

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CAEd- CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E AVALIAÇÃO
DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

SILVANA RIBEIRO DIAS VIEIRA

**AS AÇÕES DE FORMAÇÃO DOS GESTORES DOS CENTROS ESTADUAIS DE
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DO ESTADO DO PIAUÍ: ELEMENTOS PARA UMA
POLÍTICA DE FORMAÇÃO**

JUIZ DE FORA

2014

SILVANA RIBEIRO DIAS VIEIRA

**AS AÇÕES DE FORMAÇÃO DOS GESTORES DOS CENTROS ESTADUAIS DE
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DO ESTADO DO PIAUÍ: ELEMENTOS PARA UMA
POLÍTICA DE FORMAÇÃO**

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

Orientador(a): Dr(a).Márcia Cristina da Silva Machado

JUIZ DE FORA

2014

TERMO DE APROVAÇÃO

SILVANA RIBEIRO DIAS VIEIRA

**AS AÇÕES DE FORMAÇÃO DOS GESTORES DOS CENTROS ESTADUAIS DE
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DO ESTADO DO PIAUÍ: ELEMENTOS PARA UMA
POLÍTICA DE FORMAÇÃO**

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

Prof.^a Dr.^a Márcia Cristina da Silva Machado - Orientadora

Membro da Banca Externa

Membro da Banca Interna

Juiz de Fora, agosto de 2014.

Dedico este trabalho ao meu Pai e à minha Mãe que são a minha base neste caminho que se chama vida.

A Ronald, meu esposo e companheiro e aos meus queridos filhos Henrique, Gabriel e Vinicius, motivos de minha alegria e esforços, que compreenderam minhas ausências, mesmo quando estávamos juntos. Vocês foram meu ponto de apoio e minha maior expressão de amor.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado força para perseguir mais este objetivo.

À minha orientadora, Professora Dr^a Márcia Machado que, com seu saber e suas orientações firmes, acolhida sincera e ética, oportunizou-me momentos de muito aprendizado. Pelo seu exemplo de dedicação, pelos ensinamentos como ser espiritualizado que é, que vão além de uma sala de aula, professora, você toca minha alma com seu saber e ser, pedagógico e humano.

À Patrícia Maia, Carla Machado e Patrícia Otoni, pelo incentivo constante e atenção dispensada à leitura, pelas contribuições feitas desde a primeira à última página desta dissertação, vocês foram incansáveis na orientação. Muito obrigada!

À comissão de defesa, Professora Dr^a Célia Tanajura Machado e o Professor Dr. Marcos Tanure Sanábio, pela atenção, disponibilidade e contribuições para este trabalho.

Aos diretores entrevistados que, a despeito de suas inúmeras atribuições, concordaram gentilmente em contribuir com esta pesquisa, obrigada pela colaboração valiosa.

Aos amigos e colegas de mestrado, pessoas maravilhosas, e, especialmente, Corina, Cláudia, Samara e Célio, que tive o privilégio de conhecer e com quem pude conviver obrigada pela torcida, amizade e carinho.

Ao Professor Airton, por ter feito a revisão do texto, levando apenas minha amizade.

À SEDUC, em especial ao Secretário Deputado Átila de Freitas Lira, pelo incentivo, confiança e pela liberação para os períodos presenciais do programa.

A meu marido Ronald e meus amados filhos Henrique, Gabriel e Vinícius, pela compreensão, amor e apoio incondicionais.

À minha querida mãe, lutadora incansável, por seu amor, por ter investido em minha educação, por suas orações em prol do sucesso desta empreitada.

Ao meu pai, por seu amor e exemplo de integridade.

À minha irmã, Sônia, pela amizade sincera e apoio constante nesta caminhada.

Aos irmãos e sobrinhos (as), que dividem comigo a alegria desta conquista.

“Se a educação não transforma a sociedade, sem ela tampouco a sociedade se transforma”.

Paulo Freire

RESUMO

A presente dissertação tem como objetivo analisar as demandas e os *gaps* de formação dos gestores dos Centros de Educação Profissional na Secretaria Estadual de Educação do Piauí, a fim de propor ações de melhoria. A formação de gestores tem sido uma preocupação constante entre os educadores brasileiros na busca da melhoria da qualidade da educação. O estudo se faz relevante, visto que os gestores precisam estar capacitados para o bom desempenho de suas funções, estando aptos para atuarem frente às demandas pedagógicas, uma vez que as questões administrativas, frequentemente, costumam absorver quase toda a atenção desses profissionais. Sendo assim, para que possam desempenhar satisfatoriamente suas atribuições, os gestores precisam ser capacitados de modo a desenvolver as habilidades e as competências técnicas e pedagógicas necessárias ao exercício de sua prática, o que traz à tona a necessidade de formação continuada para esses profissionais. Isso é fundamental na medida em que a escola atualmente se depara com novos desafios, entre eles o de estabelecer condições mais adequadas para atender à diversidade dos indivíduos que dela participam. A metodologia utilizada foi o estudo de caso de caráter qualitativo, com diferentes técnicas de coleta de dados: análise documental junto à Secretaria Estadual de Educação do Piauí, pesquisa bibliográfica, entrevista com dez gestores escolares na busca de compreender a dinâmica dos processos constitutivos, envolvendo um diálogo do pesquisador com a realidade estudada. Para o desenvolvimento do referencial teórico da pesquisa, recorreu-se a autores com reconhecida contribuição no que se refere à gestão escolar e suas implicações, notadamente à gestão estratégica, democrática e participativa aplicada à educação, e a assuntos relacionados à gestão educacional, como formação continuada, dimensões da gestão escolar, perfis dos gestores escolares, condições para a eficácia de processos de Treinamento e Desenvolvimento, tais como: Lück (1999, 2000, 2001, 2004, 2008, 2009, 2010, 2011), Machado (2010), Mintzberg (2010), Pacheco *et al* (2009), Polon (2005), dentre outros. Os resultados da pesquisa, além de apontarem que os cursos de formação ofertados pela SEDUC não conseguem suprimir todas as demandas básicas de formação dos gestores dos CEEPs, não atendem às suas especificidades. Dessa forma, os resultados revelaram, entre outras questões, a necessidade de um curso de formação específico para os gestores dos CEEPs, com vistas à melhoria da qualidade do ensino. Revelou-se, ainda, que os gestores dos centros não possuem preparação gerencial no momento em que assumem suas funções de direção, não existindo na SEDUC um setor responsável pela coordenação desse atendimento. As análises das demandas e dos *gaps* de formação dos gestores dos CEEPs da SEDUC/PI culminaram na proposta do Plano de Ação sugerido nesta pesquisa.

Palavras-chave: Gestão de Escolas, Educação Profissional e Tecnológica; Formação de Gestores, Gestão estratégica e participativa.

ABSTRACT

This dissertation aims to analyze the demands and gaps in training of managers from “Centros de Educação Profissional na Secretaria Estadual do Piauí” to propose actions for improvement. The training of managers has been a constant concern among Brazilian educators seeking to improve the quality of education. The study is important since managers need to be trained for the proper performance of their functions, being able to act in the face of pedagogical demands, since the administrative issues often tend to take almost all the attention from these professionals. So in order to satisfactorily perform their duties, managers need to be trained to develop techniques and teaching skills necessary to accomplish their practice, which brings up the need of keep up learning. Nowadays it becomes important as the school faces new challenges, including establishing more appropriate conditions to answer the diversity of people who take part in it. The methodology used was a qualitative study of cases with different techniques of data collection and also document analysis by “Secretaria Estadual de Educação do Piauí”, including literature search and interviews with ten school managers seeking to understand all the process and involving a dialogue between the researcher and the reality. The development of the theoretical research was based on authors acknowledged contribution in regard to school management and their implications , especially for strategic and democratic participation applied to education , and issues related to educational administration, including continuous training and several dimensions of school managers , conditions for the effectiveness of training and development process such as Luck (1999 , 2000, 2001, 2004 , 2008, 2009, 2010 , 2011), Machado (2010), Mintzberg (2010), Pacheco et al (2009), Polon (2005) among others. Search results has shown that training courses offered by Seduccan not supply all the basic demands of training of managers CEEPs don't answer their specific needs either. Besides, the result revealed among other issues, the need of a specific training course for managers of CEEPs in order to improve the educational system. It was also revealed that the center managers have no management preparation by the time they assume their direction duties and there is no sector in charge of it at SEDUC. The analysis of the demands and gaps in training of the managers of the CEEPs at SEDUC/PI culminated in the proposal of the Action Plan suggested for this search.

Key words: Management schools, Professional and technological education, Strategic and democratic Management

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEE: Conselho Estadual de Educação
CEEP: Centro Estadual de Educação Profissional
CEEPRU: Centro Estadual de Educação Profissional Rural
CEEPTI: Centro de Educação Profissional de Tempo Integral
CNE: Conselho Nacional de Educação
CONSED: Conselho Nacional dos Secretários de Educação
EAD: Ensino a Distância
EFA: Escola Família Agrícola
EJA: Educação de Jovens e Adultos
FIC: Formação inicial e Continuada
FTNM: Formação Técnica de Nível Médio
GRES: Gerências Regionais de Educação
ICE: Instituto de Co-responsabilidade pela Educação
IFPR: Instituto Federal do Paraná
LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MEC: Ministério da Educação
NEEP: Núcleo Estadual de Educação Profissional
NTE: Núcleos de Tecnologias
PAE: Plano de Ação Educacional
PAR: Plano de Ação Articulada
PBP: Programa Brasil Profissionalizado
PDE: Plano de Desenvolvimento da Educação
PI: Piauí
PPP: Projeto Político Pedagógico
PROEJA: Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos
PRONATEC: Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
SEDUC: Secretaria Estadual de Educação e Cultura
SETEC: Secretaria Tecnológica
TCU: Teoria do Capital Humano
UETEP: Unidade de Educação Técnica Profissional

UFPI: Universidade Federal do Piauí

UNED: Universidade Nacional de Educación a Distância

LISTA DE FIGURAS

Figura	1. A inter-relação entre as dimensões de organização e implementação da gestão escolar	75
Figura	2. A gestão como arte, habilidade, prática e ciência	76
Figura	3. Um modelo de gestão	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Distribuição das GREs por quantidade de escolas de Educação Profissional	32
Quadro 2	Composição da Rede de Educação Profissional e seus arranjos produtivos locais	36
Quadro 3	Oferta de curso por eixos tecnológicos já implantados no Piauí	38
Quadro 4	Módulos e Conteúdos do PROGESTÃO	51
Quadro 5	Distribuição de vagas por estado para formação de gestores das escolas de Educação Profissional oferecidos pela SETEC/MEC 2011	53
Quadro 6	Disciplinas e conteúdos do Curso de Especialização para Gestores das Escolas de Educação Profissional do Sistema Estadual de Ensino	55
Quadro 7	Disciplinas do Curso de Especialização em Gestão Escolar	56
Quadro 8	As competências/habilidades e as atribuições na gestão dos CEEPs	90
Quadro 9	Perfil dos Gestores dos Entrevistados	99
Quadro 10	Proposta de conteúdo programático dos módulos do curso de formação em Gestão	128
Quadro 11	Resumo das ações do PAE apresentado	134

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Expansão da Rede de Educação Profissional no período 2002 a 2012	37
Tabela 2	Formas de oferta dos cursos da rede de Educação Profissional	43
Tabela 3	Formação dos Gestores dos CEEPs da grande Teresina	97
Tabela 4	Carga horária anual do curso	127
Tabela 5	Detalhamento dos custos por curso	133

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
1. A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NA REDE DE ESTADUAL DE ENSINO DO PIAUÍ: DA CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA ÀS AÇÕES DE FORMAÇÃO DE GESTORES DOS CENTROS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL	22
1.1 A emergência de um novo contexto da Educação Profissional no Brasil	23
1.2 A estrutura da Secretaria Estadual de Educação do Estado do Piauí- SEDUC/PI	30
1.3 As políticas de Educação Profissional na SEDUC/PI e seus desdobramentos	33
1.3.1 As especificidades dos Centros de Educação Profissional	40
1.3.2 Os principais desafios para a gestão dos Centros de Educação Profissional	44
1.4 O processo de formação dos gestores dos Centros de Educação Profissional na SEDUC/PI	50
1.4.1 Programa de Formação a Distância – PROGESTÃO	50
1.4.2 Curso de Especialização de Gestores das Redes Estaduais de Educação Profissional e Tecnológica em parceria com o IFPR	52
1.4.3 Escola de Gestores- Curso de Especialização em Gestão Escolar para gestores das escolas estaduais em parceria com a UFPI	55
1.5 A formação de gestores dos Centros de Educação Profissional na SEDUC/PI: percepções e inquietações	57
2 A FORMAÇÃO DOS GESTORES DAS ESCOLAS PROFISSIONAIS DO ESTADO DO PIAUÍ: OBSERVAÇÕES DA LITERATURA E DO CONTEXTO ESCOLAR	62
2.1 Fundamentos teóricos da gestão educacional	62
2.1.1 A gestão democrática e participativa na educação: mudando a concepção e a prática	63
2.1.2 As dimensões da gestão escolar aplicadas às CEEPs	69

2.1.3	O trabalho de gestão: conjugando conhecimento e prática	75
2.1.4	A dinâmica da gestão: os papéis e os desafios dos gestores	79
2.1.5	As competências e atribuição para a gestão: o perfil de gestores dos CEEPs	84
2.1.6	Treinamento (Capacitação) e desenvolvimento de gestores	91
2.2	Aspectos metodológicos da pesquisa de campo	93
2.2.1	A pesquisa bibliográfica e a revisão da literatura	94
2.2.2	Análise documental	95
2.2.3	Questionário	95
2.2.4	Entrevistas semiestruturadas	97
2.3	A percepção dos gestores dos CEEPs: resultados e análise	98
2.4	Apresentação e análise dos resultados da pesquisa	99
3	PROGRAMA DE FORMAÇÃO CONTINUADA PARA GESTORES DOS CENTROS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NA SEDUC: UMA PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DA POLÍTICA DE FORMAÇÃO DE GESTORES DA REDE	122
3.1	O desenho do curso de formação para os gestores dos CEEPs	124
3.1.1	Objetivo geral	126
3.1.2	Objetivos específicos	126
3.1.3	Público Alvo	127
3.1.4	Carga horária do curso	127
3.2	Implementação e execução do Curso de Formação	131
3.3	Acompanhamento e avaliação do Curso	132
3.4	Custo e financiamento	132
3.5	Limitações na implementação do Plano de Ação	134
3.6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	135
4	REFERÊNCIAS	138
	ANEXO 1	143
	ANEXO 2	144
	APÊNDICE 1	149
	APÊNDICE 2	150
	APÊNDICE 3	152

INTRODUÇÃO

Nos anos de 1980, o Brasil passou por um movimento de redemocratização e, no bojo desse movimento, iniciou-se o processo de democratização da educação pública. A partir de então, a gestão educacional e, em particular, a gestão escolar, assumiram papel de destaque nos debates sobre a educação brasileira. Nesse processo de democratização, o modo de gestão participativa passou a ser visto como uma alternativa de melhoria da qualidade dos sistemas de educação básica (LÜCK, 2011).

Nesse movimento de transição, a Constituição Federal de 1988, em seu Art. 206, estabelece a gestão democrática da educação pública como um dos princípios necessários para que se possa propiciar um ensino de qualidade no país (BRASIL, 1988). Em continuidade aos esforços de mudança desse contexto, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996 estabeleceu as incumbências das instituições públicas de ensino. Dentre elas, destaca-se, segundo seu Art.12, a exigência de elaboração e execução da proposta pedagógica nas escolas e, conforme o Art. 15, uma ampliação progressiva da autonomia pedagógica, administrativa e financeira da escola pública, vislumbrando uma melhoria na qualidade da educação básica (BRASIL, 1996).

Ao se falar em gestão democrática, é preciso abordar a questão da participação e do trabalho coletivo. Vive-se em uma sociedade que se diz democrática nas decisões e nas ações. Contudo, a averiguação da realidade suscita alguns questionamentos e reflexões na busca de respostas sobre a democratização nas relações administrativas cotidianas, formalmente garantidas por lei.

Sendo assim, a gestão democrática da educação requer mais do que simples modificações na estrutura organizacional. Requer mudanças de práticas que se fundamentam na proposta coletiva de gestão, na mobilização da comunidade escolar, no desenvolvimento de liderança participativa e na tomada de decisão para um bom funcionamento da escola e para o trabalho em equipe e, conseqüentemente, para o aprendizado do aluno.

Os gestores escolares, no século XXI, vivenciam novas demandas no contexto educacional, principalmente no que diz respeito aos desafios referentes à construção de uma escola pública de qualidade. Para tal, políticas de formação continuada de gestores escolares ganham relevância, visto que estes precisam estar devidamente capacitados para lidar com as novas demandas impostas pelo cenário educacional do país, visando à melhoria do processo de ensino aprendizagem.

Nesse contexto, a gestão dos Centros de Educação Profissional/CEEPs vivencia essas mudanças em decorrência das reformas do ensino profissionalizante implementadas pelos governos brasileiros a partir dos anos de 1990, com o Decreto nº 2.208/97, que separou o Ensino Médio da formação profissional, e que, posteriormente, foi revogado pelo Decreto nº 5.154/2004, que definiu o Ensino Médio integrado à Educação Profissional.

A partir daí, buscou-se reestruturar os CEEPs, retomando o discurso da eficiência e da eficácia em sintonia com as novas exigências de mercado, requerendo perfis diferenciados dos gestores. Com isso, imprimiram-se adaptações ou mudanças no cotidiano dos CEEPs, principalmente, na priorização das novas práticas pedagógicas, autonomia e regulação social, associadas às transformações sociais, culturais, econômicas e políticas.

Dessa forma, faz-se necessária uma ação política concreta de formação dos gestores da Educação Profissional e Tecnológica, que deve ser implementada de forma que esteja envolvida com o fortalecimento do pensar crítico, criativo, com o uso e entendimento da tecnologia comprometida com o social.

A formação de gestores dos CEEPs do Estado do Piauí é pouco discutida, demandando uma maior reflexão sobre a formação desses atores escolares em diferentes perspectivas. O assunto convoca a uma revisão paradigmática do termo gestão educacional, uma vez que há uma grande necessidade de uma política contínua e atualizada que ofereça a esses gestores escolares formação, treinamento e apoio necessários e condizentes com o desenvolvimento das competências e habilidades requeridas para o exercício da gestão escolar pautada na gestão estratégica, democrática e participativa.

O interesse da pesquisadora pelo processo de formação dos gestores das Escolas Estaduais Profissionalizantes do Estado do Piauí se deu a partir de seu ingresso na Secretaria Estadual de Educação – em 2010, especificamente na

Unidade de Educação Profissional como Coordenadora Pedagógica. As visitas feitas aos Centros de Educação Profissional apontaram para a necessidade de se pensar em formação continuada específica para os gestores dos 70(setenta) Centros, para lidar com as diferentes formas de organização curricular, como também estudo de demanda, acompanhamento de egressos e outros. Além das atribuições que se requerem desses gestores, faz-se necessário que eles possuam competência técnico-administrativa e, principalmente, um maior conhecimento acerca das questões pedagógicas. Ademais, os conteúdos trabalhados nas formações não estão voltados para as especificidades dos cursos técnicos profissionais, haja vista que são trabalhados temas direcionado para a educação básica.

Nesse contexto, percebe-se que o processo de formação continuada dos gestores dos Centros de Educação Profissional/CEEPs é imprescindível para que possam atuar frente às demandas pedagógicas e administrativas, com foco na melhoria da aprendizagem dos alunos e dos índices apresentados pela escola, possibilitando, assim, a concretização de um trabalho sistematizado em todas as áreas de atuação do gestor.

Nessa perspectiva de formação continuada, prepará-los para atuarem com habilidades e competências necessárias junto a esses Centros, buscando a excelência no trabalho que vão realizar agregando o conhecimento como diferencial, torna-se um grande desafio. Para tanto, as habilidades e competências adquiridas para exercer tal função devem estar contempladas nas ações de formação continuada.

Destaca-se, ainda, a grande complexidade na forma de oferta de Curso de Educação Profissional Técnica de Nível Médio (Regular, Tempo Integral¹, Regime de Alternância², PROEJA³), cursos nas formas Subsequente⁴, Concomitante⁵ ao Ensino Médio, a Distância⁶ e de Formação Inicial e Continuada – FIC. Essas diferentes formas de organização curricular, como também estudo de demanda, requerem dos gestores dos CEEP, além da competência técnico-administrativa, um maior conhecimento acerca dos projetos desenvolvidos por esses Centros, bem como o

¹Os alunos passam 9 horas de estudo na escola.

²Os alunos alternam as atividades entre a escola e a família, 15 dias em cada espaço.

³Programa de Integração do Ensino Médio a Educação Profissional na modalidade de EJA.

⁴Os alunos fazem o curso profissionalizante após o Ensino Médio.

⁵Os alunos cursam em um turno o Ensino Médio regular e no contraturno o curso técnico.

⁶Os alunos cursam a distância cursos técnicos após o Ensino Médio.

compromisso com o aprofundamento desses estudos. Nesse sentido, o presente trabalho identificou a seguinte questão problema: **de que modo as ações de formação para os gestores escolares desenvolvidas pela Secretaria Estadual de Educação do Piauí têm contribuído para um melhor desempenho desses atores nos Centros de Educação Profissional?**

Para responder essa questão problema, o objetivo geral deste trabalho é analisar as demandas e os *gaps*⁷ de formação dos gestores dos Centros de Educação Profissional na Secretaria Estadual de Educação do Piauí, a fim de propor ações de melhoria. Entende-se que a formação voltada especificamente para as demandas dos gestores dos CEEPs é importante para que possam exercer suas atividades com as competências e habilidades necessárias para decidir questões de interesse coletivo que se colocam no cotidiano da escola, promovendo, assim, a melhoria dos resultados dos alunos e dos índices apresentados pela instituição. Isso tudo remete à importância social do papel desse gestor na comunidade escolar.

Esse objetivo geral desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

- Descrever as especificidades da gestão dos CEEPs do Estado do Piauí;
- Descrever as ações de formação oferecidas pela SEDUC/PI aos gestores dos CEEPs;
- Avaliar a percepção dos gestores dos CEEPs sobre a contribuição dessas ações de formação para sua prática na gestão dessas escolas;
- Identificar as competências exigidas especificamente para os gestores dos CEEPs;
- Mapear as reais demandas de formação junto a esses gestores;
- Propor ações de melhoria voltadas para a formação dos gestores dos CEEPs.

Assim, a Secretaria Estadual de Educação do Piauí se depara com um grande desafio imposto a todas as redes de ensino: preparar bem seus gestores educacionais para um melhor desempenho de suas funções face à nova dinâmica do ambiente escolar.

Dessa feita, a Secretaria de Educação do Piauí tem ofertado alguns cursos de formação, para todos os gestores da rede, em parceria com o Governo Federal, como: o Programa de Formação a Distância – PROGESTÃO, Escola de Gestores -

⁷Significa a diferença entre o que se deseja e o que se tem, pode ser um indicador financeiro, uma evolução, um nível de satisfação etc

Curso de Especialização em Gestão Escolar, para gestores das escolas estaduais em parceria com a UFPI. No entanto, esses cursos não oferecem aos gestores apoio e formações específicas para o desenvolvimento das competências e habilidades requeridas para o efetivo exercício da função de gestor dos Centros de Educação Profissional.

Daí a escolha dessa temática de estudo nesta dissertação cuja metodologia foi o estudo de caso de caráter qualitativo, para o qual foram usadas diferentes técnicas de coleta de dados na busca de compreender a dinâmica dos processos constitutivos, envolvendo um diálogo do pesquisador com a realidade estudada. Para elaboração do primeiro capítulo, foram utilizados como meios para a coleta de dados: a análise de documentos da SEDUC/PI, como projetos de capacitação de gestores do governo federal, memorandos, comunicados à Unidade de Educação Profissional/UETEP, agendas, atas e minutas de encontros e reuniões, documentos internos da administração, decretos, Convênio Programa Brasil Profissionalizado, revistas pedagógicas, além da observação direta para levantamento de informações a respeito da formação continuada de gestores educacionais da Rede Estadual de Ensino do Estado do Piauí. Usou-se, também, o levantamento bibliográfico que se baseou nos principais trabalhos realizados por autores com reconhecida contribuição no que se refere à temática da pesquisa, tais como: Lück (1999, 2000, 2001, 2004, 2008, 2009, 2010, 2011), Machado (2010), Mintzberg (2010), Pacheco *et al* (2009), Polon (2005), dentre outros, que estudam a gestão escolar, modelo de gestão e seus papéis, a formação continuada de gestores para a atuação no cenário de uma gestão democrática e participativa a fim de embasar a pesquisa de campo.

Para a elaboração do capítulo 2, aprofundou-se a pesquisa bibliográfica, aplicou-se um questionário a vinte cinco gestores de todos os CEEPs da grande Teresina. A aplicação desse questionário buscou averiguar quais cursos de formação ofertados pela SEDUC foram feitos pelos gestores dos Centros e os tipos de CEEP que atuam, a fim de se estabelecer um critério de seleção desses gestores para a entrevista. Então, foram escolhidos dez gestores para aplicação da entrevista: dois gestores do CEEPRU, dois dos CEEPs em convivência com Ensino Médio e os demais dos CEEPs. Consideraram-se, também, os três gestores que cursaram a formação em Educação Profissional ofertado pelo IFPR, dois que participaram do PROGESTÃO, dois do curso Escola de Gestores e três que ainda não tinham

cursado nenhuma especialização na área de gestão. Assim, foi feita entrevista semiestruturada com dez gestores, dentre os vinte cinco que responderam ao questionário, a fim de obter informações referentes aos cursos de formação inicial e continuada, os discursos e os saberes durante e após as formações, tomando como base a importância e a necessidade dessas formações para a prática pedagógica e administrativa na gestão da escola.

Assim, a presente dissertação está organizada em três capítulos. O primeiro capítulo apresenta o contexto histórico da Educação Profissional no Brasil a partir de 1990 e as leis que regem os Centros de Educação Profissional. Em seguida, aborda-se como se encontra estruturada a Secretaria Estadual de Educação e os Centros de Educação Profissional. Descrevem-se, também, as ações de formação de gestores ofertadas pela Secretaria Estadual de Educação, como o PROGESTÃO, e as Especializações em parceria com a UFPI e com o IFPR.

O segundo capítulo traz a fundamentação teórica, a pesquisa de campo e algumas considerações que embasam o plano de intervenção que será apresentado no capítulo 3.

O capítulo 3, por sua vez, busca propor um Plano de Ação a ser implementado na SEDUC/PI no que se refere à formação dos gestores dos Centros de Educação Profissional da rede estadual. Portanto, espera-se que esta proposta de formação, específica para gestores dos CEEPs, possa contribuir para um melhor aproveitamento por parte dos cursistas. Ainda nesse capítulo, são destacados alguns entraves para a concretização da proposta de implementação do curso de formação específico para os gestores dos Centros, apesar da oportunidade de promover melhoria na sua gestão.

1 A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DO PIAUÍ: DA CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA ÀS AÇÕES DE FORMAÇÃO DE GESTORES DOS CENTROS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

A partir do Plano Decenal de Educação para Todos, realizado em 1993, foram diagnosticados os principais problemas que afetavam a educação nacional. Dentre esses problemas, foi destacada a grande fragilidade organizacional da escola, que apontou a urgente necessidade de reformas que privilegiassem mudanças no modelo de gestão (MEC, 1993). Em função disso, a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Base da Educação nº 9.394/1996 sinalizaram a capacitação de gestores como meta prioritária nos planos educacionais.

A Educação Profissional e Tecnológica, em termos universais, e no Brasil em particular, reveste-se cada vez mais de importância como elemento estratégico para a construção da cidadania e para uma melhor inserção de jovens e trabalhadores na sociedade contemporânea, plena de grandes transformações e marcadamente tecnológica.

As diretrizes da Educação Profissional e Tecnológica também trazem a formação dos seus gestores como meta prioritária que exige medidas concretas. Constitui-se um direito que possibilita o desenvolvimento e aprimoramento desses gestores, contribuindo para a qualidade social das atividades educativas, na medida em que se consubstancia como condição essencial para o processo de expansão qualitativa e quantitativa da Educação Profissional e Tecnológica e como elemento fundamental para uma política educacional comprometida com a justiça social.

Dessa feita, entende-se que os gestores escolares dos CEEPs precisam estar atualizados e preparados para gerenciar as novas demandas empreendidas na sua instituição, tanto no nível “micro”, quando relacionado à escola, no que tange às questões pessoais e administrativas, como na visão “macro”, das relações da escola com a sociedade e seus agentes.

Assim, escolas e centros bem planejados funcionam como mediadores do processo ensino-aprendizagem e também como formadores de cidadãos críticos, capazes de uma leitura de mundo e preparados para a prestação de serviço nas mais diversas áreas. Nesse sentido, são múltiplas as responsabilidades e desafios

impostos à escola, tornando-se imprescindível a capacitação dos gestores dos CEEPs, “que devem revestir-se de esforços voltados para o desenvolvimento de conhecimento, habilidades e atitudes, para que a sua atuação participativa torne-se mais eficiente” (COELHO e LINHARES, 2008, p.5).

Diante do exposto, pode-se afirmar que, no nível macro, os objetivos da SEDUC/PI, com relação à Educação Profissional, são ampliar a matrícula e melhorar as condições de infraestrutura das escolas para oportunizar aos jovens uma formação profissional que contribua para a excelência no trabalho que vão realizar, agregando o conhecimento como o seu diferencial (PIAÚÍ, 2011).

Para atender ao que preconiza a Constituição Federal e a LDB nº 9.394/96, quanto à importância da formação de gestores, a SEDUC/PI tem recorrido às políticas do governo federal, sem, contudo, definir uma política própria para a formação específica dos gestores dos Centros de Educação Profissional.

Tendo isso em vista, o presente capítulo busca apresentar o novo contexto das políticas de Educação Profissional no Brasil a partir da década de 1990, a estrutura da Secretaria Estadual de Educação do Estado do Piauí- SEDUC/PI, as ações de formação continuada para os gestores escolares, desenvolvidas pela Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC/PI, e as percepções e inquietações quanto a elas.

1.1 A emergência de um novo contexto de Educação Profissional no Brasil

Para se entenderem as políticas educacionais voltadas à formação profissional implementadas hoje no Brasil, julgou-se necessário realizar uma contextualização da legislação e das normas referentes à Educação Profissional no Brasil a partir de 1990, período em que ocorre a integração entre o Ensino Médio propedêutico e o profissionalizante. Nesse momento, o Ministério da Educação, através da Secretaria de Educação Média e Tecnológica – SETEC -, em abril de 2004, produziu um documento intitulado: “Políticas Públicas para a Educação Profissional e Tecnológica”. Esse documento define as propostas e os pressupostos para a Educação Profissional e ressalta a sua importância:

A Educação Profissional e Tecnológica, em termos universais, e no Brasil em particular, reveste-se cada vez mais de importância como elemento estratégico para a construção da cidadania e para uma melhor inserção de jovens e trabalhadores na sociedade contemporânea, plena de grandes transformações e marcadamente tecnológica. Suas dimensões, quer em termos conceituais, quer em suas práticas, são amplas e complexas, não se restringindo, portanto, a uma compreensão linear, que apenas treina o cidadão para a empregabilidade, nem a uma visão reducionista, que objetiva simplesmente preparar o trabalhador para executar tarefas instrumentais. No entanto, a questão fundamental da Educação Profissional e Tecnológica envolve necessariamente o estreito vínculo com o contexto maior da educação circunscrito aos caminhos históricos percorridos por nossa sociedade (SETEC/MEC, 2004, p.7).

Entretanto, nem sempre foi assim. Ao longo das décadas de 1950 a 1980, a Educação Profissional foi praticada como simples instrumento de uma política de cunho assistencialista, ou mesmo como ajustamento às demandas do mercado de trabalho.

Essa concepção de cunho assistencialista mudou, a partir da sociedade civil organizada, mais particularmente da comunidade educacional, principalmente com aqueles que investigam a relação Educação e Trabalho, que defendem a necessidade da vinculação da educação à prática social e ao trabalho como princípio educativo e se mobilizaram em prol da defesa do resgate dos princípios da proposta da nova LDB após 1971. No entanto, infelizmente, perdeu-se o apoio parlamentar para a aprovação da proposta do Deputado Otávio, e um novo projeto apresentado pelo Senador Darcy Ribeiro foi aprovado em 20 de dezembro de 1996 como Lei, sendo a atual LDB nº9394/96.

A lei de nº 9.394/96 LDB, na sua promulgação estruturava a educação brasileira em dois níveis – educação básica e educação superior. A Educação Profissional, entretanto, não estava em nenhum desses dois níveis. O texto dessa lei era minimalista e ambíguo em geral e, em particular, no que se refere a essa relação – Ensino Médio e Educação Profissional. Assim, com a Lei nº 11.741 de 16 de julho de 2008 altera o dispositivo da lei de nº 9.394/96, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional

para redimensionar, institucionalizar e integrar as ações de educação profissional técnica de nível médio, da educação de jovens e adulto e da educação profissional e tecnológico.(BRASIL, 2008, s/p).

Com essa alteração o Ensino Médio e a Educação Profissional passam a constar no Capítulo II, acrescido da Seção IV-A, denominada “Da Educação Profissional Técnica de Nível Médio” e dos arts. 36-A, 36-B (BRASIL, 2008), destinado à educação básica. Dessa forma, educação brasileira fica estruturada em três níveis - Educação Básica, Educação Profissional e Tecnológica e Educação Superior.

A partir de 20 de dezembro de 1996, teve início um processo de reforma na legislação para a Educação Profissional com a publicação do Decreto nº 2.208, de 17 de abril de 1997, art. 2º, que estabeleceu:

A Educação Profissional será desenvolvida em articulação com o ensino regular ou em modalidades que contemplem estratégias de educação continuada, podendo ser realizada em escolas do ensino regular, em instituições especializadas ou nos ambientes de trabalho. (BRASIL, 1997, s/p)

Esse documento determinava como a Educação Profissional seria desenvolvida nos seguintes níveis de ensino: básico, técnico e tecnológico, especificando a forma de organização curricular da Educação Profissional de nível técnico, bem como os locais onde esta poderia ser ofertada:

Art. 3º A Educação Profissional compreende os seguintes níveis:
I - básico: destinado à qualificação, requalificação e reprofissionalização de trabalhadores, independente de escolaridade prévia;
II - técnico: destinado a proporcionar habilitação profissional a alunos matriculados ou egressos do Ensino Médio, devendo ser ministrado na forma estabelecida por este Decreto;
III - tecnológico: correspondente a cursos de nível superior na área tecnológica, destinados aos egressos do Ensino Médio e técnico. (BRASIL, 1997, s/p)

O art. 5º, por sua vez, dizia que a Educação Profissional de nível técnico teria organização curricular própria e independente do Ensino Médio, podendo ser oferecida de forma concomitante ou sequencial a este, legitimando “[...] a qualificação e reprofissionalização de trabalhadores, independentemente de escolaridade prévia [...]”, bem como o aproveitamento de outras experiências profissionais dos trabalhadores, que poderiam ser “[...] objeto de avaliação, reconhecimento e certificação para prosseguimento ou conclusão de estudos” (BRASIL, 1997, s/p). A Portaria nº 646/97 regulamentou o parágrafo 2º do art. 36 e

os art. 39 a 42 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 que estabeleceu as diretrizes e bases da educação nacional, atualizada pela Lei nº 11.741/08, e demais resoluções que normatizam a Educação Profissional brasileira, a resolução nº 6/2012 e o decreto nº8.268/2014.

As reformulações que foram propostas no Decreto nº 2.208/97⁸, apesar das críticas recebidas por parte de teóricos e representantes políticos da área da educação, é importante ressaltar⁹, ainda que polêmicas foram importantes para que o governo federal (2003/2010), por meio do Ministério da Educação – MEC, aprofundasse a discussão sobre os problemas e desafios da Educação Profissional no Brasil.

Tempos depois, ao se refletir sobre os pontos negativos do Decreto nº 2.208/97¹⁰ que, entre outros aspectos, determinava a separação obrigatória entre o Ensino Médio e a Educação Profissional, revogou-se o decreto, sendo substituído pelo Decreto nº 5.154/2004, que também manteve as ofertas dos cursos técnicos concomitantes e subsequentes, mas trouxe de volta a possibilidade de integrar o Ensino Médio à Educação Profissional técnica de nível médio. O governo chegou ao entendimento de que a Educação Profissional, para produzir os frutos necessários ao desenvolvimento socioeconômico da nação, na promoção da igualdade social, oportunizando aos jovens as qualificações e as habilidades necessárias ao seu ingresso no mundo do trabalho, a partir de uma formação acadêmica e técnica calcada nos valores humanos, deveria estar articulada com o Ensino Médio, sobretudo de forma integrada.

É importante destacar que, as experiências de integração entre o Ensino Médio e a Educação Profissional de nível técnico iniciaram-se a partir de 2003. Ao longo desse período, foram realizados vários seminários cujo objetivo foi articular o debate das concepções da Educação Média e Tecnológica e sua relação com a Educação Profissional, tendo como fundamento o aprofundamento de temas como: conhecimento, trabalho e cultura. A partir desses debates, foi elaborado um documento intitulado **Propostas de Políticas Públicas para a Educação Profissional e Tecnológica**

⁸Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2208.htm

⁹Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2208.htm

¹⁰ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2208.htm

Segundo Frigotto, Ciavatta e Ramos (2005), o Decreto nº 5.154/04 pretendeu reinstaurar o Ensino Médio integrado ao ensino técnico, “[...] sob uma base unitária de formação geral, condição necessária para realizar uma “travessia” para uma nova realidade”; diferentemente do que propunha o Decreto nº 2.208/97, pois proibia que o Ensino Médio propiciasse também a formação técnica.

Contudo, o Inciso II do parágrafo 1º do Art. 4º do Decreto nº 5.154/04 estabeleceu outras modalidades de desenvolvimento da articulação da Educação Profissional técnica de nível médio com o Ensino Médio regular, podendo ser: integrada, oferecida somente a quem já tenha concluído o Ensino Fundamental, concomitante, oferecida somente a quem tenha concluído o Ensino Fundamental ou esteja cursando o Ensino Médio; subsequente, oferecida somente a quem já tenha concluído o Ensino Médio. A determinação de que essa articulação pudesse ocorrer de forma integrada já representa um grande avanço em direção à construção de uma política pública para a Educação Profissional que seja:

[...] orientada pela construção de um projeto que supere a dualidade entre formação específica e formação geral e que desloque o foco dos seus objetivos do mercado de trabalho para a pessoa humana, tendo como dimensões indissociáveis o trabalho, a ciência, a cultura e a tecnologia. (Capítulo III, o art. 39). Sendo o curso planejado de modo a conduzir o aluno à habilitação profissional técnica de nível médio, na mesma instituição de ensino, contando com matrícula única para cada aluno. (BRASIL, 2007, s/p)

O Parecer CNE/CEB nº 39/2004, que trata da aplicação do Decreto nº 5.154/2004 na Educação Profissional Técnica de Nível Médio e no Ensino Médio, faz alguns esclarecimentos importantes quanto à forma como se dará essa articulação de forma integrada, enfatizando quão importante é entender que:

[...] na adoção da forma integrada, o estabelecimento de ensino não estará ofertando dois cursos à sua clientela. Trata-se de um único curso, com projeto pedagógico único, com proposta curricular única e com matrícula única. A duração do curso, obviamente, deverá ter a sua “carga horária total do curso” ampliada, a fim de assegurar, simultaneamente, o cumprimento das finalidades estabelecidas para a formação geral e as condições de preparação para o exercício de profissões técnicas nos termos do § 2º do Artigo 4º do Decreto nº 5.154/2004, o cumprimento simultâneo das finalidades estabelecidas, tanto para a Educação Profissional Técnica de nível médio quanto para o Ensino Médio, como etapa de conclusão da Educação Básica (CNE, 2004, p.6).

Cabe ressaltar que a partir do decreto nº 8.268, de 18 de junho de 2014 que altera o decreto nº 5.154 de junho de 2004, no § 2º do Art. 1º “consideram-se itinerários formativos ou trajetórias de formação as unidades curriculares de cursos e programas da Educação Profissional, em uma determinada área, que possibilitem o aproveitamento contínuo e articulados dos estudos”(BRASIL, 2014)

Para dar sustentação a todas essas reformas, em 12 de dezembro de 2007, foi promulgado o Decreto nº 6.302/07¹¹, que instituiu o Programa Brasil Profissionalizado no âmbito do Ministério da Educação com o objetivo de fortalecer as redes estaduais de Educação Profissional e Tecnológica, através do repasse de recursos para que os estados investissem na criação, modernização e expansão das redes públicas de Ensino Médio integrado à Educação Profissional, como forma de integrar o conhecimento do Ensino Médio à prática (BRASIL, 2007).

Visando estimular o Ensino Médio integrado à Educação Profissional, entre outras determinações, o Decreto nº 6.302/07 estabeleceu, no parágrafo único do seu Artigo 1º, incisos de I a VIII, que os objetivos fundamentais para a consecução desse intento são:

Artigo 1º - Parágrafo único. São objetivos do Programa Brasil Profissionalizado: I - expandir o atendimento e melhorar a qualidade da educação brasileira; II - desenvolver e reestruturar o Ensino Médio, de forma a combinar formação geral, científica e cultural com a formação profissional dos educandos; III - propiciar a articulação entre a escola e os arranjos produtivos locais e regionais; IV - fomentar a expansão da oferta de matrículas no Ensino Médio integrado à Educação Profissional, pela rede pública de educação dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, inclusive na modalidade a distância; V - contribuir para a construção de novo modelo para o Ensino Médio fundado na articulação entre formação geral e Educação Profissional; VI - incentivar o retorno de jovens e adultos ao sistema escolar e proporcionar a elevação da escolaridade, a construção de novos itinerários formativos e a melhoria da qualidade do Ensino Médio, inclusive na modalidade de educação de jovens e adultos; VII - fomentar a articulação entre a educação formal e a educação no ambiente de trabalho nas atividades de estágio e aprendizagem, na forma da legislação; e VIII - fomentar a oferta ordenada de cursos técnicos de nível médio. (BRASIL, 2007, s/p)

¹¹ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-Decreto/D6302.htm.

Além do estabelecimento desses objetivos, outra estratégia importante adotada pelo programa é o compromisso do Governo Federal em fornecer auxílio financeiro aos Estados, Distrito Federal e Municípios que aderirem ao programa. A adesão se dá por meio da apresentação de propostas de ações que propiciem o desenvolvimento e a estruturação dessa modalidade de ensino. O Programa Brasil Profissionalizado prevê como fundamento de suas ações, o compromisso com práticas inovadoras de gestão, formação, prática pedagógica e infraestrutura física.

Os recursos são repassados desde que as propostas sejam aprovadas e “formalizadas pela celebração de convênio ou execução direta, na forma da legislação aplicável”, conforme estabelece o artigo 2º do mesmo decreto (BRASIL, 2007a).

No ano de 2011, foi sancionada a lei nº 12.513/2011, que instituiu o PRONATEC. O documento destaca os objetivos principais do programa que são:

Expandir, interiorizar e democratizar a oferta de cursos de Educação Profissional técnica de nível médio presencial e a distância e de cursos e programas de formação inicial e continuada ou qualificação profissional; Fomentar e apoiar a expansão à rede física de atendimento da Educação Profissional e tecnológica; Contribuir para a melhoria da qualidade do Ensino Médio público, por meio da articulação com a Educação Profissional; Ampliar as oportunidades educacionais dos trabalhadores, por meio do incremento da formação e qualificação profissional; Estimular a difusão de recursos pedagógicos para apoiar a oferta de cursos de Educação Profissional e tecnológica (BRASIL, 2011, s/p).

O Programa atende, prioritariamente, aos seguintes públicos: estudantes do Ensino Médio da rede pública, inclusive da Educação de Jovens e Adultos; trabalhadores; beneficiários de programas de transferência de renda e estudantes que tenham cursado o Ensino Médio na rede pública ou em instituições privadas, na condição de bolsistas integrais. Para lograr êxito nos seus intentos, o programa prevê uma série de subprogramas, projetos de ações técnicas e financeiras. A expectativa é que dele resulte uma ampliação da oferta de vagas da ordem de oito milhões, contemplando brasileiros de diferentes perfis, em um intervalo de tempo de quatro anos, nos mais variados cursos dispostos no catálogo nacional de cursos técnicos (BRASIL, 2006).

Após descrever a regulamentação da Educação Profissional, proceder-se-á a apresentação, em linhas gerais, das características estruturais da Secretaria Estadual de Educação do Piauí, a fim de demonstrar as responsabilidades dos órgãos (hierarquia) quanto às demandas e à qualificação do trabalho dos gestores das CEEPs.

1.2 A estrutura da Secretaria Estadual de Educação do Estado do Piauí- SEDUC/PI

A Secretaria Estadual de Educação do Estado do Piauí- SEDUC/PI, órgão executivo do sistema estadual de ensino, atualmente, encontra-se sediada no Centro Administrativo, em Teresina. Tem por finalidade, em regime de colaboração com a União e os Municípios, formular a política educacional do Estado e administrar o sistema estadual de ensino, garantindo a todos os piauienses o acesso e a conclusão da educação básica, pública, gratuita e de qualidade social.

Sua estrutura administrativa está organizada de modo que possa atender às demandas educacionais do Estado. Dentro dessa estrutura, tem-se o Gabinete do Secretário, órgão de assistência e assessoramento direto ao Secretário para o desempenho de suas atividades funcionais. Ligados a ele há os Órgãos Específicos Singulares, compostos por quatro Superintendências: Institucional; de Ensino; de Ensino Superior e de Gestão e os demais setores que compõem a sede da SEDUC/PI. O organograma que apresenta essa estrutura pode ser visto no anexo 1 desta dissertação.

Para melhor compreensão das responsabilidades dos setores quanto às demandas e à qualificação dos gestores dos CEEPs, são apresentados apenas os setores que tratam direta ou indiretamente das escolas profissionalizantes, sua gestão e a formação dos gestores.

Assim, tem-se a Superintendência Institucional subordinada e vinculada diretamente ao Secretário. Ela é composta pela Gerência de Formação e Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação, que trabalha diretamente com a formação dos gestores da rede. Essa gerência, compõe-se de duas Coordenações (Coordenação de Formação de Professores; Coordenação de Formação de Pessoal Técnico-Administrativo), é responsável por estabelecimento e implementação de

diretrizes para a formação inicial e continuada dos profissionais da educação, em articulação com as instituições formadoras, e pela execução de cursos e outros formatos de capacitação e qualificação.

A Superintendência de Ensino tem três unidades, dentre elas, a Unidade de Educação Técnica Profissional/UETEP, que é responsável pelo planejamento, coordenação e controle da política do ensino profissionalizante, em articulação com o ensino regular, ou com diferentes modalidades de educação continuada. Para atender às demandas da rede de Educação Profissional, a unidade está estruturada em três coordenações (Coordenação de Apoio Pedagógico da Educação Profissional Técnica; Coordenação de Articulação Interinstitucional; Coordenação de Programas Especiais). Não há, na sua estrutura, um setor de apoio e orientação aos gestores escolares nem ao seu aperfeiçoamento profissional para o exercício da gestão.

É importante ressaltar que, em nenhum dos setores da SEDUC/PI que trabalham com formações, existe qualquer tipo de atribuição relativa, especificamente, à formação de gestores escolares dos CEEPs, salvo algumas poucas ações de formação isoladas desenvolvidas pela Gerência de Formação e Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação e a UETEP. Nesse sentido, observam-se uma fragmentação de responsabilidades e certa desarticulação entre os setores da SEDUC que trabalham com formações.

Têm-se, ainda, espalhadas pelo estado, 21 Gerências Regionais de Educação – GREs, quatro delas localizadas na região metropolitana de Teresina e as demais distribuídas pelo interior do Estado do Piauí. São unidades de descentralização de serviços diretamente subordinadas ao Secretário de Educação, onde os Centros de Educação Profissional estão jurisdicionados. Elas têm por finalidade planejar, coordenar, orientar, supervisionar, inspecionar e controlar as atividades educacionais da educação básica, desenvolvidas pelas escolas estaduais localizadas nas respectivas áreas de jurisdição.

É de responsabilidade de a Gerência Regional fornecer apoio e suporte aos gestores escolares no que concerne aos aspectos pedagógico, administrativo, organizacional e financeiro, à prestação de contas do patrimônio e à gestão de pessoas. Nesse contexto, os 70 Centros de Educação Profissional encontram-se

distribuídos nas 21 gerências regionais/GREs, abrangendo 45 municípios e atendendo a 20.093 alunos em todo Estado, conforme quadro¹² a seguir:

Quadro1: Distribuição das GREs por quantidade de escolas de Educação Profissional

Gerências Regionais	Cidade	Número de Escolas de Educação Profissional
1ª Parnaíba	Parnaíba	5 escolas
	Cocal dos Alves	
	Luiz Correia	
	Cocal	
2ª Barras	Barras	4 escolas
	São João do Arraial	
	Esperantina	
3ª Piripiri	Piripiri	4 escolas
	Pedro II	
	Piracuruca	
4ª Teresina Norte	Teresina	8 escolas
5ª Campo Maior	Campo Maior	2 escolas
	São Miguel do tapuio	
6ª Regeneração	Regeneração	2 escolas
7ª Valença	Valença	2 escolas
	Pimenteiras	
8ª Oeiras	Oeiras	1 escola
9ª Picos	Picos	1 escola
10ª Floriano	Floriano	1 escola
11ª Uruçuí	Uruçuí	3 escolas
	Baixa G. do Ribeiro	
	Bertolândia	
12ª São João do Piauí	São João do Piauí	4 escolas
	Simplício Mendes	
	Socorro do Piauí	
13ª São Raimundo Nonato	São Raimundo Nonato	1 escola
14ª Bom Jesus	Colônia do Gurguéia	2 escolas
	Currais	
15ª Corrente	Corrente	3 escola
16ª Fronteiras	Fronteiras	1 escola
17ª Paulistana	Paulistana	1 escola
18ª Região Metropolitana de Teresina	José de Freitas	7 escolas
	União	
	Nazária	
	Demerval Lobão	
	Altos	
	Alto Longá	

¹² Não se desconhecendo a recomendação de que quadros, tabelas, gráficos devem estar apresentados sem fragmentação, é importante esclarecer que se buscará fazê-lo, ainda que, para isso, diminua-se o tamanho da fonte. Quando, porém, essa diminuição implicar comprometimento na leitura, poderá haver eventual fragmentação dos instrumentos citados.

19ª Teresina Sul	Teresina	8 escolas
21ª Teresina Nordeste	Teresina	5 escolas
22ª Teresina Sudeste	Teresina	5 escolas

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da SEDUC/PI, (2013).

O próximo tópico visa descrever as políticas de Educação Profissional da Secretaria Estadual de Educação, destacando seus desdobramentos, no atendimento a essa modalidade de ensino, e sua articulação com o Ensino Médio, como também explicar suas diferentes formas de oferta.

1.3 As políticas de Educação Profissional na SEDUC/PI e seus desdobramentos

Para uma melhor compreensão das políticas de Educação Profissional na SEDUC/PI, é preciso descrever o papel dos Centros de Educação Profissional, onde ocorre o desdobramento dessas políticas em ações. Sendo assim, a Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC/PI, em consonância com as políticas nacionais de educação, definidas no âmbito do Governo Federal, deu início, em 2003, à oferta da Educação Profissional para estudantes que não concluíram o Ensino Médio.

A partir da lei nº 11.741, de 16 de julho de 2008 que altera a LDB nº 9.394/96, no que se refere à Educação Profissional Técnica de Nível Médio (Capítulo II Seção IV-A), no seu art. 39 § 1º, os cursos de educação profissional e tecnológica “poderão ser organizados por eixos tecnológicos, possibilitando a construção de diferentes itinerários formativos, observadas as normas do respectivo sistema e nível de ensino”(BRASIL, 2008, s/p). Ao tratar especificamente da Educação Profissional. A Lei nº 11.741 que altera o dispositivo da LDB nº 9.394, em seu artigo 41, “o conhecimento adquirido na educação profissional e tecnológica, inclusive no trabalho, poderá ser objeto de avaliação, reconhecimento e certificação para prosseguimento ou conclusão de estudos” (BRASIL, 2008, s/p).

De outra forma, a lei possibilita, ainda, o ingresso do aluno em carreira técnico-profissional, depois de atendida a formação geral, conforme Parágrafo único, seção IV-A da aludida lei. Assim, o aluno pode optar pelo Ensino Médio de caráter

propedêutico com aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no Ensino Fundamental, ou pelo Ensino Médio Técnico Profissionalizante (BRASIL, 2008, s/p).

Assim, a partir do decreto nº 5.154, de 23 de julho de 2004, e da lei nº 11.741, de 16 de julho de 2008, e do decreto 8.268, de 18 de junho de 2014, a Educação Profissional encampou nova reforma e regulamentação. Dessa forma, a educação profissional técnica de nível médio, nos termos dispostos no § 2º do art. 36, art. 40 e parágrafo único do art. 41 da Lei nº 9.394, de 1996, acrescentado pela Lei nº 11.741, de 16/7 de 2008, será desenvolvida de forma articulada com o ensino médio, observados:

§ 1º A articulação entre a educação profissional técnica de nível médio e o ensino médio dar-se-á de forma: I - integrada, oferecida somente a quem já tenha concluído o ensino fundamental, sendo o curso planejado de modo a conduzir o aluno à habilitação profissional técnica de nível médio, na mesma instituição de ensino, contando com matrícula única para cada aluno; II - concomitante, oferecida somente a quem já tenha concluído o ensino fundamental ou esteja cursando o ensino médio, na qual a complementaridade entre a educação profissional técnica de nível médio e o ensino médio pressupõe a existência de matrículas distintas para cada curso, podendo ocorrer: a) na mesma instituição de ensino, aproveitando-se as oportunidades educacionais disponíveis; b) em instituições de ensino distintas, aproveitando-se as oportunidades educacionais disponíveis; ou) em instituições de ensino distintas, mediante convênios de intercomplementaridade, visando o planejamento e o desenvolvimento de projetos pedagógicos unificados; III - subsequente, oferecida somente a quem já tenha concluído o ensino médio. (Acrescentado pela Lei nº 11.741, de 16/7 de 2008) (BRASIL, 2008, s/p).

A Lei Nº 11.741/08 revigorou a aproximação entre o Ensino Médio e a Educação Profissional Técnica de Nível Médio. Essa aproximação, se materializa em um Plano de Ações Articuladas que consolida a concomitância e assegura na organização didático-pedagógica que os alunos tenham acesso às inter-relações existentes entre o trabalho (conceituado, na sua perspectiva ontológica de transformação da natureza como realização inerente ao ser humano e como mediação no processo de produção da sua existência), a ciência (entendida como conjunto de conhecimentos sistematizados, produzidos socialmente ao longo da história, na busca da compreensão e transformação da natureza e da sociedade), a tecnologia (como a transformação da ciência em força produtiva ou mediação do

conhecimento científico e a produção, marcada, desde sua origem, pelas relações sociais que a levaram a ser produzida e a cultura como o resultado do esforço coletivo).

Assim, em 2004, como fora mencionado, por meio do decreto nº 5.154, revogou-se o de nº 2.208/97. Entretanto, apesar das alterações promovidas, de integrar o Ensino Médio à Educação Profissional, o “novo” decreto não modificou substantivamente o desenho operacional da Educação Profissional impresso pelo Decreto de 1997, pois manteve as modalidades de articulação anteriormente previstas (concomitante e subsequente). A mudança foi à possibilidade de articulação entre o Ensino Médio e a Educação Profissional de forma integrada, em um esforço de alguns reformistas para vencer a clássica dicotomia entre conhecimentos específicos e gerais, entre Ensino Médio e Educação Profissional, pleiteando a integração da formação básica e profissional de forma orgânica em um mesmo currículo.

Hoje, a Educação Profissional de nível médio no Brasil é regulada pelo decreto nº 5.154, de 23 de julho de 2004, modificado pelo decreto nº 8.268, de 18 de junho de 2014; regulamentada pelo § 2º do art.36 e os arts. 39 a 41da LDB, (acrescentado pela Lei nº 11.741, de 16/7 de 2008), como fora mencionado, traz princípios e diretrizes de um tipo de Ensino Médio que garante a integralidade da educação básica, ou seja, que contempla o aprofundamento dos conhecimentos científicos produzidos e acumulados historicamente pela sociedade. Traz ainda, objetivos adicionais da formação profissional em uma perspectiva da integração dessas dimensões.

Foi então que, em 2006, os cursos de Educação Profissional integrados ao Ensino Médio tiveram início no Piauí. A partir de 2010, as escolas estaduais e seus cursos passaram por um processo de regularização junto ao Conselho Estadual de Educação (CEE), com atos provisórios. Todas as trinta e cinco escolas de ensino profissional implantadas até esse ano foram credenciadas junto a esse Conselho e os respectivos cursos por elas ofertados, autorizados e reconhecidos, na sua maioria, pelo Conselho Estadual de Educação/CEE do Piauí.

A partir desse processo de legalização, definiu-se que essas escolas seriam denominadas: Centro Estadual de Educação Profissional (CEEP), Centro Estadual de Educação Profissional Rural (CEEPRU), Centro de Educação Profissional de

Tempo Integral (CEEPTI), (UETEP, 2010), denominações essas baseadas em suas especificidades, que serão analisadas mais detidamente no subitem 1.1.2.

Atualmente, a Rede Pública Estadual de Educação do Piauí está constituída por 70 Unidades Escolares de Educação Profissional, conforme quadro 1, jurisdicionadas às 21 Gerências Regionais de Educação (GRE), abrangendo 45 municípios em todo Estado. A escolha dos cursos ofertados em cada Centro se dá em função das características socioeconômicas de cada município, conforme demonstrado no quadro 2 a seguir.

Quadro 2: Composição da Rede de Educação Profissional e seus arranjos produtivos locais

UNIDADE ENSINO	QUANT	MUNICÍPIOS E ARRANJOS PRODUTIVOS
CEEP – CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL	15	Parnaíba (turismo e agricultura), Pedro II (mineração, turismo agricultura), Esperantina, Barras, Teresina (03), Valença, Picos (comercial e agrícola), Paulistana, Fronteiras, Oeiras(agricultura), Floriano, São João do Piauí, São Raimundo Nonato(turismo e agricultura).
CEPTI – CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DE TEMPO INTEGRAL	05	Campo Maior, Teresina(comercial), Regeneração(agricultura), Uruçuí(agronegócio), Corrente(agropecuária).
CEEPRU CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL RURAL	12	Cocal, Piracuruca, Piri-piri, União, José de Freitas, São Miguel do Tapuio(agricultura) Regeneração, Símplicio Mendes, São João do Piauí, Colônia do Gurguéia, Bertolína, Baixa Grande do Ribeira(agricultura)
EFA – ESCOLA FAMÍLIA AGRÍCOLA	02	Pedro II (turismo e agricultura) e São João do Arraial (agricultura)
ESCOLA TÉCNICA DE TEATRO	01	Teresina (comercial)
NEP – NUCLEO DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL	01	Símplicio Mendes(agricultura)
UNIDADES ESCOLARES	34	Parnaíba, Luís Correia (turismo e agricultura) Piri-piri, Teresina (comercial), Pimenteiras, Socorro do Piauí, Currais, Altos, Alto Longá, Demerval Lobão, Nazária (agricultura)
POLOS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - EAD	30	Teresina, Parnaíba, Elesbão Veloso, Picos, Floriano, Uruçuí, Cabeceiras, Inhumas, Antônio Almeida, Colônia do Gurguéia, José de Freitas, Alegrete, Amarante, Barras, União, Socorro do Piauí, Pau D'arco do Piauí, Demerval Lobão.(agricultura)

Fonte: Adaptado pela autora de SEDUC/UETEP/PI, (2011).

A expansão da Rede de Educação Profissional no Piauí, no período 2002 a 2012, constituiu-se em uma iniciativa do governo do Estado, voltada à geração de oportunidades de qualificação e inserção profissional. Tal iniciativa representou uma alternativa sustentável de política pública de trabalho e cidadania, destinada às populações mais vulneráveis economicamente, articulando diálogo entre o governo, a sociedade civil e a iniciativa privada, conforme tabela 1.

Tabela1: Expansão da Rede de Educação Profissional no período 2002 a 2012

Tipo da Escola	Nº de Escolas										
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
CEEP											
Centro Estadual de Educação Profissional	-	-	-	1	2	7	10	12	15	15	15
CEEPRU											
Centro Estadual de Educação Profissional Rural	1	1	1	1	3	5	9	12	12	12	12
CEEPTI											
Centro de Educação Profissional de Tempo Integral	-	-	-	-	-	-	3	5	5	5	5
EFAs											
Escolas Família Agrícola	-	-	-	-	-	-	-	2	2	2	2
NEEP											
Núcleo Estadual de Educação Profissional	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Escolas Técnicas Estaduais	4	4	4	3	2	2	2	2	1	1	1
Unidades Escolares	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	34
TOTAL GERAL	6	6	6	6	8	15	25	34	36	36	70

Fonte: SEDUC/UETEP/PI, (2011).

Os cursos e programas de Educação Profissional Técnica de Nível Médio são organizados por 13 (treze) eixos tecnológicos, conforme o Catálogo Nacional dos Cursos Técnicos, instituído pelo Ministério da Educação e Cultura, através do parecer Resolução CNE/CEB nº 04 de 06 de junho de 2012. Essa organização possibilita itinerários formativos, flexíveis e diversificados, conforme interesses dos sujeitos e possibilidades das instituições de ensino, quando propostos no projeto pedagógico do curso e observadas às normas do sistema de ensino para a modalidade de Educação Profissional técnica de nível médio (BRASIL, 2012). No Piauí, a SEDUC já implantou cursos de 11 (onze) desses eixos, como mostra o quadro 3.

Quadro 3: Oferta de curso por eixos tecnológicos já implantados no Piauí

EIXOS TECNOLOGICOS	CURSOS
Ambiente e Saúde	Enfermagem, Agente Comunitário de Saúde, Análises Clínicas, Saúde Bucal, Meio Ambiente, Nutrição e Dietética, Radiologia, Vigilância em Saúde.
Gestão e Negócios	Administração, Comércio, Contabilidade, Secretariado, Logística, Serviços Públicos, Recursos Humanos.
Controle de Processos Industriais	Manutenção Automotiva, Química.
Desenvolvimento Educacional e Social	Secretaria Escolar, Biblioteca.
Turismo, Hospitalidade e Lazer	Eventos, Hospedagem, Serviços de Restaurante e Bar.
Informação e Comunicação	Informática, Manutenção e Suporte em Informática, Rede de computadores, Informática para a Internet.
Infraestrutura	Edificações, Geoprocessamento.
Produção Alimentícia	Agroindústria.
Produção Cultural e Design	Arte Dramática, Instrumento Musical, Publicidade, Rádio e TV, Áudio e Vídeo, Produção de Modas.
Segurança	Segurança do Trabalho
Recursos Naturais	Agropecuária, Zootecnia, Agronegócio.

Fonte: SEDUC/UETEP/PI, (2012).

A SEDUC, com o objetivo de dar maior suporte aos Centros de Educação Profissional, tem aderido (junto ao MEC) a vários programas para fortalecimento da Educação Profissional no Estado do Piauí. Dentre eles, destaca-se o Programa Brasil Profissionalizado, instituído pelo decreto nº 6.302/07, no âmbito do Ministério da Educação. O Programa é parte integrante do Plano de Desenvolvimento da

Educação – PDE e prevê a conjugação de esforços da união e demais entes federados, atuando em regime de colaboração, em proveito da qualidade da educação básica. As ações do Plano de Ação Articulada - PAR - Brasil Profissionalizado - abrangem quatro dimensões: Gestão Educacional; Formação de Professores e dos Profissionais de Serviço e Apoio Escolar; Práticas Pedagógicas, Avaliação e Infraestrutura e Recursos Pedagógicos, com vistas a:

[...] estimular o Ensino Médio integrado à Educação Profissional, enfatizando a educação científica e humanística, por meio da articulação entre formação geral e Educação Profissional no contexto dos arranjos produtivos e das vocações locais e regionais (BRASIL, 2007 s/p).

Foi a partir das mudanças na legislação e, principalmente, com o apoio do Programa no aporte financeiro, que se tornou possível a expansão e a melhoria das condições de infraestrutura dos Centros de Educação Profissional no Piauí.

Em 2012, a SEDUC fez adesão ao Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego – PRONATEC, na condição de parceiro ofertante da bolsa formação. O PRONATEC é um Programa lançado pelo governo federal com o objetivo de expandir, interiorizar e democratizar a oferta de cursos de Formação Técnica de Nível Médio – FTNM, visando à inclusão social e à inserção no mundo do trabalho de jovens e adultos, especialmente aqueles em condição de vulnerabilidade (BRASIL, 2012).

Tendo isso em vista, a próxima seção visa apresentar como a Educação Profissional está organizada e como suas diversas formas de oferta são implementadas pela SEDUC/PI.

1.3.1 As especificidades dos Centros de Educação Profissional

A Educação Profissional ofertada por meio da Secretaria Estadual de Educação e Cultura – SEDUC - tem por base o disposto nos artigos 36-A, 36-B, 36-C, 36-D e 37, 39, 40, 41 e 42 da Lei nº 9.394/1996, no Parecer CNE/CEB nº. 11/2012, na Resolução CNE/CEB nº. 6/2012 e demais documentos legais que orientam essa oferta, bem como nas normas definidas pelo sistema de ensino estadual e os documentos complementares específicos das instituições de

Educação Profissional: Regimento Escolar, Projeto Político Pedagógico e Planos de Cursos.

Com o decreto nº 5.154/2004, passou-se a vislumbrar um modelo de Ensino Médio a ser implementado. O Ensino Médio Integrado, assim concebido nos termos do § 1º do artigo 4º, do referido decreto, constitui etapa de concretização e consolidação da articulação entre Educação Profissional técnica de nível médio e Ensino Médio, atendendo, assim, à finalidade precípua de formar sujeitos autônomos, protagonistas da cidadania ativa, tecnicamente capazes de responder às demandas da produção e aptos a dar prosseguimento aos estudos.

Assim, para melhor compreensão da Educação Profissional na rede estadual de educação do Piauí, apresentaremos a seguir, as diversas formas de oferta de Curso de Educação Profissional Técnica de Nível Médio e suas respectivas especificidades. Destaca-se a forma Integrada ao Ensino Médio (Regular, Tempo Integral, Regime de Alternância, PROEJA), cursos nas formas Subsequente, Concomitante ao Ensino Médio, a Distância e de Formação Inicial e Continuada – FIC, em convênio com o MEC/SETEC.

A oferta na forma integrada assegura simultaneamente o cumprimento das finalidades estabelecidas para a formação geral e as condições de preparação para o exercício de profissões técnicas, bem como a formação cidadã, de acordo com o que prevê cada curso independentemente da modalidade.

A matriz curricular proposta para o Ensino Médio integrado à Educação Profissional é composta de três áreas: (a) Formação Geral, ou referente à Base Nacional Comum, (b) Formação Profissional e (c) Atividades Complementares, parte diversificada do currículo. As três áreas, cada uma com suas especificidades, devem dialogar entre si, estabelecendo as conexões necessárias, em uma dinâmica de interdependência, de modo a formar um todo integrado.

É importante ressaltar que, como consequência da simultaneidade, trata-se de cursos com projeto pedagógico único, com proposta curricular única, com matrícula única e, obviamente, com o cumprimento simultâneo das finalidades estabelecidas para ambos.

Os cursos integrados de tempo integral são ofertados em cinco Centros de Educação Profissional nos municípios de Teresina, Campo Maior, Corrente, Uruçuí e Regeneração. A experiência escolar consiste na permanência do aluno na escola

onde ele faz três refeições, um lanche pela manhã, o almoço ao meio-dia e mais um lanche às três da tarde, diferentemente das instituições de ensino que não ofertam o Ensino Médio Regular tempo integral.

O período da tarde é destinado às aulas teóricas, de laboratório (informática e ciências), aulas de estudos (período de revisão de conteúdos ministrados), aulas práticas (desenvolvimento de projetos) e atividades físicas. Os alunos têm, também, as atividades complementares, que correspondem à parte diversificada do currículo, e têm como objetivo acrescentar à sua formação estudos de temas que contribuam para melhorar o seu desempenho como cidadãos, tanto no campo pessoal como profissional.

O Programa foi implantado em 2008, por iniciativa da própria SEDUC/PI, com a assessoria do Instituto de Co-responsabilidade pela Educação (ICE) de Pernambuco, para implantação de um novo modelo de gestão, com metodologia própria, laboratórios equipados, espaços estruturados, conteúdos diferenciados, aulas em tempo integral, visando à melhoria da qualidade do ensino.

No integrado alternância, o processo de ensino-aprendizagem acontece em espaços e territórios diferenciados, nos quais o aluno passa um período (duas semanas) na escola e outro na comunidade (duas semanas). A integração se faz entre um sistema educativo em que o aluno alterna períodos de aprendizagem na família, em seu próprio meio, com períodos na escola, estando esses tempos interligados por meio de instrumentos pedagógicos específicos, pela associação, de forma harmoniosa, entre família e comunidade em uma ação pedagógica que visa à formação integral com profissionalização. Por isso, a escola é interpelada a construir um ideário pedagógico que nunca se feche em si mesmo, nem mesmo se torne pronto e acabado. É preciso pensar a escola do campo como movimento de transformação da realidade.

Frente ao processo de crescente exclusão social, desemprego, baixa escolaridade e qualificação insuficiente dos trabalhadores, concentração da riqueza, reestruturação produtiva e incorporação das tecnologias de informação e comunicação no processo produtivo, foi instituído o Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos – PROEJA, Programado Governo Federal criado pelo decreto federal nº 5.840/2006.

O PROEJA tem como fundamento a integração entre trabalho, ciência, técnica, tecnologia, humanismo e cultura geral, com a finalidade de contribuir para o enriquecimento científico, cultural, político e profissional como condições necessárias para o efetivo exercício da cidadania. O programa objetiva o acesso à educação básica da população que se encontra fora da faixa etária adequada aos cursos regulares e à qualificação profissional necessária, como forma de “gerar mudanças estruturais e transformações significativas envolvendo a configuração de uma sociedade construída em bases ético políticas, culturais e sociais” (BRASIL, 2006, s/p). A articulação com a EJA propicia, além da habilitação técnica de nível médio, a qualificação profissional e a elevação dos níveis de escolaridade dos trabalhadores.

Na forma concomitante, a oferta se dá simultaneamente ao Ensino Médio, com matrícula independente para cada curso, que poderá ocorrer na mesma instituição de ensino e/ou em instituições de ensino distintas, aproveitando oportunidades educacionais disponíveis em cada instituição, mas integradas no conteúdo, mediante convênio ou acordo de intercomplementaridade, para garantir a articulação no momento da execução de projeto pedagógico.

O desdobramento do convênio para articulação dos cursos ofertados na forma concomitante deve ser construído coletivamente pelas instituições que ofertam a formação profissional e o Ensino Médio. No convênio deve estar claro o papel de cada instituição, os direitos e deveres, a organização curricular e as normas acadêmicas a serem seguidas, as ações, atividades e estratégias que conduzem a sua efetivação.

Os cursos ofertados na forma subsequente foram implantados na rede estadual do Piauí na modalidade presencial desde 1999 e são exclusivamente para quem já concluiu o Ensino Médio. Porém, a partir de 2011, é ofertada, prioritariamente, em forma de ensino a distância - EAD, com uma expectativa de grande expansão com a implantação do Programa de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego – PRONATEC.

Todas as características das formas de oferta da rede estadual de Educação Profissional do Piauí, aqui apresentadas, são condensadas na tabela 2, para melhor compreensão de toda essa complexidade de organização curricular.

Tabela 2: Formas de ofertas dos cursos da rede estadual de Educação Profissional no Piauí

Forma de oferta	Curso Integrado Regular	Curso Integrado Tempo Integral	Curso Integrado PROEJA	Curso Integrado Alternância	Subsequente presencial	Concomitante	Subsequente distância EAD
Marco Legal	Decreto nº 5154/2004 8.268/2014	Decreto nº5154/04 e o Decreto nº13467/08	Decreto Federal nº 5.840/2006	Parecer nº 1/2006	Decreto nº 5.154/2004	Lei nº12.513/2011	Lei nº 9394/96 Decreto nº 5.622 de 19/12/2005
Natureza da oferta	Estadual	Estadual	Estadual	Estadual	Estadual	Estadual	Estadual e em parceria com o IFPR e IFPI
Carga horária	3000h, 3100h, 3200h	2.620 horas	2400hs	3000h, 3100h, 3200h	800h, 1000h, 1200h	800h, 1000h, 1200h	800h, 1000h, 1200h
Duração	4 anos	3 anos	3 anos	4 anos	1 ano a 1 ano e meio	1 ano a 1 ano e meio	1 ano a 1 ano e meio
Turnos	Manhã e tarde	9 horas diária (manhã e tarde)	Noite	15 dias na escola (dorme) e 15 dias na comunidade	Manhã e tarde	Manhã e tarde	Distância
Exigência	Egresso do Ensino Fundamental	Egresso do Ensino Fundamental	Jovens e adultos acima de 18 anos	Egresso do Ensino Fundamental	Tenha concluído o Ensino Médio	Esteja cursando a2ª e 3ª série do Ensino Médio	Tenha concluído o Ensino Médio
Nº de municípios ofertantes	45	5	40	14	3	10	70
Nº de alunos	7.269	1.347	4.330	1.298	656	880	4.321

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos documentos que regulamentam a Educação Profissional/decreto nº5154 de 2004/ a lei 11.741 de junho de 2008/ Decreto 8.268 de junho de 2014/Catálogo Nacional de Cursos Técnicos (2014)

A oferta de cursos de Educação Profissional Técnica de Nível Médio, em quaisquer das formas mencionadas anteriormente, coerentes com os respectivos projetos políticos pedagógicos, deve ser precedida da devida autorização pelo órgão competente do sistema de ensino, observando, na sua elaboração, as recomendações do art. 20 da resolução CNE nº 06/2012 que determina o que deve constar no documento para sua aprovação, tais como: identificação do curso; justificativa e objetivos; requisitos e formas de acesso; perfil profissional de conclusão; organização curricular; critérios de aproveitamento de conhecimentos e experiências anteriores; critérios e procedimentos de avaliação; biblioteca, instalações e equipamentos; perfil de pessoal docente e técnico; certificados e diplomas a serem emitidos.

Essas diferentes formas de organização curricular, como também estudo de demanda, acompanhamento de egressos e outros requerem dos gestores desses Centros, além da competência técnico-administrativa, um maior conhecimento acerca das questões pedagógicas para lidar com essas realidades. Para tanto, os conteúdos trabalhados nas formações dos gestores dos Centros de Educação Profissional devem contemplar conteúdos voltados para as suas especificidades, haja vista que são trabalhados temas mais específicos para a educação básica, que, embora tenham importância, não atendem às questões mais específicas da formação profissional.

Assim, com base nas características das modalidades de ensino oferecidas pela SEDUC/PI descritas acima, pode-se iniciar um ensaio sobre os desafios e o trabalho dos gestores dos Centros de Educação Profissional, o que é apresentado na seção a seguir.

1.3.2 Os principais desafios para a gestão dos Centros de Educação Profissional

A Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996, ao consagrarem a gestão democrática, vêm alicerçando a política de gestão escolar e a concessão de mais autonomia às escolas, fato que está diretamente relacionado ao processo de descentralização, bem como à projeção das metas de melhoria na qualidade da educação básica.

Para Neubauer e Silveira (2009, p. 84):

A autonomia é um dos conceitos básicos das sociedades democráticas, é um meio e não um fim em si mesmo. É um processo a ser articulado no interior da escola e na correlação de forças com os órgãos centrais e com a comunidade, para que a instituição escolar possa assegurar educação de qualidade. Um processo que exige a necessária clareza sobre o que se deseja promover, sobre a identidade- da escola e do sistema educacional- que se pretende construir e os resultados a serem alcançados.

Nesse sentido, para as autoras, a autonomia é um meio e não um fim em si mesmo e deve ser entendida como uma construção da identidade – da escola e do sistema educacional – que se pretende formar. Significa, ainda, a transferência de responsabilidades para a escola, acompanhada dos recursos e das condições necessárias para que ela possa assumi-las. Entretanto, fica clara a necessidade de

formação continuada para os gestores educacionais dos CEEPs, afim de que eles possam lidar com as novas e complexas demandas do contexto educacional, as especificidades da Educação Profissional nas várias formas de oferta, a organização curricular e, principalmente, no que diz respeito aos desafios referentes à construção de uma escola pública autônoma e de qualidade.

Todavia, para se construir uma gestão escolar pautada em relações democráticas e autônomas, passa-se, necessariamente, pela ação do gestor da escola, para estabelecer um caminho de rompimento com a forma como se vêm se constituindo essas relações. Um processo de gestão que seja democrático, autônomo e que objetive a promoção da cidadania não é um processo mecânico e sem compromisso. A autonomia só existirá na medida em que for desenvolvida e articulada entre o discurso e a ação e, ao mesmo tempo, a defesa dos interesses coletivos, tendo por referência os compromissos públicos e a construção de uma sociedade justa.

A definição de modelos de gestão dos Centros de Educação Profissional não tem sido um desafio fácil para o governo estadual, principalmente no que concerne a implantar uma gestão democrática nas escolas, pois são muitos os desafios atribuídos ao gestor na construção de um projeto democrático, fundamentado em uma gestão estratégica e participativa.

Qualquer que seja o modelo de gestão proposto para uma escola profissional deve se considerar as especificidades do tipo de escola, do tipo de curso, da modalidade de ensino, já que a gestão tem que ser adequada a cada realidade. Dessa forma, com base na descrição das modalidades de curso tecnológico apresentadas no tópico anterior, podem-se supor os seguintes desafios para esses gestores:

- Visão integrada da escola considerando as diferentes modalidades ofertadas e suas especificidades;
- Capacidade de conciliar todas as dimensões da gestão administrativa e financeira a serviço da dimensão pedagógica;
- Saber trabalhar em equipe, saber se comunicar com eficiência e ter foco no pedagógico;
- Acompanhar e monitorar o desempenho dos alunos;

- Capacidade de integrar os diferentes níveis do sistema educacional: do estratégico ao operacional.

Nessa perspectiva, a formação dos gestores é importante, pois, a despeito de terem abraçado a responsabilidade de gerenciar uma instituição escolar profissionalizante, enfrentando todas as situações que o cargo impõe, não têm formação básica específica para essa função.

Entende-se que, para melhor atuação desses gestores, faz-se necessário que as competências requeridas para o cargo sejam trabalhadas. Significa dizer que, para se pensar em uma formação específica para gestores das CEEPs, é preciso conhecer as competências exigidas para esses atores como, por exemplo: visão sistêmica; liderança; foco pedagógico; capacidade de comunicar-se com eficiência; capacidade de trabalhar em equipe - gestão participativa; fortalecimento da autonomia escolar; identificação das necessidades de transformações e estímulo à promoção da aprendizagem dos alunos. Nesses termos, podemos definir competência, como: “[...] o conjunto sistêmico de padrões mínimos necessários para o bom desempenho das responsabilidades que caracterizam determinado tipo de atividade profissional” (LÜCK, 2009, p.12).

Nessa perspectiva de formação continuada, os gestores dos CEEPs precisam estar capacitados para o bom desempenho de suas funções, tornando-se aptos para atuarem frente às demandas pedagógicas, pois o que se observa é que os gestores escolares, não raro, voltam-se preponderantemente para as competências técnicas e para o desempenho das questões administrativas, deixando de lado os aspectos pedagógicos. Segundo Giselle Real e Maria Batista Silva (2011):

Acredita-se que o gestor com boa formação técnica, política e pedagógica possa influenciar nos valores da escola, na sua organização, e enfim na visão da educação dos atores que compõem a escola, especialmente alunos, funcionários e professores, com condições, portanto de conduzir as mudanças no contexto escolar (REAL e SILVA, 2011, p. 5).

Assim, para a formação dos gestores escolares de toda a rede, a SEDUC, desde 2011, aderiu ao PROGESTÃO e à Escola de Gestores na oferta de vagas para os gestores da educação básica, o que é analisado mais detidamente na seção

1.4.1 e 1.4.2. Na rede estudada, portanto, como fora citado, não existe uma formação específica para os gestores dos Centros de Educação Profissional. É importante ressaltar que eles precisam aprofundar os conhecimentos sobre as condições históricas, para a análise e o debate sobre os desafios da gestão institucional e pedagógica da Educação Profissional e tecnológica, com vistas a fomentar e qualificar a sua atuação técnica em um sistema que planeja e avança em relação às condições desse atendimento.

É preocupante o quadro das dificuldades enfrentadas pelos gestores dos centros profissionalizantes, no sentido de assegurarem educação de qualidade que garanta aos alunos condições para uma atuação efetiva na sociedade, no desenvolvimento da cidadania e também sua inserção no mercado de trabalho. Para tanto, há que se oferecer uma Educação Profissional competente, eficaz e efetiva.

É importante mencionar que o provimento ao cargo de gestor dos Centros de Educação Profissional no estado do Piauí é regulamentado pela lei complementar nº71 de 26 de julho de 2006, e pelo decreto nº 14.607, de 14 de outubro de 2011. Este último prevê, em seu artigo 8º, que a seleção dos gestores dos Centros de Educação Profissional ocorre através de análise de currículo e da apresentação de um plano de gestão. Após um ano, os gestores são submetidos a uma Avaliação de Desempenho¹³, conforme artigo 8º disposto no decreto de nº. 14.607, de 14/10/2011, que disciplina o processo de escolha de Diretores das Escolas da Rede Pública Estadual do Piauí.

Para participar da seleção ao cargo de gestor, o candidato precisa atender a alguns requisitos, tais como: ser integrante de quadro efetivo de magistério, possuir formação mínima para o exercício do cargo e experiência comprovada no magistério de, no mínimo, dois anos. O período de gestão em um Centro de Educação Profissional é de dois anos, podendo haver a recondução para mais dois anos, a critério da SEDUC, considerando o cumprimento do contrato de gestão e o que rege esse decreto.

Com isso, a SEDUC precisa atentar para a necessidade de investir na formação dos gestores dos Centros de Educação Profissional, fazendo cumprir a legislação do Conselho Estadual de Educação. Dessa forma, a Secretaria deve

¹³ Instrumental utilizado na avaliação dos gestores dos CEEPs, que consta nos anexos deste trabalho.

garantir formação continuada para esses gestores, a partir da implantação de núcleo de formação específico para aqueles que ocupam o cargo gestor escolar ou vão ocupar, diminuindo o impacto da falta de experiência entre aqueles que assumem ou irão assumir o cargo. Para Machado e Miranda (2013, p. 5):

As reformas educacionais constituem o ponto de partida das mudanças, que, para serem implementadas e gerarem resultados eficazes, dependem de processos de gestão que integrem os diferentes níveis do sistema educacional: do estratégico ao operacional (MACHADO E MIRANDA, 2013, p. 5).

No contexto da educação brasileira, vem sendo dada uma maior atenção às questões de gestão educacional, lideradas, sobretudo, pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação - CONSED, que estabeleceu e mantém, desde então, a gestão educacional como uma de suas políticas prioritárias (LÜCK, 2011, p. 26).

Nesse sentido, o sucesso de uma instituição de ensino está diretamente ligado à atuação do gestor, que deve operar como um maestro a orquestrar os componentes de uma equipe, para que consiga desenvolver um trabalho individual e coletivo em harmonia dentro da escola. O gestor escolar é responsável por fazer o processo educativo acontecer da melhor maneira possível e deve agir como um líder que busca o desenvolvimento de todos, incentivando-os à autoconstrução, ao compromisso, à responsabilidade e à busca da qualidade, de forma criativa, no processo educacional. Cabe a ele a função de organizar e coordenar as relações entre todos os profissionais, os alunos e a comunidade escolar, visando a uma educação que possibilite uma integração democrática e participativa entre todos os que fazem parte de sua equipe.

Assumir a liderança de uma unidade de ensino nos dias atuais é assumir um compromisso com a necessidade de mudança na educação. No modelo de gestão que se deseja hoje, o gestor deve liderar o processo da passagem do ponto de vista unicamente administrativo para construir o enfoque que englobe todas as dimensões da escola, especialmente a pedagógica, dimensões que “devem ser desenvolvidas de modo simultâneo e interdependente” (LÜCK, 2000, p.21). Isso ratifica a visão de Polon (2009), que defende que o foco da escola deve ser o processo pedagógico. Para essa autora, quando os interesses, representações e práticas estão comprometidos com o pedagógico, os resultados positivos vêm.

Sem dúvida, uma boa gestão é elemento fundamental nos resultados de uma escola. Assim, para Polon (2009), o gestor que apresenta as qualidades relacionadas à liderança profissional, pedagógica, administrativa e relacional

[...] consegue projetar um perfil de líder “competente” através de suas ações e sua presença efetiva no cotidiano escolar o que lhes dá legitimidade para avaliar a maneira com que os professores trabalham, o que acaba por se constituir num dos pilares da liderança educacional (POLON, 2011, p. 23).

O fato é que o gestor precisa fazer a diferença para a melhoria do cotidiano da escola e no desenvolvimento de suas propostas e ações. Infelizmente, ainda há muitos gestores que desejam, mas não conseguem "administrar" bem todas as funções inerentes à direção de uma escola. Muitas vezes suas limitações podem ser mascaradas pelo autoritarismo, o que caracteriza a falta de competência desse gestor, como também falta de suporte e formação para o exercício de sua função.

Assim, o novo modo da gestão escolar traz, junto com a autonomia, a ideia e a recomendação de gestão colegiada, com responsabilidades compartilhadas pelas comunidades interna e externa da escola. Para Lück (2000, p.21), a autonomia escolar deve ser vista em múltiplas dimensões, dentre as quais se evidenciam a política, a financeira, a administrativa e a pedagógica. Neubauer e Silveira (2009) *apud* Machado e Miranda¹⁴(2013, p.5), por sua vez, sinalizam que a autonomia administrativa e a financeira devem estar a serviço da pedagógica, uma vez que a primeira se refere ao modo de a escola gerir sua infraestrutura, a fim de promover uma educação de melhor qualidade. Na verdade, a atuação dos gestores escolares é fundamental para o alcance da melhoria do sistema educacional e, conseqüentemente, do ensino público.

Tendo em vista o acima exposto, a próxima seção apresenta o desenho dos cursos de formação para gestores escolares da rede estadual de ensino, tal como planejado pelo governo federal e implementado pela SEDUC/PI, e sua dinâmica, utilizando como referencial o material disponível para os cursistas.

¹⁴NEUBAUER, Rose e SILVEIRA, Ghisleine Trigo. Gestão dos Sistemas Escolares – Quais caminhos perseguir?, publicado como capítulo do livro de Simon Schwartzman e Cristián Cox (editores) **Políticas Educacionais e Coesão Social. Uma Agenda Latino-americana**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2009.

1.4 O processo de formação dos gestores dos Centros de Educação Profissional da SEDUC/PI

Na SEDUC/PI, como fora mencionado, não existe uma política específica de formação continuada de gestores escolares para os Centros de Educação Profissional da rede, para o efetivo exercício da função. Esse processo se resume aos programas do governo federal como o Programa de Formação a Distância – PROGESTÃO; Escola de Gestores - Curso de Especialização em Gestão Escolar para gestores das escolas estaduais em parceria com a UFPI. No que tange à formação específica dos gestores dos Centros de Educação Profissional, tem-se apenas o Curso de Especialização de Gestores das Redes Estaduais de Educação Profissional e Tecnológica em parceria com o IFPR, mas que não é gerenciado pela SEDUC e sim pelo MEC. Os cursos de formação ofertados aos gestores dos CEEPs serão analisados mais detalhadamente nas subseções a seguir.

1.4.1 Programa de Formação a Distância – PROGESTÃO

O Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (gestores, coordenadores, secretárias) – PROGESTÃO - é desenvolvido pelo Conselho Nacional dos Secretários de Educação – CONSED em parceria com as Secretarias Estaduais e Municipais de Educação. Contou com apoio e cooperação da Fundação FORD, da Universidade Nacional de Educación a Distância - UNED e da Fundação Roberto Marinho. Foi desenhado a partir de uma demanda específica de um grupo de Secretários de Estados da Educação, no final da década de 1990, tendo como meta principal o desenvolvimento de uma gestão democrática focada no sucesso escolar do aluno (GUIA DIDÁTICO DO PROGESTÃO, 2001, p. 7).

O Programa tem como objetivo identificar os principais problemas/questões vinculados ao cotidiano da escola como sucesso e permanência de alunos, projeto pedagógico, avaliação institucional, gerenciamento financeiro, espaço físico, patrimônio da escola, avaliações externas, recursos humanos, entre outros (GUIA DIDÁTICO DO PROGESTÃO, 2001, p.7).

O Termo de Adesão ao Programa só foi assinado pela Secretaria Estadual de Educação do Piauí em agosto de 2011. Foram oferecidas 651 vagas distribuídas nas 21 Gerências Regionais de Educação do Estado destinadas para diretores,

vice-diretores, coordenadores e supervisores pedagógicos lotados nas escolas da Rede Pública Estadual. O número de inscritos foi, aproximadamente, de 2.450. Desse total, apenas 10 gestores dos Centros de Educação Profissional conseguiram ser selecionados para participarem do curso.

O PROGESTÃO tem carga horária de 300 horas e é ofertado na modalidade de Educação a Distância – EAD, semipresencial, com até três encontros presenciais, (sendo o primeiro no início do curso, o segundo no final do módulo cinco e o último no final do módulo 10). O curso é ministrado por docentes indicados para a função de tutores, selecionados pela SEDUC através da Gerência de Formação e Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação.

O curso é modular e conta com os recursos de material organizados em cadernos de estudo e cadernos de atividades, que enfocam aspectos da gestão escolar. No quadro 4, a seguir, são apresentados os dez módulos do curso PROGESTÃO *on-line* e seus respectivos conteúdos, objetivando a formação dos gestores escolares em gestão administrativa, pedagógica e financeira.

Quadro 4: Módulos e Conteúdos do PROGESTÃO

MÓDULOS	CONTEÚDOS
<u>Módulo 1</u>	<u>Como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade?</u>
<u>Módulo 2</u>	<u>Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar?</u>
<u>Módulo 3</u>	<u>Como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola?</u>
<u>Módulo 4</u>	<u>Como promover o sucesso da aprendizagem do aluno e sua permanência na escola?</u>
<u>Módulo 5</u>	<u>Como construir e desenvolver os princípios de convivência democrática na escola?</u>
<u>Módulo 6</u>	<u>Como Gerenciar os recursos financeiros?</u>
<u>Módulo 7</u>	<u>Como gerenciar o espaço físico e o patrimônio da escola?</u>
<u>Módulo 8</u>	<u>Como desenvolver a gestão dos servidores na escola?</u>
<u>Módulo 9</u>	<u>Como desenvolver a avaliação institucional da escola?</u>
<u>Módulo 10</u>	<u>Como articular a gestão pedagógica com as políticas públicas da educação para a melhoria do desempenho escolar?</u>

Fonte: Adaptado pela autora do Guia do Tutor, CONSED, (2008)

Os módulos do curso foram propostos pelo CONSED, levando em conta o princípio da unidade de construção e flexibilidade na sua execução, pelos estados brasileiros que aderiram ao programa – PROGESTÃO, que têm liberdade de [...]

“organizar e desenvolver os módulos e estrutura de acordo com suas políticas e condições específicas” (GUIA DO TUTOR, CONSED, p.14).

Vale lembrar, conforme preconiza a LDB nº 9.394/96, que defende uma gestão democrática, participativa e a formação continuada dos gestores escolares, que foram muitos os estados brasileiros que deram início ao processo de formação de seus gestores educacionais, visando qualificá-los para o desenvolvimento de competências profissionais para a melhoria da aprendizagem do aluno.

Nesse sentido, embora a SEDUC/PI tenha aderido ao programa de formação para gestores escolares, ofertado pelo Governo Federal, ele não contempla as especificidades de conteúdos e leis que regem a Educação Profissional, bem como a articulação do conhecimento do Ensino Médio à Educação Profissional e Tecnológica (Ensino Médio integrado) e as diversas formas de oferta. Além disso, as vagas disponíveis não são suficientes para atender a todos os gestores, situação essa agravada pela rotatividade no cargo de gestão. Contudo, a SETEC-MEC, para atender à necessidade de formação específica desses profissionais, fez parceria com o IFPR que ofertou, como alternativa, curso de especialização para os Gestores da Educação Profissional, disponibilizando algumas vagas para a SEDUC/PI, o que é detalhado na seção a seguir.

1.4.2 Curso de Especialização de Gestores das Redes Estaduais de Educação Profissional e Tecnológica em parceria com o IFPR

O Ministério da Educação, ao implantar a Educação Profissional e Tecnológica/Brasil Profissionalizado (PBP), enquanto Programa que integra o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), objetivou dotar o MEC de instrumento de modernização e expansão das redes públicas de ensino profissional e tecnológico, a partir da articulação do conhecimento do Ensino Médio à Educação Profissional e Tecnológica (SETEC/MEC, 2011).

Nesse sentido, o Programa pretende ofertar aos sistemas estaduais de ensino um curso de gestão voltado para profissionais que atuam ou atuarão na gestão das escolas de Educação Profissional (SETEC/MEC, 2011).

A Secretaria Tecnológica/ SETEC-MEC, a partir de 2010, passou a ofertar curso de especialização na área de Educação Profissional em parceria com o

Instituto Federal do Paraná, com o intuito de dar apoio técnico aos estados parceiros por meio do Programa Brasil Profissionalizado na perspectiva de possibilitar uma gestão eficiente e eficaz dos sistemas.

O curso foi pensado com o objetivo de qualificar os gestores das escolas de Educação Profissional, atendendo à Resolução nº 01/2007 da Câmara de Educação Superior (CES) do Conselho Nacional de Educação (CNE), com uma carga horária de 390h/a, distribuídas em três grandes eixos temáticos, Eixo I - Educação Profissional e Tecnológica; Eixo II - Gestão Educacional: Planejamento e Avaliação do Processo; Eixo III – Fundamentos da Gestão Estratégica em conformidade com o Projeto Básico desenhado pela Coordenação Geral de Projetos Especiais da SETEC/MEC.

Ofertado na forma semipresencial, com 84 vagas distribuídas em duas turmas de 42 alunos cada, o curso é ministrado pelo IFPR, instituição da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, que tem como competência desenvolver programas de extensão e de divulgação científica e tecnológica, conforme consta no Estatuto de sua criação, Capítulo II, Dos Princípios, Das Finalidades e Características e Dos Objetivos, Inciso VII e artigo V, no inciso VI, letra d (SETEC/MEC, 2010). Dessas vagas, somente 6 (seis) foram disponibilizadas para o Estado do Piauí, 3 (três) no ano de 2011 e 3 (três) no ano de 2012, contemplando um número reduzido de gestores, conforme demonstrado no quadro 5, não havendo, nos anos seguintes, nenhuma outra oferta. É importante ressaltar que não houve mais oferta de vagas desde então. Pode-se entender, portanto, que esta foi uma ação de formação pontual, sem continuidade e insuficiente para atender aos 70 gestores dos centros de Educação Profissional, com 20.093 alunos, distribuídos em 21 Gerências Regionais. Isso aponta para uma necessidade de criação de uma política de estado que dê continuidade ao processo de formação continuada desses gestores.

Quadro 5: Distribuição de vagas por estado para formação de gestores das Escolas de Educação Profissional oferecidas pela SETEC/MEC 2011

Estados	Nº de vagas	Subdivisão
PR	11	11 vagas Secretaria Estadual de Educação
CE	07	07 vagas Secretaria Estadual de Educação
RN	07	07 vagas Secretaria Estadual de Educação
PA	05	05 vagas Secretaria Estadual de Educação
MT	05	02 vagas Secretaria Estadual de Educação 03 vagas Secretaria Estadual de Ciências e Tecnologia.
BA	05	05 vagas Secretaria Estadual de Educação

MG	05	05 vagas Secretaria Estadual de Ciências e Tecnologia
MS	04	04 vagas Secretaria Estadual de Educação
SP	04	04 vagas Centro Paulo Souza
AC	04	01 vaga Secretaria Estadual de Educação 03 vagas Instituto Dom Moacyr
RS	04	04 vagas Secretaria Estadual de Educação
SC	03	03 vagas Secretaria Estadual de Educação
PI	03	03 vagas Secretaria Estadual de Educação
MA	03	01 vaga Secretaria Estadual de Educação 02 vagas Secretaria Estadual de Ciências e Tecnologia.
PB	02	02 vagas Secretaria Estadual de Educação
TO	02	01 vaga Secretaria Estadual de Educação 01 vaga Secretaria Estadual de Ciências e Tecnologia.
SE	02	02 vagas Secretaria Estadual de Educação
AL	01	01 vaga Secretaria Estadual de Educação
PE	02	01 vaga Secretaria Estadual de Educação 01 vaga Secretaria Estadual de Ciências e Tecnologia.
RR	01	01 vaga Secretaria Estadual de Educação ED
AP	01	01 vaga Secretaria Estadual de Educação
GO	02	01 vaga Secretaria Estadual de Educação 01 vaga Secretaria Estadual de Ciências e Tecnologia.
ES	01	01 vaga Secretaria Estadual de Educação

Fonte: Elaborado pela autora a partir de SETEC/MEC, ano, (2011).d

Acresce que a escolha do IFPR se deu pelo reconhecimento da SETEC em sua competência em ofertar curso de especialização em gestão, aos gestores da rede federal de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC/MEC, 2011).

Foi considerada, também, a grande experiência que o IFPR acumula em função da incorporação em seus quadros de servidores oriundos da antiga Escola Técnica da Universidade Federal do Paraná-UFPR, que desenvolviam reconhecido trabalho na oferta de cursos na modalidade a distância (SETEC/MEC, 2011).

O curso proposto visa preparar o gestor dos CEEPs, de forma teórica e prática, para atuar em diferentes níveis e funções da administração pública estadual, desenvolvendo competências, aprofundando conhecimentos nas atividades de gestão educacional, tornando-o mais qualificado para administrar os desafios existentes na administração pública e no ambiente educacional. Para tanto, o Curso de Especialização pretende:

Capacitar profissionais de educação para atuarem na Gestão Escolar e Pedagógica; Analisar de forma contextualizada os fundamentos teóricos que sustentam a gestão educacional; Compreender o papel do gestor educacional e seu âmbito de atuação; Compreender a abrangência da gestão educacional tendo em vista a escola como núcleo de gestão participativa; Criar condições organizacionais para articular e viabilizar políticas públicas de Educação Profissional (SETEC/MEC, 2011, s/p).

O curso foi ministrado por meio de uma metodologia participativa (presencial e a distância), com ênfase no trabalho coletivo, na reflexão crítica a partir de aulas expositivas, discussões, seminários, estudos de casos, testes, trabalhos em grupo e individuais, interação via internet e atividades extras. As disciplinas estão voltadas para essa modalidade de ensino, conforme demonstrado no quadro 6 a seguir.

Quadro 6: Disciplinas e Conteúdos do Curso de Especialização para Gestores das Escolas de Educação Profissional do sistema Estadual de Ensino

DISCIPLINAS	C/H
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: HISTÓRIA E LEGISLAÇÃO	36
GESTÃO NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL	24
GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA	36
METODOLOGIA DA PESQUISA CIENTÍFICA	24
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO PEDAGÓGICO	48
PERFIL DO GESTOR	12
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	24
POLÍTICAS E DIRETRIZES PARA A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NO BRASIL	36
TECNOLOGIAS NA GESTÃO ESCOLAR	24
LIDERANÇA: REFLEXÃO E AÇÃO	12
NEGOCIAÇÃO, ARTICULAÇÃO E PROCESSO DECISÓRIO.	24
ÉTICA NA GESTÃO	12
TRABALHO, GLOBALIZAÇÃO E IDEOLOGIA	24
MONOGRAFIA	30

Fonte: Elaborado pela autora a partir da proposta do SETEC/MEC, (2011).

Nesse sentido, entende-se que os conteúdos trabalhados no curso atendem à formação dos gestores dos Centros de Educação Profissional. Eles propiciam a melhoria dos processos de gerenciamento, sua relação com a aprendizagem e o sucesso do aluno. No entanto, as vagas ofertadas pela SETEC/MEC ao Piauí também não são suficientes para atender a todos os gestores dos centros da rede estadual.

1.4.3 Escola de Gestores- Curso de Especialização em Gestão Escolar para gestores das escolas estaduais em parceria com a UFPI

A partir da compreensão de que a melhoria da qualidade da educação básica depende de fatores internos e externos, e que a formação continuada de gestores escolares é um fator importante no avanço da qualidade do ensino e no fortalecimento da gestão democrática, evidenciou-se a urgente necessidade de se efetivarem ações que alcancem o maior número possível de gestores

Nesse sentido, a Secretaria Estadual de Educação do Piauí - SEDUC, desde 2005, buscou, através da proposta do Ministério da Educação- MEC, desenvolver o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica. O curso de especialização em Gestão Escolar *lato sensu* é ofertado na forma semipresencial, em parceria com a Universidade Federal do Piauí- UFPI. Está ambientado nos Núcleos de Tecnologias – NTEs, vinculados à SEDUC, que são responsáveis pelos tutores presenciais, 02 (dois) por turma, e pela manutenção da infraestrutura tecnológica dos sete pólos que se encontram instalados nas regionais de Teresina, Piri-piri, Floriano, Picos, Parnaíba e São Raimundo Nonato.

O curso destina-se à formação dos gestores escolares estaduais e municipais, com o objetivo de contribuir para o efetivo exercício da liderança, enquanto componente mediador, integrador e canalizador de esforços da escola como um todo, de modo a disporem de elementos teóricos e práticos para a construção de uma escola de qualidade. Para tanto, foram pensadas pelos idealizadores as seguintes disciplinas, tal como demonstrado no quadro 7

Quadro 7: Disciplinas do Curso de Especialização em Gestão Escolar para Gestores dos Sistemas Estaduais e Municipais de Ensino

Disciplina	Carga Horária	Nº de Créditos
Introdução ao Curso e a Plataforma MOODLE	45	04
Planejamento e práticas de Gestão Escolar	60	04
Fundamentos do Direito a Educação	30	04
Políticas e Gestão da Educação	60	04
Tópicos Especiais – Qualidade da Educação Escolar	30	02
Oficinas Tecnológicas-(Espaço para os cursistas que não conseguiram resolver as atividades, tirarem as dúvidas e enviarem)	30	02
Projeto Vivencial(Estratégias para elaboração ou re-elaboração do PPP da escola, Trabalho de conclusão do Curso)	75	05
Trabalho de Conclusão de Concurso	90	06

Fonte: Elaborado pela autora a partir do projeto de Especialização - Escola de Gestores (2005).

Observa-se que as disciplinas pensadas para o curso não estão voltadas para formação específicas dos gestores dos CEEPs, pois elas foram propostas para os gestores do ensino regular, não propiciando aos gestores dos Centros mudanças efetivas na sua realidade cotidiana.

Portanto, por reconhecer que a formação dos gestores pode influenciar nos valores da escola, na sua organização, e por considerar que ele é o líder da equipe, que concilia o trabalho pedagógico com o administrativo, entende-se que seu papel é

essencial para o bom funcionamento da escola. Nesse sentido, Lück (2004) afirma que:

É do gestor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento plenos dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido e controlando todos os recursos para tal. Devido a sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência (tanto positiva, como negativa sobre todos os setores pessoais da escola) (LÜCK, 2004, p. 32).

Portanto, o diretor desempenha um papel fundamental na gestão democrática, de mobilizar e “desenvolver tecnologias pedagógicas que combinem, de maneira articulada, a organização do tempo e das atividades didáticas entre a escola e o ambiente comunitário, em prol da educação do campo e da educação indígena” (PNE, 2012, s/p). Entende-se, então, que o trabalho da gestão escolar depende necessariamente de uma formação adequada, que deve ser oferecida aos gestores no âmbito de sua rede de ensino. Assim, na próxima seção, são apresentadas algumas percepções e inquietações da autora sobre a SEDUC/PI no que tange à formação dos gestores dos CEEPs.

1.5 A formação de gestores dos Centros de Educação Profissional na SEDUC/PI: percepções e inquietações

Diante de todas as mudanças pelas quais passou o Ensino Profissionalizante no Brasil e dos maiores investimentos nessa modalidade de ensino, conforme se explicou na seção 1.1, tem-se como consequência a exigência por um gestor com conhecimentos mais específicos para atendimento a essa demanda. Como esse contexto solicita um novo tipo de profissional da educação, os cursos de capacitação tornam-se importantes para o desenvolvimento desse profissional. A formação continuada voltada à compreensão das especificidades da Educação Profissional é relevante para quem pensa uma educação de melhor qualidade.

O gestor escolar é um líder e, dentro do atual contexto, na era da comunicação, da informação, da tecnologia, depara-se com imensos desafios que surgem a cada momento no cotidiano da gestão escolar. Nesse sentido, faz-se

necessário que esse gestor esteja capacitado para assumir a função pedagógica, que é a razão central da existência da escola. Ele deve ser capaz de assumir com responsabilidade e simultaneamente as diversas atividades que lhe competem: o gerenciamento administrativo, financeiro e pedagógico. Cabe ao gestor conduzir e implementar o planejamento, zelar e supervisionar o espaço público, promover atividades integradoras dos diversos segmentos da escola e da comunidade, administrando com transparência os recursos enviados à escola. Ao mesmo tempo, ele deve garantir que a escola seja um espaço acolhedor para os docentes, os alunos e a comunidade, sem jamais esquecer o papel maior dos educadores que é o de educar e formar o cidadão.

Apesar do reconhecimento da importância de políticas públicas voltadas para a formação dos gestores dos Centros de Educação Profissional, o que se vê, atualmente, é que sua atuação é fundamental para o alcance da melhoria do sistema educacional e, conseqüentemente, do ensino público. É importante ressaltar que a formação continuada deve influenciar a prática desses gestores e contemplar o viés democrático, participativo e a autonomia.

No que concerne à definição de uma política de formação para esses gestores escolares, as ações da rede estadual do Piauí ainda deixam muito a desejar, pois as formações disponibilizadas não atendem às especificidades dessa modalidade de ensino, além de não haver parâmetros que possam nortear o trabalho desses gestores dentro dessa imensa complexidade que a função exige. É difícil o sustento de argumentos para o prosseguimento e até monitoramento de suas atividades sem a definição de uma política de gestão específica para eles.

Assim, por não haver uma política estadual de formação específica para gestores dos Centros de Educação Profissional na rede estadual do Piauí, é que o estado tem recorrido às políticas federais de formação de gestores, porém essas não são suficientes para atender à sua demanda crescente.

Como demonstrado ao longo deste capítulo, as propostas de formação ofertadas pelo governo federal, como PROGESTÃO e Escola de Gestores, são amplas e não focam as especificidades inerentes à Educação Profissional, como também não têm caráter de perenidade, tanto na oferta como na sua execução, devido ao distanciamento entre o que é proposto pelo MEC e as reais necessidades dos gestores escolares dos Centros de Educação Profissional.

Para melhor compreensão sobre a implantação de uma política pública, procurou-se reportar ao texto **Abrindo a Caixa: Elementos para melhor compreender a análise das Políticas Públicas**, do Prof. Eduardo Salomão Condé¹⁵, que servirá de base para uma reflexão sobre a definição de uma política específica para a formação de gestores dos Centros de Educação Profissional. Para Condé (2012):

Toda política pública, nunca é demais recordar, é característica da esfera pública da sociedade; refere-se a problemas coletivos de espectro amplo e tem caráter “impositivo”, a saber, elas emanam de uma autoridade pública que tem a legitimidade para sua implantação ou para delegá-la a outrem. (CONDÉ, 2012, p. 2)

Visto que as políticas públicas resultam de problemas que precisam ser solucionados pelo poder público, observa-se que as mudanças ocorridas na educação acabaram por gerar problemas, muitas vezes recorrentes, que precisam ser pensados de forma participativa. A criação de uma política pública requer a participação de todos os atores envolvidos, a fim de que se possa pensar em políticas que, de fato, solucionem problemas e sejam eficazes. A SEDUC/PI precisa pensar a formação de gestores dos Centros de Educação Profissional como medida urgente para que se consiga prepará-los para o exercício de sua função. Essa política tem que ter continuidade para produzir resultado ao longo dos anos. O resultado não aparece instantaneamente.

Segundo Condé (2012), o processo de criação de uma política deve respeitar as fases do que ele chama de ciclo de políticas, a saber: (1) agenda; (2) formulação e decisão; (3) implementação e (4) avaliação.

Para esse autor, a agenda se manifesta como um ponto de partida que precede os processos de construção das políticas. A formação da agenda ganha relevância quando há um problema a ser solucionado ou um problema considerado recorrente. Logo, o problema da falta de formação específica para os gestores dos CEEPs deve entrar para a agenda de políticas públicas educacionais do estado do Piauí. Observa-se, com isso, a necessidade de um bom diagnóstico acerca da

¹⁵Texto trabalhado na disciplina *Temas da Reforma da Educação Pública*, oferecida pelo Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora.

carência dessa política de formação, fazendo-se necessário ter um efetivo conhecimento da questão pública em tela.

Considerando que um bom gestor é aquele capaz de produzir bons resultados educacionais em sua escola, o problema foi colocado na agenda da política, a carência de formação continuada específica para esses gestores.

No que se refere à segunda fase do ciclo de políticas, formulação e decisão, Condé (2012) explica que a decisão política deve transformar “um problema em alternativas de solução, conduzidas por diferentes estratégias levando-se em conta o processo decisório sobre as alternativas apresentadas” (CONDÉ, 2012, p.10). Entende-se que a SEDUC deva buscar resolver as limitações e implementar uma política de formação para esses gestores.

A fase de planejamento para implementação de uma política é o momento em que acontece “o teste da realidade, o lugar da ação” (CONDÉ, s/d). No caso em questão, ainda vai requerer dos atores envolvidos maior participação na definição da política, para, depois, pensar nas temáticas a serem abordadas, na duração do curso, para um melhor entendimento do cursista. É no momento da implementação que serão detectados alguns problemas que, por sua vez, serão corrigidos a tempo, de maneira a não comprometerem o funcionamento do curso.

A fase de monitoramento e avaliação vai requerer dos atores envolvidos na política maiores responsabilidades no acompanhamento das ações, uma vez que cabe a eles liberar e verificar se o planejado está atendendo aos objetivos e metas propostos com eficácia e eficiência. No que se refere aos indicadores para a avaliação de programas, segundo Draibe¹⁶ (2001, p. 38 *apud* Condé, s/d), devem-se observar: (a) metas (físicas e financeiras); (b) eficiência (recursos x prazos - análise do custo/benefício); (c) eficácia (verificação dos sistemas de implementação); (d) efetividade (impactos e efeitos). Com isso, caberá à SEDUC/PI avaliar se o programa de formação oportunizará aos gestores dos Centros de Educação Profissional ferramentas e conhecimentos úteis à sua prática, preenchendo as lacunas observadas nos cursos ofertados por ela.

¹⁶ DRAIBE, S. Avaliação de Implementação: esboço de uma metodologia de trabalho em políticas públicas. In: BARREIRA, M. C. & CARVALHO, M. C. (Orgs). **Tendências e Perspectivas na Avaliação de Políticas Públicas**. São Paulo: IEC / PUC-SP, 2001. pp.13-42.

Tendo isso em vista, foi identificada a seguinte questão-problema: de que modo as ações de formação para os gestores escolares desenvolvidas pela Secretaria Estadual de Educação do Piauí têm contribuído para um melhor desempenho desses atores nos Centros de Educação Profissional?

Com o intuito de melhor orientar a pesquisa de campo, esta questão-problema pode ser desdobrada nas seguintes perguntas de investigação:

- Como os gestores dos CEEPs percebem a contribuição das ações de formação oferecidas pela SEDUC/PI para sua prática na gestão escolar?
- Até que ponto os cursos oferecidos pela SEDUC/PI são adequados às competências exigidas especificamente aos gestores dos CEEPs?
- Quais são as necessidades específicas de formação em gestão, percebidas por esses gestores escolares?

O próximo capítulo da dissertação apresentará o referencial teórico que irá embasar as análises deste estudo, a metodologia adotada e os resultados da pesquisa de campo. A análise das necessidades de ações de formação para os gestores dos CEEPs na SEDUC/PI, identificadas nesta pesquisa, norteou a elaboração do Plano de Intervenção proposto no capítulo 3.

2 FORMAÇÃO DOS GESTORES DAS ESCOLAS PROFISSIONAIS DO ESTADO DO PIAUÍ: OBSERVAÇÕES DA LITERATURA E DO CONTEXTO ESCOLAR

Com base no que foi apresentado no capítulo 1 desta dissertação, entende-se que os Sistemas de Ensino têm enfrentado algumas dificuldades com relação ao trabalho de formação e de apoio aos gestores da rede estadual. Nesse sentido, a SEDUC/PI, na tentativa de responder às suas expectativas e de seus atores, tem recorrido às políticas federais de formação de gestores e, com isso, tem ofertado alguns cursos de pós-graduação para suprir a carência de profissionais habilitados para o trabalho de gestão escolar. Porém, eles ainda não são suficientes para atender à demanda crescente do estado.

Assim, conforme foi apresentado no primeiro capítulo sobre as iniciativas de formação existentes na rede de educação do Piauí, formulou-se a seguinte questão problema: de que modo as ações de formação para os gestores escolares desenvolvidas pela Secretaria Estadual de Educação do Piauí têm contribuído para um melhor desempenho desses atores nos Centros de Educação Profissional?

Para que se possa responder à questão problema, bem como às demais perguntas apresentadas ao final do capítulo 1, o capítulo 2 estará estruturado em três partes importantes: o referencial teórico sobre os temas propostos, a estrutura metodológica da pesquisa e a apresentação e a análise do material coletado na pesquisa de campo.

Tendo isso em vista, o presente capítulo objetiva formar um arcabouço teórico para fundamentar a análise dos dados da pesquisa de campo, com vistas a propor uma reflexão sobre as demandas que constituem o papel do gestor dos CEEPs e a importância da construção coletiva de um aprendizado que garanta aos alunos uma educação de qualidade.

2.1 Fundamentos teóricos da gestão educacional

Esta seção apresenta o arcabouço teórico que orienta a análise dos dados do campo. Já é sabido que, para um melhor desempenho dos gestores educacionais, as formações tornam-se necessárias. A atenção com a qualidade, a consistência e a importância dos cursos ofertados, bem como as condições para

melhorá-los, serão discutidas à luz de autores que possuem reconhecida contribuição no que se refere à temática da pesquisa.

No intuito de facilitar o desenvolvimento desta seção, entende-se que, para a análise da formação dos gestores dos Centros Estaduais de Educação Profissional do Piauí, tal como proposto nesta dissertação, deve-se considerar seis vertentes de estudos em gestão escolar, quais sejam: (a) a gestão estratégica participativa na educação; (b) as dimensões da gestão escolar; (c) o trabalho de gestão; (d) a dinâmica e os papéis de gestão; (e) as competências e atribuições para a gestão e (f) o treinamento (Capacitação) e o desenvolvimento de gestores.

2.1.1 A gestão democrática, estratégica e participativa na educação: mudando a concepção e a prática

A gestão democrática na educação constitui-se em determinação explicitada tanto na Constituição Federal de 1988, como na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional/1996. Essa visão democrática pressupõe uma escola participativa, marcada pelos princípios de inclusão e de qualidade para todos. Desde então, a educação pública vem passando por processos de mudanças de paradigma, de cultura e de processos. Tais mudanças têm levado os sistemas educacionais à adoção de uma gestão descentralizada e com maior autonomia escolar. Além disso, a busca por melhores resultados na educação colocou a gestão escolar na condição de variável estratégica (STROPPA, MACHADO e HORTA, 2012).

No contexto atual, a proposta de mudança de um modelo de gestão diretivo-autoritário para um modelo participativo-consultivo só ocorre quando construída com base em um verdadeiro processo de aprendizagem, encontrando-se presente em praticamente todos os discursos da reforma educacional no que se refere à gestão escolar. Para Lück (2000, p.11-14), assistimos à transição de um modelo estático de gestão escolar (baseado nos princípios taylorista e na burocratização, na padronização e no controle do trabalho, na hierarquia de autoridade rígida, na centralização de autoridade, de decisão e de informação, na estrutura piramidal e burocratizada) para um paradigma dinâmico e participativo (baseado em uma

mudança de consciência a respeito da realidade e da relação das pessoas, participantes ativos e passíveis de captação).

Vale ressaltar que esse processo de mudança, dada a sua complexidade, não pode ocorrer de forma rápida, não é fácil e pressupõe vontade, paciência e persistência de todos os envolvidos com o processo. Segundo Neubauer e Silveira (2009), nesse contexto, a gestão escolar ganha papel de destaque e a liderança do diretor assume posição estratégica na construção de um novo modelo de gestão, capaz de garantir a autonomia escolar como um meio e não um fim em si mesmo, na busca por melhores resultados no desempenho escolar.

Refletindo sobre a possibilidade de garantir uma gestão participativa e democrática nos CEEPs, Oliveira (2003) afirma a influência de fatores exógenos que implicam diretamente em seu desenvolvimento, tendo em vista que

A problemática da gestão democrática da Educação Profissional situa-se no âmbito de uma questão mais ampla: a gestão democrática da educação adoção do princípio da gestão democrática do ensino público no arcabouço jurídico brasileiro com a Constituição Federal de 1988, no seu artigo Inciso VI, já traz na sua origem uma restrição: a gestão democrática é ensino público e não da educação. Se na educação geral a aplicação deste princípio encontra dificuldades na sua apreensão, regulamentação e execução, no caso da Educação Profissional, sequer existem o pressuposto. O primeiro aspecto a se considerar na democratização da educação é o acesso[...] (OLIVEIRA, 2003, p. 99).

Daí porque a gestão democrática está longe de conselhos constituídos por interesses particulares e ou grupos e classes, pois sua consolidação exige o enfrentamento das distorções presentes na legislação e nas práticas educacionais vigentes (BRASIL, 2003).

Nessa lógica, analisando os desafios e possibilidades de gestão participativa na Educação Profissional, especificamente no âmbito dos CEEPs, Oliveira (2003) destaca:

[...] é necessário resguardar ainda o respeito à autonomia didático-pedagógica das mesmas com a participação da comunidade (entendida de forma ampla, considerando, sobretudo os educandos) e a participação dos seus profissionais na elaboração do projeto político-pedagógico, discutido com todos os segmentos da escola. (OLIVEIRA, 2003, p. 100)

Nessa perspectiva, para que se tenha, de fato, uma gestão participativa, a comunidade escolar deve estar comprometida com a proposta dos CEEPs, pois pode estimular o gestor no desenvolvimento de um melhor processo de aprendizagem, encorajando-o a enfrentar os desafios cotidianos com esperança e persistência, tornando a escola um lugar prazeroso. Dessa forma, todos os atores da instituição serão capazes de desenvolver o gosto pelo conhecimento e aprendizagem.

Conforme Lück (2001), os diretores participativos baseiam-se no conceito da autoridade compartilhada, cujo poder é delegado aos representantes da comunidade escolar cujas responsabilidades são assumidas por todos. Nesse contexto, a comunidade escolar desempenha um papel fundamental nesse processo de mudança, pois, se não houver o comprometimento de todos, isso pode dificultar a implantação de procedimentos participativos.

Convém ressaltar que as mudanças de concepção ocorridas nos últimos anos no ensino profissionalizante vêm justificar a formação específica para os gestores dos centros. As principais mudanças apontam para a melhoria da infraestrutura dos CEEPs, a partir dos investimentos oriundos do PROEP e, atualmente, do Brasil Profissionalizado (mencionado no capítulo 1); a determinação da LDB nº 9394/96 de uma gestão democrática e participativa; foco direcionado à responsabilização, ao planejamento estratégico e às avaliações externas; novo cenário da Educação Profissional com as mudanças estruturais, culturais e de mentalidade; reestruturação do caráter didático-pedagógico da gestão e estrutura organizacional.

Essas constatações de mudanças retratam a atual realidade dos CEEPs. Os programas de capacitação de gestores, formação de lideranças e autonomia tornaram a discussão dinâmica e agradável. Tudo isso, de alguma forma, contribuiu para se entender que os possíveis caminhos de mudança em direção a um modo de gestão estratégica e participativa na educação perpassam pelo trabalho do gestor na rede de ensino e, em particular, nos CEEPs. Esse entendimento leva Lück (2000, p.12) a afirmar que “[...] a mudança mais significativa que se pode registrar é a do modo como vemos a realidade e de como dela participamos, estabelecendo sua construção”. Para Coelho e Linhares (2008), essa construção da educação ganha um novo significado pelo fato de que

a escola encontra-se, hoje, no centro das atenções. Isto porque se reconhece que a educação, na sociedade globalizada, constitui grande valor estratégico para o desenvolvimento da humanidade (COELHO; LINHARES, 2008, p.1).

Nesse sentido, a gestão estratégica permite identificar as reais necessidades de mudança na organização, estabelece as prioridades em termos de mudança e os meios para efetivá-las. Isso permite que a organização gerencie as mudanças de forma planejada e interdependente.

Nessa perspectiva de mudança, Kuenzer e Grabowski (2007) afirmam que o estabelecimento de formas democráticas que levem a uma efetiva gestão estratégica da Educação Profissional implica:

[...] tomar como ponto de partida a sua concepção e as suas finalidades no âmbito da Educação Nacional. Compreende-se que a gestão estratégica é resultante da integração entre gestão pedagógica e gestão administrativa e que sua função é assegurar as condições necessárias à consecução das finalidades e objetivos da Educação Profissional; portanto, há que considerá-la como um processo, orientado pelos princípios de gestão democrática que regem as ações institucionais no campo da educação, tal com estabelece a nova LDB (KUENZER e GRABOWSKI, 2007, p. 01).

Sendo assim, a gestão democrática da Educação Profissional implica o desenvolvimento de práticas a serviço da sociedade, com a finalidade de formar sujeitos críticos e emancipados, capazes de construir, através da gestão estratégica, participativa e autônoma, mecanismos de transformação social para um mundo melhor e mais igualitário.

A gestão estratégica e participativa pode gerar um movimento de interdependência muito positivo em que os atores envolvidos no processo se percebem como os sujeitos dessa história. Isso acaba motivando, dentro da instituição, ondas positivas de responsabilidade e comprometimento, ao mesmo tempo em que as habilidades do grupo são mais bem aproveitadas e surge uma gama de comportamentos proativos (GOMES, 2013, p. 38).

Lück (2010) ressalta ser fundamental que gestores, supervisores, coordenadores reflitam sobre as bases da gestão, para o norteamento do seu trabalho, de forma conjunta e integrada. A autora compreende a gestão escolar como

Área estrutural de ação na determinação da dinâmica e da qualidade do ensino. Isso porque é pela gestão que se estabelece unidade, direcionamento, ímpeto, consistência e coerência à ação educacional, a partir do paradigma, ideário e estratégias adotadas para tanto (LÜCK, 2010,p.15).

Vale ressaltar que o conceito de gestão escolar está intrinsecamente associado ao movimento de fortalecimento da democratização de todo o processo pedagógico, que possibilita a participação coletiva com resultados cada vez mais significativos. Assim, a gestão democrática participativa constitui-se em uma maneira de conduzir uma dada instituição escolar com possibilidades de garantir participação, transparência e, sobretudo, democracia (LIBÂNIO e OLIVEIRA, 2009).

A gestão democrática pressupõe uma escola participativa, marcada pelos princípios de inclusão e de qualidade para todos. Pode-se dizer que ainda se está aprendendo democracia e que se tem uma visão insuficiente e, até mesmo, distorcida a respeito desse importante componente político dos processos sociais em nossas instituições escolares (LÜCK, 2001). Acredita-se que a democracia na escola constitui o seu fortalecimento institucional como unidade social capaz de assumir suas responsabilidades, de forma compartilhada e participativa, com transparência e orientação para que todos cresçam como cidadãos nesse processo.

É bom lembrar que democracia pressupõe ordem e organização. O seu estabelecimento no interior da escola deve estar voltado para a formação da cidadania e aprendizagem, vistos como foco do trabalho do gestor escolar.

Sendo assim, a gestão democrática da educação requer mais do que simples mudança na estrutura organizacional. Requer mudança de práticas que se fundamentam na proposta coletiva de gestão e na mobilização da comunidade escolar, no desenvolvimento de liderança participativa e na tomada de decisão para um bom funcionamento da escola e para o trabalho em equipe e, conseqüentemente, para o aprendizado do aluno.

No que se refere aos impactos das mudanças nos CEEPs, Jimenez (2005) ressalta-se que estas poderão gerar novos métodos de gestão e novas relações com os setores produtivos da região onde os centros encontram-se inseridos, novas relações com a sociedade. Tratando do papel que deve ser assumido pelos gestores dessas instituições, o autor afirma:

Não basta ao gestor dos centros conhecer e compreender essas mudanças no setor produtivo, é imperioso ao seu trabalho contextualizá-lo para uma visão estratégica que o inspire a conduzir os CEEPs. [...] acompanhar o que ocorre interna e externamente, rastrear permanentemente para agir proativamente frente às demandas que virão, é o desafio do moderno gestor de Educação Profissional (JIMENEZ, 2005, p.33).

Assim, as principais demandas colocadas para os gestores dos CEEPs, em termos de mudança de concepção, passam pelo desdobramento da sua prática, como participação, trabalho coletivo, responsabilidade compartilhada e respeito à diversidade. A prática dos gestores dos CEEPs deve proporcionar a criação de um ambiente de respeito e efetividade, o favorecimento do crescimento pessoal e profissional de todos, a humanização do relacionamento, o exercício da cidadania e o envolvimento coletivo nas discussões fundamentais.

Nessa perspectiva, as transformações aludidas vão implicar a necessidade de a SEDUC/PI ofertar cursos de formação continuada para os gestores dos CEEPs, uma vez que, como já fora dito, os cursos ora ofertados não tratam de questões mais específicas desses centros.

Convém ressaltar, conforme afirma Lück (2010), que a gestão educacional, que pressupõe a interação entre as instâncias macro (secretarias de educação, gerências regionais de ensino, dentre outras) e micro (as próprias escolas ou centros) do sistema educacional:

[...] corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e os projetos pedagógicos das escolas comprometidos com os princípios de democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências) de participação e compartilhamento (tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados), autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) e transparência (demonstração pública de seus processos e resultados) (LÜCK, 2010, p. 35).

A mesma autora, no entanto, observa que essa interação tem sido por vezes, descuidada e até mesmo desconsiderada ou distorcida a respeito desse importante componente político dos processos sociais em nossas instituições escolares, demandando, assim, um esforço especial da gestão para torná-la efetiva.

A democracia na escola constitui-se no seu fortalecimento institucional como unidade social capaz de assumir suas responsabilidades, de forma compartilhada e participativa, com transparência e orientação para que todos cresçam como cidadãos nesse processo.

Nesse sentido, orienta-se que o trabalho dos gestores dos CEEPs esteja pautado em uma gestão democrática e participativa e, sobretudo, que possibilite a garantia de direitos fundamentais, como o de ir e vir, de expressar opinião, de fazer valer a opinião de todos que compõem os Centros, devido aos diferentes papéis que cada componente da comunidade escolar exerce.

Dentro dessa perspectiva, os gestores dos CEEPs são capazes de construir e conquistar a autonomia da escola, transformando-a em um espaço de mudanças capaz de formar cidadãos participantes, atuantes, com capacidade de julgar e fazer escolhas conscientes.

Tendo isso em vista, na próxima seção, apresentar-se-ão as dimensões da gestão escolar aplicadas aos Centros de Educação Profissional, por se considerar que a gestão escolar assume um papel importantíssimo na melhoria da qualidade do ensino.

2.1.2 As dimensões da gestão escolar aplicadas aos CEEPs

Neste tópico, a gestão dos CEEPs é tratada sob a ótica da gestão escolar, devido à dificuldade de se encontrarem estudos sobre esse tema voltados especificamente para os CEEPs. Assim, a abordagem da gestão das escolas profissionais, de forma geral, apresenta dimensões que são respaldadas pelo arcabouço teórico da gestão escolar como proposto por Lück (2010).

Até a década de 1980, predominava um modelo de administração diretivo, autoritário, que passou a ser superado por um modelo participativo-consultivo nos sistemas educacionais. Lück (2010) destaca que essa substituição não é apenas mudança terminológica e, sim, de paradigma e de visão:

É importante notar que a ideia de gestão educacional, correspondendo a uma mudança de paradigma, desenvolve-se associada a outras ideias globalizantes e dinâmicas em educação, como, por exemplo, o destaque à sua dimensão política e social, ação para transformação, participação, práxis, cidadania, autonomia,

pedagogia interdisciplinar, avaliação qualitativa, organização do ensino em ciclos etc, de influência sobre todas as ações e aspectos da educação, inclusive as questões operativas, que ganham novas conotações a partir dela (LÜCK, 2010, p. 49).

Nessa mesma perspectiva, Sobral e Peci (2008, p. 4) assinalam:

Em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, o sucesso ou insucesso das organizações depende da qualidade de sua administração. São os administradores que estabelecem objetivos e guiam a organização de forma a alcançá-los. São também eles que preparam a organização para a mudança. Procurando adaptá-la a um ambiente cada vez mais dinâmico e imprevisível.

Percebe-se, então, que, para que se possa entender as particularidades de uma organização escolar fazem-se necessário esclarecer o conceito de organização. Segundo Sobral e Peci (2008), as organizações

são grupos estruturados de pessoas que se juntam para alcançar objetivos comuns. Surgem como resposta à necessidade dos indivíduos de alcançar metas mais ambiciosas, impossíveis de serem atingidas individualmente, em virtude da complexidade e da variedade das tarefas inerentes ao trabalho a se efetuar (SOBRAL e PECCI, 2008, p.5).

Tendo em vista que a escola é uma unidade organizacional que integra uma organização maior, o sistema de educação, a gestão escolar se revela complexa, pois ela precisa conciliar o alcance dos objetivos da escola e os do sistema como um todo.

Nesse contexto, a gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, “uma vez que, por meio dela, se observa a escola e os problemas educacionais globalmente e se buscam, pela visão estratégica e as ações interligadas, abranger, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam e se mantêm em rede” (LÜCK, 2009, p.24).

Ressalta-se, ainda, que é do diretor da escola

a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz, da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido, e controlando todos os recursos para tal. (LÜCK, 2010, p.16)

Porém, observa-se que ainda existem diretores que não praticam uma gestão democrática, eficiente¹⁷ e eficaz¹⁸, demandando, dessa forma, uma formação técnica para o seu exercício. Tal pressuposto vai ao encontro das concepções de Lück (2011, p.32), ao afirmar que os processos de gestão “[...] pressupõem a ação ampla e continuada que envolve múltiplas dimensões, tanto técnicas quanto políticas e que só se efetivam, de fato, quando articuladas entre si”.

Nesse sentido, Burgos e Canegal (2011) assim afirmam:

[...] para muitos diretores, o ato de gerir uma escola, está mais ligado às atividades mecânicas, onde o trabalho ou ofício de um gestor de uma forma geral seja o de garantir o funcionamento das aulas, mais do que propriamente o ato de administrar ou dirigir tecnicamente a instituição [...](BURGOS e CANEGAL,2011,p.5)

Entende-se, portanto, que, no atual contexto da educação, a escola precisa de um gestor que entenda e acompanhe as novas vertentes educacionais nos seus diversos eixos, compartilhe ideias, discuta questões de interesse da comunidade, assuma a posição pedagógica, que é a função central na existência da escola, e desenvolva o seu trabalho com uma perspectiva de formação de novos líderes, tendo como princípio a delegação planejada. Assim, o gestor precisa assumir com responsabilidade as seguintes atribuições: a gestão administrativa e pedagógica da escola; o cumprimento dos planejamentos, calendários e demais obrigações; a transformação da escola em um ambiente acolhedor, onde alunos, professores e funcionários possam realizar suas funções com prazer e seriedade (LÜCK, 2009).

As atribuições dos gestores, de forma geral, acabam por exigir desses profissionais o domínio do conhecimento social, técnico, administrativo e financeiro. Desse modo, é necessário um modelo de gestão pautado no planejamento de ações e não no improviso. Diante disso, para que se tenha uma boa gestão, o diretor escolar deve ter atenção com: a execução, o planejamento, a tomada de ações corretivas e o monitoramento do desempenho da escola.

De acordo com Lück (2009), a gestão escolar constitui-se em uma estratégia de intervenção organizadora e mobilizadora, de caráter abrangente e orientado para

¹⁷ Eficiente: Refere-se à realização de uma ação ou conjunto de ações pelos meios mais econômicos, adequados e diretos possíveis para a realização dos objetivos propostos (LÜCK, 2000, p.48).

¹⁸ Eficaz: Corresponde à produção dos resultados propostos por um plano ou projeto de ação ou conjunto de ações (LÜCK, 2000, p.48).

promover mudanças e desenvolvimento dos processos educacionais. Desse modo, para essa autora, a gestão escolar se divide em dez dimensões fundamentais para que a escola possa gerir seu desempenho. Essas dimensões são apresentadas em dois grupos: as dimensões de organização e as de implementação.

Lück (2009) explica que as dimensões de organização objetivam fornecer uma estrutura básica, necessária para a implementação dos objetivos da gestão, e envolvem:

- i) os fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar;
- ii) o planejamento e a organização do trabalho escolar;
- iii) o monitoramento de processos educacionais e a avaliação institucional;
- iv) a gestão de resultados educacionais (LÜCK, 2009, p.15).

Por sua vez, as dimensões de implementação objetivam promover mudanças e transformações das práticas educacionais, envolvendo as dimensões “v) gestão democrática e participativa; vi) gestão de pessoas; vii) gestão pedagógica; viii) gestão administrativa; ix) gestões da cultura escolar e x) gestão do cotidiano escolar” (LÜCK, 2009, p.15).

Vale destacar que as dimensões apresentadas pela autora se coadunam com a gestão de escolas profissionais, uma vez que a gestão dos CEEPs deve pautar-se na responsabilidade de organizar uma Proposta Pedagógica que considere o pluralismo cultural em contextos conflituosos, favorecendo a democracia nas relações sociais, a qualidade do ensino e a aprendizagem. Nesse ponto, ressaltamos a responsabilização da gestão escolar na administração que requer dos gestores um efetivo trabalho intencionado, organizado e com um ritmo de crescimento constante para atingir o objetivo de uma educação com qualidade.

Nesse sentido, a qualidade da educação nos CEEPs cresce à medida que se fortalece o processo de gestão democrática, o que pressupõe reflexão permanente sobre as dificuldades que se apresentam no seu cotidiano escolar, sejam de ordem pedagógica ou administrativa. Contudo, o gestor do CEEPs não pode permitir que essas dificuldades se tornem fatores que impeçam ou dificultem as ações participativas e o fortalecimento da união em torno da gestão do ensino.

Assim, para a democratização da gestão escolar dos CEEPs, é de fundamental importância a participação efetiva de todos, pais, comunidade,

professores, alunos, funcionários. Esses atores ou membros da escola oferecem um importante suporte ao gestor nas tomadas de decisões, viabilizando a realização das metas e prioridades dos Centros sedimentadas nas finalidades e objetivos do P.P.P. e do Planejamento de Ensino.

A respeito da primeira dimensão, fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar, Lück (2009, p. 15) afirma que “a ação do gestor está intrinsecamente relacionada à sua concepção de educação, de gestão escolar e do papel que deve desempenhar.” Para a autora, “[...] essa concepção se constrói a partir do desenvolvimento de referencial de fundamentos legais e conceituais que embasem e norteiem o seu trabalho” (LÜCK, 2009, p. 15).

O domínio dessa dimensão permite ao gestor, acima de tudo, compreender o sistema de ensino do qual ele faz parte, conhecer as políticas, as diretrizes e as regulamentações estabelecidas pelo nível macro do sistema. Tendo esse domínio, o gestor pode, então, pensar de forma conjunta nas melhores formas de operacionalizar políticas e diretrizes, a fim de otimizar o desempenho do CEEP.

Os princípios da educação dos CEEPs consistem em oportunizar o conhecimento, respeitar as diferenças, construir um mundo justo e humano para toda a sociedade que nele habita, sendo a gestão escolar um dos responsáveis em dar legitimidade a esse processo.

Quanto ao planejamento e à organização do trabalho escolar, Lück (2009) considera a mais básica das dimensões, uma vez que subsidia a execução de todas as outras, fornecendo o embasamento necessário à promoção articulada dos vários desdobramentos da gestão escolar.

Nessa dimensão, que trata do monitoramento de processos educacionais e avaliação educacional, a autora destaca que não se configura como prática comum nas escolas e apenas recentemente vem sendo adotada na gestão dos sistemas de ensino (LÜCK, 2009).

A percepção da autora sobre a gestão de resultados educacionais é a de que a gestão desses resultados corresponde a um desdobramento dos processos de monitoramento e avaliação que objetivam interferir positivamente no desempenho escolar, resultante da aprendizagem dos alunos.

Quanto à dimensão - gestão democrática e participativa, esta se “assenta no pressuposto de que a educação é um processo social colaborativo que demanda a

participação de todos da comunidade interna da escola, assim dos pais e da sociedade em geral” (LÜCK, 2009, p. 70). A autora salienta ainda que é “dessa participação conjunta e organizada é que resulta a qualidade do ensino para todos, princípio da democratização da educação” (LÜCK, 2009, p. 70).

Quanto à gestão de pessoas, ressalta que todo gestor é gestor de pessoas, portanto, sua responsabilidade maior nesse processo é energizar pessoas (motivá-las, encorajá-las, apoiá-las...), ajudar no seu desenvolvimento (treinando, ensinando, aconselhando...), o que é fundamental para o bom desempenho do ambiente escolar e seus resultados.

Vale dizer que, de todas as dimensões da gestão escolar, a pedagógica deve ser a central, para a qual todas as demais dimensões devem convergir. Dessa forma, a percepção da autora com relação à gestão administrativa, à gestão da cultura escolar e à gestão do cotidiano escolar é de que todas estão a serviço da gestão pedagógica, por se tratar da dimensão que focaliza diretamente os objetivos educacionais de formação e aprendizagem dos alunos.

Assim, o gestor dos CEEPs não deve abrir mão de exercer a liderança pedagógica, que é a alma e a razão de ser um Centro de Educação Profissional, fazendo cumprir sua função, que é a aprendizagem dos alunos.

É importante ressaltar que todas essas dimensões da gestão escolar têm sua importância e são interdependentes, conforme figura 1, apesar de serem apresentadas separadamente. Cabe lembrar que o trabalho isolado e até mesmo desarticulado em cada uma dessas dimensões caracteriza uma ação política fragmentada da promoção de resultados, representando, assim, um enorme prejuízo educacional, com gastos de tempo, esforços e recursos, sem melhoria da qualidade do ensino.

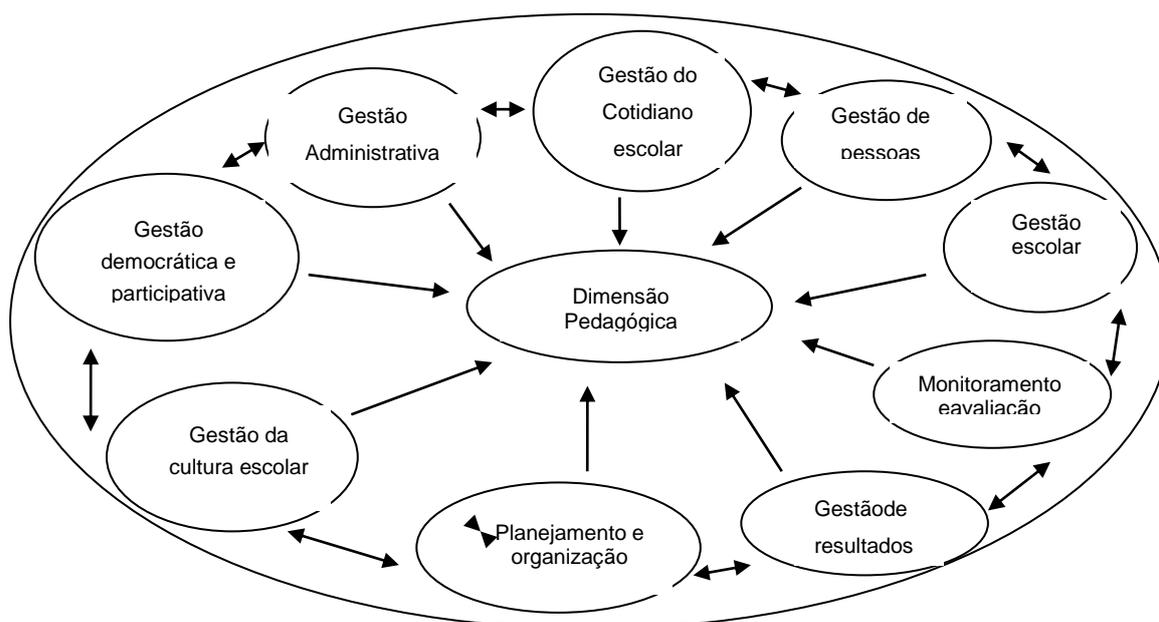


Figura 1: A inter-relação entre as dimensões de organização e implementação da gestão escolar.
Fonte: Elaborado pela autora, adaptado das Dimensões da Gestão Escolar de Lück (2009).

Portanto, a compreensão do conjunto das dimensões de gestão escolar oportuniza ao gestor colocá-las em prática de forma integrada e interativa, definindo suas prioridades, preservando e construindo sua identidade e autonomia pedagógica, administrativa e financeira, fatores citados como responsáveis pelo sucesso educativo das escolas. Nessa perspectiva de entendimento, abordar-se-á, na próxima seção, o trabalho da gestão, conjugando conhecimento e prática.

2.1.3 O trabalho de gestão: conjugando conhecimento e prática

O trabalho dos gestores escolares configura-se como um dos meios que levam à melhoria contínua da qualidade da educação. Reveste-se de importância, uma vez que cabe a eles o planejamento e a definição, em conjunto com os atores escolares, de estratégias de atuação no ambiente escolar, com vistas ao alcance das metas/objetivos elaborados em conformidade com as diretrizes das instâncias macro do sistema de ensino e com as especificidades da própria escola.

Através de seus estudos, Mintzberg (2010) busca entender o trabalho de gestores em todos os tipos de organização. Ele parte do pressuposto de que a

“gestão pode ser vista como ocorrendo dentro de um triângulo, no qual a arte, a habilidade prática e a ciência se encontram” (MINTZBERG, 2010, p. 23).

Em outras, palavras, o trabalho de gestão se baseia na conjugação de ciência, habilidade prática e arte. O autor entende a ciência como o conhecimento sistemático e racional que o gestor deve ter. Esse conhecimento – ciência- é adquirido através de cursos, leituras e estudos. No entanto, Mintzberg (2010) afirma que o conhecimento sistemático não é suficiente para que o gestor possa, de fato, realizar um trabalho eficaz. Ele precisa conjugar a ciência com a prática adquirida no cotidiano da gestão. A habilidade prática é desenvolvida através das experiências obtidas na vivência diária no cargo. Para esse autor, quando o gestor consegue conciliar o conhecimento formal com a prática, ele é capaz de entender a arte como uma vertente do seu trabalho. A arte na gestão é a capacidade de criação, de inovação e de experimentação que o gestor desenvolve a partir de sua habilidade prática e dos conhecimentos adquiridos ao longo do tempo (MINTZBERG, 2010, p. 24). A figura 2 apresenta essa ideia de gestão como ciência, arte e prática:



Figura 2: A gestão como arte, habilidade, prática e ciência

Fonte: Mintzberg (2010, p. 24)

No que se refere ao trabalho realizado na organização, parte dele é rotineiro, cabendo ao gestor delegar aos colaboradores parte das suas atribuições, em particular as de rotina, estabelecendo, para isso, “meta, prazos a serem cumpridos, de forma que o acompanhamento dos resultados seja facilitado”(MINTZBERG, 2010,

p.24). Para Mintzberg (2010), grande parte do tempo do gestor é gasto com problemas “intratáveis ou inesperados”, ou administrando as relações entre pessoas, instâncias da organização, como também participando de negociações dentro e fora da organização.

Segundo esse autor, a gestão não é uma ciência nem uma profissão: “é uma prática, aprendida principalmente com a experiência e enraizada no contexto, é isso que faz com que a prática de gestão seja tão pouco objetiva” (MINTZBERG, 2010, p.24). Daí justifica-se o uso de rótulos, como: experiência, intuição, juízo e sabedoria para descrevê-la. Por ser assim, deve-se aprender que “não existe a melhor maneira de gerenciar, tudo depende da situação”(MINTZBERG,2010,p.24).

As afirmações de Mintzberg (2010) dizem respeito ao papel do gestor/gerente que difere do papel de outros profissionais, por lidar, além de situações de ordem rotineiras, com situações emergenciais e imprevisíveis que demandam habilidade, arte e conhecimento científico para que se obtenha êxito.

O gerente trabalha com um público interno e externo, cada um com anseios, aspirações e ideologias diferenciadas e com a responsabilidade de responder às constantes mudanças tecnológicas, políticas, sociais etc. Por ser complexo e em constante mutação, o papel do gestor vai sendo construído dependendo da situação que se apresenta. Este, portanto, deve ter uma série de características e conhecimentos na área de atuação para que possa desempenhar com eficiência o seu trabalho enquanto gestor. O autor sugere que o trabalho de gestão é uma vocação. Isso porque é um trabalho dinâmico, complexo, de grande responsabilidade e marcado por um ritmo acelerado, portanto, exaustivo. Nesse sentido, as pessoas que ocupam um cargo de gestão devem, acima de tudo, ter vontade, disposição e desejo de realização, devem ter vocação para isso (MINTZBERG, 2010).

Para o gestor, não existem regras e fórmulas que demonstrem como agir diante de determinadas situações ou problemas, pois se devem analisar o contexto e a situação, visto que, na maioria das vezes, as fórmulas utilizadas e dadas como certas já se encontram obsoletas ou ineficientes para o contexto em que a instituição está inserida. Assim, faz-se necessária readaptação, arte, envolvimento, o que, em algumas profissões, pode ser dispensável, por se tratar de serviços técnicos e rotineiros.

Pensando na realidade do diretor dos CEEPs, um dado conhecimento formal (ciência) como, por exemplo, o conhecimento sobre o ciclo de políticas públicas não terá muito valor para o gestor, se for adquirido de maneira isolada de sua prática. O diretor pode estudar e ler os textos sobre o ciclo de políticas públicas e entender racionalmente o significado desse conhecimento. Mas isso não será suficiente para que ele entenda o que fazer com tal conhecimento no âmbito do seu trabalho, como aplicá-lo na realidade em que ele atua. No entanto, quando esse diretor já enfrenta, experimenta a realidade (prática) de ter que entender uma dada política definida na sua rede de ensino (como e porque ela foi criada), pode saber como implementá-la na sua escola, descortinando os meios mais adequados para implementar essa política na sua realidade. Pode-se dizer que ele tem a experiência prática de como ocorre o ciclo de política na rede de ensino da qual ele faz parte.

Por sua vez, essa prática, por si só, não irá ajudá-lo muito sobre a melhor forma de lidar com as demandas de implementação de políticas. Ao se pautar apenas na prática, o gestor irá aprender com base no processo de tentativa e erro, o que é mais custoso (em todos os sentidos). Porém, ao ter acesso ao conhecimento formal (ciência) sobre ciclo de políticas, o gestor vai conseguir compreender o significado desse conhecimento de forma aplicada à sua prática, frente à realidade que ele vivencia. Dessa forma, o diretor é capaz de internalizar o aprendizado adquirido, transformando conhecimento explícito (formal) em conhecimento tácito (saber fazer). Por esse motivo, o gestor terá a condição de apreender o conhecimento formal aplicado à sua prática e, a partir disso, pensar em formas criativas de lidar adequadamente com as políticas públicas. Em geral, é dessa conjugação que surge o que estamos denominando melhores práticas. Por ser assim, para Mintzberg (2010), o conhecimento formal é, sim, importante, mas nunca de maneira isolada da prática.

Nesse contexto, faz-se necessária a realização da avaliação constante do desempenho dos funcionários, de forma que o gestor ofereça *feedback* que contribua para a melhoria do trabalho como um todo. Essa avaliação não deve ser utilizada pelo gestor com o intuito de punição ou de repreensão de seus colaboradores, uma vez que não agrega valor ao trabalho do grupo e impede o aprendizado coletivo.

Com base nos argumentos apresentados é que se faz imperioso reafirmar que a gestão democrática acontece com a constituição de espaços e de práticas de participação da comunidade escolar no momento de definir que rumos dar à educação, à escola. O gestor deve buscar meios para que os espaços de debates acerca da qualidade da educação se fortaleçam no planejamento, na avaliação, no acompanhamento dos processos e programas que tragam como meta resultados qualitativos da educação pública.

Diante do que foi posto, na próxima seção, tratar-se-á da dinâmica da gestão escolar, bem como dos papéis e dos desafios dos gestores escolares.

2.1.4 A dinâmica da gestão: os papéis e os desafios dos gestores

Para que os gestores possam atender às demandas do atual contexto educacional, faz-se imprescindível repensar a escola de maneira conjunta, contando com a contribuição de todos, e não apenas cumprindo diretrizes determinadas no nível macro do sistema de educação. Nesse sentido, destaca-se a importância da gestão compartilhada e da implementação de políticas públicas elaboradas por diferentes agentes envolvidos com a educação.

Nessa perspectiva de entendimento, disserta-se a respeito do papel e dos desafios dos gestores escolares. Considerando que o gestor é essencial para conduzir o bom funcionamento da escola, para estimular o trabalho em equipe e para garantir a qualidade do ensino ofertado, é importante que ele tenha clareza de suas responsabilidades e domínio do processo de gestão escolar. Mintzberg nos apresenta o modelo de gestão, através da figura 3, “[...] onde o gestor se encontra no centro e todo da gestão passa a ser visto de uma vez de forma abrangente e interativa” (MINTZBERG, 2010, p.60), tendo os seus papéis de estruturação e de programação do trabalho definidos.

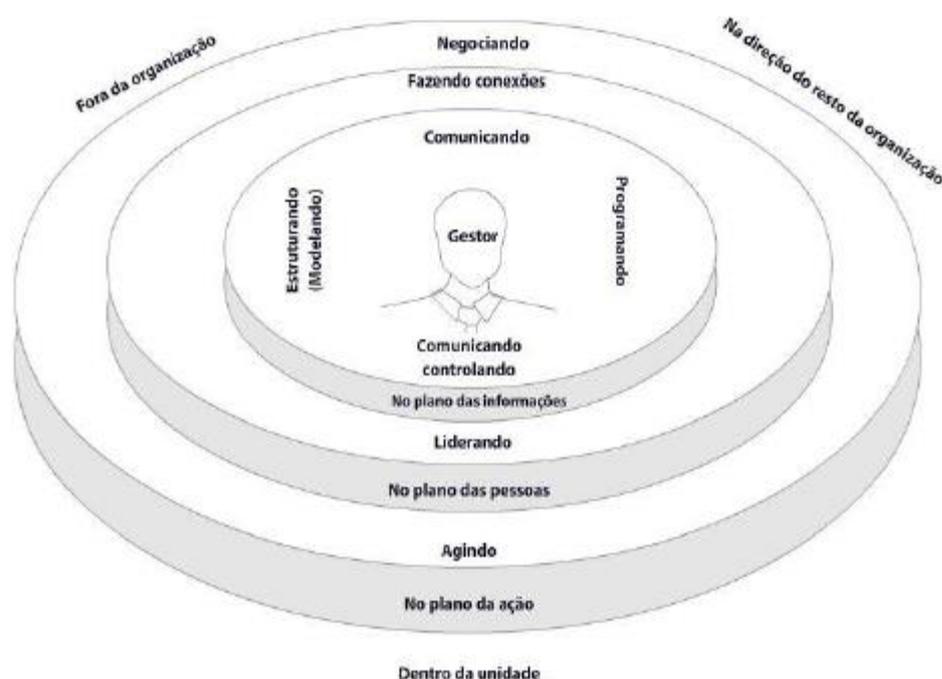


Figura 3: Um modelo de gestão

Fonte: Mintzberg (2010, p.60)

Para Mintzberg (2010, p.4), “[...] o gestor organiza o seu trabalho executando dois papéis: o de estruturação e o de programação. Em outras palavras, para organizar o seu trabalho, ele tem que analisar e programar mentalmente suas ações [...]”. A estruturação (ou modelagem) permite que ele pense em como estruturar o trabalho (decisões e ações) no contexto de sua unidade e de sua equipe.

A programação, por sua vez, é o meio através do qual o gerente estabelece prioridades e cria uma agenda do que deve ser feito no contexto de sua equipe. Dessa feita, Mintzberg (2010) explica que, “a programação do gerente pode ter uma influência enorme sobre todos os membros da unidade, tudo que entra na agenda é interpretado como um sinal do que é importante dentro da unidade” (MINTZBERG, 2010, p. 63).

No modelo de gestão proposto por Mintzberg (2010), em qualquer tipo de organização, no trabalho do gestor, destaca-se a integração de seus papéis e responsabilidades, a partir de três planos de atuação: plano das informações, plano das pessoas e plano das ações.

No plano das informações, o gestor desempenha o papel de comunicação, dentro e fora da organização, e de controle, por meio da tomada de decisões. No plano das pessoas, o gestor lidera as pessoas da sua unidade e faz conexões entre o contexto externo e a sua unidade. No plano das ações, o gestor age e negocia de modo que as coisas aconteçam na organização.

Além disso, o autor também entende que, na prática, a dinâmica de trabalho de um gestor (a partir da aplicação desse modelo) será diferenciada, pois é preciso respeitar as características de cada setor e de cada organização em particular. Por isso, ele afirma que, dependendo do contexto e da particularidade de cada organização, o gestor irá exercer os papéis propostos no modelo de forma diferenciada e com ênfases variadas.

Dessa forma, a aplicabilidade do modelo de gestão de Mintzberg (2010) às organizações escolares exige que se considerem as particularidades, os problemas e os dilemas de cada rede de ensino, bem como de cada escola. É possível, então, utilizar o referido modelo como uma lente, a fim de identificar e analisar os papéis e o trabalho dos gestores em diferentes instituições escolares, inclusive nos CEEPs.

O modelo é genérico, mas não generaliza a análise sobre o trabalho que cada gestor desenvolve. Além do fato de cada contexto, rede de ensino e escola serem únicos, é preciso considerar, também, que cada gestor tem um estilo próprio de gerenciar, que é resultante dos valores, das experiências, da visão de mundo que carrega (MINTZBERG, 2010). O autor observa que, mesmo quando os contextos (redes e escolas) forem similares, a dinâmica do trabalho e o uso dos papéis de gestão serão diferentes para cada gestor.

O modelo de gestão proposto por Mintzberg (2010) aponta para o fato de o gestor ter que saber desempenhar todos os papéis de gestão. Ele precisa saber se comunicar em todas as direções, fazer-se entender e compreender as informações significativas para o trabalho na escola. Precisa saber controlar não apenas resultados da escola, mas o desempenho de todos, de forma condizente com o que foi planejado e acordado em conjunto. Nesse sentido, convém ressaltar que as instituições, no caso da escola ou centro, precisa ser um espaço democrático, de participação, de diálogo na construção do projeto político pedagógico que deverá nortear toda a caminhada em busca da qualidade do ensino.

Mintzberg (2010) faz interessantes reflexões, entre elas, a reflexão sobre um ponto muito polêmico: a distinção entre liderança e gestão. Para o autor, é possível haver distinção entre liderança e gestão em termos conceituais, mas que, na prática, “em vez de diferenciar gerentes de líderes, deveríamos enxergar os gerentes como líderes e a liderança como a gestão praticada corretamente” (MINTZBERG, 2010, p.22). Segundo esse autor, "hoje sofremos de excesso de liderança e falta de gestão." E, ainda, "o problema é que, quando se lança luz sobre a liderança separada da gestão, transforma-se um processo social em pessoal" (MINTZBERG, 2010, p. 22). Como em geral o foco das abordagens sobre liderança é o indivíduo, corre-se o risco de supervalorização de um em detrimento de outros, criando certa hierarquização.

O pressuposto da liderança enraizada em gestão parte do princípio de que não basta ser líder para ser um bom gestor, pois o trabalho de gestão vai além de ser líder, envolvendo outras atribuições e responsabilidades. Exatamente por isso, o autor entende que a gestão envolve vários papéis de trabalho, sendo a liderança apenas um deles.

Muitas foram as concepções equivocadas sobre a dinâmica da gestão. Mintzberg (2010) destaca que “entender a dinâmica do trabalho de gestão exige, primeiramente, que saibamos separar aquilo que é escrito e divulgado a esse respeito do que é vivenciado pelos gestores no dia a dia desse trabalho” (MINTZBERG, 2010, p.33). Desse modo, apresenta quatro mitos sobre a função do gestor:

O gerente é um planejador reflexivo e sistemático; o gerente depende de informações agregadas, cuja melhor fonte é um sistema formal; a gestão em geral trata de relações hierárquicas entre um "superior" e seus "subordinados"; os gerentes mantêm controle rígido do seu tempo, das suas atividades e das suas unidades.(MINTZBERG, 2010, p.33)

De acordo com Mintzberg (2010), diferentemente do que esses mitos sugerem, o trabalho de gestão é cansativo e orientado para a ação, sendo os planos feitos mentalmente. Os gerentes preferem mídias informais de comunicação, especialmente as orais. Relacionam-se com uma variedade de pessoas tanto de fora quanto de dentro da unidade. Seu controle sobre o trabalho é um diferencial, sendo

mais implícito que explícito. Os mais bem sucedidos aprendem a criar algumas de suas obrigações e a tirar vantagens de outras.

A comunidade escolar, liderada pelo gestor, enfrenta obstáculos e constrói caminhos para tratar os desafios impostos pelas diferentes dimensões que envolvem o processo de gestão. A rotina do gestor é pontuada por muitas variáveis e exige conhecimento de diferentes áreas de atuação. É preciso buscar a qualidade, a melhoria dos trabalhos escolares, o aperfeiçoamento da relação que existe entre o ensino e a aprendizagem, fazer a articulação com as famílias e exercer a liderança do grupo de professores. Tantas variáveis só podem ser desempenhadas com qualidade, quando a rotina escolar está organizada, as ações são compartilhadas e as tarefas distribuídas.

A gestão, segundo Mintzberg (2010, p.23), "é uma prática, aprendida principalmente com a experiência e enraizada no contexto de cada instituição de ensino". Isso tudo remete à importância social do papel desse líder na comunidade escolar. Entende-se que a escolha de um gestor competente e comprometido com o sucesso da escola é um fator que fará a diferença.

Os problemas encontrados em cada escola estão relacionados com a forma como os diretores exercem seus papéis. Mesmo quando o gestor não está preparado, ou não tem o devido apoio para o cargo de gestão, ainda assim ele tem que fazer ligação entre a sua escola e a rede, tem que lidar com as informações, tem que tentar ser um líder (ou gerenciar pessoas), tem que negociar fora e dentro da escola, tem que controlar os resultados e assim por diante. O problema, então, está na forma com que os gestores exercem seu ofício.

Desse modo, o acompanhamento, a cobrança e o estímulo à capacitação dos professores devem fazer parte de estratégias voltadas para a melhoria da qualidade da gestão e do desempenho da escola. Mintzberg (2010) afirma que o trabalho de gestão é complexo e dinâmico. Isso se aplica ao gestor escolar, pois ele tem que acompanhar tudo o que está sendo feito no ambiente educativo, como, por exemplo, ir às salas de aulas, fazer cobranças dos pais e dos professores. Se um estudante estiver com problemas, deve-se procurar a família para conversar e resolver a situação da melhor maneira possível. Dessa forma, são múltiplos os desafios impostos à gestão escolar, em seus diferentes âmbitos, para equilibrar a

massificação do acesso ao ensino e o respeito à individualidade de cada estudante com a oferta de uma educação de qualidade.

Com o intuito de aprofundar esta discussão, são apresentadas, na próxima seção, as conclusões de alguns autores sobre o desenvolvimento de competências para o exercício da gestão, relacionando-as com o perfil de gestores dos CEEPs.

2.1.5 As competências e atribuição para a gestão: o perfil de gestores dos CEEPs

O processo de capacitação de gestores escolares vem ganhando espaço nas agendas nacionais. Para uma maior compreensão acerca desse processo, recorre-se a autores que tratam da capacitação de gestores de modo geral, mas que se coadunam com as discussões a respeito da importância de formações específicas para os gestores dos CEEPs. Tais formações devem não apenas oportunizar a esses gestores mudança de suas condutas, mas também serem ofertadas a todos, possibilitando o desenvolvimento de competências e capacidades gerenciais para a melhoria do processo educacional.

Para um melhor desempenho dos gestores educacionais dos CEEPs, as formações podem aliar a teoria à prática, visando a um maior aproveitamento dos conteúdos apresentados nos cursos e programas de formação, haja vista que as concepções e/ou definições generalistas das formações, reforçadas pelos conteúdos e a escolha de metodologia, tendem a ser genéricas e conceituais (LÜCK, 2000, p. 29-31). Dessa forma, pressupõe-se que as formações sejam específicas e os conteúdos estejam voltados para essa modalidade de ensino, levando-se em consideração o desenvolvimento de competências e habilidades, oportunizando aos gestores dos CEEPs adquiri-las para o exercício da função.

Para Lück (2009), já é amplamente reconhecido que as redes de ensino, escolas e profissionais da educação discutem sobre melhoria da qualidade da educação a qual se assenta sobre a competência de seus profissionais em

oferecer para seus alunos e a sociedade em geral experiências educacionais formativas e capazes de promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao enfrentamento dos desafios vivenciados em um mundo globalizado, tecnológico, orientado por um acervo cada vez maior e mais complexo de informações e por uma busca de qualidade em todas as áreas de atuação (LÜCK, 2009, p.12).

Nesse sentido, desenvolver continuamente a competência profissional é um desafio a ser assumido pelos profissionais, pelas escolas e pelos sistemas de ensino, na busca de padrões de desempenho e compromisso dos gestores escolares, de modo a nortear e orientar o seu desenvolvimento, que se constitui em condição fundamental da qualidade de ensino.

Para que as escolas consigam ofertar uma educação de qualidade, faz-se mister uma mudança de cultura, de paradigma, nos processos de trabalho e, principalmente, na forma como a gestão dos sistemas educacionais, tanto em nível macro (sistema de ensino), como em nível micro (a própria escola), lida com as novas demandas que lhes são atribuídas. Lück (2000, p. 28) observa que “o movimento pelo aumento de competência da escola exige maior competência de sua gestão”.

Para tanto, pressupõe-se que a oferta de formação continuada e permanente aos gestores dos CEEPs é incumbência do sistema de ensino. A questão que se coloca, entretanto, é se os cursos ofertados pela SEDUC/PI (PROGESTÃO, Escola de Gestores) contemplam os saberes e competências que os gestores devem mobilizar quando estiverem exercendo a gestão dos CEEPs.

Para que esses gestores possam desenvolver as competências exigidas para seu desenvolvimento social e profissional, diante de tantos desafios a eles colocados, faz-se necessário estarem devidamente capacitados para atuarem como facilitadores do processo ensino aprendizagem (LÜCK, 2000, p. 29).

Nesse sentido, Lück (2009) considera que o desenvolvimento de competências profissionais, por meio das capacitações, é

de suma importância para todos os que trabalham com educação. A capacitação faculta aos profissionais o aprimoramento de sua identidade profissional, a produção de resultados mais eficazes, bem como aumenta a capacidade de resposta efetiva aos novos desafios impostos à educação (LÜCK, 2000, p. 29).

Tendo isso em vista, a implementação de cursos de formação especificamente para os gestores dos CEEPs pode ser vista como instrumento fundamental para o desenvolvimento de competências para lidar com os desafios que lhes são impostos. Nesse sentido, a formação dos gestores escolares dos CEEPs, que passa a ser uma necessidade e um desafio para o sistema de ensino

estadual do Piauí, deve trabalhar temas, como: valores; conhecimento acerca da legislação dos CEEPs; arranjos produtivos locais; habilidades para lidar com as mudanças e com contextos complexos, diversos e desiguais; compartilhamento de decisões; aprendizado para lidar com processos de participação e com os desafios que a função lhes impõe.

Machado (2000) ressalta dois grupos de desafios inerentes à capacitação de gestores escolares: (i) os relacionados às mudanças de paradigma, à reconstrução da cultura de formação e às novas práticas de capacitação; (ii) os associados à instituição de novos padrões escolares, com ênfase no processo de aprendizagem e na formação dos profissionais em educação(MACHADO, 2000).

Para uma melhor compreensão sobre as competências dos gestores escolares, é de suma importância entender alguns conceitos importantes. Fleury e Fleury (2000) definem competência como:

O conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvidos por meio de treinamento. (FLEURY e FLEURY, 2000, p.19)

Em consonância com a abordagem de Deluiz¹⁹ (apud FLEURY e FLEURY, 2001, p.19):

Competência é inseparável da ação e os conhecimentos teóricos e/ou técnicos são utilizados de acordo com a capacidade de executar as decisões que a ação sugere. A competência é a capacidade de resolver um problema em uma situação dada. A competência baseia-se nos resultados.(DELUIZ, apud FLEURY e FLEURY, 2001, p. 19)

Portanto, a noção de competência está associada a qualquer atividade profissional e exige um processo de capacitação dos seus gestores para que possam desempenhar suas atribuições, além de identificar *gaps* na formação e qualificação dos colaboradores. Nessa perspectiva, Fleury e Fleury (2001, p.19) afirmam que as “competências devem agregar valor econômico para as empresas e valor social para o indivíduo”.

¹⁹DELUIZ, N. Qualificação, Competências e certificação: visão do mundo do trabalho. **Formação**. Brasília, v.1, nº 2, maio de 2001.

Dessa forma, um estudo sobre as competências e atribuições dos gestores educacionais dos CEEPs exige primeiramente uma melhor compreensão do "perfil" desses gestores diante dos diferentes desafios que eles enfrentam no cotidiano escolar.

Como já explicado ao longo da dissertação, a figura do gestor escolar é central para a condução dos processos de gestão em todas as suas dimensões e, conseqüentemente, para a concretização de um desempenho eficaz. Porém, liderança e competência administrativa são posturas adquiridas com a prática do cotidiano de trabalho, com a experiência adquirida no enfrentamento dos diversos desafios diários que acontecem nas escolas.

Ser gestor dos CEEPs é algo complexo, que exige habilidades para trabalhar com diferentes situações, principalmente no que se refere a lidar com pessoas. A competência para gerenciar pessoas é fundamental para garantir a motivação dos colaboradores e um clima que favoreça o ensino-aprendizagem no ambiente escolar.

Percebe-se, então, que são várias as competências que esses gestores precisam adquirir no exercício de sua função. No entanto, é importante ter atenção com o que Mintzberg (2010, p.104) observa: "o domínio de todas as competências não cria um gerente competente, pois o segredo do trabalho é misturar todos os aspectos em um equilíbrio dinâmico".

Nesses termos, entende-se que o gestor dos CEEPs da rede estadual de educação deve possuir um elenco de competências profissionais relacionadas à gestão dos centros, sabendo colocá-las a serviço da melhoria das condições de ensino-aprendizagem.

Para facilitar a compreensão, tais competências podem ser organizadas em dez categorias que, juntas, apresentam os padrões de competências para o gestor do centro. Os padrões de competências aqui apresentados não significam que sejam únicos, mas foram definidos com base em conhecimentos e habilidades, a saber: (a) planejamento estratégico e aprimoramento dos centros; (b) visão sistêmica; (c) qualidade de ensino; (d) fortalecimento da autonomia; (e) trabalho em equipe; (f) gestão participativa, fortalecimento e ampliação das relações dos centros com a comunidade; (g) liderança; (h) foco pedagógico; (i) eficiência na comunicação;

(j) identificação das necessidades de transformações e (l) estímulo à promoção da aprendizagem dos alunos.

Acredita-se também que o mais difícil na gestão é construir e manter uma equipe, o que é também essencial. Além de ser tarefa complexa, o próprio sistema contribui hoje para uma "rotatividade" muito grande de profissionais dentro dos Centros de Ensino, o que tem contribuído significativamente para não se constituir uma equipe. Através de observação participante, foi possível identificar alguns problemas dentro do sistema educacional piauiense, principalmente nos CEEPs, como a rotatividade de professores, baixos salários, condições de trabalho, violência escancarada no chão da escola. Há um senso comum que entende que a profissão de professor vem sendo colocada em segundo plano em decorrência desses problemas.

Em seus estudos²⁰, Polon (2005) identificou a existência de três perfis de liderança nas escolas, a saber: o perfil pedagógico, o perfil relacional e o perfil organizacional. A autora defende que os perfis do gestor escolar condicionam as condições de trabalho e os resultados obtidos na escola (POLON, 2005).

A autora explica que o perfil pedagógico é

arregimentado por uma forte correlação entre as tarefas relacionadas às atividades de orientação e acompanhamento do planejamento escolar, ou seja, assistir às aulas e orientar pedagogicamente os professores; promover reuniões pedagógicas e orientar os professores na elaboração de projetos didáticos e deveres escolares (POLON, 2005, p. 20).

O perfil organizacional, por sua vez, é aquele em que os gestores dedicam especial atenção à parte administrativa da escola, preocupando-se com a organização e suporte gerencial aos profissionais. Polon (2005) assinala que existe “forte correlação entre tarefas realizadas com o intuito de dar um suporte ao trabalho do professor em suas necessidades cotidianas, ou controlar resultados através da produção de mapas, planilhas, etc.” (POLON, 2005, p. 21).

Por último, o perfil relacional refere-se aos “gestores que possuem conduta vinculada às tarefas que exigem a presença do diretor no cotidiano escolar, no

²⁰Sobre os perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica eficaz nas escolas. Tese de Doutorado - Departamento de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://www2.dbd.pucRio.br/pergamum/tesesabertas>.

atendimento dos alunos, pais e professores, inclusive na organização de festas e eventos na escola”(POLON, 2005, p. 21).

Dessa feita, dos três perfis de liderança apresentados por Polon (2005), dar-se-á ênfase ao perfil pedagógico, por ser o que mais contribui para que a escola faça cumprir sua função maior, que é oferecer um ensino de qualidade. Como afirma Polon (2005):

[...] a liderança do tipo predominantemente pedagógico, ou seja, a que se coloca de forma mais relacionada, no interior da escola, aos aspectos centrais do currículo e da prática pedagógica realizada em sala de aula, tende a produzir efeitos mais benéficos sobre os resultados escolares do que as lideranças predominantemente organizacionais ou relacionais (POLON, 2005, p. 05).

Ademais, o gestor que adota o perfil pedagógico é aquele que reconhece claramente a função política da educação e da gestão escolar. Busca suporte em suas ações, nas concepções e decisões democráticas, sendo favorável ao debate, à discussão e à análise crítica reflexiva sobre situações de conflito e sobre as concepções ideológicas.

Tendo isso em vista, os gestores juntamente com os diversos atores envolvidos no processo educacional devem procurar manter-se atualizados utilizando reflexão, análise e diálogo. Torna-se necessário que os gestores superem as dificuldades e criem estratégias de divulgação e promoção de discussões, apropriando-se dos resultados. Cabe ao gestor escolar buscar diferentes formas de organizar a instituição com uma gestão participativa, oferecendo espaços de diálogo e aproximação dos sujeitos escolares, com foco no pedagógico, na busca constante da qualidade do ensino.

O momento atual da educação exige, ainda, um diretor escolar capaz de resolver conflitos e mediar soluções que envolvam a comunidade escolar, que seja capaz de influenciá-la a partilhar e participar de seu projeto de educação, de modo que possa realizá-lo com sucesso.

Dessa maneira, realizar um bom diagnóstico na sua unidade escolar, reconhecendo suas fragilidades e forças, trará subsídios para que o gestor possa acompanhar a aprendizagem dos alunos, incentivar a formação dos professores, realizar mediações em situações de conflitos, o que é essencial para a eficiência da

missão da escola. Para melhor entendimento sobre as competências/habilidades e as atribuições na gestão dos CEEPs, apresenta-se o quadro 9, algumas sugestões para melhor desempenho da prática dos gestores dos centros.

Quadro 8: As competências e as atribuições na gestão dos CEEPs

Competências	Atribuições na gestão dos CEEPs
Competência para entender e aplicar a legislação da Educação Profissional	O gestor deve fazer com que esse conhecimento seja aplicado
Competência para lidar com os arranjos produtivos locais	O gestor deve analisar e compatibilizar os cursos ofertados pelos CEEPs com as demandas econômicas reais e potenciais da região, como fator de desenvolvimento local e regional e sugerir ações que possam servir de linhas gerais para a implantação do desenvolvimento.
Competência para lidar com as mudanças e com contextos complexos, diversos e desiguais	O gestor deve estar atento aos ambientes micro e macro dos mercados de trabalho, a fim de oferecer possibilidades de ensino profissional que se encaixem nas necessidades atuais do mundo do trabalho. Para tanto, a política de Educação Profissional estadual deve estar alinhada às ações de desenvolvimento econômico do estado, nunca se esquecendo de observar os preceitos pedagógicos de formação humanística do corpo discente.
Competência para aprender a compartilhar decisões, lidar com processos de participação	O gestor deve promover uma gestão participativa, em que todos que fazem a escola sintam-se responsáveis pelo seu sucesso.
Competência para resolver conflitos e mediar soluções que envolvam a comunidade escolar.	O gestor deve influenciar a comunidade a partilhar e participar de seu projeto de educação (Escola)
Competência para incentivar a formação dos professores.	O gestor deve firmar parceria para promover e incentivar a formação continuada dos docentes.
Competência para buscar diferentes formas de organizar a instituição dentro de uma gestão participativa.	O gestor deve superar as dificuldades e criar estratégias de divulgação e promoção de discussões apropriando-se dos resultados. O gestor deve oferecer espaços de diálogo e aproximar os sujeitos escolares com foco no pedagógico na busca constante da qualidade do ensino.
Competência para liderar e conduzir a gestão pedagógica e administrativa	O gestor deve acompanhar e orientar as atividades pedagógicas da escola
Competência para lidar com pessoas e para a comunicação eficiente.	O gestor deve saber gerenciar pessoas para o bom desempenho do ambiente escolar e seus resultados,
Competência para desenvolver planejamento estratégico para o aprimoramento dos centros	O gestor deve identificar as necessidades de transformações e estimular a promoção da aprendizagem dos alunos.
Competência para entender o sistema de forma sistêmica, manter a qualidade do ensino e construir autonomia escolar.	O gestor deve conhecer o contexto em que a escola está inserida e a buscar estratégias para lidar em curto, médio e longo prazo, com os obstáculos advindos dos fatores externos e internos à escola, relacionados ao desempenho escolar.
Competência para manter o foco na gestão pedagógica	O gestor deve dedicar mais o seu tempo para as questões pedagógicas, dialogando permanentemente com coordenadores e professores, por área do conhecimento e eixo tecnológico.

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Tendo discutido um pouco as competências, atribuição e perfil dos gestores dos CEEPs, serão tecidas, na seção 2.1.6, considerações relacionadas a alguns conceitos e condições para eficácia dos programas de capacitação.

2.1.6 Treinamento (Capacitação) e desenvolvimento de gestores

Para o desenvolvimento desta seção, alguns conceitos e condições para compreensão dos programas de capacitação, como treinamento (Capacitação) e desenvolvimento, são abordados para melhor fundamentação da pesquisa.

Milioni (2001) apresenta o conceito de treinamento como a “ação sistematizada de educação para a capacitação, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento do indivíduo”(MILIONI,2001, p.10). Já para Gil (2001), treinamento é

[...]um processo educacional de curto prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam [...] (GIL, 2001, p.122).

Corroborando com o mesmo raciocínio, Harazin (2001) considera que o “treinamento está diretamente ligado à transmissão das informações necessárias para o desempenho imediato de uma função” (HARAZIN, 200, p.43). Já o “desenvolvimento pretende agregar ao treinando a capacidade de se aperfeiçoar continuamente” (HARAZIN, 200, p.44). No entanto, outros autores destacam que, apesar das diferenças, “o treinamento e o desenvolvimento de pessoas (têm, eles) são instrumentos de alavancagem de desenvolvimento das competências, dos desempenhos e de resultados” (CANABRAVA e VIEIRA, 2006, p. 25).

Os processos de Treinamento & Desenvolvimento (T&D) estão voltados tanto para a aprendizagem como para a busca de melhorias no que se refere a conhecimentos e práticas adquiridas no exercício das funções. Desse modo,

Treinamento e Desenvolvimentos e caracterizam como investimento estratégico e prioritário e, confere diferencial competitivo às organizações, principalmente àquelas que são obrigadas a se manter em contínuo processo de mudança, de forma a enfrentarem as demandas de clientes e as pressões da concorrência (CANABRAVA e VIEIRA, 2006, p. 25).

Atrelado a esse conceito, tem-se que o treinamento de pessoas constitui, antes de tudo, uma oportunidade de desenvolvimento pessoal, sendo um processo que vai além de treinar, conferindo ao indivíduo uma visão de si próprio, de sua carreira, de seu futuro e de sua organização. Assim, o desenvolvimento de pessoas engloba experiências, vivências e percepções, em um processo contínuo de crescimento (PACHECO *et al*, 2009).

Vale esclarecer que o treinamento se dá através do curso de formação e o desenvolvimento se dá com base na prática obtida no exercício do cargo. Nessa perspectiva, Pacheco *et al* (2009) apresentam como alternativa às limitações expostas à utilização de estratégias de treinamento e desenvolvimento de pessoas e/ou de capacitação e desenvolvimento de pessoas.

Nesse contexto, Pacheco *et al* (2009,p.18) assim se manifestam:

[...] os novos modelos para capacitar e desenvolver nos remete à análise da evolução do pensamento com relação aos processos de aprendizagem corporativa, desde a influência das escolas clássicas até os dias atuais, com a presença de modelos mais integrados e sistêmicos (PACHECO *et al* 2009, p.18).

No que concerne à oferta de capacitação no âmbito educacional, para os gestores dos CEEPs, observa-se que não existem, na rede estadual de Educação Profissional do Piauí, políticas que obriguem o futuro gestor, ou em exercício, a participar de cursos de formação. Com isso, os cursos a serem ofertados pela SEDUC devem ser elaborados com o intuito de buscar e formar esses profissionais, para que atinjam a excelência pedagógica e administrativa em todas as esferas e níveis educacionais.

É importante preocupar-se, também, com a estrutura e a operacionalização do curso, que deve servir de apoio para os diretores nas suas mais variadas ações, atendendo a suas especificidades e realidade. Ele precisa ser imediato, para que se evitem os gestores adestradores, ou centralizadores, ou mais ainda, sem competência técnica para assumir um cargo de suma importância para o sucesso do processo educacional, para implementação, gestão, organização e funcionamento dos CEEPs e a consequente melhoria da sociedade em que estão inseridos.

Nessa perspectiva, Freitas (2009, p. 192) assevera:

A formação de gestores para atuarem em educação é uma estratégia importante para melhorar o processo e os resultados da educação nacional. Muito esforço tem sido empregado nesse sentido, contudo é importante aprimorar as condições em que os programas e cursos ocorrem assim como as condições de trabalho e de estudos dos profissionais da educação (FREITAS 2009, p. 192).

Assim, as mudanças e as novas concepções gerenciais se fazem urgentes no sistema educacional para que os gestores dos CEEPs possam cumprir sua missão de realizar uma gestão integradora, que valoriza os avanços não só dos alunos, como da sua equipe de trabalho, que oportuniza a formação para a comunidade escolar, conseguindo enxergar nos atores escolares mais que aluno, professor, funcionário, pais, mas pessoas que podem e devem ser melhores nas suas ações e capazes de contribuir de modo qualificado. Pode-se dizer, segundo Milioni, (2001), que

a avaliação dos resultados do treinamento é um processo, e como tal não deve ser percebido de forma isolada. Deve-se, ao contrário, relacioná-lo estreitamente a um diagnóstico das necessidades de treinamento, aos indicadores, e aos objetivos focados nas expectativas de mudança (MILIONI, 2001, p. 26).

Pode-se afirmar que o T&D dos gestores dos CEEPs impõe à SEDUC/PI o compromisso de capacitá-los para que possam desenvolver habilidades e competências. Por fim, através do T&D, os gestores passarão por um processo de transformação a partir das mudanças no que se refere aos princípios conceituais, para que eles se adéquem ao modelo de gestão que se aplica nos dias atuais.

2.2 Aspectos metodológicos da pesquisa de campo

Esta dissertação utiliza a abordagem qualitativa e, como instrumento metodológico, o Estudo de Caso. Segundo Flick e Cols (2000), o estudo de caso é essencialmente o elemento da pesquisa qualitativa no qual há “a primazia da compreensão como princípio do conhecimento” (FLICK e COLS, 2000, p.5), preferindo-se estudar as relações a explicá-las, isolando-se as variáveis. Afirmam que descobrir e construir teorias são, eminentemente, objetos de estudo dessa abordagem. Segundo Bonoma (1985, p. 203), esse método, assim como outros métodos qualitativos, é útil quando o fenômeno a ser estudado é amplo e complexo,

quando o corpo de conhecimento existente é insuficiente para suportar a proposição de questões causais e nos casos em que o fenômeno não pode ser estudado fora do contexto em que naturalmente ocorre.

Para a realização da pesquisa aqui proposta, foram utilizados os seguintes instrumentos de coleta de dados: pesquisa bibliográfica, análise de documentos, aplicação de questionários e realização de entrevistas semiestruturadas. Assim, discutiu-se brevemente sobre cada um desses instrumentos, objetivando demonstrar a importância de seu uso neste estudo de caso.

2.2.1 A pesquisa bibliográfica e a revisão da literatura

Por pesquisa bibliográfica entende-se um apanhado geral sobre os principais trabalhos realizados, capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados ao tema, dentre outras possibilidades (RUIZ, 1996). Ela é imprescindível quando se fala de pesquisa acadêmica, uma vez que, considerando a base teórica existente, possibilita ao pesquisador uma análise mais fundamentada de suas impressões. De acordo com Michel (2009, p. 40), “a pesquisa bibliográfica é uma fase da pesquisa, cujo objetivo é levantar dados e informações sobre o assunto objeto de estudo”.

Para tal, recorreu-se a autores e obras que dialogam com as questões voltadas para a gestão escolar e suas implicações, notadamente a gestão estratégica, democrática e participativa aplicada à educação, além de assuntos relacionados à gestão educacional, como formação continuada, dimensões da gestão escolar, perfis dos gestores escolares e condições para a eficácia de processos de Treinamento e Desenvolvimento.

Nesta pesquisa foram consultados autores tais como: Machado (2010), Mintzberg (2010), Pacheco *et al* (2009), Lück (1999, 2000, 2001, 2004, 2008, 2009, 2010, 2011), Polon (2005), dentre outros, que estudam o trabalho e os papéis de gestão, treinamento e desenvolvimento, a gestão escolar e a formação continuada de gestores para atuarem no cenário de uma gestão democrática e participativa.

2.2.2 Análise documental

A técnica de análise documental, de acordo com a definição de Michel (2009, p. 65), “consiste na consulta de documentos e registros pertencentes ou não ao objeto de pesquisa, com o objetivo de levantar informações úteis ao entendimento do problema”.

Dentre os documentos analisados neste estudo, destacam-se os projetos de capacitação de gestores do governo federal, memorandos, comunicados, agendas, atas e minutas de encontros e reuniões, documentos internos da administração, instrução normativa, documentos elaborados pela UETEP e repassados aos gestores dos centros, estudos e análises formais a respeito da mesma realidade que está sendo pesquisada, decretos, Convênio Programa Brasil Profissionalizado, além dos relatórios de algumas capacitações oferecidas pelo SEDUC/PI, no período de 2011 a 2013.

Vale ressaltar que a pesquisa documental assemelha-se à pesquisa bibliográfica, mas tem como diferencial, no caso desta pesquisa, o fato de serem utilizados documentos disponíveis na SEDUC/PI.

2.2.3 O questionário

É um instrumento de coleta de dados que procura mensurar algo, sendo, segundo Gil (1995), uma

[...] técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, dentre outros (GIL, 1995, p. 124).

Roesch (1999) complementa essa afirmação, ao colocar que um questionário não é uma simples listagem de questões, que exige esforço prévio de planejamento no sentido de definição do problema a ser pesquisado, da definição e operacionalização das variáveis, entre outros aspectos.

O questionário utilizado na pesquisa consistiu em coletar dados que auxiliou a autora a definir a amostra. Ele foi aplicado a vinte cinco gestores dos CEEPs, para

identificar as formações que eles já possuíam e o tipo de CEEP em que atuavam, representando 35,71% do universo de 70 gestores dos centros, que se encontram localizados na grande Teresina. Desse total de vinte e cinco gestores, foram selecionados dez para serem entrevistados. Assim, pode-se dizer que a amostra foi definida pelo critério de acessibilidade, “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles” (VERGARA, 2005, p. 51), mas também por tipicidade, que “é constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo, o que requer conhecimento dessa população” (VERGARA, 2005, p. 51).

A utilização do questionário, nesta pesquisa, objetivou averiguar quais cursos de formação ofertados pela SEDUC foram feitos pelos gestores dos CEEPs para que o leitor possa obter melhor compreensão de como foram definidos os critérios utilizados para escolha dos gestores que participaram da entrevista.

Assim, o questionário foi elaborado, contendo cinco perguntas, conforme apêndice 1, a serem respondidas por vinte e cinco gestores dos Centros Estaduais de Educação Profissional da grande Teresina, independentemente do tempo de experiência no cargo do profissional e do número de alunos atendidos. Desse montante, foram escolhidos dois gestores que atuam nos CEEPRUs, um do CEPTI, dois dos CEEPs em convivência com Ensino Médio e seis dos CEEPs.

Consideraram-se também os três gestores que cursaram a formação em Educação Profissional ofertada pelo IFPR, dois que participaram do PROGESTÃO, três do curso Escola de Gestores UFPI e três que possuem especialização, mas não na área de gestão. A tabela 3, a seguir, propicia uma visão do quadro de entrevistados.

Tabela3: Formação dos Gestores dos CEEPs da grande Teresina

Formação Realizada	IFPR	PROGESTÃO	UFPI	Outra (informar)	Nenhuma	TOTAL
Modalidades de Centros						
CEEPRU					2	2
CEEPTI		1	1			2
CEEP	3	2	1			6

CEEP em convivência		4	4	1	6	15
Total	3	7	6	1	8	25

Fonte: Elaborado pela própria autora

O questionário foi enviado a cada um dos gestores respondentes através de e-mail oficial da SEDUC/PI, seguido de um reforço realizado com telefonemas, avisando do envio, confirmando o recebimento e solicitando o preenchimento. A escolha da mensagem eletrônica se deu pela facilidade para realização da pesquisa.

2.2.4 Entrevista semiestruturada

A entrevista como técnica para coleta de dados, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, também dá espaço para que o sujeito investigado tenha liberdade de participar e enriquecer ainda mais a pesquisa.

Michel (2009, p. 68) observa que, na entrevista semiestruturada, “o entrevistado tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada”.

Duarte (2004, p. 2) defende que as entrevistas semiestruturadas

[...] são fundamentais quando se precisa/deseja mapear crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais, específicos, mais ou menos bem delimitados em que conflitos e condições não estejam claramente explicitados. Nesse caso, se forem bem realizadas, elas permitirão ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo em geral, é mais difícil obter com os outros instrumentos de coleta de dados (DUARTE, 2004, p. 2).

A opção por essa técnica de coleta de dados se justifica pelo pequeno número de sujeitos entrevistados – dez gestores dos CEEPs (ver apêndice 1), e pela possibilidade que o instrumento oferece de analisar, além das respostas em si, o significado dessas respostas, através da percepção da subjetividade do respondente.

Essa escolha se deu da seguinte forma: optou-se por entrevistar os três gestores dos CEEPs que fizeram o curso no Paraná, por considerar que essa

formação é importante por estar voltado especificamente para os gestores das escolas profissionalizantes, objeto desta pesquisa. Dentro do universo de vinte e cinco gestores, como fora mencionado, foram escolhidos dez, para poder se representar a complexidade desses centros, que se dá pela diversidade de formas de ofertas e, também, observar quais formações esses gestores possuem.

A intencionalidade da amostra é identificar e analisar as demandas e os *gaps* de formação dos gestores dos Centros de Educação Profissional na Secretaria Estadual de Educação do Piauí, a fim de propor ações de melhoria e possíveis considerações acerca do caso estudado. Para tanto, utilizou-se um roteiro com nove questionamentos, conforme consta no Apêndice 3.

Lodi (1981) aponta algumas vantagens da utilização das entrevistas, quais sejam: elas oferecem mais motivação ao respondente que o questionário; nas entrevistas a falta de informação pode ser corrigida a tempo; elas oferecem maior oportunidade para o respondente interpretar as perguntas, entendendo exatamente o seu significado; permitem maior flexibilidade; possibilitam um maior controle da situação, além de permitirem a melhor avaliação da validade das respostas mediante a observação do comportamento não verbal do respondente. Assim, na próxima seção, apresentar-se-á a análise dos dados da pesquisa de campo.

2.3 A percepção dos gestores dos CEEPs: resultados e análise

Para realizar o levantamento de dados junto aos gestores, foram agendadas, por e-mail, visitas, informando a ida da pesquisadora a cada CEEP. A aplicação da entrevista ocorreu durante os meses de abril e maio de 2014, no horário de funcionamento de cada centro, com uma hora de duração, em média. A participação de cada um dos gestores entrevistados foi reforçada por meio de telefonemas, através dos quais foram confirmados o dia e a hora da entrevista. Desse modo, a pesquisa contou com a participação de dez gestores, sendo dois do CEEP em convivência, dois do CEEPRU, um do CEEPTI e cinco dos CEEPs.

Para efeito de análise dos dados e melhor compreensão do leitor, é apresentado, no quadro 10, o perfil dos gestores entrevistados, especificando o tipo de CEEP em que eles atuam, bem como formação inicial, formação para a gestão, tempo de experiência em gestão frente ao CEEP.

Quadro 9: Perfil dos Gestores Entrevistados

Diretor	Tipo de CEEP	Formação Inicial	Formação para a gestão	Tempo de Experiência na gestão do CEEP
Diretor 1	CEEPRU	Licenciatura Plena em Geografia	Pelo IFPR	6 anos
Diretor 2	CEEPRU	Licenciatura Plena em História	Pela Escola de Gestores-UFPI	3 anos
Diretor 3	CEEPTI	Licenciatura Plena em Ciências Biológicas	Pela Escola de Gestores-UFPI	4 anos
Diretor 4	CEEP em convivência	Licenciatura Plena em Letras Portugueses	Não possui formação na área de gestão	3 anos
Diretor 5	CEEP em convivência	Licenciatura Plena em Letras Portugueses	Não possui formação na área de gestão	2 anos
Diretor 6	CEEP	Normal Superior	Não possui formação na área de gestão	3 anos
Diretor 7	CEEP	Pedagogia	PROGESTÃO	4 anos
Diretor 8	CEEP	Licenciatura Plena em Letras Portugueses	pela Escola de Gestores UFPI	7 anos
Diretor 9	CEEP	Licenciatura Plena em História	Pelo IFPR	9 anos
Diretor 10	CEEP	Licenciatura Plena em Geografia	Pelo IFPR	4 anos

Fonte: Elaborado pela autora com base no questionário e nas entrevistas com os gestores dos CEEPs

Essa apresentação é importante porque aponta que os gestores que possuem menos experiência são justamente aqueles que não possuem formação na área de gestão, uma situação que nos faz refletir sobre o gerenciamento desses Centros. Tendo em vista que a seleção para o cargo de gestor não exige formação na área de gestão, confirma-se a percepção da autora da necessidade de formação específica para esses profissionais, a fim de lhes oferecer maiores condições para atuarem na gestão dessas instituições. De acordo com Mintzberg (2010), como fora mencionado anteriormente, a gestão deve ser compreendida em um triângulo, que é composto pela arte, pela ciência e pela prática. Nesse caso, esse desenho de gestão não está presente na vivência da maioria dos gestores entrevistados, o que pode comprometer seu desempenho.

2.4 Apresentação e análise dos resultados da pesquisa

Nesta seção, apresentar-se-á o resultado da análise dos dados obtidos por meio das entrevistas, tendo como base o aporte teórico disponível na literatura específica, apresentado na seção 2.1.

Vale ressaltar que os resultados da análise da pesquisa fornecem parâmetros para a construção de um diagnóstico sobre as formações de gestores

escolares ofertadas pela SEDUC. Entretanto, não se tem a pretensão de fazer uma análise dos programas ofertados pela SEDUC. O que se busca, nesta dissertação, é analisar as demandas e os *gaps* de formação dos gestores dos Centros de Educação Profissional na Secretaria Estadual de Educação do Piauí, a fim de propor ações de melhoria.

Para compreender a realidade da gestão dos CEEPs, foi indagado aos gestores se eles tinham feito algum curso específico para ocupar o cargo de gestor. Os entrevistados ofereceram respostas muito parecidas. Seis responderam que não tinham feito nenhum curso de formação para ocupar o cargo de gestor do CEEP, porque a SEDUC/PI não exige que o candidato a gestor tenha curso na área de gestão. Contudo, dois gestores afirmaram que, ao assumirem o cargo, necessitaram de conhecimento específico, conforme fica evidente no trecho a seguir: “[...] quando iniciei não, mas, logo após senti a necessidade de uma especialização em gestão com ênfase em Educação Profissional, da qual fui à busca, pois a SEDUC/PI não oferece” (DIRETORA 1, Entrevista realizada em 28 de abril de 2014). Essa gestora deixa claro que seu processo de qualificação partira da sua própria iniciativa.

Os diretores 2,3 e 8 buscaram a formação pela escola de gestores UFPI, após assumirem o cargo de direção e por terem sentido muita dificuldade na gestão do CEEPRU, CEEPTI, CEEP, respectivamente. Os Diretores 4,5 e 6 não fizeram, até o momento, nenhuma formação na área de gestão, alegando falta de tempo. Já o Diretor 7 buscou sua qualificação pelo PROGESTÃO. Os demais diretores, 1,9 e 10, buscaram a formação específica na área de Educação Profissional pelo IFPR, mas lamentaram o fato de tal formação não ser ofertada para todos os gestores dos centros.

Assim, foi possível verificar que esses profissionais assumem as responsabilidades de gestão nos CEEPs sem a preparação gerencial anterior à nomeação para o cargo, sem as habilidades técnicas necessárias para o exercício da função. Percebe-se, pelas respostas dos gestores e pelo fato de a SEDUC/PI não exigir a formação em gestão para aqueles que se candidatam ao cargo de gestor dos CEEP, que não há muita preocupação com as competências relacionadas ao trabalho desses profissionais e com a vocação para o exercício da função, o que pode ser comprovado com as falas dos gestores.

Quando questionados sobre as atribuições na sua prática gestora que eles acreditavam serem específicas aos gestores dos Centros de Educação Profissional, todos foram unânimes ao considerar que os gestores dos CEEPs têm que lidar com ações próprias dos centros. Nesse sentido, a Diretora 1 considera que essas especificidades existem:

principalmente quando se trabalha com a Pedagogia da Alternância. Trabalhar vários instrumentais que têm que ser colocados pelo gestor, mas mesmo com cursos regulares o gestor tem que estar em total sintonia com os cursos ofertados na escola para melhor andamento na parte teórica/ laboratoriais/ estímulo , na prática exige do gestor um bom relacionamento com os campos de oferta já que 80% do alunado tem que terminar o curso junto ao estágio (DIRETORA 1, Entrevista realizada em 28 de abril de 2014).

O gestor do CEEPRU 2, por se tratar de uma escola agrícola, respondeu: “sim, principalmente desenvolvimento de atividades ligadas ao setor primário”(DIRETOR 2, Entrevista realizada em 30 de abril de 2014). Já a gestora 3 considera como atribuição específica “trabalhar a interdisciplinaridade entre os conteúdos da base comum e os conteúdos da base técnica de acordo com os Eixos Tecnológicos/ áreas específicas”(DIRETORA 3, Entrevista realizada em 06 de maio de 2014). Essas respostas podem servir de guia para se propor cursos de formação que trabalhem temáticas que atendam às reais necessidades desses gestores.

É interessante ressaltar a opinião do Diretor 5, segundo o qual:

o gestor de uma escola de Educação Profissional, além de ser um bom gerente administrativo, deve ter um conhecimento de gestão de pessoas, para trabalhar com seus discentes essa relação na escola e no futuro ambiente de trabalho dos alunos(DIRETOR 5, Entrevista realizada em 08 de maio de 2014).

Observa-se, então, que o gestor 5 desempenha seu trabalho no centro voltado mais para a área administrativa e relacional do que pedagógica. Essa afirmação se ancora nas proposições de Lück (2009), ao afirmar que a sociedade mudou e passou a exigir educação para todos. Com isso, o ser humano se tornou o elemento-chave no desenvolvimento das organizações educacionais, tanto como alvo do trabalho educativo como na condução de processos eficientes e bem-sucedidos.

A resposta da Diretora 6 diverge das dos demais gestores por considerar que “não há atribuições específicas para a gestão do CEEP, o gestor deve estar inserido em todas as atividades do CEEP que vão desde o funcionamento geral, às questões pedagógicas, orçamentárias e prestação de contas”(DIRETORA 6, Entrevista realizada em 13 de maio de 2014). De acordo com Mintzberg (2010), ciência, prática e arte são a base para o trabalho de gestão, que se encontra muito enraizado na experiência. Cabe ao gestor a função de exercer, mas também de delegar os afazeres diários, organizados em sua rotina.

É importante destacar que os diretores 7, 8, 9 e 10 mencionaram como atribuições específicas na prática gestora no dia-a-dia dos CEEPs as atividades pedagógicas. Nesse sentido, o Diretor 7 fez a seguinte afirmação:

[...] dedico ao pedagógico, já que as matrizes curriculares dos cursos técnicos diferenciam-se completamente do médio normal, o que exige uma prática pedagógica também diferenciada e administrar a prática dos estágios curriculares (DIRETOR 7, Entrevista realizada em 14 de maio de 2014).

Na mesma direção, a Diretora 8 respondeu considerar como atividades específicas na sua prática gestora “os Estágios Supervisionados, coordenar professores tutores presenciais e a distância, trabalhar com coordenadores de Eixos, rotatividade de professores técnicos” (DIRETORA 8, Entrevista realizada em 16 de maio de 2014). Para ela, essas atividades específicas dos Centros requerem um conhecimento mais aprofundado para direcionar as atividades pedagógicas.

Em relação a esse aspecto, as respostas vão ao encontro das proposições de Mintzberg (2010), no sentido de que uma maior integração entre a teoria e a prática favorece o aperfeiçoamento e o desenvolvimento de competências gerenciais requeridas para o cargo de gestão. A Diretora 9, por sua vez, afirma que [...] “é necessário uma maior articulação entre teoria e prática no que diz respeito, por exemplo, à questão dos estágios, algo que não existe em outras modalidades de ensino”(DIRETORA 9, Entrevista realizada em 20 de maio de 2014). Já a Diretora 10 considera como atribuições específicas para o gestor dos CEEPs a “[...] inserção de dados no Sistec; elaboração de um plano de trabalho anual que integre as disciplinas da base comum e base técnica etc” (DIRETORA 10, Entrevista realizada em 22 de maio de 2014).

É possível perceber que a maioria dos diretores concorda que existem atribuições que são específicas aos gestores dos Centros de Educação Profissional, em decorrência de um conjunto de atividades que são próprias desse tipo de escola, tais como a diversidade de formas de oferta, estágios, diversas matrizes curriculares etc. Esse aspecto pode revelar que as formações para os gestores da rede não está levando em conta os contextos de atuação dos diretores (LÜCK, 2000; MACHADO, 2000) dos CEEPs.

Quando foram arguidos se já tinham vivenciado a experiência de formação por iniciativa própria, sete gestores responderam que sim, e três gestores disseram que não, “fazem somente leituras”. Apenas o Diretor 7 e a Diretora 8 responderam que

A Especialização que fiz foi ofertada pelo Estado, porém foi uma luta de muitos gestores para conquistá-la, no entanto ela não foi específica para atender o cargo de gestor de CEEP, para atuar nesta função e fazer a instituição funcionar, tenho que pesquisar muito e às vezes até ousar (DIRETOR 7, Entrevista realizada em 14 de maio de 2014).

Sim, pois, diante dos desafios da função, temos que buscar conhecimentos que podem auxiliar para superar tais desafios (DIRETORA 8, Entrevista realizada em 16 de maio de 2014).

Diante da resposta dos gestores, percebe-se que a SEDUC não possui uma política contínua e atualizada de formação para os gestores dos Centros de Educação Profissional, nem oferece apoio necessário para o desenvolvimento das competências e habilidades requeridas para o exercício da função.

Diante dessa situação, não se pode esperar que os gestores assumam o cargo preparados, pois, sem conhecer, se quer, suas atribuições e os desafios da gestão, que perpassa pela gestão estratégica, que depende de visão sistêmica, pensamento e planejamento estratégico, eles acabam por enfrentar dificuldades desnecessárias no cotidiano do trabalho. Com base nas proposições de Mintzberg (2010) e de Lück (2009), pode-se entender que é através do planejamento estratégico que o gestor pode mobilizar a equipe escolar para a tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias em longo prazo, levando em consideração os objetivos da instituição escolar. Para tanto, é preciso que isso esteja claro para todos os gestores, visto que as atividades que cada um realiza devem estar de acordo com os objetivos institucionais.

Em relação à percepção quanto aos programas de formação oferecidos pela SEDUC/PI para os gestores da rede, pode-se observar que apenas os diretores 4, 5, 6 não emitiram opinião, por não terem participado de nenhuma das formações. No entanto, eles concordam que, em se tratando de ações que venham melhorar o dia-a-dia da gestão escolar, podem ser consideradas válidas.

A Diretora 1, que fez o curso de Especialização para gestores da Educação Profissional pelo IFPR, destaca-o como muito bom, apesar de não ser uma política do Governo do Piauí e, sim, do Governo Federal. Ela afirma que esse curso deveria ser assimilado pela SEDUC, para que os demais gestores tivessem acesso, uma vez que ele trata de temas específicos da Educação Profissional. Essa Diretora acrescenta que

a troca de experiências com gestores de vários estados brasileiros em muitos momentos bate a frustração de não dar conta do recado mais quando começamos as trocas de informações observamos que estamos na mesma linha de raciocínio que os outros gestores. Aconselho sempre esses encontros com gestores de outros estados nos enriquece muito essa troca de experiência (DIRETORA 1, Entrevista realizada em 28 de abril de 2014).

Pela resposta da Diretora 1, percebe-se a importância de troca de experiências e de uma maior aproximação dos diretores com seus pares, sinalizando para a necessidade de abertura de espaço na gestão da rede para esse fim. Isso também é mencionado pelo Diretor 2, que destaca a necessidade de trocas de experiências entre os gestores e o preparo para atuar como articulador das ações na escola. Isso vai ao encontro do pressuposto de Mintzberg (2010), segundo o qual o conhecimento formal é importante, mas nunca de maneira isolada da prática.

A Diretora 3 evidencia que a formação “Escola de Gestores” pouco contribuiu para facilitar o dia-a-dia da gestão do CEEPTI, no que se refere a outros aspectos que permeiam o fazer da escola, como o planejamento integrado, o tempo integral, a condução das questões pedagógicas e a gestão de conflitos, estágios etc.

O Diretor 7 analisa de forma positiva o curso PROGESTÃO por oferecer um grande conhecimento na área de gestão e como suporte técnico. No entanto, no que se refere aos temas mais específicos do CEEP, ele explica:

[...] não é trabalhado por o mesmo não abranger a literatura mas específica e objetiva para cada curso ofertado e subsidiar com

exemplos claros e práticas para a elaboração de um plano de trabalho que integre de fato as disciplinas da base comum e disciplinas da base técnica(DIRETOR 7, Entrevista realizada em 14 de maio de 2014).

Para a Diretora 8, o curso de formação de gestores ofertado pela SEDUC é excelente, mas não aborda temas específicos para os gestores dos CEEPs.

Já a Diretora 9 esclarece que participara do curso pelo IFPR, que não é ofertado pela SEDUC, considerando-o muito bom, por abordar temáticas relevantes para a prática diária e focar temáticas específicas sobre a Educação Profissional. Tal opinião é comungada pela Diretora 10, a qual afirma que o curso de especialização pelo IFPR é excelente, por abordar assuntos relevantes à prática, além do fato de o curso oferecer a oportunidade de conhecer a realidade de outras regiões do Brasil, uma vez que é oferecido a gestores de vários estados.

Esse aspecto pode ratificar a hipótese de que a formação dos gestores na rede não está levando em conta os contextos de atuação específicos dos mesmos (LÜCK, 2000; MACHADO, 2000), e nem atendem suas reais necessidades de formação.

Os entrevistados foram questionados sobre quais eram as principais necessidades de curso de formação para a melhoria efetiva da sua prática gestora. Na aceção deles, os cursos de formação são necessários para socialização das ações realizadas na escola, uma vez que fomentam a discussão e trazem exemplos que podem ser adaptados para uso em suas respectivas escolas. Para a Diretora 1, a formação continuada seria um importante suporte para melhor compreender o trabalho do docente, a sensibilidade para atender e solucionar problemas. Ela assim se manifesta:

uma formação voltada para todo corpo da escola para que possamos trabalhar em perfeita sintonia. Na Educação Profissional a necessidade de se especializar os professores e os Gestores no tocante à gestão pedagógica, por ser uma das grandes dificuldades em atender e repassar a todos, inclusive a coordenação os objetivos de aprender e fazer na Educação Profissional (DIRETORA 1, Entrevista realizada em 28 de abril de 2014).

O Diretor 2, por sua vez, considera que, se houver um curso voltado especificamente para os gestores dos CEEP, seria uma importante conquista, que poderia melhorar muito sua prática gestora. Apesar de ter participado do curso

“Escola de Gestores”, diz sentir necessidade de compreender alguns aspectos que são específicos do CEEPRU, como, por exemplo, alternância, estágio, elaboração de projetos, PDE e PDDE, entre outros.

Já a Diretora 3 desabafa, alegando que “[...] as oportunidades são restritas e há privilégios de alguns[...]” (DIRETORA 3, Entrevista realizada em 06 de maio de 2014). Ela afirma que o MEC enviara à SEDUC três vagas para fazer o curso no IFPR, as quais foram dadas a alguns gestores sem nenhum critério de seleção. Em suas palavras, “[...] espero que mude esta situação e que ofereçam formações para quem de fato vivencia a realidade da escola” (DIRETORA 3, Entrevista realizada em 06 de maio de 2014). Ela destaca as formações como necessárias para

poder ter o conhecimento sistematizado para solucionar problemas vivenciados no âmbito escolar, com análises de bases científicas com propostas de intervenção. Trabalhamos no achismo. Muitas vezes errando para acertar (DIRETORA 3, Entrevista realizada em 06 de maio de 2014).

O Diretor 4 foi enfático ao afirmar que:

Uma formação específica na área técnica profissionalizante contribuirá significativamente para minha prática gestora, pois através dela irei adquirir conhecimento necessário para melhoria da qualidade do ensino do CEEP, como gerenciar pessoal, financeiro e administrativo (DIRETOR 4, Entrevista realizada em 07 de maio de 2014).

Na mesma direção, o Diretor 5 afirma que, se houvesse uma formação continuada voltada para a equipe gestora e docentes do CEEP, ajudaria muito nos “estudos sobre o currículo, na elaboração dos planos de cursos, plano de trabalho, parcerias com empresas, práticas e projetos interdisciplinares etc.” (DIRETOR 5, Entrevista realizada em 08 de maio de 2014)

A Diretora 6 alega que, se houvesse “[...] cursos de, no mínimo, 200 horas e pós-graduação em gestão de Educação Profissional e Técnica com temas voltados para legislação da Educação Profissional, Proeja, EAD” (DIRETORA 6, Entrevista realizada em 13 de maio de 2014), melhoraria muito sua prática. Nessa mesma concepção, o Diretor 7 destaca que a “Secretaria deveria trabalhar com formação continuada para seus gestores, deveria haver um fórum permanente que auxiliasse os gestores antigos e, principalmente, os novos na função”(DIRETOR 7, Entrevista

realizada em 14 de maio de 2014). Já a Diretora 8, por sua vez, acredita que, se a SEDUC ofertasse curso de formação específico para gestores dos CEEP,

[...] seria de grande valia para efetivarmos uma prática de gestão mais eficiente o que certamente teria um sucesso maior para a Educação Profissional. Pois nos ajudaria a minimizar os grandes entraves que temos na nossa prática, que não existem em escolas de Ensino Médio regular (DIRETORA8, Entrevista realizada em 16 de maio de 2014).

Essa diretora deixa clara a necessidade de formação mais específica, por entender que

trabalhar com um currículo Integrado, que é a grande dificuldade do centro, e que na verdade não existe na prática este currículo integrado exatamente por falta de formação dos gestores, coordenadores e professores, deve ser trabalhado também a legislação da Educação Profissional, a lei do estágio (DIRETORA 8, Entrevista realizada em 16 de maio de 2014).

Ressalta-se que, ao mesmo tempo em que os gestores têm percepção de que suas práticas cotidianas não deveriam ser comuns, eles sinalizam para outras formas de lidar com a situação. No que se refere à formação e o dia-a-dia da gestão, a Diretora 9 afirma que,

Se fosse ofertada uma formação continuada seria um suporte a mais para melhorarmos a nossa prática gestora. A formação político-pedagógica específica, tendo como vertentes os Eixos Tecnológicos trabalhados neste centro, aos gestores e professores (DIRETORA9, Entrevista realizada em 20 de maio de 2014).

Nesse sentido, a Diretora 10 concorda que um curso específico seria muito bom, pois poderia

oferecer conhecimentos desde a parte pedagógica até como gerenciar os recursos financeiros, priorizando o que seja mais urgente e de forma transparente até a prestação de conta., conhecer melhor o programa Brasil Profissionalizado entender a formação não só de técnicas mais a integrada (DIRETORA 10, Entrevista realizada em 22 de maio de 2014).

As respostas dos diretores às questões relacionadas ao cotidiano da gestão dos CEEPs reafirmam a hipótese de que as demandas por formações para lidar com as especificidades dos centros tomam conta da rotina dos gestores.

Ao serem questionados sobre até que ponto as formações oferecidas pela SEDUC/PI (PROGESTÃO, Escola de Gestores em parceria com a UFPI) desenvolvem as competências requeridas ao gestor do CEEP, e quais as competências reais exigidas na prática gestora dos Centros de Educação Profissional, a Diretora¹ não opinou sobre os cursos ofertados pela SEDUC, mas fez referência ao curso para gestores ofertado pelo IFPR. Para ela, o curso “[...] oportuniza ao gestor o desenvolvimento pedagógico, senso crítico, desenvoltura para atender às várias necessidades ocorridas no ambiente fazendo com que o gestor passe a ter um olhar diferenciado” (DIRETORA 1, Entrevista realizada em 28 de abril de 2014). Porém, essa Diretora faz uma observação muito interessante, ao destacar a necessidade de as formações abordarem temáticas voltadas para a pedagogia da alternância. Ela diz:

Minha fala está voltada para pedagogia da alternância. Em primeiro lugar a experiência de lidar com grupos de pessoas diferenciadas, disponibilidade já que sua presença tem que ser constante, agilidade para conduzir os problemas surgidos, flexibilidades nas decisões (DIRETORA 1, Entrevista realizada em 28 de abril de 2014).

Para o Diretor 2, o curso “Escola de Gestores é bom, pois oportuniza uma preparação geral para todos os gestores escolares da rede, mas não aborda temáticas voltadas para Educação Profissional e muito menos para a alternância que tem suas particularidades” (DIRETOR 2, Entrevista realizada em 30 de abril de 2014). É importante chamar a atenção para o fato de que há um ponto comum nas falas dos diretores entrevistados dos CEEPRUs, a saber: a necessidade de uma formação que aborde as especificidades da alternância. Ele destaca ainda a necessidade de se “[...] aliar a teoria e a prática para o enfrentamento de questões que surgirão no dia a dia da escola, ter conhecimento de administração de recursos” (DIRETOR 2, Entrevista realizada em 30 de abril de 2014).

Já para a Diretora 3, “[...] apesar de o curso (Escola de Gestores) não ser específico para o gestor dos CEEP, tem me ajudado na gestão do CEEPTI” (DIRETORA 3, Entrevista realizada em 06 de maio de 2014). Para desenvolver as competências requeridas ao gestor do CEEP, faz-se necessário trabalhar temáticas voltadas para “[...] liderança, profissionalismo, ética, legislação específicas da

Educação Profissional, Currículo Integrado”(DIRETORA 3, Entrevista realizada em 06 de maio de 2014).

Quanto ao Diretor 4, este não possui formação na área de gestão. Não o fez porque, segundo ele, não tiver a oportunidade, “[...] mas a minha prática diária tem me ajudado muito” (DIRETOR 4, Entrevista realizada em 07 de maio de 2014). Não obstante, ele elege algumas competências de que sente falta na sua prática do dia-a-dia, tais como: “conhecimento para gerenciar (administrativas, pedagógicas e interpessoais)” (DIRETOR 4, Entrevista realizada em 07 de maio de 2014).

O Diretor 5 também não participou de nenhum curso ofertado pela SEDUC, mas afirma sentir

Necessidade de formação voltada para as práticas pedagógicas e a efetivação de estágios no mercado de trabalho, conhecimento de referenciais teóricos que norteiam o trabalho de gestão e práticas pedagógicas; lidar com o uso das mídias; construir projetos interdisciplinares que associem teoria a prática, etc (DIRETOR 5, Entrevista realizada em 08 de maio de 2014).

A Diretora 6 não opinou, pois não participou de nenhuma dessas formações. Para ela, as competências requeridas para o desenvolvimento de sua prática gestora são:

Lidar com as especificidades da Educação Profissional, com as relações pessoais e interpessoais, gestão de pessoas (lotação de profissionais técnicos), organização como um todo da Instituição, relações exteriores, comunidade, parcerias, famílias de alunos, conselho escolar, capacidade em avaliar e solucionar problemas dentro da instituição, liderar com comprometimento e apoio de todos delegando responsabilidades (DIRETORA 6, Entrevista realizada em 13 de maio de 2014).

As afirmações dos Diretores 4, 5 e 6 são muito parecidas e se coadunam com as proposições de Lück (2009) de que o gestor necessita de conhecimentos e habilidades requeridas para o exercício da gestão de sua escola.

Para o Diretor 7, apesar de fato de a formação oferecida pela SEDUC o PROGESTÃO proporcionar um bom treinamento, como as necessidades das escolas são muitas e variadas, termina-se não contemplando aspectos específicos do CEEP, pois o curso tem um direcionamento para a base comum, deixando a desejar naquilo que se refere à parte profissionalizante. Em outras palavras, não aborda temáticas

que contribuem para o desenvolvimento das competências requeridas ao gestor do CEEP, tais como: legislação da Educação Profissional, currículo integrado, relação pessoal e interpessoal, capacidade de liderança, gerenciamento administrativo.

A Diretora 8, fez o curso “Escola de Gestores”, mas considera que este não desenvolve as competências requeridas para a gestão do CEEP. Para ela, no curso, “[...] não aprofundam nos temas de que necessitamos para gerir um centro, que envolvem a Gestão Pedagógica, Gestão Administrativa e Gestão de Pessoas” (DIRETORA 8, Entrevista realizada em 16 de maio de 2014). Já para a Diretora 9, desenvolver as competências para a gestão do Centro exigem “[...] conhecimentos de administração pública, de função pedagógica e de transferência de recursos financeiros, currículo integrado” (DIRETORA 9, Entrevista realizada em 20 de maio de 2014).

Já a diretora 10 afirma que: “fiz o curso pelo IFPR e considero que ele desenvolve as competências requeridas aos gestores dos CEEP. Mas, com relação ao PROGESTÃO e a Escola de Gestores não conheço” (DIRETORA 10, Entrevista realizada em 22 de maio de 2014). Para Lück (2009), os gestores que desenvolveram as competências de liderança nunca se deixam paralisar diante dos desafios.

A maneira como os diretores relatam as necessidades para a gestão do CEEP demonstra a falta do desenvolvimento de competências inerentes à função, dificultando sua atuação no que se refere a planejar delegar e até mesmo ser agente de mudanças.

Sobre esse aspecto, pode-se inferir que a formação para esses gestores deve fazer parte da pauta da SEDUC/PI, para a criação de uma política de formação específica, ratificando a análise desenvolvida acerca da percepção dos diretores em relação à formação e o dia-a-dia da sua prática gestora.

No entanto, não é precipitado dizer que a formação do gestor na rede estadual de Educação Profissional do Piauí não compreende o desenvolvimento de competência para a utilização do planejamento como ferramenta de gestão. Sobre essa questão, Lück (2011) assinala que os sistemas de ensino ainda são marcados pela ausência de orientação teórico-metodológica de seus gestores, que se reflete

na falta de perspectiva e superação efetiva das dificuldades cotidianas das escolas, com vistas à promoção de avanços estratégicos rumo à melhoria do ensino.

A entrevista abordou também duas questões: se os cursos PROGESTÃO, Escola de Gestores UFPI, Curso pelo IFPR abrangiam todas as temáticas necessárias à formação dos gestores dos CEEPs e quais temáticas os entrevistados sugeririam para complementar as formações já ofertadas. Os que fizeram as formações foram unânimes em afirmar que elas não atendem, por considerarem que os cursos abordam temas mais gerais, artificiais da gestão, nada específicos dos Centros. Conforme afirma o Diretor 2, que “[...] só se percebe o quanto o curso é artificial quando se trabalha com várias modalidades em uma única entidade”(DIRETOR 2, Entrevista realizada em 30 de maio de 2014). Os que não fizeram os cursos não opinaram. No que se refere aos temas que eles apontam como importantes e que deveriam ser abordados no curso de formação, a Diretora 1 propôs temas relacionados à visão sistêmica, competências e habilidades do gestor do CEEP. O Diretor 2 considera como necessário focar a parte da legislação da Educação Profissional, gestão de pessoas, gestão em administração pública, curso de psicopedagogia.

Para a Diretora 3, apesar de o curso (Escola de Gestores) não abranger os temas necessários ao melhor desempenho do gestor do CEPTI, reconhece que este ajudou bastante. Contudo, sentiu necessidade de maiores informações a respeito de temas mais específicos ligados à Educação Profissional e também à questão do relacionamento interpessoal. Os Diretores 4 e 5 acham que se deveria aprofundar os conhecimentos relacionados ao Currículo Integrado (médio profissionalizante, PROEJA); Gestão de pessoas, Gestão financeira, Legislação da Educação Profissional, Prática de Estágio, dentre outros. Esses temas coincidem com os sugeridos pelos Diretores 7 e 8, que garantem que o estudo de tais questões ajudaria a melhorar o funcionamento do centro.

Já na opinião da Diretora 6, os assuntos relevantes para seu cotidiano e que contribuiriam para a melhoria da sua prática profissional são:

Formação em novas tecnologias, Políticas Públicas para a Educação Profissional, metodologias e planejamento e desenvolvimento de currículos, formação de leis, decretos e resoluções da Educação Profissional e Tecnológica, de PROEJA, EAD, softwares inteligentes (DIRETORA 6, Entrevista realizada em 13 de maio de 2014).

As Diretoras9 e 10, por sua vez, fazem referência ao curso realizado pelo IFPR, considerando os temas trabalhados satisfatórios, pois, além de trabalharem assuntos voltados para Educação Profissional, os encontros presenciais oportunizam a socialização de experiências, o que as ajuda muito. Mas entende-se que nenhuma formação sozinha faz milagre, é preciso que o gestor esteja aberto às mudanças e procure se qualificar para desenvolver novas habilidades e competências na gestão do CEEP.

Outra questão colocada na entrevista diz respeito ao contexto que envolve o CEEP, como o perfil dos alunos, o perfil dos professores e as relações estabelecidas na comunidade escolar, seja com professores, pais, alunos e com a secretaria, e como essas relações facilitam ou não a gestão. A Diretora 1 considera a comunidade como uma grande parceira da gestão: “[...] eles entendem e respeitam a escola” (DIRETORA 1, Entrevista realizada em 28 de maio de 2014). Quanto à relação com a secretaria, ela classifica como boa.

Para o Diretor 2, a relação com os alunos é bastante amigável, por se tratar de uma escola de alternância- eles residirem quinze dias na escola gera laços de amizade. No que diz respeito aos professores, é preocupante, pois 70% são celetistas, o que é sinalizado pelo diretor como sendo um complicador na melhoria dos resultados, uma vez que os laços que unem esses professores a escola são temporários. Quanto à comunidade, geralmente é pouco participativa, por morar distante da escola, e ser, em sua maioria, formada por agricultores, restringindo-se sua presença na escola às atividades festivas.

A relação Secretaria/CEEPRU ainda é bastante tímida, dá-se principalmente a título de cobranças, sendo necessária uma aproximação maior. Seria interessante que fosse criada uma agenda com um encontro trimestral ou semestral, entre representantes da SEDUC e CEEPRUs, para serem discutidas as problemáticas enfrentadas por eles, para socializar os acertos de atividades desenvolvidas e compartilhar ideias para melhor atender a nossos alunos.

Como as relações entre os diversos atores escolares tanto facilitam quanto dificultam a gestão, pode-se inferir que isso constitui um importante desafio no dia-a-dia da gestão escolar. Esse apontamento vai ao encontro da proposição da Diretora 3, quando estabelece que a relação é

caracterizada por uma clientela dinâmica, crítica, conhecedora de seus direitos, muitas vezes falhas nos deveres, mas que em comum, buscam melhorar de vida por meio da profissionalização (DIRETORA 3, Entrevista realizada em 06 de maio de 2014).

No entanto, a postura dos professores, desabafa a Diretora 1, [...] “a maioria está pelo financeiro, fato que desencadeia vários problemas, como o pouco envolvimento com a proposta da escola de tempo integral” (DIRETORA 3, Entrevista realizada em 06 de maio de 2014). Para dirimir essa situação, a gestora precisa formar uma equipe participativa e construir um ambiente que permita o bem-estar coletivo (LÜCK, 2010). É preciso ser líder, com visão, que saiba dialogar e seja bom ouvinte, sempre disposto a solucionar os desafios que lhe são postos, visando ao que é de melhor para a instituição, a melhoria da qualidade do ensino.

Apesar dos desafios e da trajetória desde a implantação da CEEPTI, “[...] o Centro hoje é uma referência que precisa de melhorias, pois ainda estamos muito aquém da qualidade educacional desejada” (DIRETORA 3, Entrevista realizada em 06 de maio de 2014). Na opinião da Diretora 3, a relação com a Secretaria é razoável, às vezes caracterizada por um desgaste, devido à burocracia dos processos e distanciamento e monitoramento. Nessa perspectiva, que trata do monitoramento de processos educacionais, Lück (2009) destaca que esse processo ainda não se configura como prática comum nas escolas, sendo apenas recentemente adotado na gestão dos sistemas de ensino.

O relato da diretora expressa bem o que defende Lück (2010) sobre os gestores escolares vivenciarem novas demandas no contexto educacional, principalmente no que diz respeito aos desafios referentes à construção de uma escola pública de qualidade.

Em relação à articulação com os professores, o Diretor 4 classifica como boa. Porém, ele entende que a relação com os alunos ocorre com certa informalidade. Com a comunidade, por sua vez, a relação é de distanciamento e de aparente falta de interesse em resolver problemas trazidos por alguns pais, que, em alguns momentos, sequer foram recebidos. No relato do diretor 4, percebe-se que a comunicação da escola com a Secretaria é considerada insuficiente. Ele aponta um distanciamento entre a SEDUC e o chão da escola, o que evidencia, de acordo com

seu relato, certa dissonância entre as decisões tomadas pela secretaria e o cotidiano escolar.

Para o Diretor 5, a relação com os alunos é de impessoalidade e com a comunidade, de distanciamento. Com relação à Secretaria, ele afirma que a relação é boa, pois “[...] as demandas são levadas para UETEP, onde algumas necessidades são “sanadas” outras não” (DIRETOR5, Entrevista realizada em 08 de maio de 2014).

A Diretora 6, por sua vez, considera a relação com os alunos presente e informal. Quanto à relação com a comunidade, ela afirma ser excelente, pois reuniões e encontros são realizados com frequência na instituição, que dispõe de um espaço adequado, como quadra de esportes, auditório, cursos, apresentações artísticas, jogos, de que os pais participam. O Diretor 7 relata que seu contato com alunos, professores, pais e responsáveis acerca do funcionamento da escola, programações, é bastante recorrente. Porém, em relação aos alunos, segundo ela, necessitariam de uma atenção maior, por serem

de diferentes bairros e diferentes núcleos familiares. Por conta disso, possuem particularidades que tornam a gestão complexa. São pessoas carentes de tudo, convivendo com outros que não possuem as mesmas necessidades (DIRETOR7, Entrevista realizada em 14 de maio de 2014).

Um canal de comunicação apontado pelo Diretor7 foi o Conselho Escolar. Enfatizou-se, ainda, o monitoramento do plano de ações, realizado principalmente por um técnico. Ela afirma que a relação do CEEP com a Secretaria é sempre muito boa, vez que, em sua maioria, as solicitações são atendidas.

Para a Diretora 8, a parceria com a comunidade é boa e está voltada para o tratamento de assuntos rotineiros da escola. Ela enfatiza que a relação com os alunos é marcada por certo receio, devido às constantes cobranças. Com os professores, por sua vez, a relação é de muita instabilidade, como ressalta a diretora:

Os professores resistem trabalhar o currículo integrado, com isso terminam não efetivando uma prática eficaz voltada para o CEEP, principalmente os bacharéis que não têm formação didática, pedagógica e têm grande dificuldade com a prática de sala de aula (DIRETORA 8, Entrevista realizada em 16 de maio de 2014).

Na opinião da Diretora 8, a relação da escola com a SEDUC, em um passado próximo, não era muito efetiva, pois a própria GRE não valorizava essa relação. No entanto, ela diz que atualmente já existe uma aproximação maior com a SEDUC.

Para a Diretora 9, a escola começa a ser reconhecida pela comunidade escolar. Segundo ela, “[...] para que se tenha qualidade, é necessário que os alunos recebam formação política disciplinar com intenso acompanhamento pedagógico e que os nossos professores trabalhem com compromisso e dedicação”(DIRETORA 9, Entrevista realizada em 20 de maio de 2014).Esse reconhecimento pode ser percebido pela parceria com órgãos colegiados e com um projeto de trabalho que apresenta o rumo para o qual a escola caminha. “[...] Há uma estreita relação de parceria e compromisso do CEEP com a Secretaria”(DIRETORA 9, Entrevista realizada em 20 de maio de 2014).

A resposta da Diretora 10 não foi muito diferente das de suas colegas, ela também considera a relação com a SEDUC boa. Assim se manifesta:

o nosso CEEP é uma escola que passa por várias dificuldades, funciona bem por causa do compromisso da equipe gestora e também conta com 95% de **professores comprometidos**, nossos alunos a sua maioria é de classe baixa com todos os problemas que essa desigualdade social gera no desenvolvimento desse jovem.Quanto à **comunidade** procuramos **inserir** sempre desde a elaboração do PPP como também **no desenvolvimento das atividades nele proposto**. (DIRETORA 10, Entrevista realizada em 22 de maio de 2014 – grifo nosso).

Nesse sentido, para se ter uma escola com resultados positivos na aprendizagem dos alunos, com aumento de satisfação dos professores e alunos e da participação da comunidade, é necessário que haja a atuação e envolvimento da equipe, visando a um trabalho individual integrado, com ações coletivas, resultante do planejamento participativo (LÜCK, 2010). Para tanto, o gestor educacional, também, deve ter disciplina para superar os desafios que são encontrados nas funções de sua responsabilidade. Essas funções devem manter em evidência a necessidade da valorização da escola, dos funcionários e, principalmente, de seus alunos, para que estes se sintam incentivados para aprender e assimilar novos conhecimentos.

Os diretores foram indagados sobre os maiores desafios e demandas que o contexto do CEEP coloca para a sua gestão e como eles lidam com esses desafios. As respostas demonstram que eles se consideram diante de muitos desafios e demandas, necessitando de estratégias para lidarem com essa situação e empreenderem um salto de qualidade na gestão escolar. A Diretora 1 aponta como desafio a falta de apoio dos membros maiores da Secretaria (Secretário e Diretor). Para lidar com esses desafios, ela busca “[...]apoio no município e junto a coordenação de Educação Profissional”(DIRETORA 1, Entrevista realizada em 28 de abril de 2014).

Para o Diretor 2, seu maior desafio é fazer com que o CEEPRU seja de fato uma unidade produtiva de conhecimentos, de produção agrícola e pecuária, de forma que os alunos tenham condições de complementar sua renda com o que fosse produzido na escola. Ele menciona também a falta de investimentos para o desenvolvimento de projetos, pois:

Como o centro não disponibiliza de recurso suficiente, busco parcerias para conseguir, além do conhecimento teórico, os alunos precisam ter aulas práticas, aprender a fazer, fazendo, então é necessário que a escola tenha um campo produtivo. Fato que independentemente de a Secretaria oferecer ou não as condições financeiras para o campo, à escola cria essas condições fazendo milagres com os recursos que recebo. Outro grande desafio é alimentar os alunos com refeições diárias com 3,70 per capita (DIRETOR 2, Entrevista realizada em 30 de abril de 2014).

Não deve ser desconsiderado o fato de que essa escola é agrícola e com alunos oriundos do campo. Todavia, o relato do diretor vai ao encontro às proposições de Lück (2011), segundo as quais a gestão deve estar voltada para a articulação das ações e dos atores envolvidos no processo de ensino e aprendizagem. A Diretora 3 destaca que os desafios são mais estruturais, como dificuldade nas relações interpessoais, falta de serviços de apoio especializado como psicopedagogo ou psicólogo. Para lidar com esses desafios, ela diz que é preciso “[...] paciência, e esperar que uma hora as coisas se encaixem” (DIRETORA 3, Entrevista realizada em 06 de maio de 2014). Considerando os desafios que se impõem todos os dias aos gestores, em situações pouco objetivas, convém lembrar que “não existe a melhor maneira de gerenciar, tudo depende da situação” (MINTZBERG, 2010, p. 24).

Para o Diretor 4, a implantação dos cursos técnicos profissionalizantes na comunidade foi um grande desafio por ele enfrentado, pois a escola não trabalhava com o Ensino Médio integrado. Ele cita ainda as dificuldades administrativas e financeiras, a lotação de professores, que atrapalham muito o andamento das aulas.

Quando perguntado como lida com esses desafios, o Diretor 4 disse acreditar que seriam amenizados se a SEDUC agilizasse o processo de lotação e que, antes de implantar o ensino profissionalizante, promovesse uma formação para maior conhecimento sobre as formas de oferta da Educação Profissional. Com relação a problemas no âmbito administrativo e/ou financeiro, o Diretor 4 explicou: “[...] busco ajuda ou orientação na instituição mantenedora - SEDUC, em caso de dúvidas” (DIRETOR 4, Entrevista realizada em 7 de maio de 2014). Isso corrobora com a opinião de Lück (2010) sobre a incipiente participação dos diretores na gestão da rede.

Para o Diretor 5, as parcerias com empresas para garantir o estágio obrigatório dos alunos em suas áreas de estudos; a falta de livros didáticos de apoio às práticas pedagógicas dos cursos ofertados são os maiores desafios encontrados. Para enfrentá-los, ele diz que “[...] persiste em busca de parcerias, produzindo apostilhas a partir de um referencial teórico disponível nos planos de curso”(DIRETOR 5, Entrevista realizada em 8 de maio de 2014).

A situação vivenciada pelo diretor 5 se repete no caso da Diretora⁶ e do Diretor 7. Esses dois diretores apontam, como maiores desafios, a gestão de pessoas e o pouco recurso para manutenção do Centro. Nesse caso, eles explicam que o problema de falta de recursos é amenizado através de parcerias, que as ajudam a manterem suas instituições.

A Diretora 8 destaca, como desafios, a formação dos professores e a valorização salarial. Para ela, é

muito difícil trabalhar com um professor que não tem formação para atuar em CEEP, como também não temos um quadro efetivo de professores, a lotação é um grande entrave, todo ano professores mudam, coordenador muda, passamos um período preparando um professor e coordenador com nossos próprios esforços através de encontros pedagógicos na escola. Aí, quando achamos que temos professor que já entende de Educação Profissional, vem um novo ano, uma nova lotação, o professor deveria ser específico do CEEP com tempo disponível para direcionar sua prática, o que não existe, sem falar na baixa remuneração” (DIRETORA8, Entrevista realizada em 16 de maio de 2014).

Para lidar com esses desafios, ela procura solucioná-los através do diálogo e muito planejamento. Percebe-se que o gestor educacional tem, assim, uma árdua tarefa de buscar o equilíbrio entre os aspectos pedagógicos e administrativos, com a percepção de que o primeiro constitui-se como essencial, por interferir diretamente no resultado da formação dos alunos, e o segundo deve dar condições necessárias para o desenvolvimento pedagógico (LÜCK, 2010).

A Diretora 9 destacou como desafios a falta de formação continuada específica dentro dos eixos tecnológicos trabalhados no CEEP e a necessidade de espaço escolar adequado. Ela diz que, para lidar com esses desafios, tem que "reinventar a roda todos os dias". Para a Diretora 10, os desafios são melhorar o baixo rendimento escolar dos alunos e a falta de alguns laboratórios. Para enfrentá-los, ela "[...] trabalha com um projeto de reforço nas disciplinas de cálculo em parcerias com as Universidades Federal, Estadual e o IFPI, no contra turno" (DIRETORA 10, Entrevista realizada em 22 de maio de 2014). Nesse sentido, cabe citar Mintzberg (2010), ao apontar que parte do trabalho realizado nas organizações se transforma em rotina, a qual não deve ser a preocupação principal dos gestores, uma vez que pode ser delegada. Para o autor, o que deve ocupar o maior tempo no trabalho dos gestores é a articulação de ações, dentro e fora das instituições.

Quando indagados sobre quais perfis (administrativo, pedagógico ou relacional), tomam mais seu tempo na gestão do CEEP, os gestores deram respostas muito parecidas, sinalizando mais para as questões administrativas. Ao falar sobre o trabalho de um gestor, a Diretora 1 afirma que, para

Defender os interesses de sua escola, é imprescindível que esteja atenta nessas quatro questões. Na Educação Profissional em alternância, conduzo sem priorizar nenhuma mais que a outra, são quatro pontos muito importantes para gerenciar uma escola. Acredito que conseguir conduzir com ajuda de coordenadores e secretários, mas em se tratando da Pedagogia da Alternância, as questões interpessoais e humanas fazem parte do nosso dia a dia (DIRETORA 1, Entrevista realizada em 28 de abril de 2014).

O Diretor 2 não definiu a qual das questões ele se dedica, preferindo atribuir a gestão do CEEP à equipe, ao dizer que "[...] trabalha de forma coletiva, cada um tem suas atribuições bem definidas, pois a escola é de responsabilidade de todos"

(DIRETOR 2, Entrevista realizada em 30 de abril de 2014). Já os Diretores 3, 5 e 6 afirmaram que procuram gerenciar, dedicando-se às questões administrativa, pedagógica e relacional nas mesmas proporções, uma vez que esses três segmentos é que formam a gestão como todo.

Pela resposta do Diretor 4, percebe-se que ele se dedica mais às questões administrativas, por afirmar que

O gestor tem uma visão geral do todo, porém como a gestão é composta por grupo ou núcleo gestor (diretor titular, diretor adjunto, coordenação pedagógica e secretária), há uma distribuição das demandas: coordenadora, visão mais voltada para a parte pedagógica, diretor adjunto, relação interpessoal e diretor titular, responsável pelas questões mais administrativas, financeiras (DIRETOR 4, Entrevista realizada em 07 de maio de 2014).

Comungando da mesma visão, o Diretor 7 afirma:

Preocupo-me com todas as questões, mas para uma boa gerência, dividimos as tarefas: dedico-me a questões da administração e parte da relações humanas (principalmente com funcionários), as questões pedagógicas e de relação com alunado ficam a cargo da diretoria adjunta e da coordenação pedagógica (DIRETOR 7, Entrevista realizada em 14 de maio de 2014).

Da mesma forma, a Diretora 8 respondeu que “procura administrar as questões como um todo, alinhando-as, pois, quando se valoriza apenas uma, as outras tendem a fracassar” (DIRETORA 8, Entrevista realizada em 16 de maio de 2014).

A partir das declarações dos diretores, é possível inferir que eles não dão a atenção devida à questão pedagógica, demonstrando a falta do desenvolvimento de competências inerentes à função. Para Polon (2005), dar ênfase ao perfil pedagógico é seguramente mais coerente com as demandas atuais das instituições de ensino e o novo perfil do gestor escolar.

Para finalizar a apresentação e a análise dos resultados da pesquisa, pode-se buscar responder às questões de investigação levantadas no capítulo 1, a saber: Como os gestores dos CEEPs percebem a contribuição das ações de formação oferecidas pela SEDUC/PI para sua prática na gestão escolar? Até que ponto os cursos oferecidos pela SEDUC/PI são adequados às competências exigidas

especificamente aos gestores dos CEEPs? Quais são as necessidades específicas de formação em gestão, percebidas por esses gestores escolares?

Os resultados da pesquisa demonstram que, na percepção dos entrevistados, os cursos ofertados pela SEDUC não respondem às demandas específicas dos Gestores dos Centros de Educação Profissional, para a melhoria da sua prática gestora.

Pode-se observar que a maioria dos gestores dos CEEPs assume suas funções sem nenhuma experiência gerencial no currículo integrado, bem como lhes falta formação específica que trabalhe as competências exigidas na gestão dos centros.

A pesquisa também revelou que, em sua maioria, os gestores percebem que não possuem as capacidades gerenciais adequadas nas áreas pedagógica, administrativa e financeira. Entendem que os cursos dos quais já participaram, ofertados ou não pela Secretaria, não lhes possibilitaram mudanças de procedimentos em suas ações no campo administrativo e no pedagógico. Eles afirmaram que precisam se apropriar dos conhecimentos pertinentes à gestão do CEEP como: legislação, currículo integrado, formas de oferta, dentre outros, para que possa fazer da gestão escolar um ponto de partida para a construção de uma escola pública de qualidade.

É importante observar que foi possível identificar uma demanda recorrente entre os gestores entrevistados: uma formação que considere as especificidades dos centros de alternância. Isso confirma o que é defendido na dissertação: a necessidade de a Secretaria ter atenção com essas especificidades, a fim de propor uma formação voltada para esses gestores dos CEEPs.

Diante dessas considerações, é possível dizer que, no que se refere à real contribuição das ações de formação para os gestores dos CEEPs, desenvolvidas pela Secretaria Estadual de Educação do Piauí, existe um *gap* que impede o desenvolvimento de conhecimentos e competências necessárias a esses gestores. Nesse sentido, é interessante que a SEDUC possua um setor específico que trabalhe a formação dos gestores dos Centros de Educação Profissional.

No entanto, é importante esclarecer que nenhum curso de formação, por melhor que seja, pode suprir as demandas de aprendizagem e os saberes necessários ao desempenho das funções que o cargo requer. Contudo, mesmo não

sendo suficiente, acredita-se que, quanto mais específica for a formação em relação à prática do gestor do CEEP, mais efetiva ela tende a ser, principalmente quando se considera o modelo democrático-participativo, que se aplica aos Centros de Educação Profissional no contexto atual.

Tendo apresentado o arcabouço teórico e os resultados da pesquisa de campo, algumas conclusões serviram de parâmetros para a construção do capítulo 3. Dessa forma, o Plano de Ação, que é apresentado no capítulo 3, tem como proposta planejar e implementar um curso de Formação Continuada voltado especificamente para gestores dos Centros de Educação Profissional da rede estadual de educação do Piauí.

3 PROGRAMA DE FORMAÇÃO CONTINUADA PARA GESTORES DOS CENTROS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NA SEDUC/PI

A escola deve se constituir em um espaço de reflexão e debate acerca do seu papel social, bem como do tipo de cidadão que pretende formar. Nesse caso, o projeto político-pedagógico é um instrumento importante, pois estabelece decisões e ações relativas ao processo de ensino e aprendizagem, sendo construído com base nas demandas, percepções e intenções de todos os participantes do espaço escolar: alunos, professores, gestores, funcionários e comunidade.

Entende-se que estas reflexões, as decisões sobre o papel da escola e os meios para a construção de sua autonomia, por exemplo, podem gerar conflitos decorrentes de diferentes visões e opiniões presentes no espaço escolar. Além disso, é preciso considerar também as relações que a escola mantém com o seu entorno: população do bairro, associações, grupos de pessoas, instituições, poder público, demais escolas, praças, bares, etc. Isso aponta para a importância de se reconhecer que a escola é parte de uma rede social, que abrange todos os que se encontram dentro e fora dela, mas que podem exercer influência no seu desempenho.

Sendo assim, é responsabilidade da gestão escolar saber gerenciar essa rede social, agenciando as relações dentro e fora dela, lidando com conflitos e diferentes posicionamentos, mas, acima de tudo, tomando decisões compartilhadas que atendam não aos interesses particulares, mas, sim, ao interesse da própria escola. A gestão democrática e participativa só se faz eficaz quando, apesar das diferenças e dos conflitos, as decisões finais são tomadas em prol dos objetivos centrais da escola: a melhoria de seu desempenho e da qualidade do ensino ofertado.

Tendo em vista o acima exposto e, ainda, todas as responsabilidades e desafios que os gestores de escola precisam assumir, entendemos que a formação em gestão, adequada às diferentes realidades dos sistemas de educação, torna-se essencial e estratégica não só para o sucesso do trabalho de gestão, mas também para a melhoria do desempenho escolar.

Portanto, o plano de ação aqui apresentado parte do pressuposto de que um curso de formação específico para os gestores dos CEEPs permitirá o desenvolvimento de competências e habilidades específicas e oferecerá uma base adequada para a melhoria do desempenho desses gestores.

Sendo assim, e com base na pesquisa de campo apresentada no capítulo 2, entende-se que, embora a SEDUC ofereça cursos de formação (PROGESTÃO e Escola de Gestores), eles não atendem às especificidades dos CEEPs e não suprem todas as suas exigências de formação. Para que possa atendê-las, a SEDUC/PI deveria investir em um tipo de formação continuada, que considere essas especificidades, bem como as dificuldades e as demandas de trabalho desses gestores. Por essas razões, apresentar-se-á uma proposta de formação específica para os gestores dos CEEPs.

Os pontos levantados pela pesquisadora, através da pesquisa de campo e de debates sobre esse tema com os gestores dos centros, contribuíram para a elaboração desta proposta de formação, no sentido de contemplar a teoria e a prática da gestão escolar. Enfim, é importante observar que o Plano de Ação aqui proposto é decorrência da análise dos dados coletados na pesquisa de campo e da revisão bibliográfica empreendida nesta dissertação.

Este Plano busca oportunizar aos gestores dos CEEPs um curso de formação voltado especificamente para as demandas e os *gaps* identificados através da pesquisa de campo. Espera-se, com isso, que eles possam atuar nas diferentes situações e frente aos desafios que a rotina escolar apresenta.

Este plano visa buscar, também,

uma oportunidade de fortalecer laços entre os pares, compartilhando experiências exitosas com outros diretores, criando uma espécie de “consultoria profissional” com um Programa de política pública e, ao mesmo tempo, permitindo o exercício do autoconhecimento e do desenvolvimento de relações interpessoais (GOMES, 2013, p.110).

Essas considerações nos levam a propor a criação e implementação de um Curso de Capacitação em Gestão Escolar específico para os gestores dos Centros de Educação Profissional da rede estadual do Piauí, que tenha continuidade e seja mais próximo das necessidades específicas para esse público em seu cotidiano de trabalho.

Nesse sentido, nas seções a seguir, apresentar-se-ão os elementos que comporão a proposta de capacitação para os gestores dos CEEPs/PI, com o intuito de contribuir efetivamente para o desenvolvimento de habilidades e competências que possibilitem aos gestores a melhoria da sua prática cotidiana.

3.1 O desenho do curso de formação para os gestores dos CEEPs

A tarefa do gestor escolar tem sido descrita como sendo a de criar condições para que as pessoas trabalhem motivadas. O trabalho do gestor deve fundamentar-se, principalmente, no interesse coletivo dos agentes. Para tal, sua visão de gestão deve despir-se literalmente das amarras do autoritarismo que, durante tanto tempo, imperou no contexto escolar. Portanto, há muito vem se discutindo esse novo perfil do gestor escolar, pois as inúmeras mudanças sociais nos impõem a chamada era do conhecimento, a era de um mundo cada vez mais globalizado. Nesse contexto, a gestão autoritária é uma prática que não cabe mais, pois não satisfaz às exigências de uma sociedade que se deseja igualitária e justa. Assim, é fato que o processo de uma gestão democrática exige a participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar nas decisões políticas de caráter pedagógico.

Na rede estadual de Educação Profissional do Piauí, têm-se observado muitos problemas ligados à área da gestão, dentre eles, com base em relatos dos próprios gestores, a carência de capacitação específica para a função. Desse modo, cabe à SEDUC planejar e implementar um curso de formação em gestão específica para os gestores dos CEEPs, que estão no exercício da função e os que venham a assumir o cargo.

Com base no referencial teórico, apresentado no capítulo 2, entende-se que um dos aspectos que vai mobilizar a gestão é o processo ensino aprendizagem. Todas as mudanças pelas quais a sociedade vem passando, trouxeram novas exigências educacionais, que podem ser pensadas, entre alternativas, através do planejamento estratégico. Esse tipo de planejamento permite que o gestor possa mobilizar a equipe escolar para a tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias de longo prazo, levando em consideração a função dos CEEPs. Nesse sentido, é preciso que todos na escola tenham conhecimento claro sobre a função e

os objetivos do Centro, uma vez que as atividades que cada um realiza devem estar alinhadas a esses objetivos.

A proposta desse curso se classifica dentro da modalidade de treinamento (Capacitação) gerencial, visto que está voltado para o desenvolvimento da função de gestor, e, também como treinamento (Formação) em nível comportamental, uma vez que objetiva a mudança de cultura e de comportamento do gestor dos CEEPs (Pacheco *et. al.* 2005).

O diretor escolar é um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e para a promoção segura da formação de seus alunos. Assim, percebe-se que, atualmente, esse profissional é chamado a admitir seu papel político frente aos desafios exigidos pelo seu cargo.

A abordagem desta pesquisa retrata a importância do perfil do gestor na formação de uma equipe participativa e na construção de um ambiente que permita o bem-estar coletivo. Um líder audacioso, com visão, que saiba dialogar e seja bom ouvinte, sempre disposto a buscar “novos caminhos”, novas respostas, visando ao que há de melhor para a instituição, pois isso resulta na melhoria da educação.

Podem-se entender como “novos caminhos” desafios a serem enfrentados pelo gestor educacional, que deve viver no presente, sem lamentar o passado, e planejar o futuro, criando novas ações sem medo da ocorrência de falhas por sentir segurança junto à sua equipe.

Esse profissional deve agir como líder, pensando no progresso de todos que fazem parte de sua equipe. Ele deve ter consciência de que ela não se limita a alunos, professores e demais funcionários internos da instituição. A equipe escolar é composta também pelos pais dos alunos e por toda a comunidade de forma geral, que deve ser mobilizada para que, juntos, possam promover o principal objetivo de toda equipe escolar: a aprendizagem dos alunos.

No entanto, sabe-se que não é tarefa fácil para um gestor atender a toda essa complexidade da gestão escolar, levando-se em conta a diversidade do comportamento humano e sua constante mudança. Portanto, necessário se faz que sejam pensadas políticas públicas de formação desses profissionais, em nível de estado, e também ações voltadas no interior da escola com o propósito de melhorar

o desempenho do gestor, as quais possam resultar na melhoria de toda a equipe e, conseqüentemente, do processo ensino aprendizagem.

O segredo para uma gestão de qualidade está na busca constante de conhecimentos, capacitações, tendo em vista oferecer à comunidade escolar um modelo de administração sólido, moderno e democrático.

É importante ressaltar, novamente, a grande importância do Programa de Formação para os Gestores da Rede Estadual de Educação Profissional do Piauí, que foi desenhado para atender aos gestores dos Centros e de se firmar, de forma sistemática e permanente, a discussão em torno das práticas gestoras nos ambientes escolares.

3.1.1 Objetivo geral

Promover um curso de capacitação continuada para os gestores dos Centros de Educação Profissional da Rede Estadual do Piauí que desenvolva competências e habilidades gerenciais e de liderança, pautadas nos princípios de gestão democrática e participativa, oportunizando a esses atores crescimento profissional e pessoal. Nesse sentido, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

3.1.2. Objetivos específicos

- Desenvolver habilidades e competências profissionais mais significativas que ampliem a capacidade de gerenciar, de forma autônoma e proativa, relacionadas à prática cotidiana do Centro;
- Propiciar capacitação em serviço que possibilite ao gestor escolar a consolidação de uma gestão eficaz, utilizando os conhecimentos de visão sistêmica, pensamento estratégico e planejamento;
- Possibilitar à reflexão contínua através da discussão, compreensão e valorização da autonomia da escola, incorporando ações determinantes no trabalho do gestor;
- Contribuir para a melhoria dos processos de gestão da Rede, fortalecendo o papel do gestor como líder da comunidade escolar em que está inserido;

- Aprimorar as estratégias de comunicação e processos de tomada de decisão que são essenciais ao exercício da gestão;
- Contribuir para a mudança de cultura e de comportamento na gestão educacional da rede;
- Promover a troca de experiências entre os cursistas, possibilitando maior diversificação das práticas frente aos desafios da gestão escolar;
- Contribuir para a resignificação da ação da gestão escolar nos tempos atuais.

3.1.3 Público Alvo

O curso é direcionado aos gestores dos Centros de Educação Profissional da rede estadual do Piauí, em exercício ou postulantes ao cargo de gestores do centro, oportunizando-lhes uma formação em gestão estratégica e participativa, de modo que sua vivência contribua para a mudança de cultura e de comportamento na gestão educacional da rede.

3.1.4 Carga horária do curso

O curso será estruturado em quatro módulos de formação, com previsão de 100 horas de encontros presenciais, ao longo de um ano. A proposta prevê um encontro inicial, com carga horária de 25 horas presenciais, que deve contemplar os gestores de todas as 21 regionais, iniciando-se em janeiro de 2015. Com perspectiva de tornar-se uma política contínua de formação dos gestores dos CEEPs, o curso deve acontecer todos os anos. Assim, sua carga horária, de 25 horas cada, poderá ser distribuída conforme mostra a tabela 4, a seguir:

Tabela 4: Carga horária anual do curso

Mês/Ano	Carga horária presencial
Janeiro/2015	25 horas
Mai/2015	25 horas
Agosto/2015	25 horas
Novembro/2015	25 horas

Fonte: Elaborada pela autora

Considerando os resultados da pesquisa de campo, serão abordadas, nos encontros, temáticas sugeridas pelos gestores os quais evidenciam a necessidade de espaço para troca de experiências na rede. Essa proposta prevê a realização de quatro encontros distribuídos ao longo de um ano de gestão dos diretores dos centros. No quadro 11, são apresentados os conteúdos previstos para os quatro módulos.

Quadro 10 – Proposta de conteúdo programático dos módulos do curso de formação em gestão

Módulos	Conteúdos Programáticos	Ementas
Módulo I	Legislação da Educação Profissional e Políticas Públicas para a Educação Profissional	<p>- Nessa disciplina será abordada a legislação da Educação Profissional vigente, que norteia todo o processo educacional do país e que interfere e influencia na prática educativa escolar dos centros.</p> <p>- Com esse tema os cursistas terão a oportunidade de repensar seu papel de gestor de uma escola pública perante a legislação do país.</p>
	Liderança educacional e gestão escolar administrativa, de pessoas e financeira: desafios e possibilidades	<p>-Nessa disciplina serão levantados pontos relacionados ao papel do gestor, características de um líder e a possibilidade de construção de competências de resultados, planejamento, liderança, ações administrativas e pedagógicas no contexto escolar.</p> <p>A democratização da gestão escolar e as instâncias colegiadas</p> <p>-Nessa disciplina o cursista terá possibilidade de enxergar os mecanismos de participação da comunidade como estratégias que podem consolidar a autonomia da escola e possibilitar a melhoria da qualidade do ensino. O conselho escolar e os processos de decisão. Os processos de responsabilização e a construção da autonomia escolar.</p> <p>- Será abordada a importância de o gestor conhecer os recursos financeiros que chegam à escola e saber lidar com a burocracia pertinente à prestação de contas.</p>

Módulo II	Função social da escola e a gestão pedagógica	Nesse tema o cursista tomará conhecimento dos mecanismos de equidade e educabilidade dos alunos e poderá pensar na relação família-escola e suas consequências no processo educativo. Além disso, terá uma visão do trabalho com a diversidade e a importância da interação entre escola e família.
	Planejamento Estratégico nos Centros de Educação Profissional	Nessa disciplina trabalhar-se-á a importância do planejamento estratégico como instrumento para uma gestão eficiente e eficaz.
Módulo III	Currículo Integrado, Prática de Estágio e Avaliação	-Com essa disciplina os cursistas poderão desenvolver habilidades para gerenciar uma discussão sobre currículo integrado, DCNs ou até a construção das diretrizes curriculares de sua escola. Além disso, receberão subsídios para a construção e ou reconstrução do PPP da escola. -Sobre avaliação, o curso oferecerá uma noção sobre as avaliações em grande escala, suas medidas, monitoramento de suas metas e como utilizar os resultados a favor do trabalho pedagógico.
	Projeto Político Pedagógico do Centro de Educação Profissional: Aspecto Político Organizacional	- Essa disciplina abordará a importância da construção coletiva do Projeto Político Pedagógico para a identidade institucional, direcionando as escolhas e ações pedagógicas desenvolvidas pela comunidade escolar. A construção coletiva do PPP expressa compromisso social da escola e fortalece sua autonomia.
Módulo IV	Novas Tecnologias, Informática e Educação	Nessa disciplina apresentar-se-á e refletir-se-á sobre as novas tecnologias e como elas podem contribuir para a melhoria da educação.

	<p>Estudo de caso - O trabalho cotidiano do gestor escolar e troca de experiências</p>	<p>Essa disciplina propõe uma reflexão sobre os fios para o gerenciamento da escola com eficácia. Nessa perspectiva, pretende contribuir para a diminuição do caráter personalista do gestor. Para isso, precisa conhecer os modelos de aprendizagem, de gestão pedagógica, administração de conflitos e de promoção da cooperação de uma gestão democrática. O equilíbrio dinâmico da gestão: o alinhamento das informações, da gestão de pessoas e das ações.</p>
	<p>Monitoramento e Avaliação dos Processos de Ensino e Aprendizagem</p>	<p>- Nessa disciplina discutir-se-á a avaliação da aprendizagem e a avaliação de larga escala como componentes de acompanhamento da aprendizagem do aluno e sua permanência na escola.</p> <p>- Sobre avaliação, o curso oferecerá uma noção sobre as avaliações em grande escala, suas medidas, monitoramento de suas metas e como utilizar os resultados a favor do trabalho pedagógico.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

A proposta do curso prevê um formato presencial, com apresentações expositivas de situações problemas das escolas relacionadas à gestão, incluindo os estudos de caso. Com intuito de incentivar a participação dos gestores na apresentação de melhores práticas, idealiza-se a criação de um espaço no *site* da SEDUC/PI para sua divulgação. Dessa forma, a Secretaria constituiria um banco de melhores práticas dos CEEPs, o qual poderia ser consultado, a qualquer momento, pelos gestores escolares e pela comunidade em geral.

Baseados em pressupostos teóricos já lidos, os cursistas deverão elaborar, ao final do curso, um Plano de Ação Educacional/PAE, a ser implantado na escola em que atuam ou irão atuar. Naturalmente, esse plano de ação deverá estar de acordo com a realidade escolar e da comunidade e, além disso, ser validado pela SEDUC/PI.

Sugere-se, ainda, que sejam conferidos certificados de participação,

somente para os gestores que obtiverem 75% de frequência nos módulos, não podendo participar do módulo 2, os gestores que não concluírem o módulo 1, e assim sucessivamente, uma vez que os módulos foram idealizados de forma sequencial.

3.2 Implementação e execução do curso de formação

A implementação do Curso de Capacitação em Gestão Educacional ficaria a cargo da Gerência de Formação e Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação que trabalha diretamente com a formação dos gestores da rede.

Assim, compete, de acordo com o organograma da SEDUC/PI, implementar, em parceria com a UETEP, o curso de formação para os gestores da rede estadual de Educação Profissional, visando ao seu aperfeiçoamento profissional.

Desse modo, o curso de formação para gestores dos CEEPs será organizado pela equipe da gerência de Formação e Aperfeiçoamento dos Profissionais da Educação, por meio da contratação de profissionais especializados (professores e consultores), e/ou firmando convênio com Universidade Pública para ministrar o curso.

Com relação à sua execução, todos os gestores serão devidamente informados sobre a logística do curso e receberão cópias por *email* das informações básicas, como também dos materiais trabalhados nos módulos. Os módulos serão realizados durante 3 dias da semana, no período da manhã e da tarde, das 8 às 12 horas, e das 14 às 18h30min, em espaços próprios para esses eventos, possibilitando uma imersão dos gestores cursistas. A SEDUC providenciará apoio logístico para esse fim.

Todos os setenta gestores da rede poderão se inscrever e participar do curso, independente de já terem realizado ou não outro tipo de formação, oferecida pela SEEDUC/PI ou por outra instituição de ensino superior.

A partir das sugestões fornecidas pelos gestores nas entrevistas para este trabalho, seriam elencados os temas que, segundo eles, seriam os mais importantes para atender à carência na qual se encontram atualmente.

3.3 Acompanhamento e avaliação do curso

A avaliação do curso será realizada através da aplicação de questionário ao final de cada encontro, para verificar se os módulos estão atendendo às demandas de conhecimentos específicos dos gestores dos CEEPs e se há um alinhamento entre teoria e prática nos contextos dos centros.

O curso será acompanhado mensalmente, através de observação não participante, pelo gerente de formação e pelo coordenador (a) pedagógico da UETEP da SEDUC/PI e dos questionários respondidos pelos gestores. Essas ações de acompanhamento e de avaliação permitirão a construção de um relatório, sempre observando a visão do participante, a avaliação do aprendizado, as mudanças de comportamento e o impacto nos resultados, gerando ganhos pessoais e institucionais. Os relatórios serão analisados pela equipe da SEDUC para o acompanhamento e as intervenções necessárias.

O processo avaliativo dos gestores se pautará na avaliação formativo-processual, ou seja, ao longo de todo o curso, privilegiando diferentes instrumentos de avaliação.

Serão pontuadas as participações nas discussões e atividades realizadas nos encontros presenciais, tais como trabalhos em grupos e individuais, além de avaliações escritas (provas), uma ao final de cada módulo. A cada módulo serão distribuídos 100 (cem) pontos, sendo que a aprovação estará vinculada ao mínimo de 70% (sessenta por cento) do total do curso.

Ao final do último módulo, cada gestor cursista deverá apresentar um Plano de Ação Educacional (PAE), cuja temática deverá emergir das problemáticas de cada centro e contemplar todas as temáticas trabalhadas nos módulos. Após análise do Plano de Ação com o gestor, técnicos da UETEP/SEDUC acompanharão a execução do plano pelo gestor

3.4 Custo e financiamento

O financiamento do curso se dará por meio de recursos orçamentários da Secretaria Estadual de Educação do Piauí. Para efeito de cálculo do montante necessário para a execução do curso de formação, baseou-se nos valores trabalhados pela SEDUC, conforme tabela 5.

Com relação às despesas relativas a deslocamento de pessoal, alimentação, materiais impressos, *pro labore* de professores convidados, necessárias à execução desse tipo de curso, contará com o aporte do tesouro estadual. O evento acontecerá em Teresina onde a SEDUC conta com um espaço de formação, Instituto Antonino Freire, que poderá ser utilizado para a realização do curso. O Instituto possui um auditório com capacidade suficiente para acomodar os participantes e salas para atividades em grupo, não sendo necessária a previsão de recursos para esse fim. Assim, o estado deve ter um custo trimestral de aproximadamente R\$ 22.200,00 (vinte e dois mil e duzentos reais), tendo como base cada curso. Ao final de um ano, o custo ficaria na ordem de R\$ 88.800,00 (oitenta e oito mil e oitocentos reais), o que é um investimento justificável frente ao retorno que ele proporcionará, se for considerada a relação custo/benefício. No entanto, deve-se deixar claro que o cálculo da hospedagem dos 45 cursistas levou em consideração apenas os que vêm de outras cidades. Convém lembrar que o valor definido para custear o curso é estimado, podendo, na prática, sofrer alterações. A tabela 5 apresenta o detalhamento de custo por cada curso.

Tabela 5: Detalhamento dos Custos por Curso

Município Sede	Teresina
Hospedagem Cursistas	45 x 120,00= 5.400,00
Material de Consumo Kit	70x 35,00= 2.450,00
Produção de Cartilhas	70 X25,00=1.750,00
Palestrante Horas/aula R\$100,00	2x25x100= 5.000,00
Alimentação cursistas	70 p x 3 dias x3 ref x 20,00=12.600,00
Nº de Participantes	70
Total Geral	22.200,00

Fonte: Elaborado pela autora

Na subseção seguinte serão elencadas as limitações e fragilidades que o planejamento e implementação do Curso de Formação para os Gestores dos Centros de Educação Profissional, aqui proposto, poderão ter.

3.5 Limitações na implementação do Plano de Ação

Para implementação do Plano de Ação Educacional/PAE, poderá haver algumas limitações e fragilidades. No que se refere às limitações, podem não ser liberados pela SEDUC os recursos previstos para cada curso, e em razão disso, ele não ser implementado nos moldes em que foi previsto. Outro ponto a considerar é o “caráter político e não técnico” de escolha do Gerente de formação e do Diretor da UETEP, que, por vários motivos, poderão não dar a importância devida à proposta aqui apresentada.

No que se refere à fragilidade, os gestores podem alegar falta de tempo para não participarem da formação e/ou não aceitarem a proposta, a despeito de fato de eles mesmos terem apontado a necessidade de terem uma formação dessa natureza.

No entanto, espera-se que essas limitações e fragilidades sejam contornadas, podendo essa formação oportunizar aos gestores dos CEEPs a aquisição de conhecimentos necessários para lidarem com as novas demandas impostas pelo cenário educacional do país, com vistas à melhoria da qualidade do ensino.

Assim, apresentar-se-ão as ações referentes ao Plano de Ação Educacional, através da ferramenta *5w2h*: *what* (o que fazer?), *why* (por que fazer?), *how* (como fazer?), *who* (quem responde?), *when* (quando fazer?), *where* (onde fazer?) *ehowmuch* (quanto custa fazer?), conforme quadro 12 abaixo:

Quadro 11: Resumo das ações do PAE apresentado

1. <i>What</i>	O que fazer?	O Programa de Formação Continuada para os Gestores dos CEEPs
2. <i>Why</i>	Por que fazer?	Proporcionar formação continuada aos gestores da rede Estadual de Educação Profissional

3. <i>How</i>	Como fazer?	A UETEP e a Gerência de formação articularão, junto a SEDUC, momentos de formação para os gestores dos CEEPs enfocando as temáticas definidas nesse PAE; Convidar todos os gestores dos CEEPs , através de <i>e-mail</i> e documento que registra as responsabilidades da SEDUC/ UETEP e Gerência de formação.
4. <i>Who</i>	Quem responde?	SEDUC/PI–UETEP e Gerência de Formação
5. <i>When</i>	Quando fazer?	As capacitações devem seguir um cronograma contínuo: Janeiro de 2015- 25h Maio de 2015–25h Agosto de 2015-25h Novembro de 2015 – 25h
6. <i>Where</i>	Onde fazer?	Na cidade de Teresina – Instituto Antonino Freire
7. <i>Howmuch</i>	Quanto custa fazer?	Financeiros: Média de R\$ 22.200,00 por curso e 88.800,00 ao ano.

Dessa forma, espera-se que o curso de formação para gestores dos CEEPS contribua para o desenvolvimento de novas habilidades e competências, com o propósito de melhorar o desempenho do gestor e de toda a equipe e, conseqüentemente, do processo ensino aprendizagem.

3.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação procurou analisar as demandas e os *gaps* de formação dos gestores dos Centros de Educação Profissional na Secretaria Estadual de Educação do Piauí, a fim de propor ações de melhoria. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de campo em que foram entrevistados dez gestores dos CEEPs, que apontaram para a necessidade de uma formação específica que contribua para o crescimento profissional e melhoria na sua prática.

Partindo da constatação de que os gestores dos Centros de Educação

Profissionais necessitam receber capacitação, foi elaborado um plano de ação que apresenta uma proposta de formação específica para esses gestores.

Espera-se que o curso de formação aqui apresentado possa dar aos gestores oportunidade de aprendizagem, de socializar experiências bem sucedidas, de estudar temas relevantes como: currículo integrado, legislação da Educação Profissional, gestão estratégica e participativa, gestão pedagógica e de pessoas, entre outros temas. Espera-se, também, que possam, na prática, contribuir para o desenvolvimento de habilidades e competências requeridas para gerenciar um centro.

Assim, faz-se necessário que sejam pensadas políticas públicas de formação desses profissionais, em nível de estado, as quais desenvolvam ações voltadas para o interior da escola, com o propósito de melhorar o desempenho do gestor, de toda a equipe e, conseqüentemente, do processo ensino aprendizagem.

O primeiro capítulo discorreu sobre a contextualização histórica da Educação Profissional no Brasil, as políticas de Educação Profissional na SEDUC/PI e seus desdobramentos e as ações de formação de gestores dos Centros de Educação Profissional na rede. Esse capítulo inicial abordou, também, as especificidades dos Centros de Educação Profissional e os seus principais desafios para a Gestão dos CEEPs, percepções e inquietações.

Apresentou, ainda, a contextualização e a descrição de cada curso de formação ofertado pela SEDUC, Programa de Formação a Distância – PROGESTÃO, Curso de Especialização de Gestores das Redes Estaduais de Educação Profissional e Tecnológica em parceria com o IFPR, Escola de Gestores- Curso de Especialização em Gestão Escolar para gestores das escolas estaduais em parceria com a UFPI.

Todavia, é consenso entre os gestores entrevistados que os cursos de formações apresentados, por melhores que tenham sido não conseguiram suprimir todas as demandas básicas de formação em gestão, comprometendo, assim, a eficiência e eficácia desses Centros.

Por meio deste estudo, foi possível perceber que as demandas e os *gaps* de formação dos gestores dos CEEPs, objeto deste estudo, possuem especificidades, se comparados ao desenho padrão dos cursos ofertados pela SEDUC/PI, com destaque para o Curso de Especialização de Gestores das Redes

Estaduais de Educação Profissional e Tecnológica em parceria com o IFPR. Nesse caso, os gestores/cursistas entenderam que o curso atendeu prontamente às questões conceituais dos CEEPs, trazendo uma nova bibliografia com qualidade e uma boa oportunidade de aprendizagem. Disseram, também, que perceberam, na prática, a melhoria do seu desempenho, ao utilizarem conhecimentos adquiridos.

No capítulo 2, por sua vez, procurou-se tecer um diálogo com a opinião dos teóricos, dentre eles, Lück, (1999, 2000, 2001, 2004, 2008,2009,2010, 2011), e outros, Pacheco (2009), Polon (2005), Machado (2010), Mintzberg (2010), dentre outros, que estudam a gestão escolar, a formação continuada de gestores, o planejamento e o treinamento, o papel do gestor para atuar em um novo cenário de gestão democrática e participativa.

Por fim, no capítulo 3, foi apresentado um plano de ação. Contudo, podem ocorrer alguns entraves para a concretização desta proposta de implementação do curso de formação específico para os gestores dos centros, apesar de ser uma oportunidade de promover melhoria na gestão dos centros. Como ressaltado por Condé (2012), na implementação de qualquer política, podem surgir conflitos em torno de diferentes valores, diferenças ideológicas. Os atores se manifestam e existem as limitações institucionais que interferem nos resultados esperados.

REFERÊNCIAS

BONOMA, Thomas V. - Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. **Journal of Marketing Research**, Vol XXII, May 1985.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Brasília - DF: 2010

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96**, Brasília-DF, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm Acesso em março de 2014.

_____. **Decreto nº 2.208**, de 17 de abril de 1997. Regulamenta o parágrafo 2º do art. 36 e os art. 39 a 42 da Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial, Poder Executivo, Brasília, 18 de abril de 1997.

_____. **Decreto n. 5.154**, de 23 de julho de 2004. Regulamenta o parágrafo 2º do artigo 36 e os artigos 39 a 41 da Lei nº 9.394/96, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

_____, **Parecer CNE/CEB nº 39/2004**. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf_legislacao/rede/legisla_rede_parecer39_2004.pdf Acesso em abril de 2014.

_____. Ministério da Educação. **Decreto nº 6.302**, de 12 de dezembro de 2007. Institui o Programa Brasil Profissionalizado. Brasília, 2007a.

_____. Ministério da Educação. SETEC. **Educação Profissional Técnica de Nível Médio Integrado ao Ensino Médio**. Documento base. Brasília, 2007.

_____. Conselho Nacional de Educação. **Resolução nº 1**, de 8 de junho de 2007. Estabelece normas de funcionamento do curso de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização. Brasília, 2007c.

_____. **Catálogo Nacional de Cursos Técnicos**. 2008. Disponível em: <http://catalogonct.mec.gov.br/>. Acesso em: março de 2014.

_____. Ministério da Educação. **Lei nº 12.513**, de 2011. Institui o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego – PRONATEC. Brasília, 2011.

_____. **Plano Nacional de Educação**. Disponível em: <http://www.todospelaeducacao.org.br/>. 2011-2020. Acesso em 12-09-2013.

BURGOS, M. **Escola e Reforma Gerencial: da Gestão da pobreza à busca da equidade**. 2012. Disponível em: <http://www.ppgp.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=2335>. Acesso em: 20 jan. 2014.

CANABRAVA, T. & VIEIRA, O. de F. A. **Treinamento e desenvolvimento para empresas que aprendem**. Brasília: Editora Senac, 2006.

CONDÉ, E. S. **Abrindo a Caixa: elementos para melhor compreender a análise das políticas públicas**. Juiz de Fora: CAEd / UFJF, 2012.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo**. 7 ed. São Paulo: Futura, 1998.

DUARTE, R. **Entrevistas em pesquisas qualitativas** (2004). Disponível em: http://www.ppgp.caedufjf.net/moodledata/53/metodologia/met_004.pdf. Acesso em: 27 fev. 2014.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e Formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2.ed. – São Paulo: Atlas, 2001.

FLICK, U. von Kardorff, E. & Steinke, I. (Orgs.) (2000). *Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick*. [O que é pesquisa qualitativa? Uma introdução.]. Em U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke, (Orgs.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* [Pesquisa qualitativa - um manual] (pp. 13-29). Reinbek: Rowohlt.

FREITAS, K. S. de. Uma Inter-relação: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar. **Revista Em Aberto**. Brasília, 2000.

FRIGOTTO, Gaudêncio; CIAVATTA, Maria; RAMOS, Marise. A gênese do Decreto nº 5154 2004: um debate no contexto controverso da democracia restrita. In: FRIGOTTO, Gaudêncio; CIAVATTA, Maria; RAMOS, Marise. **Ensino Médio Integrado: concepção e contradições**. São Paulo: Cortez. 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GOMES, Antonia Edna Belém. O programa de Pós-graduação *lato sensu* em Gestão e Avaliação da Educação Pública: um estudo sobre os Processos de Planejamento, Implementação e Avaliação da Formação junto aos Gestores de Escolas Estaduais da Crede 19 no Ceará. **Dissertação de Mestrado**. Universidade Federal de Juiz de Fora. CAEd, PPGP. Minas Gerais, 2013.

HARAZIN, P. Planejamento de Programas de Treinamento. In: BOOG, Gustavo G. (Org.) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Um Guia de Operações**. Manual Oficial da ABTD. São Paulo: Makron Books, 2001.

JIMENEZ, Raimundo Vicente. Perfil dos Dirigentes de Centros Federais de Educação Tecnológica e Contribuições para um Programa Permanente de Capacitação Profissional. **Dissertação de Mestrado**. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, RJ 2005.

KUENZER, Acacia. **Ensino de 2º grau**: o trabalho como princípio educativo. São Paulo: Cortez. 1992.

KUENZER, Acácia Zeneida; GRABOWSKI, Gabriel. **A gestão democrática da Educação Profissional**: desafios para sua construção. Disponível em:<<http://www.observatorio.unesco.org.br/colaborativa>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F. de; TOSCHI, M. Z. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. 7. Ed. São Paulo: Cortez Editora, 2009.

LODI, J. B. **A Entrevista Teoria e Prática**. 4. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1981

LÜCK. Heloísa. **Gestão Educacional: Uma questão paradigmática** / Série Cadernos de Gestão. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2010.

_____. **Ação Integrada**: Administração Supervisão e Orientação Educacional. 22º Ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2004.

_____. **Dimensões de Gestão Escolar e suas Competências**. Curitiba: Positivo, 2009

_____. Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores **Revista Em Aberto** v. 17, n. 72, fev./jun. Brasília, 2000.

_____. **Liderança em Gestão Escolar**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2008.

_____. **Gestão Participativa na Escola**. Série Cadernos de Gestão. 9 ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2011.

_____. **A Escola Participativa – O trabalho do Gestor Escolar** Série Cadernos de Gestão. 9 ed., Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2011.

_____. Gestão Escolar e Formação de Gestores. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 7, fev./jun. 2000.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. **GUIA DIDÁTICO DO PROGESTÃO**, 2001. Brasília.

MACHADO, Márcia. C. S. **A gestão estratégica e o caminho para a construção da autonomia no sistema escolar**. Versão digital disponibilizada na disciplina Liderança Educacional e Gestão Escolar. Disponível

em:<<http://www.ppgp.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=2380>> Acesso em: 27-09-2013.

MICHEL.Husson, «Ledogmatismen'estpasunmarxisme». <http://www.npa2009.org/content/le-dogmatisme-n%E2%80%99est-pas-un-marxisme-par-michel-husson>.

MILIONI, Benedito A. **Integrando o Levantamento de Necessidades com a Avaliação e Validação do treinamento**. In: BOOG, Gustavo. G. Manual de Treinamento e Desenvolvimento, ABTD: Guia de Operações. São Paulo: MAKRON Books, 2001. P. 9-27.

MINTO, Lalo Watanabe. **Teoria do Capital Humano**. 2006. Disponível em: http://www.histedbr.fae.unicamp.br/navegando/glossario/verb_c_teor%C3%ADa_%20do_capital_humano.htm

MINTZBERG, H. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NEUBAUER, Rose e SILVEIRA, Ghisleine Trigo. Gestão dos Sistemas Escolares – Quais caminhos perseguir? In: SCHWARTZMAN, Simon e COX, Cristián (editores) **Políticas Educacionais e Coesão Social**. Uma Agenda Latino-americana. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2009.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. A gestão democrática da Educação Profissional: notas introdutórias. In: **Ministério da Educação**. Educação Profissional: concepções, experiências, problemas e propostas. Secretaria de Educação Média e Tecnológica. Programa de Expansão da Educação Profissional. Brasília, 2003.

PACHECO, L.; SCOLFANO, A. C.; BECKERT, M. & SOUZA, V. de. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

PIAUÍ. Secretaria Estadual de Educação. Decreto nº 14.607, de 14 de outubro de 2011. Institui em seu artigo 8º que a seleção dos gestores dos Centros de Educação Profissional. Teresina, 2011.

POLON, Thelma Lucia Pinto. Identificação dos perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica eficaz nas escolas participantes do Projeto Geres: Estudo Longitudinal - Geração Escolar 2005 - Polo Rio de Janeiro. 323p. **Tese de Doutorado**. Departamento de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://www2.dbd.pucRio.br/pergamum/tesesabertas>.

REAL, Giselle Cristina Martins e SILVA, Maria Batista. Formação de gestores educacionais e seus nexos com os bons resultados do Ideb: análise de redes municipais do bolsão sul-mato-grossense. **Cadernos ANPAE**, Niterói, v. 1. p. 1-12, 2011.

REGATTIERI, Marilza. CASTRO, Jane Margareth. **Ensino Médio e educação**

profissional: desafios da integração. 2. ed. Brasília: UNESCO, 2010. 270.p.

REHEM, Cleonice Matos. Estudos sobre o perfil do professor de Educação Técnica e contribuições para um Projeto Contemporâneo de formação docente no Brasil, numa perspectiva do trabalho e da educação no início do século XXI. **Dissertação de Mestrado**. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, RJ 2005.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica:** guia para eficiência nos estudos. 4.ed. São Paulo: Atlas,1996.

SAVIANI, Dermeval. **Sobre a concepção de politecnia**. Rio de Janeiro: Ministério da Saúde/FIOCRUZ, 1989. THOMPSON, E. P. Costumes em comum. Estudos sobre a cultura popular tradicional. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

SETEC/MEC. **Formação de Gestores em parceria com o IFPR**. Manual de Formação. PR:IFPR, 2011.

_____. **PRONATEC**. Disponível em: http://PRONATEC.mec.gov.br/images/stories/pdf/port_setec_01_2014_tab_map.pdf Acesso: em abril de 2014.

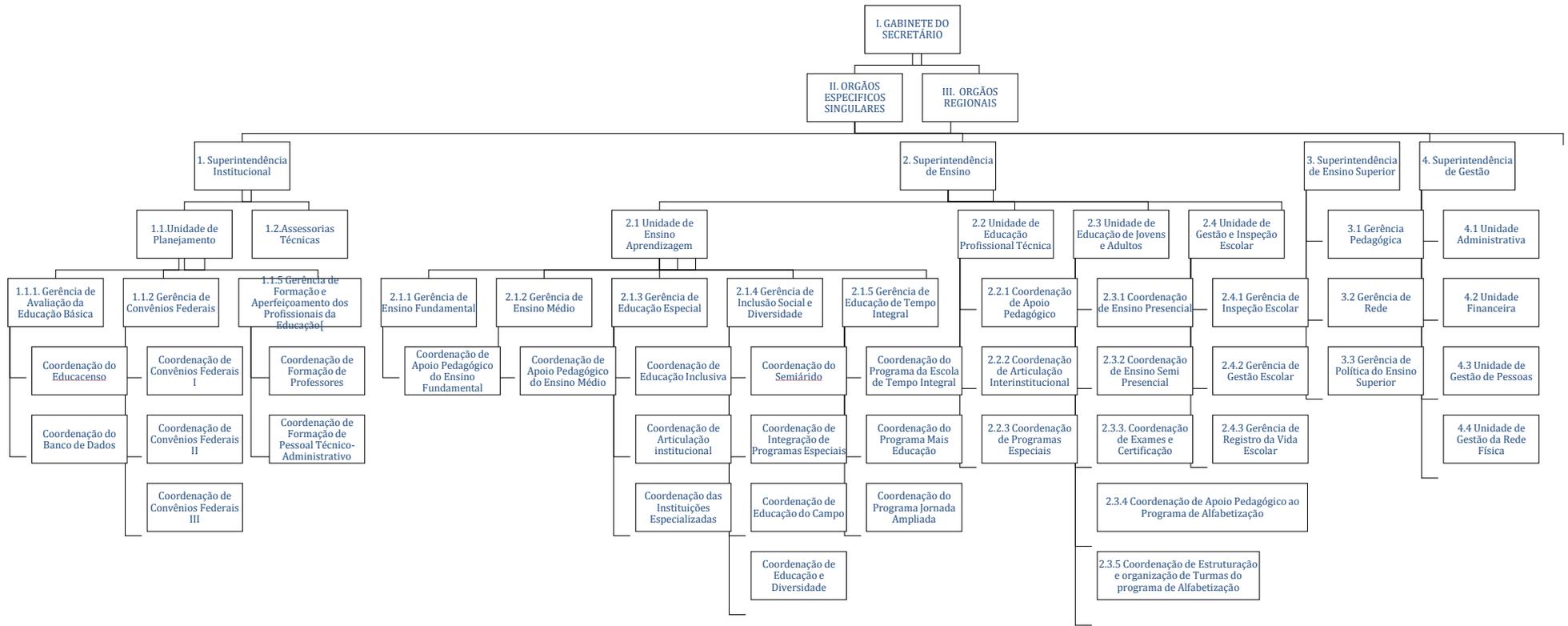
SOBRAL, Filipe e Alketa PECCI. **Administração:** teoria e prática no contexto brasileiro.– 2. Ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

STROPPA, Elder, Machado, M. C. da S. Horta, Patrícia M. do V. **Processos de Apoio e de Formação de Gestores de Escola na Perspectiva da Gestão Integrada: o caso da Superintendência Regional de Ensino de Ubá –MG, 2012.**

UETEP. **Secretaria Estadual de Educação do Piauí:** Unidade de Educação Técnica Profissional/UETEP. Disponível em: <http://uetep.blogspot.com.br>. Acesso em: 2010.

VERGARA, Constant Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2005.

VIDALM. Eloísa; TEIXEIRA, M. Gláucia FARIAS, I.M Sabino de. **PROGESTÃO: Uma Experiência de Capacitação de Gestores Escolares à Distância**. Disponível em: http://www.virtualeduca.info/encuentros/encuentros/miami2003/es/actas/12/12_02.pdf Acesso em 19/09/2012



ANEXO 1 - Organograma da SEDUC/PI

Fonte: SEDUC/2011

ANEXO 2

GOVERNO DO ESTADO DO PIAUÍ
 SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO E CULTURA – SEDUC
 SUPERINTENDÊNCIA DE ENSINO – SUPEN
 UNIDADE DE GESTÃO E INSPEÇÃO

**EDITAL Nº 09/2012 / QUESTIONÁRIO****AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTORES ESCOLARES**

Escola/Centro _____

Nome (Avaliador): _____

Unidade de Lotação / GRE: _____

Período de Avaliação: ____/____/xxxx à ____/____/xxxx

Pai () Aluno() Professor ()

Pessoal Administrativo da Escola () Gerente/GRE()

1 - ASSIDUIDADE

ITENS	DESCRIÇÃO DO DESEMPENHO OU COMPORTAMENTO	NOTA 1 A10	TOTAL Pontos
01	Permanece no local de trabalho e cumpre horário previsto para entrada e saída		
02	Falta ou se ausentado local de trabalho com freqüência		
03	Cumpe o horário de trabalho realizando atividades de acordo com o cargo que ocupa		

2-FREQUÊNCIA

ITENS	DESCRIÇÃO DO DESEMPENHO OU COMPORTAMENTO	NOTA 1 A10	TOTAL Pontos
01	Demonstra comprometimento com o controle de frequência de professores, administrativos e alunos.		
02	Encaminha ao setor responsável as informações referentes às faltas e justificativas dos professores e administrativos		
03	Encaminha aos pais ou responsáveis as informações referentes às faltas dos alunos		

3 - ÍNDICE DE APROVAÇÃO

ITENS	DESCRIÇÃO DO DESEMPENHO OU COMPORTAMENTO	NOTA 1A10	TOTAL Pontos
01	Acompanha o desempenho escolar dos alunos		
02	Identifica e busca soluções junto aos professores dos alunos com baixo rendimento escolar		
03	Informa regularmente aos pais ou responsáveis, o rendimento escolar dos alunos		

4 - CONSELHO ESCOLAR (Caso não possua Conselho Escolar, passe para o fator seguinte)

ITENS	DESCRIÇÃO DO DESEMPENHO OU COMPORTAMENTO	NOTA 1A10	TOTAL Pontos
01	A comunidade escolar sempre é chamada para discutir as decisões da escola		
02	O Conselho Escolar se reúne regularmente		

03	0 Conselho Escolar participa das decisões pertinentes à sua atuação		
----	---	--	--

5 - RECURSOS FINANCEIROS

ITENS	DESCRIÇÃO DO DESEMPENHO OU COMPORTAMENTO	NOTA 1A10	TOTAL Pontos
01	Demonstra comprometimento com a utilização dos recursos financeiros da escola		
02	Apresenta planejamento prévio para a execução dos recursos financeiros		
03	Apresenta regularmente a prestação de contas dos recursos financeiros recebidos pela escola		

6 - PROGRAMAS E PROJETOS

ITENS	DESCRIÇÃO DO DESEMPENHO OU COMPORTAMENTO	NOTA 1A10	TOTAL Pontos
01	O diretor incentiva a equipe escolar a desenvolver projetos pedagógicos em consonância com os interesses da escola		
02	O diretor garante que a escola executa os projetos implantados pela Secretaria de Educação		
03	Os projetos realizados na escolha visam a melhoria da qualidade do ensino		

7 - PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

ITENS	DESCRIÇÃO DO DESEMPENHO OU COMPORTAMENTO	NOTA 1A10	TOTAL PONTOS
01	O Projeto Político Pedagógico e Regimento Escolar são divulgados para a comunidade escolar.		
02	O Projeto Político Pedagógico é atualizado		

	regularmente, conforme previsto		
03	O Projeto Político Pedagógico elaborado é cumprido em sua totalidade		

8 - PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESCOLA

ITENS	DESCRIÇÃO DO DESEMPENHO OU COMPORTAMENTO	NOTA 1A10	TOTAL Pontos
01	Demonstra comprometimento com o cumprimento das metas previstas no Plano da Escola		
02	Mantém o Plano da Escola atualizado e disponível para a comunidade escolar		
03	A direção da escola elabora Plano de Desenvolvimento da Escola em consonância com os interesses da comunidade escolar		

9 - CONDIÇÕES FÍSICAS DA ESCOLA

ITENS	DESCRIÇÃO DO DESEMPENHO OU COMPORTAMENTO	NOTA 1A10	TOTAL Pontos
01	O asseio e a conservação do prédio da escola são satisfatórios		
02	A estrutura física da escola oferece riscos à comunidade		
03	O diretor busca solucionar imediatamente os problemas apresentados referentes à estrutura física da escola		

10 - RELACIONAMENTO GESTOR E COMUNIDADE ESCOLAR

ITENS	DESCRIÇÃO DO DESEMPENHO OU COMPORTAMENTO	NOTA 1A10	TOTAL Pontos
01	O canal de diálogo entre a direção e a comunidade escolar é satisfatório		

02	A direção aceita apresentação de sugestões/Críticas, envolvimento de pais, alunos e professores nas atividades escolares		
03	A direção promove atividades escolares que visem o envolvimento dos pais na melhoria do desempenho dos alunos		

11 - COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA

ITENS	DESCRIÇÃO DO DESEMPENHO OU COMPORTAMENTO	NOTA 1A10	TOTAL Pontos
01	A direção envolve-se ativamente no planejamento das atividades a serem desenvolvidas em sala de aula		
02	Promove reuniões regulares com a Coordenação Pedagógica para avaliação do desempenho dos alunos		
03	Acompanha a elaboração dos Planos e sua execução em sala de aula		
Obs: espaço destinado à comissão de avaliação TOTAL DE PONTOS DA AVALIAÇÃO (TPA)			
NOTA FINAL POR AVALIADOR ($\sum TPA \div 33$) Obs: caso a escola não tenha Conselho Escolar dividida por 30 (NFA)			

APÊNDICE 1

Lista de Entrevistados

BARROS, Elisaldete de Carvalho. Entrevista realizada em 20 de maio de 2014. CEEP – Leonardo das Dores, 2014.

CASTRO, Osmarina. Entrevista realizada em 13 de maio de 2014. CEEP Angelina Mendes Braga, 2014.

CRUZ, Francisco de Sousa. Entrevista realizada em 30 de abril de 2014. CEEPRU Firmo José da Cunha, 2014.

IBIAPINA, Rosiane Rodrigues. Entrevista realizada em 06 de maio de 2014. CEEPTI Cândido Borges Castelo Branco, 2014.

JAQUES, Adriana Brito. Entrevista realizada em 28 de abril de 2014. CEEPRU Maria Amália, 2014

LIMA, Edival. Entrevista realizada em 08 de maio de 2014. CEEP em Convivência liceu Piauiense, 2014.

MESQUITA, Lourival Luís de Neto. Entrevista realizada em 07 de maio de 2014. CEEP em Convivência Edigar Tito, 2014.

RAMOS, Maria da Conceição Leal. Entrevista realizada em 22 de maio de 2014. CEEP Calisto Lobo, 2014.

SILVA, Benedita Francisca da. Entrevista realizada em 16 de maio de 2014. – Professor Balduíno Barbosa de Deus, 2014.

SOUSA, Cosmo Barros de. Entrevista realizada em 14 de maio de 2014. CEEP - Pref. João Mendes Olímpio de Melo, 2014.

APÊNDICE 2



Modelo do Questionário

Questionário aplicado aos gestores escolares

Prezado(a) Gestor(a),

Este instrumento de coleta de dados questionário tem por finalidade levantar dados sobre o processo de formação continuada dos gestores das escolas públicas estaduais de Educação Profissional do Piauí - no período de 2011/2013. O interesse desta pesquisa se justifica pelo entendimento de que o desenvolvimento profissional de gestores pode representar uma melhoria no processo de gestão e, por conseguinte, nos resultados escolares. Nesse período, a Secretaria Estadual de Educação- SEDUC, tem ofertado cursos de Pós Graduação *Lato Sensu* em Gestão em parceria com o IFPR, Programa de formação a distância – PROGESTÃO, Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Escolar em parceria com a UFPI, para todos os gestores estaduais, com objetivo de entender a importância do curso ofertado, sob perspectiva do gestor/cursista.

Os dados coletados serão organizados e analisados e servirão como objeto de estudo para a dissertação de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública que desenvolvo no Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação – CAEd – UFJF.

Você não precisa se identificar. Obrigada pela participação.

Silvana Ribeiro Dias Vieira

Identificação:

1. Escola em que atua:
2. Tempo de experiência no magistério:
3. Qual seu curso de Graduação?

4. Há quanto tempo você exerce o cargo de gestor do Centro de Educação Profissional da Rede Estadual de Ensino do Piauí?

5. Quais cursos de formação você já cursou no interstício de 2011 a 2013?

a) PROGESTÃO

b) Escola de Gestores UFPI

c) Especialização para gestores de estaduais IFPR

d) Outra formação, qual? (informar) _____

e) Não possui nenhuma formação em gestão.

APÊNDICE 3**ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA
GESTORES DOS CENTROS ESTADUAIS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL**

Prezado(a) Gestor (a),

Esta entrevista tem por finalidade levantar dados sobre o processo de formação continuada dos gestores dos Centros Estaduais de Educação Profissional do Piauí - no período de 2011/2013. O interesse desta pesquisa se justifica pelo entendimento de que o desenvolvimento profissional de gestores pode representar uma melhoria no processo de gestão e, por conseguinte, nos resultados escolares. Nesse período, a Secretaria Estadual de Educação- SEDUC tem ofertado cursos de Pós Graduação *Lato Sensu* em Gestão em parceria com o IFPR, Programa de formação a distância – PROGESTÃO, Pós Graduação *Lato Sensu* em Gestão Escolar em parceria com a UFPI, para gestores estaduais.

Os dados coletados serão organizados e analisados e servirão como objeto de estudo para a dissertação de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública que desenvolvo no Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação – CAEd – UFJF.

Obrigada pela participação.

Silvana Ribeiro Dias Vieira

1. Qual a sua formação acadêmica? Possui Especialização? Se sim, qual?
2. Qual o tipo de CEEPs de que você é gestor? Há quanto tempo ocupa esta função?
3. Fez algum curso específico para ocupar esse cargo de gestor dos Centros de Educação Profissional?
4. Há atribuições na sua prática gestora que acredita serem específicas aos gestores dos Centros de Educação Profissional? Se sim, quais?

5. Qual é a sua percepção quanto aos programas de formação para gestores dos CEEPs que a SEDUC/PI oferece?
6. Até que ponto as formações oferecidas pela SEDUC/PI desenvolvem as competências requeridas para a melhoria aos gestores dos CEEPs? E quais competências reais exigidas na prática gestora dos Centros de Educação Profissional?
7. Em sua opinião, o curso de formação oferecido pela SEDUC/PI, (PROGESTÃO, Escola de Gestores UFPI, Curso pelo IFPR) abrange todos os temas necessários à formação do gestor do CEEP? Que temas vocês sugerem para complementar as formações para gestores dos CEEPs?
8. Quais são as principais necessidades de formação para melhorar sua prática gestora neste Centro?
9. Como o Sr. (a) descreve o contexto que envolve o CEEP? Fale sobre a relação da gestão com os alunos; com os professores; com a comunidade e com a Secretaria.
10. Quais são, em sua opinião, os maiores desafios e demandas que o contexto do CEEP coloca para a sua gestão? E como vocês lidam com esses desafios?
11. Você se preocupa e se dedica mais às questões administrativas, às questões pedagógicas ou às questões de relacionamento interpessoal, relações humanas do Centro?