

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

**MARIA SOCORRO FARIAS DOS SANTOS**

**ANÁLISE DAS AÇÕES DE FORMAÇÃO CONTINUADA PARA OS GESTORES  
DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DO ESTADO DO  
CEARÁ**

**JUIZ DE FORA  
2015**

**MARIA SOCORRO FARIAS DOS SANTOS**

**ANÁLISE DAS AÇÕES DE FORMAÇÃO CONTINUADA PARA OS GESTORES  
DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DO ESTADO DO  
CEARÁ**

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

Orientadora Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Márcia Cristina da Silva Machado

**JUIZ DE FORA**

**2015**

## TERMO DE APROVAÇÃO

MARIA SOCORRO FARIAS DOS SANTOS

### **ANÁLISE DAS AÇÕES DE FORMAÇÃO CONTINUADA PARA OS GESTORES DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DO ESTADO DO CEARÁ**

*Dissertação apresentada à Banca Examinadora designada pela equipe de  
Dissertação do Mestrado Profissional CAEd/FACED/UFJF, aprovada em \_\_/\_\_/\_\_.*

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Márcia Cristina da Silva Machado - Orientadora

---

Membro da Banca Externo

---

Membro da Banca Interno

Juiz de Fora, janeiro de 2015

À minha mãe Clelia, pelo seu amor, carinho, paciência, estímulo e presença em todos os momentos e ao meu pai Eustáquio, *in memoriam*, que com responsabilidade e amor investiu na minha formação para a vida.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, princípio e fim, fonte de vida.

À minha família pelo apoio e compreensão com minhas ausências.

Aos meus irmãos e amigos da comunidade Canção Nova, Rádio FM Educativa Dom Bosco e comunidade paroquial pelo estímulo, oração e compreensão com as minhas ausências nos compromissos missionários.

À professora Márcia Machado pelo estímulo, confiança, orientação, carinho e entusiasmo com a pesquisa.

À Helena, Daniel, Patrícia Maia, Carla Machado e Rafaela Reis pelo acompanhamento à dissertação com orientações e paciência.

Aos colegas de trabalho pelo apoio e informação dos dados para a pesquisa.

Aos colegas do mestrado pela convivência amistosa, troca de experiências, estudos partilhados e companheirismo.

Aos professores formadores pela contribuição e dedicação com a minha aprendizagem.

À Secretaria da Educação do Ceará pela oportunidade da formação.

À Universidade Federal de Juiz de Fora pela oportunidade de qualificação.

Aos gestores das EEEP que participaram da pesquisa pela gentileza e contribuição.

A todos que direta e indiretamente contribuíram e torceram pela realização, com êxito, dos meus estudos.

“Educar é crescer. E crescer é viver. Educação é, assim, a vida no sentido mais autêntico da palavra”.

Anísio Teixeira

## RESUMO

Esta dissertação, desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora, teve por objetivo analisar até que ponto as ações de formação para os gestores das Escolas Estaduais de Educação Profissional – EEEP, promovidas e articuladas pela Secretaria da Educação do Estado do Ceará, são suficientes para atender à demanda na rede, a fim de propor contribuições para uma formação em gestão de EEEP mais efetiva. A pesquisa utilizou a metodologia do estudo de caso, realizado com os gestores de cento e três EEEPs iniciadas nos anos de 2008 a 2014. Além dos estudos bibliográficos, da análise documental sobre o tema, foi aplicado um questionário para 103 diretores, com questões fechadas e abertas para a melhor organização e sistematização da coleta das informações. Esse estudo fundamentou-se teoricamente nos autores que têm contribuído com as discussões sobre a gestão escolar relacionados à ambiência escolar com estratégias e responsabilizações quanto ao papel do gestor, e a necessidade da sua formação ser contínua e eficaz, como: Luck (1997, 2000, 2001, 2006, 2009, 2012), Mintzberg (2010), Machado (2010), Pacheco *et al* (2005), Polon (2005), dentre outros. Na análise dos resultados da pesquisa observou-se que as formações ofertadas e articuladas pela SEDUC ao longo de sete anos foram e têm sido importantes, embora não suficientes pelo número limitado de vagas em determinadas formações e pelo não atendimento às necessidades básicas e específicas apresentadas pelos gestores da EEEP. Portanto, essa pesquisa evidenciou entre outros fatores, ser imprescindível a oferta de formação continuada em gestão escolar para os gestores da EEEP a fim de promover a qualidade educacional. A partir disso, foi proposto um Plano de Ação com a finalidade de sanar as principais lacunas apresentadas.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Educação Profissional. Formação de Gestores. Escolas de Educação Profissional.

## **ABSTRACT**

The present essay seeks to analyze the extent to which the trainings given to principals of State Professional Schools by Ceará Board of Education - SEDUC are enough to fulfill the demands of the collegiate. It also seeks to propose contributions on better trainings. The research used a qualitative methodology. A questionnaire was applied to 103 school principals with both multiple choice and discursive questions. A case study was performed with the principals of a hundred and three schools among the ones founded from 2008 through 2014. It was also used bibliographic research and documental analyses. The present study discusses the works of Luck (1997, 2000, 2001, 2006, 2009, 2012), Mintzberg (2010), Machado (2010), Pacheco *et al* (2005), Polon (2005), among others, such authors have contributed in the field of school management focusing in the need of continuous training of the management staff. As a result, it was found that the discussed trainings have been extremely important for knowledge management acquisition among school managers, although not enough to supplement the real need. Such problems are due to the small number of vacancies in some training events and also because according to the managers consulted some basic necessities are not supplemented during the events. The previous results point to the need of constant school managers' training.

**Keywords:** School Management. Professional Education. Principals' Training. Professional Education Schools.



## LISTA DE ABREVIATURAS

CAED: Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação  
CE: Ceará  
CEE: Conselho Estadual de Educação  
CENTEC: Instituto Centro de Ensino Tecnológico  
CPS: Centro Paula Souza  
COEDP: Coordenadoria da Educação Profissional  
COGEP: Coordenadoria da Gestão de Pessoas  
CREDE: Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação  
EAD: Educação à Distância  
EEEP: Escola Estadual de Educação Profissional  
EPT: Educação Profissional Técnica  
ESP: Escola de Saúde Pública  
FIC: Formação Inicial e Continuada  
FTNM: Formação Técnica de Nível Médio  
FUNTELC: Fundação de Teleducação do Ceará  
IFET: Instituto Federal Tecnológico  
IFPR: Instituto Federal do Paraná  
LDB: Lei de Diretrizes e Bases da Educação  
MBTI: Myers Briggs Test Identificacion  
MEC: Ministério da Educação  
MPA: Mestrado Profissional em Administração  
NTE: Núcleos de Tecnologias  
PAE: Plano de Ação Educacional  
PDCA: Plan, Do, Check, Act  
PRONATEC: Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego  
SEDUC: Secretaria da Educação Básica  
SEFOR: Superintendência das Escolas Estaduais de Fortaleza  
SENAC: Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial  
SETEC: Secretaria Tecnológica

SIGE: Sistema de Gestão Integrada da Educação

SPAECE: Sistema Permanente de Avaliação da Educação do Ceará

TESE: Tecnologia Empresarial Sócio-Educacional

TEO: Tecnologia Empresarial Odebrech

UFBA: Universidade Federal da Bahia

UECE: Universidade Estadual do Ceará

UFC: Universidade Federal do Ceará

UFJF: Universidade Federal de Juiz de Fora

UNESCO: Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Ciclo do PDCA.....	30
Figura 2	Organograma da COEDP.....	66
Figura 3	Organograma da Superintendência das Escolas Estaduais do Ceará.....	67
Figura 4	Etapas do Processo de Formulação das Estratégias de Capacitação e Desenvolvimento.....	91

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Oferta dos cursos técnicos por eixos tecnológicos implantados nas Escolas Estaduais de Educação Profissional do Ceará.....	26
Quadro 2	Atribuições do gestor da rede estadual de ensino escolar do Ceará.....	37
Quadro 3	Atribuições do gestor da rede estadual de ensino profissional do Ceará conforme a Tecnologia Empresarial Sócio Educacional – TESE.....	38
Quadro 4	Curso de Especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública – UFJF/CAEd.....	45
Quadro 5	Curso de Aperfeiçoamento – A Política da Educação Profissional Integrada ao Ensino Médio/SEDUC.....	46
Quadro 6	Curso de Especialização de Gestores da Rede Pública Estadual da Educação Profissional/IFPR.....	47
Quadro 7	Programa Formação em Liderança – A Essência da Gestão, Novos Paradigmas para o Exercício do Poder e da Autoridade/TEIA.....	49
Quadro 8	MBTI ( <i>Myers Briggs Test Identificacion</i> )/TEIA.....	50
Quadro 9	Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública/CAEd/UFJF.....	51
Quadro 10	Quadro 10. Curso de Especialização para Gestores da Educação Profissional e Tecnológica/CPS/CAEd/UFJF.....	53
Quadro 11	Mestrado Profissional em Administração/UFBA.....	55
Quadro 12	Curso de Especialização em Gestão Escolar/UFC.....	58
Quadro 13	Curso de Formação na Tecnologia Empresarial Sócio Educacional - TESE.....	60
Quadro 14	Quadro descritivo da Secretaria da Educação.....	62
Quadro 15	Dimensões da Gestão Escolar e seus Principais Aspectos.....	81
Quadro 16	Principais Competências para a Gestão Escolar conforme Luck e Mintzberg.....	85
Quadro 17	Matriz de SWOT.....	92
Quadro 18	Exemplo de Competências Essenciais no Desenvolvimento de Pessoas .....	95
Quadro 19	Modelos de Avaliação de Aprendizagem.....	96
Quadro 20	Proposta do programa de formação continuada em gestão escolar para os gestores das EEEPs.....	141

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	CREDE/SEFOR de acordo com municípios e escolas atendidas.....	67
Tabela 2	Gestores da EEEP atendidos pelos programas de formação em parceria com a SEDUC no período de 2008 a 2014.....	71
Tabela 3	Perfil dos Gestores das EEEP.....	100
Tabela 4	Cursos realizados pelos gestores das EEEPs.....	104
Tabela 5	Curso de Especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública – UFJF/CAEd.....	105
Tabela 6	Curso de Aperfeiçoamento – A Política da Educação Profissional Integrada ao Ensino Médio/SEDUC.....	107
Tabela 7	Curso de Especialização de Gestores da Rede Pública Estadual de Educação Profissional/IFPR.....	110
Tabela 8	Formação em Liderança – A Essência da Gestão, Novos Paradigmas para o Exercício do Poder e da Autoridade/TEIA.....	113
Tabela 9	Curso MBTI (Myers Briggs Test Identificacion)/TEIA.....	115
Tabela 10	Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública/UFJF-CAEd.....	117
Tabela 11	Curso de Mestrado Profissional em Administração/UFBA.....	119
Tabela 12	Curso de Especialização em Gestão Escolar/UFC.....	121
Tabela 13	Formação na Tecnologia Empresarial Sócio Educacional.....	123
Tabela 14	Sugestões dos Gestores para Programas de Formação.....	128
Tabela 15	Cronograma da formação continuada em gestão escolar para os gestores da EEEP.....	140
Tabela 16	Custos investidos na formação continuada em gestão para gestores da EEEP.....	143

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>1 A POLÍTICA E AS AÇÕES DE FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR NA REDE DE ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DO CEARÁ</b> .....	<b>20</b>
<b>1.1 A Educação Profissional no Ceará e a Gestão das Escolas Estaduais de Educação Profissional – EEEP</b> .....	<b>22</b>
1.1.1 O Modelo de Gestão baseado na Tecnologia Empresarial Sócio Educacional (TESE).....	28
1.1.2 As Especificidades das EEEPs e as exigências colocadas para os seus Gestores .....	35
<b>1.2 A formação do gestor escolar da rede de escolas públicas estaduais de educação profissional do Ceará</b> .....	<b>39</b>
1.2.1 A política e o processo de seleção da SEDUC para o cargo de Gestor Escolar das Escolas Estaduais de Educação Profissional do Ceará como condicionantes da formação .....	40
1.2.2 Programa e Ações de Formação do Gestor Escolar das Escolas Estaduais de Educação Profissional do Ceará .....	43
<b>1.3 A Secretaria Estadual de Educação do Ceará (SEDUC) e a Coordenadoria da Educação Profissional (COEDP)</b> .....	<b>61</b>
<b>1.4 A Formação de Gestores das Escolas Estaduais de Educação Profissional: Condicionantes e Perspectivas</b> .....	<b>70</b>
<b>2 A FORMAÇÃO DOS GESTORES DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DO ESTADO DO CEARÁ: CONSIDERAÇÕES DO APORTE TEÓRICO E DO CONTEXTO ESCOLAR</b> .....	<b>75</b>
<b>2.1 Os Desafios da Gestão Escolar e a Importância dos Processos de Formação Continuada para os Gestores de Escola</b> .....	<b>76</b>
2.1.1 A Gestão de Escolas Públicas: importância e desafios .....	78
2.1.2 As Competências para a Gestão e o Perfil dos Gestores de Escola .....	82

2.1.3 A importância do Processo de Formação de Gestores de Escola no Sistema de Educação.....	87
<b>2.2 Metodologia da pesquisa .....</b>	<b>97</b>
<b>2.3 Apresentação e Análise dos Resultados da Pesquisa de Campo .....</b>	<b>100</b>
<b>2.4 Algumas considerações finais sobre a Pesquisa de Campo .....</b>	<b>131</b>
<b>3 PROGRAMA DE FORMAÇÃO CONTINUADA PARA GESTORES DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DA SEDUC/CE .....</b>	<b>137</b>
3.1 Objetivo geral .....	138
3.2 Público Alvo e Critérios para Participação .....	139
3.3 Carga Horária, Estrutura e Conteúdo Programático do Curso de formação continuada em gestão escolar para gestores das EEEPs.....	140
3.4 Implementação e execução do programa de formação continuada em gestão escolar para os gestores da EEEP .....	142
3.5 Custo e financiamento do programa de formação continuada em gestão escolar para gestores da EEEP .....	143
3.6 Acompanhamento e avaliação dos cursistas e do programa de formação continuada para os gestores das EEEPs.....	144
3.7 Desafios quanto à implementação do programa de formação continuada em gestão escolar para os gestores das EEEPs.....	145
3.8 Considerações finais .....	146
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>14951</b>
<b>ANEXO 1 – Exemplo de um plano de ação da EEEP X .....</b>	<b>155</b>
<b>APÊNDICE A - Roteiro do questionário destinado aos gestores das Escolas Estaduais de Educação Profissional do Ceará.....</b>	<b>162</b>
<b>APÊNDICE B - Roteiro do questionário complementar sobre a formação recebida pelos gestores das Escolas Estaduais de Educação Profissional do Ceará .....</b>	<b>180</b>
<b>APÊNDICE C – Proposta de questionário de avaliação do programa de formação continuada em gestão escolar para os gestores das Escolas Estaduais de Educação Profissional do Ceará.....</b>	<b>183</b>

## INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como tema o contexto da gestão da educação profissional no estado do Ceará, no que concerne às ações de formação continuada dos gestores das Escolas Estaduais de Educação Profissional - EEEP.

As ações e os investimentos em Educação Profissional no estado do Ceará passaram a fazer parte da agenda de iniciativas da Secretaria da Educação (SEDUC) no ano de 2008. Nesse ano, foram criadas e implementadas políticas públicas de formação técnica profissional para atender aos alunos matriculados na rede estadual de ensino. Portanto, compreende-se que um dos fatores importantes para que esses investimentos possam gerar resultados é a gestão das escolas, o que demanda uma preocupação com a formação dos gestores dessas instituições.

Entende-se que a efetividade da política de oferta da educação profissional técnica de nível médio no Ceará depende da avaliação, de como está ocorrendo o seu desdobramento e sua implementação nas EEEP, o que ainda não acontece de forma efetiva na SEDUC. Essas avaliações periódicas possibilitarão a atualização das diretrizes que orientam essa modalidade de Educação seja na Secretaria, seja nas Escolas.

O cenário político, econômico, social e cultural que se experimenta atualmente tem provocado transformações sem precedentes na educação escolar. Essas transformações advêm da necessidade de se vivenciar uma gestão de escola baseada nos conceitos de eficiência<sup>1</sup> e eficácia<sup>2</sup> para que atenda aos anseios dos seus atores sociais.

Para o exercício das atividades de liderança escolar, não é suficiente apenas os bons propósitos do gestor escolar, é necessário que suas intenções estejam aliadas às dos demais educadores e da comunidade escolar e que estejam mobilizadas para a realização de uma gestão escolar com bons resultados. Fundamentado nos trabalhos de Lück (2009), reflete-se quanto ao modelo das

---

<sup>1</sup> Eficiência preocupa-se, prioritariamente, com os meios, os métodos e os procedimentos considerados os mais indicados. (FALCÃO, 1997, p. 319).

<sup>2</sup> Eficácia é a capacidade das pessoas e das instituições de alcançarem os objetivos e as metas, ou seja, os resultados com os quais se comprometeram ou a que elas foram propostos ou confiados. (FALCÃO, 1997, p. 319 *apud* SANDER, 1997, op. cit., p. 46).



dimensões de liderança da gestão escolar e suas competências relacionadas com as escolas eficazes.

Logo, torna-se cada vez mais evidente a necessidade de incorporar à formação do gestor um maior compromisso e seriedade no desempenho desses profissionais educadores. É preciso redefinir o que realmente é necessário para que os gestores sejam comprometidos com a sua missão frente à instituição escolar e à sociedade.

A gestão de uma EEEP exige um conjunto de conhecimentos e competências específicas do gestor para que ele possa realizar o seu trabalho de forma eficaz. Em se tratando de educação, a eficácia da administração preocupa-se com a consecução dos objetivos intrinsecamente educacionais, vinculada aos aspectos pedagógicos das escolas. (SANDER<sup>3</sup>, 1995 *apud* FALCÃO, 1997, p. 319). Assim, compreende-se que para a gestão da escola atingir o nível de eficácia é necessário que o gestor escolar não só tenha clareza do seu papel como líder da comunidade escolar, mas é primordial também que se utilize da visão estratégica e desempenhe ações capazes de alcançar o pleno desenvolvimento da comunidade escolar.

No entanto, atualmente a SEDUC não exige para o gestor de EEEP experiência em gestão escolar nem oferece formação que atenda a todos os ocupantes de cargos de gestão dessas escolas. Tal contexto nos encaminhou para a formulação do seguinte problema: quais formações recebidas pelos gestores das EEEPs nos anos de 2008 a 2014 têm contribuído para melhorar suas práticas de gestão? A pergunta poderia ser direcionada para o órgão gestor, a Secretaria da Educação do Estado do Ceará, porém busca-se na investigação, a percepção dos gestores sobre a qualidade da formação continuada ofertada para eles.

Sendo assim, essa dissertação tem como objetivo geral analisar até que ponto as ações de formação para os gestores das EEEPs são suficientes para atender à demanda na rede a fim de propor contribuições para uma formação em gestão de EEEP mais efetiva.

Esse objetivo geral desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

---

<sup>3</sup> SANDER, B. *Gestão de Educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento*. Campinas (SP): Autores Associados, 1995. (Coleção Educação contemporânea).

- descrever e contextualizar a educação profissional e as escolas dessa modalidade de ensino no estado do Ceará;
- identificar a necessidade de aquisição de conhecimento para melhorar a prática de gestão escolar na percepção dos gestores;
- analisar comparativamente as necessidades levantadas com as formações oferecidas pela Secretaria a esse público;
- propor um plano de ação que contribua para a melhoria da formação desses gestores.

Quanto ao recorte da rede de ensino a ser estudada, a pesquisa de campo envolveu os 103 (cento e três) gestores das Escolas Estaduais de Educação Profissional (EEEP) que compõem as 20 (vinte) Coordenadorias Regionais de Desenvolvimento da Escola (CREDE) e a Superintendência das Escolas Estaduais de Fortaleza (SEFOR). Essas escolas iniciaram suas atividades letivas entre os anos de 2008 a 2014. Entre seus gestores, uns passaram pela seleção, foram aprovados e alguns receberam a formação em educação profissional, outros não. Dessa maneira, o censo da pesquisa representa o público envolvido diretamente com a política de educação profissional aplicada na rede de escolas estaduais que ofertam o ensino médio integrado no Ceará.

Portanto, torna-se primordial conhecer até que ponto o papel desempenhado pelo gestor das EEEPs tem contribuído para que, articulado com a comunidade escolar, possibilite a emancipação humana e a transformação social dos alunos, correspondendo ao compromisso da Secretaria da Educação do Ceará de promover a efetiva articulação do ensino médio à educação profissional com equidade e foco no sucesso do aluno.

A escolha do tema pela pesquisadora justifica-se pelo trabalho que realiza na Coordenadoria da Educação Profissional da SEDUC/CE, acompanhando a gestão escolar das EEEPs desde 2009 até os dias atuais, no que diz respeito à dimensão pedagógica e a gestão de pessoas com a seleção e a formação dos gestores escolares. A experiência em gestão escolar que vem acumulando nesse tempo, somada ao tempo de exercício de gestão dentro de escolas públicas

estaduais de ensino fundamental e médio na capital cearense a faz refletir e fomentar proposições sobre a importância da formação continuada do gestor escolar para a melhoria do desempenho escolar.

Essa dissertação está organizada em três capítulos. No primeiro discute-se a educação profissional no Ceará e a gestão das ETECs, com a finalidade de apresentar o que o governo estadual em parceria com o governo federal vem investindo nessa modalidade de educação. Em seguida, faz-se a apresentação do contexto da política e das ações de formação do gestor escolar das ETECs. Destaca-se a estrutura organizacional da SEDUC/CE e descrevem-se as ações de formação de gestores ofertadas pela SEDUC/CE e em parceria com as instituições UFJF/CAEd, IFPR, CPS, UFBA e UFC, que foram compostos por dez cursos dentre eles a Especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública; Especialização de Gestores da Rede Pública Estadual de Educação Profissional; Especialização para Gestores da Educação Profissional e Tecnológica e Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, buscando identificar o tipo de formação que os gestores receberam bem como a capacidade de atendimento a essas formações.

No capítulo segundo, tem-se a análise dos dados da pesquisa de campo e estudos teóricos baseados nas concepções dos autores Luck (1997, 2000, 2001, 2006, 2009, 2012), Machado (2010), Mintzberg (2010), Pacheco *et al* (2005), Paro (2009), Polon (2005) dentre outros que fundamentaram os temas propostos voltados para as discussões sobre a gestão escolar que envolve a ambiência escolar com estratégias e responsabilizações quanto ao papel do gestor e a necessidade da sua formação ser contínua e eficaz.

A pesquisa de caráter qualitativo é do tipo estudo de caso. Utilizou-se o estudo bibliográfico, com o intuito de compreender o pensamento dos autores com relação ao tema analisado, formação continuada de gestores escolares. Complementou-se com uma pesquisa documental sobre a política de educação profissional para a rede de escolas estaduais de educação profissional do Estado do Ceará e uma pesquisa de campo utilizando como instrumento para coleta de dados um questionário disponibilizado para os gestores por intermédio do sistema *Google Docs*. Esse questionário eletrônico da avaliação das dez formações recebidas foi

aplicado a 103 gestores num período de dez dias obtendo-se 80 respondentes em quase todos os quesitos.

Quatro meses depois houve a necessidade de uma nova ida a campo. Dessa vez para avaliar a formação recebida pelos gestores na TESE (Tecnologia Empresarial Sócio Educacional), uma vez que esse instrumento de gestão fora utilizado exclusivamente nas EEEPs, para subsidiar as ações da gestão escolar. O questionário também fora aplicado por meio do sistema *Google Docs* a 103 gestores num período de nove dias obtendo-se 77 respondentes em quase todos os quesitos.

O terceiro capítulo propõe a implementação pela SEDUC/CE de um programa de formação continuada em gestão escolar para os gestores das Escolas Estaduais de Educação Profissional. Esse programa de formação foi pensado como uma maneira de atender aos desafios e especificidades apresentadas pela gestão de todas as EEEPs, comprometida com o resgate da educação pública de ensino médio técnico integrado e de tempo integral com qualidade, equidade e de acesso aos que dela precisam. Embora oportunize o estudo, a aprendizagem, a troca de experiências e a melhoria no desempenho dos gestores, destacam-se também possíveis dificuldades e desafios à consolidação desse programa de formação continuada para os gestores.

## **1 A POLÍTICA E AS AÇÕES DE FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR NA REDE DE ESCOLAS PÚBLICAS ESTADUAIS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DO CEARÁ**

A educação profissional vem passando, desde a década de 1980, por reformas que estabeleceram como principais diretrizes da educação pública brasileira: a democratização da educação e a qualidade do ensino ofertado nas redes públicas. Nesse sentido, a Constituição Federal de 1988, em seu Art. 206, estabelece que o ensino público deve ser ministrado dentro da lógica da gestão democrática<sup>4</sup>. Essa lógica estabeleceu uma mudança no modo de gestão educacional, que passou a se basear na descentralização do poder de decisão, a fim de permitir uma maior autonomia das escolas, conseqüentemente de sua gestão.

Dessa forma, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, nº 9394/96, em seus artigos 12º e 15º define que cabe aos estabelecimentos de ensino a tarefa de responder pela gestão pedagógica, administrativa e financeira de maneira autônoma. Fundamentado na legislação federal, o governo do Ceará elaborou como legislação estadual, a Constituição do Estado do Ceará, que no seu artigo 93º em seus incisos I e III, reforça o aspecto democrático que deverá ter a gestão escolar para o efetivo caminho na melhoria da qualidade do ensino e, conseqüentemente, na qualidade do desempenho dos alunos.

Logo, a partir dessas mudanças no modo de gestão educacional, os gestores de escola passam a enfrentar novos desafios. Como detentores das maiores responsabilidades junto à comunidade escolar pela qual respondem, os gestores possuem um papel fundamental na condução de todas as áreas de atuação. Tais desafios e demandas de gestão surgem tanto para os gestores de escolas do ensino fundamental e médio, quanto para os gestores de escolas profissionais.

Hoje não é suficiente apenas lidar com as questões administrativas, financeiras e burocráticas próprias do trabalho de gestão escolar. O diretor de escola e sua equipe de gestão precisam ter um maior conhecimento e envolvimento com a

---

<sup>4</sup> A gestão democrática compreende a participação de todos os atores escolares envolvidos no processo ensino aprendizagem da escola, representados pelos organismos colegiados como Conselho Escolar, Grêmios Estudantil, Associação de Pais e Congregação de Professores.

área pedagógica e, principalmente, com seus resultados. Portanto, um dos grandes desafios para a gestão de uma escola é criar o equilíbrio necessário entre a gestão pedagógica, vista como a atividade fim de qualquer escola, a gestão financeira, a gestão administrativa, a gestão do cotidiano escolar, dentre outras.

Na escola todas as ações são importantes e impactam a área pedagógica, da qual partem as discussões e deliberações na tomada de decisão quanto ao ensino e à aprendizagem. Portanto, da gestão escolar se esperam posturas proativas e compartilhadas, que envolvam cada membro do seu grupo pela delegação planejada e a valorização do trabalho individual e coletivo. Espera-se também que o gestor envolva a comunidade escolar nas decisões pertinentes e possua as competências e habilidades necessárias para a prática de uma boa gestão.

É primordial a tarefa do gestor da escola pública na condução de todos os processos inerentes à escola. Sua postura frente às inúmeras atribuições requer uma liderança dialogada e comprometida com os atores escolares, a comunidade local, as instâncias parceiras e superiores como a Secretaria da Educação. Conforme Lück (1997, p. 16):

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. Devido à sua posição central na escola, o desempenho de seu papel exerce forte influência (tanto positiva, como negativa) sobre todos os setores e pessoas da escola.

Assim, embora podendo contar com o apoio dos coordenadores escolares, que são membros da equipe gestora, é missão do gestor escolar dar conta de todas as ações referentes à gestão com vista ao bom desempenho dos processos de ensino e de aprendizagem.

Em se tratando do gestor que atua na Escola Estadual de Educação Profissional do Ceará, é importante ressaltar que a Secretaria da Educação além de seguir e implementar as políticas educacionais estabelecidas pela instância federal, também cria suas políticas estaduais como forma de desdobramento das diretrizes

nacionais. Dentre essas políticas estaduais, devem-se ressaltar as políticas de formação dos gestores de escolas profissionais, foco de análise desse trabalho.

Portanto, esse primeiro capítulo tem o objetivo de descrever as ações de formação dos gestores escolares das EEEPs. Para isso, está organizado em quatro seções: a organização da educação profissional no Ceará e como acontece a gestão das escolas estaduais de educação profissional; o desenho da formação do gestor escolar para a EEEP; a estrutura da Secretaria Estadual de Educação do Estado do Ceará destacando a Coordenadoria da Educação Profissional e as condicionantes e perspectivas identificadas no processo de formação dos gestores escolares das EEEPs.

### **1.1 A Educação Profissional no Ceará e a Gestão das Escolas Estaduais de Educação Profissional – EEEP**

Na década de 1990, a educação profissional no Brasil, teve sua reformulação regulamentada a partir da LDB 9.394/96, Art. 36, a qual declara que após atendida a formação geral, a escola poderá preparar o educando para o exercício de profissões técnicas. Essa preparação se dará na própria instituição de Ensino Médio de forma geral, para o mundo do trabalho, ou de forma integrada, em instituições próprias (BRASIL, 1996, s/p).

De acordo com o Decreto Federal nº 5.154/2004, a educação profissional de nível técnico integrado ao Ensino Médio pode ser oferecida somente a quem já tenha concluído o ensino fundamental. Portanto, os cursos devem ser planejados de modo a proporcionar ao aluno cursar o Ensino Médio e adquirir uma habilitação profissional técnica de nível médio, na mesma instituição de ensino, contando com matrícula única para cada aluno. A base curricular deve constituir-se de forma unitária combinando a formação geral, científica e cultural com a formação profissional dos alunos.

Motivado pela visão protagonista e de inclusão do jovem no mundo do trabalho, o governo federal criou em 2007 o programa Brasil Profissionalizado, por meio do Decreto Nº 6.302, de 12 de dezembro de 2007. O intuito foi de apoiar e

fortalecer o ensino profissionalizante nas redes estaduais de educação profissional e tecnológica da federação.

Conforme o citado Decreto, são objetivos do programa Brasil Profissionalizado: aumentar a formação profissional no Brasil e melhorar sua qualidade; proporcionar ao Ensino Médio a articulação entre a formação científica e a formação profissional; impulsionar uma reestruturação do Ensino Médio, articulando as instituições de ensino com os arranjos produtivos locais; estimular e expandir a matrícula no Ensino Médio integrado à educação profissional no sistema público federal, estadual e municipal, incluindo a Modalidade de Educação à Distância (BRASIL, 2007, s/p).

O apoio do Programa Brasil Profissionalizado se concretizou por meio do repasse de recursos financeiros para os estados. Caberia a esses a realização dos devidos investimentos com a criação, modernização e expansão das redes públicas de Ensino Médio integrado à educação profissional.

Nesse Programa, conforme o Portfólio da Educação Profissional Técnica - EPT do Ceará (SEDUC/CE, 2013), o investimento do Governo Federal com o Ensino Médio integrado à educação profissional no estado do Ceará até o início do ano de 2013, foi no valor de R\$ 304.488.304,18 (trezentos e quatro milhões, quatrocentos e oitenta e oito mil, trezentos e quatro reais e dezoito centavos). Esse investimento foi aplicado nas ações de construção, ampliação e reforma das escolas, aquisição de material didático, acervo bibliográfico, equipamentos, mobiliários, apoio à gestão educacional e formação de gestores e professores.

Houve também o investimento do Governo Estadual em construção, ampliação, reforma de escolas, aquisição de acervo bibliográfico, equipamentos mobiliários, alimentação, contratação de professores técnicos, fardamento, bolsa estágio para os alunos e materiais didáticos diversos no valor de R\$ 340.511.695,82 (trezentos e quarenta milhões, quinhentos e onze mil, seiscentos e noventa e cinco reais e oitenta e dois centavos), como contrapartida das ações financiadas pelo Programa Brasil Profissionalizado. Totalizando esses valores, foi investido R\$ 645.000.000,00 (seiscentos e quarenta e cinco milhões de reais) na EEEP do Estado do Ceará (SEDUC/CE, 2013).



Dessa forma, oportunizou-se a integração dos conhecimentos do ensino médio com a prática desses conhecimentos. Aproveitando esse contexto,

o Governo do Estado do Ceará, através da Secretaria da Educação Básica, comprometido com a tarefa primordial de elevar os resultados da escola pública, com atenção especial para o ensino médio, última etapa da educação básica, assume em 2008 o desafio de promover a articulação do currículo do ensino médio com a formação para o mundo do trabalho (SEDUC, 2013, s/p).

As mudanças na Educação Profissional no Estado do Ceará tiveram início no ano de 2008 com a implantação de 25 (vinte e cinco) Escolas Estaduais de Educação Profissional (EEEP), sendo 6 (seis) na capital e 19 (dezenove) no interior do Estado, com a oferta de 04 (quatro) cursos técnicos: Enfermagem, Informática, Segurança do Trabalho e Guia de Turismo.

Vale destacar que, antes dessa iniciativa dos anos 2000, na década de 1970 a 1980, a formação profissional nas escolas públicas estaduais do Ceará já existia, cumprindo a orientação da LDB Nº 5692 de 11 de agosto de 1971, DOU de 12/08/71. No capítulo I, Art. 5º, parágrafo 2º, alínea a e b diz que o currículo do 2º grau terá como objetivo a habilitação profissional em consonância com as necessidades do mercado de trabalho local ou regional.

No entanto, essa formação técnica ofertada no segundo grau, hoje Ensino Médio, não formou suficientemente os estudantes para que pudessem ser inseridos no mundo do trabalho. Faltou material didático, acervo técnico, laboratórios técnicos adequados e suficientes à formação e uma proposta pedagógica voltada para a formação técnica. Também não proporcionou condições de aprendizagem suficientes para que os alunos ingressassem no ensino superior. As escolas públicas estaduais que permaneceram até a década atual com o ensino médio técnico, ofertavam o curso pedagógico para formação de professores.

Destaca-se que, além das políticas elaboradas pelo governo federal para a educação profissional, baseada nas diretrizes do Programa Brasil Profissionalizado, a Secretaria de Educação do Ceará criou suas políticas para a rede estadual de educação. Para implementar essas políticas, foram criadas as EEEPs. Segundo o portal da SEDUC, a missão é:

diversificar a oferta do Ensino Médio, objetivando “sua articulação com a educação profissional e com a continuidade dos estudos [...]”. A proposta da oferta da EEEP tem como objetivo também, qualificar o “projeto pedagógico” das Escolas Estaduais de Educação Profissional – EEEP, com o objetivo de preparar o jovem para enfrentar os problemas da vida cotidiana, através de uma formação global que dê conta das demandas e das transformações contínuas que passam a sociedade, a economia e o mundo do trabalho (SEDUC, 2013, s/p).

Pode-se observar, nessa citação, a preocupação em se criar projetos pedagógicos específicos para o ensino profissional que é importante, uma vez que as atividades pedagógicas são os princípios de uma escola e ajudam a definir as suas especificidades.

A Lei Estadual de nº 14.273 de 19 de dezembro de 2008 D.O. de 23.12.08, dispõe sobre a criação das Escolas Estaduais de Educação Profissional – EEEP, no âmbito da Secretaria da Educação. Os artigos 1º e 2º e o parágrafo único trazem a explicação do modelo específico da EEEP,

**Art. 1º** Fica o Poder Executivo autorizado a criar mediante Decreto, na estrutura organizacional na Secretaria da Educação - SEDUC, Escolas Estaduais de Educação Profissional - EEEP, sendo-lhes asseguradas as condições pedagógicas, administrativas e financeiras para a oferta de ensino médio técnico e outras modalidades de preparação para o trabalho.

**Parágrafo único.** Para garantir a necessária articulação entre a escola e o trabalho, o ensino médio integrado à educação profissional a ser oferecido nas Escolas Estaduais de Educação Profissional – EEEP, terá jornada de tempo integral.

**Art. 2º** As Escolas Estaduais de Educação Profissional terão estrutura organizacional definida em Decreto, fundamentada em parâmetros educacionais que venham a atender os desafios de uma oferta de ensino médio integrado à educação profissional com corpo docente especializado e jornada de trabalho integral (CEARÁ, 2012, s/p).

Os quatro primeiros cursos técnicos ofertados foram: Enfermagem, Informática, Segurança do Trabalho e Guia de Turismo, que compõem 04 (quatro) eixos tecnológicos, respectivamente Ambiente e Saúde; Informação e Comunicação; Segurança e Turismo, Hospitalidade e Lazer, atendendo a uma matrícula de cerca de 4.000 (quatro mil) alunos.

Até o início de 2014, a rede de Escolas Estaduais de Educação Profissional do Ceará possuía 103 escolas distribuídas em 80 municípios do Estado, sendo 19 situadas na capital e 84 no interior. Os cursos técnicos integrados ao Ensino Médio somam 53 e estão distribuídos em 12 Eixos Tecnológicos conforme se observa no quadro 1:

**Quadro 1** - Oferta dos cursos técnicos por eixos tecnológicos implantados nas Escolas Estaduais de Educação Profissional do Ceará

<b>Eixos Tecnológicos</b>	<b>Cursos Técnicos</b>
Ambiente e Saúde	Enfermagem; Estética; Massoterapia; Meio Ambiente; Saúde Bucal; Nutrição e Dietética; Biotecnologia.
Controle e Processos Industriais	Eletromecânica; Eletrotécnica; Manutenção Automotiva; Química; Automação Industrial; Mecânica.
Desenvolvimento Educacional e Social	Instrução de Libras; Tradução e Interpretação de Libras; Secretaria Escolar.
Gestão e Negócios	Administração; Comércio; Finanças; Logística; Contabilidade; Secretariado; Transações Imobiliárias.
Informação e Comunicação	Informática; Redes de Computadores.
Infraestrutura	Agrimensura; Desenho de Construção Civil; Edificações; Portos.
Produção Alimentícia	Agroindústria.
Produção Cultural e Design	Design de Interiores; Modelagem do Vestuário; Regência; Paisagismo; Produção de Áudio e Vídeo; Produção de Moda; Gestão Cultural.
Produção Industrial	Cerâmica; Fabricação Mecânica; Têxtil; Petróleo e Gás; Vestuário; Móveis.
Recursos Naturais	Agricultura; Agronegócio; Agropecuária; Aquicultura; Fruticultura; Mineração.
Segurança	Segurança do Trabalho
Hospitalidade e Lazer	Guia de turismo; Hospedagem; Eventos.

**Fonte:** Catálogo Nacional dos Cursos Técnicos/MEC, (2012).

No caso do Ceará, as EEEPs ofertam o Ensino Médio integrado à educação profissional, no período integral, a jovens com Ensino Fundamental concluído e que tenham, até o início do ano letivo, 14 anos e seis meses para os cursos do eixo saúde e 14 anos completos para os demais cursos. O ingresso dos

alunos é regido por portaria de matrícula, lançada a cada ano, com estabelecimento de critérios que regulamentam sua admissão. (CEARÁ, 2013).

Os alunos cumprem uma carga horária de nove aulas diárias, ficando na escola normalmente das 7h às 17h. Os cursos técnicos ofertados possuem carga horária total de 5.400 horas, distribuídas entre as disciplinas da Base Nacional Comum, Formação Profissional e Atividades Complementares. Além do apoio pedagógico realizado pela utilização dos laboratórios científicos e tecnológicos e material didático, os alunos recebem fardamento escolar e três refeições diárias (dois lanches e um almoço).

A equipe de profissionais da EEEP é formada por um diretor e três coordenadores escolares, que constituem o núcleo gestor. Esses coordenadores escolares se distribuem nas atividades pedagógicas, administrativas financeiras e acompanhamento dos estágios curriculares dos alunos. A equipe é integrada, ainda, pelo secretário(a) escolar, colaboradores na área administrativa, serviços gerais e os docentes das disciplinas da Base Nacional Comum com lotação em tempo integral e da área técnica, contratados pelo CENTEC<sup>5</sup>.

A Secretaria da Educação, por meio da Coordenadoria da Educação Profissional (COEDP) e das Coordenadorias Regionais de Desenvolvimento da Educação e Superintendências das Escolas de Fortaleza, acompanha e dá apoio à gestão escolar da EEEP. Mensalmente, um Superintendente da CREDE/SEFOR visita a escola para fazer o acompanhamento de todas as ações demandadas à gestão escolar. Esse acompanhamento vai do aspecto físico da escola às questões pedagógicas, administrativas e financeiras.

As EEEPs são submetidas a todas as avaliações em larga escala que as demais escolas públicas estaduais de ensino médio regular realizam. O Sistema Permanente de Avaliação da Educação do Ceará (SPAECE) é um exemplo. O resultado das avaliações é apropriado pela Coordenadoria da Avaliação e trabalhado pelas CREDES/SEFOR e escolas.

Na próxima seção é apresentado o modelo de gestão aplicado nas EEEPs baseado na Tecnologia Empresarial Sócio Educacional (TESE) que tem

---

<sup>5</sup> CENTEC - Instituto Centro de Ensino Tecnológico, criado em 09/03/1999, qualificado pelo Governo do Estado do Ceará como uma Organização Social (OS) de interesse social e utilidade pública, para todos os efeitos legais. ([www.centec.org.br](http://www.centec.org.br)).

proporcionado uma estratégia importante para a realização da gestão escolar no ensino profissional.

### 1.1.1 O Modelo de Gestão baseado na Tecnologia Empresarial Sócio Educacional (TESE)

Diferentemente do modelo de gestão escolar aplicado nas demais escolas da rede pública estadual do Ceará, o Modelo de Gestão Escolar aplicado nas EEEPs desde o início do seu funcionamento, no ano de 2008, está orientado pela filosofia de gestão denominada Tecnologia Empresarial Sócio Educacional, TESE.

A TESE, por sua vez, foi modelada pela Tecnologia Empresarial da Odebrecht, TEO<sup>6</sup>, conforme os seus valores éticos, morais e conceituais baseados na gestão de negócios, ou seja, utilizando-se de ferramentas empresariais. Apoiase nos quatro pilares da educação contidos no relatório de Jacques Delors<sup>7</sup> (2003) à UNESCO: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser. Complementando o sentido dos pilares da educação citado Delors (2003), o ICE (2006) define,

Aprender a conhecer - adquirir os instrumentos da compreensão; aprender a fazer - poder agir sobre o meio envolvente; aprender a viver juntos (conviver) - participar e cooperar com os outros em todas as atividades humanas; e aprender a ser - realizar-se como pessoa em sua plenitude. (ICE, 2006, p. 7).

Esse modelo de gestão foi o resultado de uma adaptação do que era aplicado nos Centros de Ensino Experimental de Pernambuco, escolas de referência que tiveram o Ginásio Pernambucano como primeiro Centro Experimental a implantar a TESE naquele estado. De acordo com Instituto de Corresponsabilidade pela Educação (2006):

A TESE foi modelada como um instrumento de gestão versátil e eficaz à medida que o ciclo de planejamento é simples e acessível. É

---

<sup>6</sup> A Tecnologia Empresarial Socioeducacional – TESE foi modelada de acordo com a Tecnologia Empresarial Odebrecht – TEO que provê os fundamentos éticos, morais e conceituais para os integrantes da empresa Odebrecht Engenharia e Construção S.A. (ICE, 2006).

<sup>7</sup> DELORS, Jacques. **Educação: um tesouro a descobrir**. São Paulo: Cortez, 8ª. Ed. - Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre educação para o século XXI - Brasília, DF: MEC: UNESCO, 2003.

a arte de coordenar e integrar tecnologias específicas e educar pessoas por meio de procedimentos simples, que facilmente podem ser implantados na rotina escolar (ICE, 2006, p. 06).

Compreendem-se como tecnologias específicas os diferentes saberes das distintas áreas de conhecimento presentes nas muitas disciplinas e atividades pedagógicas realizadas pelos alunos. Esses diversos saberes que geram indicadores de aprendizagem poderão ser acompanhados pela comunidade escolar, os parceiros internos e externos, permitindo uma comunicação fluida, retroalimentação das informações e oportunidade para os ajustes no planejamento escolar.

A prática da TESE envolve conscientização e disposição para mudança de paradigmas, assumindo as dificuldades e os desafios apresentados na gestão escolar como oportunidade de aprendizado e melhoria do desempenho. Essa característica da TESE é primordial para a ação de todos os atores escolares. Esses, juntamente com o gestor escolar poderão fazer do planejamento estratégico uma gestão por resultados que atenda às funções e aos objetivos de uma escola pública de qualidade.

Contudo, é da “responsabilidade do gestor garantir a eficiência, eficácia e efetividade<sup>8</sup> dos processos dentro da escola” (SEDUC, 2013, p. 12). São conceitos fundamentais da TESE conforme ICE:

Descentralização - as decisões e suas respectivas consequências estão sob a responsabilidade de várias pessoas, mais perto de quem executa. Imprescindível que conheçam os objetivos e metas da instituição. Assentada na disciplina, respeito e confiança;

Delegação planejada – delegação de poderes e responsabilidades através da educação pelo trabalho. Exige do líder o autoconhecimento e o conhecimento do liderado que vai sendo preparado;

Responsabilidade Social - é o compromisso e a responsabilidade com o bem comum, contribuindo para a criação de condições que permitam uma vida digna para todos. (ICE, 2006, pp. 10-15).

Embora toda a comunidade escolar seja responsável pelo bom desempenho da escola, cabe ao gestor escolar a liderança maior. Sua função além

---

<sup>8</sup> Efetividade é o critério político que reflete a capacidade administrativa para satisfazer as demandas concretas feitas pela comunidade externa. Capacidade da escola responder às exigências da sociedade. (FALCÃO, 1997, p. 321 *apud* SANDER, 1995, op. cit., p. 47-8).

de coordenar os processos escolares, integrar a comunidade escolar, local e parceiros deve ser também de zelar continuamente pela comunicação entre os diferentes atores escolares, integrando-os, gerando confiança e respeito.

A TESE se utiliza do método de gestão chamando de ciclo PDCA<sup>9</sup>, que é usado pelas organizações na filosofia de melhoria dos processos e produtos, representado pela figura 1, a seguir:



**Figura 1:** Ciclo do PDCA

Fonte: ICE (2006, p. 12)

Conforme ICE, esse método é composto por quatro etapas:

1. Plan (Planejar) - estabelecer missão, visão, objetivos, estratégias que permitam atingir as metas ou resultados propostos.
2. Do (Executar) - pôr em prática, executar o que foi planejado, educar em serviço.
3. Check (Verificar, Avaliar) - acompanhar e avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado, ajustando ou consolidando as informações, gerando relatórios.
4. Act (Agir) – agir de acordo com o avaliado e com os relatórios, elaborar novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, a eficiência e a eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas. (ICE, 2006, p. 12).

<sup>9</sup> PDCA foi criado na década de 20 por Walter A. Shewart, mas foi William Edward Deming, quem disseminou seu uso no mundo todo (por isso, a partir da década de 50, o ciclo PDCA passou a ser conhecido como “Ciclo Deming”). É um método amplamente aplicado para o controle eficaz e confiável das atividades de uma organização, principalmente àquelas relacionadas às melhorias, possibilitando a padronização nas informações do controle de qualidade e a menor probabilidade de erros nas análises ao tornar as informações mais entendíveis. Constitui-se das etapas: “Plan”, planejar; “Do”, fazer ou agir; “Check”, checar ou verificar; e “Action”, no sentido de corrigir ou agir de forma corretiva. ([www.infoescola.com/administracao/pdca-plan-do-check-action](http://www.infoescola.com/administracao/pdca-plan-do-check-action)).

Portanto, essas ações propostas pelo ciclo PDCA são essenciais para que a escola possa se rever, se avaliar e se localizar dentro do ciclo de vida da organização, denominado de: “sobrevivência, crescimento e sustentabilidade”. (ICE, 2006, p. 13). Cada uma dessas etapas se interliga, tornando-se suporte um para o outro.

Dentro da etapa do Planejar, o gestor líder da EEEP, utiliza como principais instrumentos de gestão: o plano de ação e o programa de ação. De acordo com ICE (2006),

O Plano de Ação é a bússola que norteará a equipe na busca dos resultados comuns sob a liderança do gestor, cuja responsabilidade é coordenar as diversas atividades, integrar os resultados e educar pelo próprio exemplo. (ICE, 2006, p. 19).

[...] É estratégico, dá as diretrizes e serve de base para a construção dos programas de ação individuais. O Programa de Ação (PA) trata da operacionalidade, dos meios e processos que darão corpo às diretrizes traçadas. É um veículo para o exercício da delegação, gradual e planejada. (IBID., p. 44).

Assim, o plano de ação dos gestores da EEEP baseado na filosofia de gestão da TESE é essencial e estratégico, porque define “as diretrizes e objetivos que nortearão todos os documentos orientadores da escola”. (SEDUC/REFERENCIAIS CURRICULARES, 2013, p. 17). Destaca-se que o programa de ação é individual e diz respeito às ações que cada ator escolar desenvolverá conforme suas atribuições na escola.

O Plano de Ação passa pelas etapas do planejamento, execução, acompanhamento e avaliação e ajuste. A etapa do planejamento é o momento que oportuniza a participação e contribuição de cada ator escolar. A etapa da execução traduz-se no processo de colocar em prática tudo aquilo que foi planejado. A etapa do acompanhamento e avaliação realiza um monitoramento dos resultados que se deseja alcançar e a etapa do ajuste oportuniza que sejam realizadas as devidas correções nas estratégias, metas e indicadores. (ICE, 2006, pp. 12-13).

Além do Plano de Ação, são documentos orientadores da escola o Programa de Ação, Regimento Escolar, Plano de Curso, Projeto Político Pedagógico e Guia de Aprendizagem.



O plano de ação da EEEP, alicerçado numa filosofia de gestão humanística, é composto de diversos elementos na sua estrutura (Introdução, valores, visão de futuro, missão, premissas, objetivos, prioridades, resultados esperados, indicadores, estratégias, macroestrutura, papéis e responsabilidades) conforme Anexo 1.

Dentre os elementos que compõem o plano de ação, destacam-se aqui as suas premissas por representarem princípios basilares norteadores dos programas de ação dos atores escolares. Conforme ICE (2006, p. 23) suas premissas são:

- Protagonismo juvenil: O jovem como partícipe em todas as ações da escola e construtor do seu Projeto de Vida.
- Formação Continuada: educador em processo de aperfeiçoamento profissional e comprometido com seu autodesenvolvimento.
- Atitude Empresarial: Escola voltada para o alcance dos objetivos e resultados pactuados, utilizando de forma competente as ferramentas de gestão, sobretudo a Pedagogia da Presença e a Educação pelo Trabalho.
- Corresponsabilidade: Parceiros públicos e privados comprometidos com a melhoria da qualidade do Ensino Médio.
- Replicabilidade: Viabilidade da proposta possibilitando a sua reprodução na rede pública estadual.

Assim, compreende-se que cada premissa apresentada corresponde respectivamente ao aluno, ao educador, à escola, às instituições colaboradoras e à efetivação da proposta de gestão. Dessa forma, contemplam-se várias instâncias envolvidas no ensino e na aprendizagem, possibilitando bons resultados educacionais, na gestão escolar e oportunizando a expansão do modelo.

Quanto ao Protagonismo Juvenil, entende-se que é o jovem comprometido e responsável com o seu desenvolvimento educacional e a sua ação cidadã frente aos desafios da escola, família e sociedade.

A Formação Continuada é uma forma de o professor autodesenvolver-se e estar capacitado para trabalhar com diferentes conhecimentos e metodologias necessários à sua prática profissional com o ensino médio de nível técnico integrado e em tempo integral.

A Atitude Empresarial é a postura a ser executada pelos atores escolares frente à missão e ao compromisso de gerir uma escola pública de ensino médio de excelência.

A Corresponsabilidade diz respeito à responsabilidade compartilhada que se deve ter entre as instituições comprometidas com a vida da escola como o poder público e o privado.

A Replicabilidade, por seu turno, possibilita que outras instituições escolares possam se beneficiar de propostas e modelos educacionais e gerenciais eficazes.

O Programa de Ação trata-se da operacionalidade, dos meios e processos que darão corpo às diretrizes traçadas (ICE, 2006, p. 44). É composto pelos seguintes elementos: Introdução, Definição do negócio, Filosofia, Domínio do negócio, Enfoque, Postura, Alinhamento, Resultados Esperados – indicadores, Organização/Comunicação, Fatores Críticos X Apoio, Substituto em formação. De acordo com ICE (2006, p. 45), o programa de ação do gestor abrange todos os itens acima listados, enquanto o plano de ação das funções básicas abrange os itens básicos.

As principais atribuições dos gestores da EEEP, segundo as exigências do modelo de gestão TESE, fundamentam-se na ideia do gestor como o líder na relação com a comunidade escolar, parceiros internos, externos e investidor social, que é o Governo do Estado. Esse deve possuir o espírito de servir para gerar resultados, ter consciência das suas limitações para trabalhar em equipe e consciência da importância da comunicação para estabelecer parceria com confiança. Faz-se necessário que exerça a pedagogia da presença, educação pelo trabalho e a delegação planejada.

Segundo a TESE, para o gestor alcançar êxito na aplicação da filosofia de gestão é necessário humildade, espírito de servir, comunicação e confiança. Esse modelo de gestão se ajusta a todo contexto escolar, pois há maior predominância da prática do que da teoria, o que possibilitará maior compromisso com o futuro dos alunos e das ações pactuadas.

São orientações importantes a vivenciar na EEEP: a pontualidade, que é exigência geral para todos os atores escolares (gestor, coordenadores, educadores, funcionários e estudantes); o diálogo, o coordenador e o gestor, sem aviso prévio, assistem a uma aula de cada professor e, posteriormente, dialogam sobre suas

percepções com o intuito de contribuir com a melhoria das suas práticas; o processo de avaliação entre as partes, o núcleo gestor da escola também passa por avaliação e acompanhamento dos liderados; a proatividade exercida por cada ator escolar oportuniza antecipar-se aos acontecimentos e fazer o diferencial; os indicadores e as estratégias escolares devem passar por frequente observação e ressignificação; a definição de prazos para realização das atividades é a forma de garantir que essas serão cumpridas no tempo hábil.

A TESE foi adotada nas EEEPs desde as primeiras 25 escolas implantadas no 2º semestre do ano de 2008 e hoje está presente em todas as 103 existentes no Ceará. Os gestores que iniciaram a gestão na EEEP nos anos de 2008 a 2010 foram formados na filosofia de gestão TESE com os educadores oriundos do ICE, instituição pernambucana, parceira da SEDUC para replicar o modelo de gestão. A formação acontecia durante uma semana perfazendo um total de 40h. Após passar por essa formação, esses gestores replicavam o modelo de gestão dentro das suas escolas para toda a comunidade escolar.

Com a finalização da parceria entre SEDUC e ICE no final do ano de 2010, os gestores que assumiram a gestão das EEEPs nos anos de 2011 a 2013 receberam a formação em TESE pelos próprios colegas gestores mais experientes na função. Essa formação teve um formato de seminário com a carga horária presencial de 20h para o aprendizado teórico, acrescida da imersão dos novos gestores nas escolas dos gestores formadores. Essa imersão oportunizou a observação e a vivência prática dos processos de gestão, possibilitando maior integração e compreensão dos conceitos apreendidos na formação teórica. Assim como os primeiros gestores, esses também tiveram a missão de replicar a TESE nas suas escolas. Para trabalhar com a TESE, o gestor precisa conhecer os princípios e conceitos fundamentais desse modelo de gestão, já apresentados nessa pesquisa, e educar os liderados pelo exemplo e trabalho. (ICE, 2006, p. 31).

A seguir, o estudo enfoca as especificidades das EEEPs e as exigências colocadas para os seus gestores.

### 1.1.2 As Especificidades das EEEPs e as exigências colocadas para os seus Gestores

Conforme o exposto, as EEEPs possuem elementos e especificidades que diferem das demais escolas da rede estadual de ensino do Estado do Ceará. Essas especificidades se destacam tanto em termos de modalidade de ensino, quanto nos perfis de alunos e de gestão escolar.

Em relação à modalidade de ensino, a EEEP está estruturada na forma de Ensino Médio de nível técnico integrado à educação profissional e integral. Isso significa dizer que o aluno possui matrícula única para cursar o Ensino Médio com uma formação técnica e permanece na escola nos dois turnos diurnos para realizar a sua formação, diferente do aluno que cursa o Ensino Médio com formação apenas propedêutica e permanece somente um turno na escola.

O perfil de aluno é baseado na portaria de matrícula lançada anualmente pela SEDUC, na qual caracterizam-se as diferenças na forma de ingresso à escola. Devido à grande procura por vagas nessa escola definiu-se a orientação conforme a portaria destaca (CEARÁ, 2013, p. 56),

1.2 Das vagas destinadas à composição das turmas de 1ª série do Ensino Médio Integrado à Educação Profissional, 80% serão destinadas a estudantes oriundos da rede pública de ensino e 20% serão destinadas a estudantes oriundos da rede particular de ensino, conforme a Portaria Nº105/2009-GAB de 27/02/2009.

1.3 As vagas serão distribuídas nas EEEP, de acordo com a oferta dos cursos técnicos de cada unidade escolar.

1.4 As turmas serão compostas por no mínimo 40 (quarenta) e no máximo 45 (quarenta e cinco) alunos, respeitando a capacidade física da EEEP. Nas escolas padrão MEC, as turmas serão compostas por 45 (quarenta e cinco) alunos.

Até chegar ao processo de matrícula propriamente dita, percorrem-se várias etapas. São condições para inscrição do aluno de acordo com a portaria (CEARÁ, 2013, p. 56):

a) Ter comprovadamente concluído o 9º ano do Ensino Fundamental ou que o concluirá até a confirmação da matrícula;

- b) Ter total disponibilidade de 2ª a 6ª feira para a jornada escolar integral das 7:00h às 17:00h (sic!);
- c) Ter idade mínima de 14 anos até o início do ano letivo, com exceção para os cursos técnicos do Eixo Tecnológico Ambiente e Saúde: Técnico em Enfermagem, Técnico em Saúde Bucal, Técnico em Estética, Técnico em Massoterapia, Técnico em Nutrição e Dietética, cuja idade mínima deverá ser de 14 anos e 6 meses até o início do ano letivo, visando atender o que estabelece a resolução CNE/CEB Nº1 de 21 de Janeiro (sic!) de 2004 em seu §5º: “Somente poderão realizar estágio supervisionado os alunos que tiverem, no mínimo, 16 anos completos na data de início do estágio”;
- d) Estar ciente e de acordo com as normas de funcionamento e oferta do curso profissional de sua opção. (CEARÁ, 2013, p. 56).

Passada essa etapa de identificação das condições para poder participar da pré-matrícula, quando houver mais alunos interessados que vagas ofertadas, outros critérios serão realizados como:

- considerar a maior média aritmética das notas relativas às disciplinas cursadas no 9º ano e que constam na documentação apresentada;
- as disciplinas mais contributivas para cada curso ofertado terão peso 2;
- caso haja empate, serão utilizados os critérios de maior média aritmética entre as disciplinas contributivas ao curso desejado;
- maior média na disciplina Língua Portuguesa;
- maior média na disciplina Matemática;
- maior proximidade entre a residência do aluno e a EEEP e ainda o aluno com maior idade (CEARÁ, 2013, p. 56).

Os alunos a serem matriculados na escola de Ensino Médio regular normalmente são remanejados pela própria rede de ensino pelo Sistema Integrado de Gestão Escolar – SIGE. Contudo, necessitam ir à escola que irão estudar apenas para confirmar a matrícula e fazer a entrega da documentação devida. Conhecido tanto o perfil de ingresso do aluno matriculado no Ensino Médio integrado e integral quanto o do Ensino Médio regular, constata-se que as suas diferenças correspondem às competências específicas de cada modelo de escola. Quanto ao perfil de gestão escolar, cabe mostrar as atribuições do gestor elencadas pela Secretaria da Educação presentes nos Regimentos Escolares conforme demonstra o quadro 2.

**Quadro 2 - Atribuições do gestor da rede estadual de ensino escolar do Ceará**

- I. organizar e supervisionar todos os serviços prestados e desenvolvidos na instituição;
- II. zelar pela manutenção da unidade do núcleo gestor da escola;
- III. assinar todos os documentos referentes à parte administrativa da instituição;
- IV. responder pelas demais funções do cargo;
- V. garantir o cumprimento da política educacional e dos dispositivos legais do Ensino Médio e da Educação Profissional Integrada ao Ensino Médio;
- VI. manter permanente articulação entre os segmentos, visando assegurar a adequada execução das ações educacionais;
- VII. acompanhar, controlar e avaliar o resultado das programações desenvolvidas pela escola segundo indicadores de qualidades;
- VIII. articular-se com a Secretaria de Educação – SEDUC, Coordenadoria Regional de Desenvolvimento da Educação – CREDE e Superintendência das Escolas de Fortaleza SEFOR a fim de garantir os recursos necessários ao desenvolvimento das ações educativas;
- IX. elaborar e apresentar para a comunidade escolar o Plano de Metas e Ações (PLAMETAS) e o Plano de Ação da Escola respeitado o disposto no Art. 12 da Lei 9394/96:
  - I. elaborar e executar sua proposta pedagógica;
  - II. administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
  - III. assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
  - IV. velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
  - V. prover meios para recuperação dos alunos de menor rendimento;
  - VI. articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
  - VII. informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola (Lei nº 12013 de 2009);
  - VIII. notificar o Conselho Tutelar do município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei. (Incluído pela Lei nº 10287 de 2001).

**Fonte:** SEDUC - Regimento Escolar da EEEP (2013, p. 5).

Além das atribuições definidas para os gestores escolares da rede estadual de ensino do Ceará elencadas no quadro 2, faz-se necessário apresentar no quadro 3 as atribuições do gestor escolar da rede estadual de ensino profissional do Ceará conforme o modelo orientado pela TESE para as EEEPs:

**Quadro 3** - Atribuições do gestor da rede estadual de ensino profissional do Ceará conforme a Tecnologia Empresarial Sócio Educacional – TESE

- I. Educar pessoas;
- II. Fazer Comunicação e parcerias;
- III. Coordenar e integrar tecnologias específicas;
- IV. Primar pela educação de qualidade como negócio da escola;
- V. Liderar a todos os atores escolares;
- VI. Exercitar a pedagogia da presença;
- VII. Educar pelo trabalho;
- VIII. Delegar funções de forma planejada para formar novos líderes;
- IX. Descentralizar o poder com disciplina, respeito e confiança;
- X. Utilizar do método de gestão Ciclo PDCA;
- XI. Ter responsabilidade social.

**Fonte:** Adaptado pela autora conforme dados do ICE, (2006).

Fazendo uma análise dos dois quadros que apresentam respectivamente, as atribuições para os gestores escolares da rede estadual de ensino do Ceará, tanto do Ensino Médio regular quanto profissional, e as orientadas pelo modelo de gestão aplicado na EEEP, constatamos que se abre um leque de possibilidades e reflexões quanto ao papel do gestor escolar.

As atribuições orientadas pela SEDUC encaminham a uma percepção de um gestor responsável por todas as áreas de ação da escola, seja administrativa, financeira e pedagógica, capaz de orientar os liderados baseando-se nas diretrizes e leis determinadas. Não se percebe uma preocupação primeira com a área pedagógica da escola, com a autonomia dos atores escolares.

Apesar de as atribuições orientadas pela TESE demonstrarem a possibilidade de enxergar um gestor voltado em primeiro lugar para a qualidade da educação do aluno, incorporam competências específicas, como: gestão pela metodologia PDCA, educar para o trabalho, fazendo do ensino e da aprendizagem a grande característica da escola.

Assim, podemos compreender que quando o gestor não trabalha sozinho, mas tem uma equipe colaborativa ele não terá que responder por tudo o que ocorre na escola. Quando as suas atribuições são realizadas coletivamente e voltadas primordialmente para a área pedagógica, para a missão de educar bem os estudantes, poderá haver uma aproximação maior com a concretização do papel

social da escola. Observa-se que as demais atribuições exercidas pelo gestor fazem um papel importante, mas são complementares.

Conhecidas as especificidades das EEEPs e as exigências colocadas para os seus gestores escolares, segue-se para o estudo da formação do gestor escolar da rede de escolas públicas estaduais de educação profissional do Ceará.

## **1.2 A formação do gestor escolar da rede de escolas públicas estaduais de educação profissional do Ceará**

A qualidade dos serviços educacionais prestados à comunidade escolar traz reflexos das diversas competências e habilidades desempenhadas pelos seus gestores. De acordo com Lück (2000, p. 29):

Não se pode esperar mais que os dirigentes escolares aprendam em serviço pelo ensaio e erro [...]. O trabalho de gestão escolar exige o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. [...] não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas específicos e concentrados. A responsabilidade educacional exige profissionalismo.

A dinâmica do conhecimento envolto aos processos educacionais vivenciados na escola requer cada vez mais a atuação de um gestor bem preparado e formado. Essa exigência tem gerado necessidades de formação para os gestores das redes de ensino das Secretarias de Educação e para os governos.

O desenho da política de formação do gestor escolar da EEEP se configura da seguinte forma: a formação dos gestores das escolas estaduais de educação profissional que passou a existir após etapa da seleção de 2008. O edital de seleção já previa que todos os aprovados fariam a Especialização em Gestão da Educação Pública pela Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF, coordenado pelo Programa de Pós-Graduação do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação – CAEd/UFJF em parceria com a SEDUC. Foi uma especialização na modalidade de educação à distância, com uma carga horária de 360 horas/aula para gestores escolares incluindo também o coordenador escolar, selecionado para a rede de escolas públicas estaduais do Ceará.

Além dessa formação, interrompida em função da finalização do contrato de formação para esse fim entre SEDUC e CAEd/UFJF, surgiu uma nova



oportunidade de formação para os novos gestores por meio da Secretaria Tecnológica (SETEC-MEC) do Programa Brasil Profissionalizado.

Desde 2011 tem sido implementada uma política de formação para os gestores das instituições públicas que ofertam Ensino Médio Técnico com a oferta da Especialização em Educação Profissional. Essa formação contou com a parceria das secretarias estaduais de educação e também com o Instituto Federal do Paraná e posteriormente com o Centro Paula Souza (CPS).

O curso possui uma carga horária de 360 horas/aula, é desenvolvido também na modalidade de Educação a Distância – EAD, com até três encontros presenciais. No ano de 2011 a 2012, o MEC disponibilizou para o estado do Ceará um total de vinte e quatro vagas, sendo, portanto, insuficientes para atender aos noventa e dois gestores na época, responsáveis pelas 92 (noventa e duas) EEEPs distribuídas nas vinte CREDEs e seis regiões da SEFOR, que atendem aproximadamente 30.000 (trinta mil) alunos.

Esses cursos têm sido uma importante estratégia de formação continuada com o objetivo de capacitar o gestor no novo modelo de escola, cuja proposta é inovadora, com a oferta do Ensino Médio Integrado à Educação Profissional.

Logo, é possível perceber a necessidade do fortalecimento da política de formação de novos gestores para as Escolas Estaduais de Educação Profissional. Assim, o Estado poderá atender à oferta do Ensino Médio integrado à educação profissional com melhor qualidade, conforme o perfil do gestor que deseja formar e ter no seu quadro funcional.

Conhecido o processo de formação do gestor escolar da EEEP, segue-se com a descrição da política e do processo de seleção desse gestor.

### 1.2.1 A política e o processo de seleção da SEDUC para o cargo de Gestor Escolar das Escolas Estaduais de Educação Profissional do Ceará como condicionantes da formação

No estado do Ceará, há uma relação entre os processos de seleção e de formação de gestores escolares para atuarem nas EEEPs. A política de seleção

para a formação desses gestores estabelece alguns condicionantes para o perfil e para a prática da gestão de escolas profissionais.

O gestor é imprescindível na condução de uma escola. Exige-se maior conhecimento e envolvimento não só com as questões administrativas, financeiras e burocráticas, mas, principalmente, com o ensino e a aprendizagem. Do gestor escolar, tanto a SEDUC quanto a comunidade escolar esperam delegação planejada, liderança dialogada e comprometida com os atores escolares, a comunidade local, as instâncias parceiras e superiores além da postura proativa frente aos desafios da formação de uma juventude protagonista.

O processo de seleção do gestor escolar da rede de escolas estaduais de educação profissional é previsto no artigo 3º da lei estadual de nº 14.273 de 19 de dezembro de 2008 do D.O. de 23.12.08:

**Art. 3º** A constituição das equipes docentes e o provimento dos cargos em comissão das Escolas Estaduais de Educação Profissional serão feitos mediante seleção pública, que, além de exames de conhecimentos e comprovação de experiência, constará de avaliações situacionais de competências específicas, sendo sua regulamentação estabelecida por Decreto, não estando sujeitas ao que estabelece a Lei nº 13.513, de 19 de julho de 2004, e o Decreto nº 29.451, de 24 de setembro de 2008. (CEARÁ, 2008, s/p).

Portanto, para assumir a função de gestor da escola estadual de educação profissional, que é um cargo comissionado, o candidato se submete a uma seleção pública composta por exames de conhecimento, comprovação de experiências e avaliações situacionais específicas.

Os exames da seleção pública são realizados pela Secretaria da Educação em parceria com uma universidade pública e uma empresa de consultoria e seleção licitada. Incumbe à universidade a responsabilidade com a logística da avaliação como inscrição, elaboração, aplicação e correção da prova escrita e divulgação dos resultados. À empresa de consultoria e seleção, compete a realização das avaliações situacionais de competências específicas, como: seminário de liderança, análise comportamental, entrevista e *feedback*; e cabe à SEDUC/CE o acompanhamento do processo de seleção como um todo.

O perfil necessário para a inscrição do candidato a gestor da EEEP requer normalmente: qualquer graduação superior, experiência de, no mínimo, dois anos de pleno exercício do magistério, ter a idade mínima de vinte e um anos completos na data da posse e não ter sofrido penalidade por motivo de procedimento administrativo disciplinar, civil ou criminal nos últimos quatro anos anteriores à seleção.

Após a seleção, os gestores formam um banco de selecionados para as futuras necessidades de lotação conforme as escolas vão sendo finalizadas nas suas construções ou em substituição a gestores anteriores que saem por motivo de interesse particular ou devido à improbidade administrativa. Vale destacar que, não há um tempo previsto do mandato do gestor para essas escolas, ele fica enquanto tiver interesse e corresponder às necessidades da SEDUC.

Para assumir a liderança da EEEP, o gestor passa por seleção pública que consta de avaliações de conhecimentos, comprovação de experiência, além de avaliações situacionais de competências específicas com análise comportamental e entrevista. A avaliação é feita normalmente por uma Universidade pública. Em 2008, contou-se com a parceria da Universidade Federal de Juiz de Fora (MG) por meio do Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd).

O gestor da EEEP não passa pelo processo de eleição na escola e nem precisa ser efetivo do Estado. Além disso, esse gestor escolar segue o modelo de gestão baseado na Tecnologia Empresarial Sócio-Educacional (TESE), que une a filosofia da gestão empresarial com um projeto humanístico, já apresentado nesse capítulo.

No Ceará, o processo de seleção dos gestores para assumirem a gestão da EEEP iniciou-se em 2007 com o ingresso de 25 gestores para as 25 escolas que passaram a funcionar no segundo semestre de 2008. Devido ao fato de ser o início da implantação de um programa de educação profissional, essa seleção foi simplificada em relação às demais de 2008 a 2014 que tiveram edital próprio.

Após a seleção de 2008, os gestores receberam formação em Gestão da Educação Pública com carga horária de 360h/a na modalidade de Educação à Distância – EaD coordenado pelo CAEd/UFJF. Essa formação foi pré-requisito para

exercer e permanecer na função de gestor escolar o que não se aplicou às últimas seleções.

O fortalecimento da política de seleção do gestor escolar da EEEP oportuniza melhores condições de conhecimento e de experimentos para que se possa avaliar se o caminho trilhado pela EEEP desde a sua implantação, no ano de 2008, até o ano de 2014, tem sido coerente com o momento histórico, político, econômico e social vivenciado pela sociedade cearense e se tem atendido às demandas educacionais e profissionais.

Concluída a abordagem da política de seleção do gestor escolar da EEEP, prossegue-se com a apresentação dos programas e ações de formação ofertados para esse gestor.

#### 1.2.2 Programa e Ações de Formação do Gestor Escolar das Escolas Estaduais de Educação Profissional do Ceará

Na Secretaria de Educação do Ceará não há uma política específica que oriente os processos formativos de gestores da educação profissional. Só existe a política de seleção que, por sua vez, aponta para a formação.

Os processos e as ações de formação de gestores das Escolas Públicas no estado do Ceará acontecem por meio de alguns programas e cursos de formação ofertados pela Secretaria e por meio de parcerias com outras Instituições. Dentro da Secretaria da Educação, a área responsável pela formação dos gestores é a Coordenadoria da Gestão de Pessoas (COGEP), que acolhe as propostas de formação das coordenadorias demandantes e se encarrega da logística.

A Coordenadoria da Educação Profissional demanda formações específicas para os gestores das EEEPs, contudo, há restrições quanto à oferta de vagas para a formação dos gestores escolares, o que não permite que a Secretaria atenda a todas as necessidades e exigências formativas desses gestores.

A SEDUC, por meio da COEDP, possibilitou no período de 2008 a 2014 a oferta de vagas em 10 (dez) cursos de formação em nível de extensão, especialização e mestrado. Esses cursos são: Curso de Aperfeiçoamento – a Política da Educação Profissional Integrada ao Ensino Médio; Especialização de

Gestores da Rede Pública Estadual da Educação Profissional; MBTI; Especialização para Gestores da Educação Profissional e Tecnológica, e os demais cursos ativos.

Até o ano 2010, a SEDUC oferecia também um curso de especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública, que deixou de ser ofertado na rede em função da finalização do contrato de formação e por compreender que havia um número considerável de gestores formados ainda compondo um banco de selecionados. Para que se possa avaliar o conteúdo programático dos cursos e as condições de oferta, eles serão apresentados a seguir.

#### 1.2.2.1 Curso de Especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública

Esse curso foi criado no ano de 2009 e não permanece ativo. Os principais elementos do desenho do curso estão elencados a seguir:

- Instituição parceira responsável pelo curso: Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF/Centro de Avaliação e Políticas da Educação – CAEd.
- Nível: especialização na modalidade semi presencial.
- Periodicidade de oferta do curso: bianual.
- Nº de edições oferecidas: uma.
- Carga horária: 522h.
- Público alvo: gestores aprovados na Seleção da SEDUC/CE.
- Vagas ofertadas para a Secretaria: 3194.
- Objetivo do curso: formar gestores especialistas na gestão da educação pública para melhor desempenhar suas funções na gestão da escola.
- Concluintes: esse curso foi concluído por 1813 gestores da SEDUC/CE, sendo 44 das EEEPs.

O quadro 4 apresenta o curso de especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública, destacando as disciplinas, o conteúdo programático e a carga horária prevista.

**Quadro 4 – Curso de Especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública**

Curso	Disciplina	Conteúdo Programático	C/H
Especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública	Política, Sociedade e Educação: Dimensão Cultural e Científica I	Gestão do Currículo na Escola	48h
	Política, Sociedade e Educação: Dimensão da Subjetividade I	Avaliação e Indicadores Educacionais	48h
	Política, Sociedade e Educação: Dimensão Institucional I	Democracia, Direito e Políticas Públicas	48h
	Política, Sociedade e Educação: Dimensão Cultural e Científica II	Currículo e Educação Científica no Ensino Médio	48h
	Política, Sociedade e Educação: Dimensão da Subjetividade II	Avaliação de Programas e políticas Educacionais	48h
	Política, Sociedade e Educação: Dimensão Institucional II	Legislação e Políticas do Estado do Ceará	48h
	Política, Sociedade e Educação: Dimensão Organizacional I	Liderança Educacional e Gestão Escolar	48h
	Política, Sociedade e Educação: Dimensão Organizacional II	Liderança e Gestão para a Diversidade	48h
	Prática de Pesquisa e Análise de Dados I	Plano de Ação Educacional	69h
	Prática de Pesquisa e Análise de Dados II	Plano de Ação Educacional	69h
	Total:		

**Fonte:** Adaptado pela autora conforme dados da SEDUC/CODEA, (2013).

#### 1.2.2.2 Curso de Aperfeiçoamento – A Política da Educação Profissional Integrada ao Ensino Médio

Esse curso foi criado no ano de 2009 e não permanece ativo. Os principais elementos do desenho do curso estão elencados a seguir:

- Instituição parceira responsável pelo curso: SEDUC e Consultoria.
- Nível: extensão e Modalidade do curso presencial.
- Periodicidade de oferta do curso: bianual.
- Nº de edições ofertadas: duas.
- Carga horária: 20h.
- Público alvo composto pelos gestores da EEEP selecionados
- Vagas ofertadas para a Secretaria: 85.

- Objetivo do curso: abordar a discussão sobre as políticas sociais públicas no Brasil, especificamente, a política de educação profissional, a partir das transformações na relação entre Estado e Sociedade, impostas pelas determinações políticas e econômicas na contemporaneidade.
- Concluintes: esse curso já foi concluído por 85 gestores e não há gestores cursando.

O quadro 5 apresenta o curso de aperfeiçoamento – a Política da Educação Profissional Integrada ao Ensino Médio, destacando as disciplinas, o conteúdo programático e a carga horária prevista.

**Quadro 5** - Curso de Aperfeiçoamento – A Política da Educação Profissional Integrada ao Ensino Médio

Curso	Disciplina	Conteúdo Programático	C/H
Curso de Aperfeiçoamento: A Política da Educação Profissional Integrada ao Ensino Médio	A política de Educação Profissional no Brasil - Programa Profissionalizado.	Legislação Brasileira da Educação Profissional.	6h
	Educação Profissional e Formação Docente.	Documentos Normativos.	6h
	Educação Profissional e Mercado de Trabalho Local.	Diretrizes e contextualização do Setor Produtivo.	8h
	Total:		20h

**Fonte:** Adaptado pela autora conforme dados da SEDUC/COEDP (2013).

### 1.2.2.3 Curso de Especialização de Gestores da Rede Pública Estadual de Educação Profissional

Esse curso foi criado no ano de 2011 e não está mais ativo<sup>10</sup>. Os principais elementos do desenho do curso estão elencados a seguir:

- Instituição parceira responsável pelo curso: SETEC/MEC/Instituto Federal do Paraná-IFPR.
- Nível: especialização na modalidade do curso semi presencial.

<sup>10</sup> O curso de Especialização de Gestores da Rede Pública Estadual de Educação Profissional não está mais ativo porque já atendeu o público previsto.

- Periodicidade de oferta do curso: anual.
- Nº de edições oferecidas: três.
- Carga horária: 390h.
- Público alvo formado pelos gestores das redes estaduais de educação profissional e tecnológica.
- Vagas ofertadas para a Secretaria: 28, entre os anos de 2011 e 2012.
- Objetivo do curso: oferecer formação continuada, em serviço para que os gestores possam contribuir para a melhoria do processo de gestão da rede profissional e tornar positivo seu impacto na qualidade da Educação Profissional; contribuir para a construção de uma nova visão de gestão escolar, baseada na noção de rede e na consequente integração dos aspectos administrativos e pedagógicos nas ações dos gestores.
- Concluintes: Esse curso foi concluído por 28.

O quadro 6 apresenta o Curso de Especialização de Gestores da Rede Pública Estadual de Educação Profissional, destacando o bloco temático, o conteúdo programático (unidades) e a carga horária prevista.

**Quadro 6:** Curso de Especialização de Gestores da Rede Pública Estadual de Educação Profissional

Curso	Bloco Temático	Unidades	C/H
Especialização de Gestores da Rede Pública Estadual de Educação Profissional	I. Educação Profissional e Tecnológica	1. Educação Profissional: História e Legislação; 2. Políticas e Diretrizes para a Educação Profissional no Brasil; 3. Trabalho, Globalização e Ideologia; 4. Metodologia de Pesquisa Científica.	36h 36h 24h 24h
	II. Gestão Educacional: Planejamento e Avaliação do Processo	1. Gestão na Educação Profissional; 2. Tecnologias na Gestão Escolar; 3. Planejamento Estratégico; 4. Organização do Trabalho Pedagógico; 5. Gestão Orçamentário-Financeira.	24h 24h 24h 48h 36h

[continua]



[continuação]

	III. Fundamentos da Gestão Estratégica	1. Gestão Estratégica de Pessoas;	24h
		2. Liderança: Reflexão e Ação;	12h
		3. Perfil do Gestor;	12h
		4. Negociação, articulação e processo decisório;	24h
		5. Ética na Gestão.	12h
Monografia	Orientação do Trabalho de Conclusão.	30h	
Total:			390h

**Fonte:** Adaptado pela autora conforme dados da SETEC/MEC, (2010).

#### 1.2.2.4 Programa de Formação em Liderança – A Essência da Gestão, Novos Paradigmas para o Exercício do Poder e da Autoridade.

Esse programa foi criado no ano de 2011 e ainda permanece ativo. Os principais elementos do desenho do curso estão elencados a seguir:

- Instituição Parceira responsável pelo curso: Teia Brasil.
- Nível de Extensão na modalidade presencial.
- Periodicidade de oferta do curso: anual continuada.
- Nº de edições oferecidas: uma.
- Carga horária: 192h (total) e 64h (anual).
- Público alvo composto pelos Gestores e Orientadores da COEDP<sup>11</sup>.
- Vagas ofertadas para a Secretaria: 103.
- Objetivo do curso: formar o gestor para o exercício da liderança.
- Concluintes: Esse curso não foi concluído por nenhum gestor e ainda estão cursando 103 gestores.

O quadro 7 apresenta o programa Formação em Liderança – a essência da gestão, novos paradigmas para o exercício do poder e da autoridade, destacando os módulos, o conteúdo programático e a carga horária prevista.

<sup>11</sup> Os Orientadores da COEDP é composto por três técnicas responsáveis pela Célula de Currículo e Desenvolvimento do Ensino Técnico – CEDET; Célula de Estágio - CEEST e Célula de Gestão de Materiais – CEGEM.

**Quadro 7:** Programa Formação em Liderança – A Essência da Gestão, Novos Paradigmas para o Exercício do Poder e da Autoridade

Programa	Módulos	Conteúdo Programático	C/H
Formação em Liderança – A Essência da Gestão, Novos Paradigmas para o Exercício do Poder e da Autoridade	Módulo I	Propósitos, Princípios e Valores	16h
	Módulo II	Estratégia (Visão Estratégico/Administrativo)	16h
	Módulo III	Integração (Visão Sistêmica/Cosmovisão)	16h
	Módulo IV	Liderança	16h
	Módulo V	Comunicação	16h
	Módulo VI	Relacionamento Interpessoal/Diálogo	16h
	Módulo VII	Centramento/Equilíbrio Emocional	16h
	Módulo VIII	Motivação	16h
	Módulo IX	Servir	16h
	Módulo X	Ação (Iniciativa e Geração de Resultados)	16h
	Módulo XI	Criatividade	16h
	Módulo XII	Aprendizagem (Flexibilidade)	16h
		Total:	192h

**Fonte:** Adaptado pela autora conforme dados da SEDUC/COEDP, (2013).

#### 1.2.2.5 Curso MBTI (Myers Briggs Test Identificacion)

Esse curso foi criado no ano de 2011 e não está mais ativo. Os principais elementos do desenho do curso estão elencados a seguir:

- Instituição parceira responsável pelo curso: Teia Brasil.
- Nível: extensão na modalidade presencial.
- Periodicidade de oferta do curso: anual.
- Nº de edições já foram oferecidas: três.
- Carga horária: 12h.
- Público alvo: gestores e técnicos da COEDP, CREDE/SEFOR
- Vagas ofertadas para a Secretaria: 97.
- Objetivo do Curso: identificar características e preferências pessoais em apoio a atividades profissionais no campo da gestão de pessoas.
- Concluintes: Esse curso foi concluído por 97 gestores.

O quadro 8 apresenta o curso MBTI (*Myers Briggs Test Identificacion*) destacando as temáticas, o conteúdo programático e a carga horária prevista.

**Quadro 8 - MBTI (Myers Briggs Test Identificacion)**

Curso	Temáticas	Conteúdo Programático	C/H
MBTI (Myers Briggs Test Identificacion)	Seu Estilo de Trabalho.	Como o MBTI pode ser utilizado Solução de Problemas em Grupo.	4h
	Ordem de Suas Preferências.	Os Efeitos das Preferências Julgamento e Percepção.	4h
	Sua Abordagem para resolução de problemas.	Sensação, Pensamento, Sentimento, Intuição.	4h
	Total:		12h

**Fonte:** Adaptado pela autora conforme dados da SEDUC/COEDP, (2014).

#### 1.2.2.6 Curso de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública

Esse curso foi criado no ano de 2010 e ainda permanece ativo. Os principais elementos do desenho do curso estão elencados a seguir:

- Instituição parceira responsável pelo curso: Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF/Centro de Avaliação e Políticas da Educação – CAED.
- Nível de Mestrado na modalidade semipresencial.
- Periodicidade de oferta do curso: anual.
- Nº de edições oferecidas: Cinco (2010 a 2014).
- Carga horária: 520h.
- Público alvo composto pelos gestores das Escolas, CREDES e SEDUC.
- Vagas ofertadas para a Secretaria: 44 no total. Sendo que 15 foram assumidas por gestores das EEEP.
- Objetivo do curso: proporcionar os conhecimentos, desenvolver as competências e habilidades, e promover as qualidades profissionais necessárias ao exercício eficiente dos novos papéis que se atribuem ao gestor da educação pública. De modo geral, o Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública inscreve-se

nas políticas que têm por objetivo o estabelecimento de padrões de desempenho para diretores de unidades de ensino, base para a implantação de programas de avaliação da gestão escolar e de certificação profissional.

- Concluintes: esse curso foi concluído por 11 gestores da EEEP e há 4 cursistas.

O quadro 9 apresenta o curso de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, destacando as disciplinas, o conteúdo programático e a carga horária prevista.

**Quadro 9 - Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública**

Curso	Disciplina	Conteúdo Programático	C/H
Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública	Linguagem e suas Tecnologias I e II	Leitura, escrita e matemática, e letramento digital.	68h
	Avaliação e Indicadores Educacionais	1. Escalas e Medidas Educacionais; 2. Fundamentos e Objetivos das Avaliações Educacionais em Larga Escala; 3. História e Dinâmica da Avaliação em Larga Escala no Brasil; 4. Os Instrumentos Cognitivos e os Instrumentos Contextuais; 5. As Medidas Psicométricas, os Indicadores e as Estatísticas de Qualidade da Educação; 6. Análise dos Resultados das Avaliações e dos Modelos Contextuais; 7. Perspectivas e Usos Possíveis dos Resultados das Avaliações.	34h
	Temas de Reforma da Educação Pública I e II	o financiamento da educação básica e o regime federativo de colaboração, (ii) a formação inicial e continuada de professores e a certificação docente, (iii) a remuneração, a carreira e o regime de trabalho dos profissionais da educação, (iv) os mecanismos de seleção de gestores e os padrões de formação e certificação, (iv) os currículos, programas de ensino e as tecnologias educacionais, (v) a gestão da progressão escolar, (vi) a responsabilização de gestores e equipe docente, e os sistemas de incentivo ao trabalho, (vii) os sistemas de avaliação de desempenho de alunos e das instituições de ensino, (viii) a fixação de metas de desempenho para as escolas, (x) as políticas de apoio à permanência do aluno na escola.	68h

[continua]

			[continuação]
Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública	Práticas de Gestão – Estudos de Caso I e II	Estudos Situacionais.	68h
	Avaliação de Programas e Políticas Educacionais	Avaliação de programas e sistemas de ensino, institucionalizada sob a forma de programas regulares de aferição do desempenho de alunos. Área de atividade que postula problemas teóricos e práticos relevantes.	34h
	Gestão para Letramento	Papel do gestor/ diretor e/ou coordenador na instituição escolar, sobre sua formação e sobre suas atribuições funcionais. Entende-se a figura do gestor como essencial para a implantação e o desenvolvimento de qualquer inovação pedagógica (metodológica e/ou de conteúdo) e para o sucesso e/ou continuidade dos programas que visem à transformação do cotidiano escolar.	34h
	História de vida e da Profissão e História da Arte	História, Biografia, trajetórias de vida: construindo conhecimentos práticos sobre práticas profissionais; A Profissão e o Mercado de Trabalho no Mundo Contemporâneo; A vocação profissional: teoria e prática.	34h
	Dissertação	Conceitos básicos que estruturam as etapas da pesquisa de campo para a elaboração da dissertação de mestrado; definição do objeto da pesquisa; caracterização das dimensões que devem ser objeto de observação; construção dos instrumentos ou procedimentos de observação; realização das observações e coleta dos dados.	136h
Total:			520h

**Fonte:** Adaptado pela autora conforme dados do CAEd, (2013).

### 1.2.2.7 Curso de Especialização de Gestores das Escolas Estaduais de Educação Profissional e Tecnológica

Esse curso foi ofertado para SEDUC/CE no ano de 2012 e não está mais ativo. Os principais elementos do desenho do curso estão elencados a seguir:

- Instituição parceira responsável pelo curso: Secretaria da Educação Profissional e Tecnológica (SETEC/MEC), Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) e Centro Paula Sousa (CPS).
- Nível: especialização na modalidade do curso semi presencial.
- Periodicidade de oferta do curso: anual.

- Nº de edições oferecidas: 01 (para SEDUC/CE).
- Carga horária: 390h.
- Público alvo formado pelos gestores das redes estaduais de educação profissional e tecnológica.
- Vagas ofertadas para a Secretaria: 07, no ano 2012.
- Objetivo do Curso: oferecer formação continuada, em serviço para que os gestores possam contribuir para a melhoria do processo de gestão da rede profissional contribuindo com a qualidade da Educação Profissional e para a construção de uma nova visão de gestão escolar, baseada na noção de rede e na consequente integração dos aspectos administrativos e pedagógicos nas ações dos gestores.
- Concluintes: esse curso foi concluído por 4 gestores, 3 desistiram.

O quadro 10 apresenta o curso de especialização de Gestores das Escolas Estaduais de Educação Profissional e Tecnológica, destacando o bloco temático, as unidades e a carga horária prevista.

**Quadro 10** - Curso de Especialização de Gestores das Escolas Estaduais de Educação Profissional e Tecnológica

Curso	Bloco Temático	Unidades	C/H
Especialização de Gestores das Escolas Estaduais de Educação Profissional e Tecnológica	Educação Profissional e Tecnológica	Educação Profissional: História e Legislação; Políticas e Diretrizes para a Educação Profissional no Brasil; Trabalho, Globalização e Ideologia; Metodologia de Pesquisa Científica.	120h
	Gestão Educacional: Planejamento e Avaliação do Processo	Gestão na Educação Profissional; Tecnologias na Gestão Escolar; Planejamento Estratégico; Organização do Trabalho Pedagógico; Gestão Orçamentário-Financeira.	156h
	Fundamentos da Gestão Estratégica	Gestão Estratégica de Pessoas; Liderança: Reflexão e Ação; Perfil do Gestor; Negociação, articulação e processo decisório; Ética na Gestão.	84h
	Monografia	Orientação do Trabalho de Conclusão.	30h
Total:			390h

**Fonte:** Adaptado pela autora conforme dados da SETEC/MEC, (2012).

#### 1.2.2.8 Curso Mestrado Profissional Em Administração (MPA)

Esse curso foi criado no ano de 1998 e ainda permanece ativo. Os principais elementos do desenho do curso estão elencados a seguir:

- Instituição parceira responsável pelo curso: Secretaria da Educação Profissional e Tecnológica (SETEC/MEC) e Universidade Federal da Bahia – Escola de Administração da UFBA – Núcleo de Pós-Graduação em Administração.
- Nível de Mestrado na modalidade semipresencial.
- Periodicidade de oferta do curso: bianual.
- Nº de edições oferecidas: uma.
- Carga horária: 520h.
- Público alvo: gestores das Instituições Públicas, Privadas e Não governamentais.
- Vagas ofertadas para a Secretaria: 05.
- Objetivos do curso: segundo sítio da UFBA é formar gestores para uma atuação crítica, contextualizada e propositiva em empresas privadas e estatais, instituições públicas e organizações não governamentais, capacitando-os para: analisar contextos e ambientes nas suas diferentes configurações; analisar problemas complexos no âmbito das organizações; formular estratégias, políticas e planos de intervenção; monitorar e avaliar resultados; interagir com os diversos setores da sociedade; liderar equipes de trabalho; gerir os processos de mudança organizacionais. (UFBA, 2013).
- Concluintes: esse curso não foi concluído por nenhum gestor das EEEPs, no momento há 3 gestores cursando. As outras duas vagas estão sendo ocupadas por uma ex-gestora de EEEP e atualmente Coordenadora da 8ª Crede e a Coordenadora da COGEP.

O quadro 11 apresenta o curso de Mestrado Profissional em Administração, destacando as disciplinas, o conteúdo programático, ementa e a carga horária prevista.

**Quadro 11 - Mestrado Profissional em Administração (MPA)**

Curso	Disciplina	Conteúdo Programático/Ementa <sup>12</sup>	C/H
Mestrado Profissional em Administração (MPA) - Área de Concentração: Administração Pública e Governança	Estado e Sociedade	O surgimento do Estado Moderno: o Estado absolutista, primeiros movimentos do Liberalismo e do Estado Liberal Democrático: as contribuições de Maquiavel, Hobbes, Locke, Adam Smith, Rousseau. Liberalismo clássico – O Estado no Liberalismo.	34h
	Tecnologia e Competitividade	Surgimento da ciência moderna. Pressupostos da Revolução Científica. Relações entre ciência e tecnologia.	34h
	Concorrência e Regulação	O Problema em Perspectiva. O Ideal Competitivo e a Política Antitruste. Coalizão e Coordenação Oligopolística de Preços. Medidas de Estrutura e Estratégias de Contenção. Monopolização, Fusões, Preços Predatórios e Discriminação de Preços. Relações Verticais e Custos de Transação. Falhas Estruturais e Princípios de Regulação. Antitruste, Regulação e Política Industrial.	34h
	Organizações Contemporâneas	Dinâmica articulada na realização da pesquisa acadêmica; processo e lógica contributiva da pesquisa acadêmica; abordagem metodológica: articulando teorias e epistemologias (estudo de caso, etnografia, <i>grounded theory</i> , pesquisa ação, etc.)	34h
	Indivíduos e Organizações	Cognição e Organizações: trajetória e configuração do campo. Bases conceituais de uma abordagem cognitivista do comportamento organizacional: arquiteturas cognitivas; processos de organização do conhecimento; <i>schemas</i> , teorias implícitas e mapas cognitivos. Implicações para a compreensão dos processos organizativos. Redes sociais e seu uso no campo organizacional. Conceitos centrais e níveis de análise. Redes sociais informais e redes interorganizacionais. Temas emergentes nos estudos organizacionais sob o olhar cognitivista: Mudança e Inovação Organizacional, Comprometimento no trabalho, Diversidade e Identidade, Significado subjetivo do trabalhar.	34h

[continua]

<sup>12</sup> “As disciplinas: Indivíduos e Organizações, Marketing e Comunicação, Políticas Públicas e Planejamento Governamental apresentam a atual estrutura, pois, sofreu reformulação conforme demonstra no site: <http://w2.portais.atrio.scire.net.br/ufba-npga/index.php/pt/disciplinas-academico/disciplinas-profissional>”. Acesso em: 14 de abril de 2014.



[continuação]

Mestrado Profissional em Administração (MPA) - Área de Concentração: Administração Pública e Governança	Gestão e Marcos Regulatórios	Estado Regulador no contexto da Reforma Administrativa do Estado brasileiro e das Privatizações. Pressupostos da Teoria da Regulação. Atividade regulatória e separação de poderes no cenário das Agências Reguladoras Apresentação de vídeo	34h
	Finanças Públicas	A emergência das políticas públicas e a necessidades de financiamento. A fundamentação teórica das finanças públicas: a escola clássica e a escola neoclássica. A crise do capitalismo, o fim do laissez-faire e a inserção do Estado na dinâmica capitalista.	34h
	Finanças Corporativas	Finanças de Curto Prazo - Objetivos da Administração Financeira. - Demonstrações contábeis, informações e decisão. Análise contábil e financeira das demonstrações. Orçamento de Capital. Fluxo de Caixa. Custo Médio Ponderado de Capital.	34h
	Métodos Quantitativos Aplicados à Gestão	Os Enganos da Estatística. Revisão de Estatística – Descritiva para estatística descritiva. Distribuições de Probabilidade. A Distribuição Normal - Estimção: Intervalos de Confiança - Testes de Hipóteses Correlação e Regressão.	34h
	Marketing e Comunicação	O conceito de marketing. A nova essência do marketing. Sistema de Informação em marketing. Princípios de pesquisa em marketing. Comportamento do consumidor. Segmentação de mercado. Desenvolvimento gerenciamento de produtos e marcas. Logística. Comunicação e promoção em marketing. Precificação	34h
	Estado Governo e Administração Pública	Abordagens e conceitos que conformam a discussão recente sobre Estado, Governo e Administração Pública. Federalismo, descentralização e relações intergovernamentais - o impacto na implementação de políticas públicas.	34h
	Políticas Públicas e Planejamento Governamental	Aspectos conceituais, históricos e políticos sobre a administração pública brasileira e suas repercussões no processo de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas à luz das relações Estado e Sociedade.	34h

[continua]

[continuação]

	Gestão da Informação no Setor Público	Evolução dos sistemas de informação. Conceitos fundamentais de informação e sistemas de informação; estruturas e componentes. Sistemas de informação gerenciais e sistemas de apoio à decisão. Sistemas de informação e programas de qualidade; definição de indicadores de qualidade; coleta, sistematização e análise de indicadores. Gestão de sistema de Informação; planejamento e desenvolvimento de Sistema de Informação; ciclo de vida e especificação de requisitos; gerências de projetos de sistemas de informação. Implementação de Sistemas de Informação; características sócio-técnicas do processo de implementação; avaliação de riscos de projetos; metodologia de condução de mudança organizacional; mudança em andamento na gestão de Sistemas de Informação: ?downsizing? ou reconfiguração; ?outsourcing? ou terceirização. Tecnologia da informação como apoio ao trabalho de grupos: sistemas de apoio à decisão para grupos; correio eletrônico, Internet e trabalho cooperativo. Mudanças de paradigmas no uso da tecnologia da informação.	34h
	Tecnologia de Gestão Pública	Surgimento da ciência moderna. Pressupostos da Revolução Científica. Relações entre ciência e tecnologia.	34h

Fonte: Adaptado pela autora conforme dados do Sítio da Universidade Federal da Bahia,<sup>13</sup> (2013).

#### 1.2.2.9 Curso de Especialização em Gestão Escolar

Esse curso teve sua última turma criada no ano de 2013 e ainda permanece ativo. Os principais elementos do desenho do curso estão elencados a seguir:

- Instituição parceira responsável pelo curso: Universidade Federal do Ceará – UFC/Instituto UFC Virtual em parceria com a SEDUC, UNDIME e MEC.

<sup>13</sup> Sítio UFBA – <http://www.adm.ufba.br/pt-br/node/542/estrutura>. Acesso em: 05 de novembro de 2013 e <http://w2.portais.atrilo.scire.net.br/ufba-npga/index.php/pt/disciplinas-academico/disciplinas-profissional>. Acesso em 14 de abril de 2014.

- Nível de Especialização na Modalidade Educação a Distância (EaD).
- Periodicidade de oferta do curso: Bianual.
- Nº de edições oferecidas: três.
- Carga horária: 432h.
- Público alvo composto pelos Diretores das Escolas Municipais e Estaduais do Ceará.
- Vagas ofertadas para a Secretaria: 21 gestores foram selecionados, mas havia 600 vagas.
- Objetivo do curso: formar em nível de especialização gestores educacionais das escolas públicas da Educação Básica; contribuir com a qualificação do gestor escolar na perspectiva da gestão democrática e da efetivação do direito à educação escolar básica com qualidade social.
- Concluintes: esse curso não foi concluído por nenhum gestor. Os 08 inscritos ainda estão cursando.

O quadro 12 apresenta o curso de Especialização em Gestão Escolar, destacando as disciplinas, o conteúdo programático e a carga horária prevista.

**Quadro 12:** Curso de Especialização em Gestão Escolar pela UFC

Curso	Disciplina	Conteúdo Programático	C/H
Curso de Especialização em Gestão Escolar	Introdução ao Curso e ao Ambiente Virtual	Apresentação, diretrizes e orientações gerais do curso; familiarização dos cursistas com a linguagem adotada na plataforma e aquisição das habilidades para a utilização do ambiente.	48h
	Oficinas Tecnológicas	Suporte tecnológico e favorecimento de aprendizagens sobre a utilização dos diversos recursos da telemática com vistas à sua aplicação nas atividades gestoras.	32h
	Tópicos Especiais: Qualidade da Educação Escolar	Desenvolvimento de conteúdos e atividades acadêmicas complementares definidas na proposta de implementação desse Projeto de Curso em cada Universidade.	32h

[continua]

[continuação]

Curso de Especialização em Gestão Escolar	Planejamento e Práticas da Gestão Escolar	Avaliação institucional e da aprendizagem; Trabalho Pedagógico e o cotidiano escolar; Sistemas informacionais de gestão e ferramentas tecnológicas.	64h
	Fundamentos do Direito à Educação	Direito à Educação: fundamentos históricos e filosóficos; Conhecimento, currículo e cultura escolar.	64h
	Política e Gestão na Educação	Política educacional e a gestão escolar; Financiamento da educação e a gestão escolar; Gestão democrática da escola e os sistemas de ensino	64h
	Projeto Vivencial	O trabalho do gestor na escola: dimensões, relações, conflitos, formas de atuação; o Projeto Político-Pedagógico; formulação e desenvolvimento de projeto de intervenção ou pesquisa na escola; técnicas de elaboração de projetos; rotinas administrativas e pedagógicas.	128h
		Total	432h

**Fonte:** Adaptado pela autora conforme dados da SEDUC/COEDP, (2013).

#### 1.2.2.10 Formação na Tecnologia Empresarial Sócio Educacional - TESE

Essa formação teve sua última turma criada no ano de 2013 e ainda permanece ativo. Os principais elementos do desenho do curso estão elencados a seguir:

- Instituição parceira responsável pelo curso: Instituto de Coresponsabilidade Educacional - ICE nos anos de 2008 a 2010. Nos anos seguintes de 2011 a 2013 ficou na responsabilidade da própria SEDUC.
- Nível de Extensão.
- Periodicidade de oferta do curso: anual.
- Nº de edições oferecidas: seis.
- Carga horária: variou entre 40h, 24h, 16h, 12h, 8h.
- Público alvo composto pelos diretores das Escolas Estaduais de Educação Profissional do Ceará.

- Vagas ofertadas para a Secretaria: 144, sendo 97 destinadas aos gestores da EEEP.
- Objetivo do curso: formar em nível de extensão os gestores da EEEP, a fim de qualificá-los para o uso das ferramentas gerenciais.
- Concluintes: esse curso foi concluído por 97.

O quadro 13 apresenta o curso de extensão na formação em TESE, destacando as disciplinas, o conteúdo programático e a carga horária prevista.

**Quadro 13:** Formação na Tecnologia Empresarial Sócio Educacional – TESE

Curso	Conteúdo Programático	C/H
Formação na Tecnologia Empresarial Sócio Educacional – TESE	Princípios Fundamentais: Ciclo Virtuoso, Comunicação e Parceria.	8h
	Conceitos Fundamentais: Descentralização, Delegação Planejada, Ciclo PDCA e Responsabilidade Social.	8h
	Premissas: Protagonismo Juvenil, Formação Continuada, Atitude Empresarial, Coresponsabilidade e Replicabilidade.	8h
	Plano de Ação.	8h
	Resultados Esperados: Sobrevivência, Crescimento e Sustentabilidade.	8h
	Total	40h

**Fonte:** Adaptado pela autora conforme dados da SEDUC/COEDP, (2013).

Dos 10 cursos ofertados, 5 encontram-se ativos nesse momento e apenas 1 era específico para gestão de EEEPs pela oferta do Ensino Médio Integrado. Das 3.696 vagas ofertadas ao todo, 498 foram ocupadas por gestores das EEEPs e somente 12 não concluíram os cursos de formação.

Dentre os gestores que realizaram formação, 21 não estão mais na direção da EEEP por motivo de mudança de cargo (14), aposentadoria (02); falecimento (01); exoneração por inaptidão ao cargo (04). Esses dados demonstram que a rotatividade entre os gestores requer também a necessidade de formação contínua, pois os tornariam mais aptos e satisfeitos no desempenho das suas funções.

Apresentados os cursos de formação realizados e em realização por alguns gestores das EEEPs, segue-se para a etapa de apresentação da Secretaria da Educação e a Coordenadoria da Educação Profissional.

### **1.3 A Secretaria Estadual de Educação do Ceará (SEDUC) e a Coordenadoria da Educação Profissional (COEDP)**

A apresentação da SEDUC e da COEDP tem como finalidade demonstrar como as responsabilidades quanto à organização das EEEPs, sua gestão e a formação de seus gestores estão distribuídas.

A Secretaria de Educação do Estado do Ceará (SEDUC) sediada no Centro Administrativo Governador Virgílio Távora no bairro Cambeba, em Fortaleza, está no seu 98º ano de funcionamento. Iniciou suas atividades como “Inspetoria Geral da Instrução pública, pelo do Decreto 1.375, de 15 de setembro de 1916”. Tinha como objetivo realizar a inspeção do ensino primário do Estado. A partir do ano de 1945, pelo Decreto Lei nº 1.440 passou a ser chamada de Secretaria de Educação e Saúde do Estado do Ceará e seus serviços.

Em 1961 por meio de outro decreto assinado pelo governo eliminaram-se as atividades da área de saúde e incluiu-se a cultura passando a ser chamada de Secretaria de Educação e Cultura.

Em 1996, a Secretaria teve seu nome alterado para Secretaria de Educação Básica de acordo com a Lei nº 12.613, de 7 de agosto de 1996, que “autoriza o Poder Executivo a transferir da Fundação de Teleducação do Ceará – FUNTELC, para a Secretaria da Educação do Estado do Ceará – SEDUC, todas as atividades ligadas a pesquisa e educação a distância e dá outras providências” (CEARÁ, 2013).

De acordo com o Decreto nº 31.221 de 03 de junho de 2013, DO de 06 de junho de 2013, a Secretaria da Educação do Estado do Ceará está estruturalmente organizada conforme quadro 14 a seguir.

**Quadro 14 – Quadro descritivo da Secretaria da Educação**

Direção Superior	Secretária da Educação e Secretário Adjunto
Gerência Superior	Secretaria Executiva
Órgãos de Assessoramento	Assessoria de comunicação; Assessoria Especial do Gabinete; Assessoria Jurídica; Ouvidoria; Assessoria de Tecnologia da Informação.
Órgãos de Execução Programática	Coordenadoria de Planejamento e Políticas Educacionais composta pela Célula de Acompanhamento e Monitoramento de Programas e Projetos Estratégicos; Célula de Elaboração e Acompanhamento Orçamentário. Coordenadoria de Desenvolvimento da Escola e da Aprendizagem. Célula de Acompanhamento de Programas e Projetos; Célula de Desenvolvimento da Gestão Escolar; Célula de Acompanhamento da Gestão Escolar; Célula de Provisão da Rede Escolar; Célula de Articulação da Aprendizagem Cooperativa Estudantil; Célula de Articulação de Projetos Estudantis; Célula de Educação Continuada, Inclusão e Acessibilidade; Célula de Educação do Campo, Indígena e Quilombola; Célula de Promoção da Formação e do Atendimento em Educação Especial; Célula de Formação de Docente; Célula de Desenvolvimento do Currículo e da Aprendizagem. Coordenadoria de Educação Profissional. Célula de Currículo e Desenvolvimento do Ensino Técnico; Célula de Estágios; Célula de Gestão de Materiais. 9. Coordenadoria de Cooperação com os Municípios. Célula de Gestão dos Programas e Projetos Estaduais; Célula de Gestão dos Programas e Projetos Federais; Célula de Cooperação Financeira de Programas e Projetos. Coordenadoria de Avaliação e Acompanhamento da Educação. Célula de Avaliação e Desempenho Acadêmico; Célula de Estudos, Gestão de Dados e Disseminação de Informações Educacionais; Célula de Articulação do Censo Escolar.
Órgãos de Execução Instrumental	Coordenadoria de Gestão de Pessoas composta pela: Célula de Administração de Pessoas; Célula de Atos e Ascensão Funcional; Célula de Gestão da Folha de Pagamento; Célula de Concessão de Benefícios, Coordenadoria Administrativa - Célula de Gestão Administrativa; Célula de Logística; Coordenadoria Financeira; Célula de Gestão Financeira.

[continua]

[continuação]

Órgãos de Execução Regional e Local	Vinte Coordenadorias Regionais de Desenvolvimento da Educação - Crede 1- Maracanaú; Crede 2 – Itapipoca; Crede 3 – Acaraú; Crede 4 – Camocim; Crede 5 - Tianguá; Crede 6 – Sobral; Crede 7 – Canindé; Crede 8 – Baturité; Crede 9 – Horizonte; Crede 10 – Russas; Crede 11 – Jaguaribe; Crede 12 – Quixadá; Crede 13 – Crateús; Crede 14 - Senador Pompeu; Crede 15 – Tauá; Crede 16 – Iguatu; Crede 17 - Icó; Crede 18 – Crato; Crede 19- Juazeiro do Norte; Crede 20 - Brejo Santo, compostas pela: Célula de Desenvolvimento da Escola e da Aprendizagem; Célula de Cooperação com os Municípios; Célula de Gestão Administrativo-Financeira; Estabelecimentos de Ensino Público do Estado e Três Superintendências das Escolas Estaduais de Fortaleza (Sefor 1, 2 e 3 compostas pela Célula de Desenvolvimento da Escola e da Aprendizagem; Célula de Gestão Administrativo-Financeira; Célula de Gestão de Pessoas; Célula de Formação, Programas e Projetos e Estabelecimentos de Ensino Público do Estado
-------------------------------------	--

Fonte: SEDUC, (2013).

A Secretaria tem como missão estratégica “garantir educação básica com equidade e foco no sucesso do aluno” (SEDUC, 2007). Seus valores são: “Qualidade, Equidade, Transparência, Ética e Participação” e os seus objetivos estratégicos estão elencados em seis:

1. fortalecer o regime de colaboração com foco na alfabetização das crianças na idade certa;
2. melhorar a qualidade da Educação Básica em todos os níveis de ensino;
3. ampliar o acesso e elevar os indicadores de permanência e fluxo no Ensino Médio;
4. diversificar a oferta do Ensino Médio, visando sua articulação com a educação profissional e continuidade dos estudos;
5. valorizar os profissionais da educação, assegurando seu desenvolvimento, direitos e deveres;
6. desenvolver modelos de gestão organizacional e escolar, focados na aprendizagem. (SEDUC, 2007, s/p).

Logo, a SEDUC tem demonstrado esforço no sentido de atender a demanda escolar do Estado promovendo a qualidade no processo de ensino e de aprendizagem.



A rede pública estadual de ensino do Ceará, em 2012, contabilizava 503.597 matrículas, destas, 487.165 eram na área urbana e 16.432 na área rural, distribuídas em 629 escolas urbanas e 61 escolas rurais (SEDUC, 2013). Na matrícula de 2013, as EEEP somam 103 escolas, sendo 18 na capital e 85 no interior, com uma matrícula de 37.204 (trinta e sete mil e duzentos e quatro) alunos.

Dentro da estrutura organizacional da SEDUC há as Coordenadorias que dão suporte às ações da Secretaria. Dentre as coordenadorias, destaca-se a Coordenadoria de Educação Profissional (COEDP), responsável pelo acompanhamento das EEEPs. Essa coordenadoria foi criada pelo Decreto nº 30.282, de 04 de agosto de 2010, publicado no DOE de 05 de agosto de 2010 com o objetivo de apoiar a gestão das EEEPs. De acordo com o Decreto, na Seção III, Art. 21, compete à Coordenadoria da de Educação Profissional:

- I - definir o modelo de gestão e pedagógico das Escolas de Educação Profissional e implementá-los em articulação com a Sefor, Credes e Instituições colaboradoras;
- II - coordenar as diversas áreas, garantindo a integração dos resultados. pactuados e a sustentação e continuidade da rede de Escolas de Educação Profissional;
- III - definir objetivos, metas e o padrão de funcionamento da rede de escolas em tempo integral com oferta de educação profissional e garantir, em articulação com a Crede e Sefor, a infraestrutura física, recursos materiais e insumos que permitam às Escolas Estaduais de Educação Profissional, o desenvolvimento satisfatório de suas atividades;
- IV - fomentar o desenvolvimento de perfil protagonista e empreendedor dos alunos do ensino médio das Escolas Estaduais de Educação Profissional;
- V - contribuir com a formação de jovens, no âmbito das Escolas de Educação Profissional, imbuídos de uma visão ético-política, capazes de serem líderes em processos de mudanças, participando criativa e solidariamente no encaminhamento e resolução de questões que dizem respeito ao bem comum. (Decreto nº 30.282, de 04/08/10, DOE de 05/08/2010 Seção III, Art. 21).

Para poder realizar melhor acompanhamento à gestão das EEEPs, a COEDP está composta pela Célula de Currículo e Desenvolvimento do Ensino Técnico (CEDET), Célula de Gestão de Materiais (CEGEM) e Célula de Estágio (CEEST).

A Célula de Currículo e Desenvolvimento do Ensino Técnico é responsável pela gestão pedagógica das ETEPs. De acordo com o Art. 22, compete à CEDET:

I - formular e acompanhar a execução da política pedagógica das escolas de Educação Profissional no que se refere aos desenhos curriculares, programas de ensino, regimento escolar, sistema de avaliação escolar, avaliação de entrada dos estudantes e posterior nivelamento dos conteúdos e consolidação dos resultados de aprendizagem;

II - atuar diretamente na formação continuada das equipes escolares e fomentar a produção de material didático, bem como a sistematização de soluções de caráter pedagógico identificadas nas escolas;

III - desenvolver a integração do currículo do ensino médio com o currículo da educação profissional de forma unitária com o foco na formação geral, científica, cultural e profissional do aluno;

IV - elaborar as matrizes curriculares, ementas, propostas, programas de ensino e programas de curso das ETEP em articulação com as instituições colaboradoras: ESP, Centec, Ifet, Senac, UECE;

V - aperfeiçoar e acompanhar pedagogicamente os professores em articulação com as instituições colaboradoras;

VI - elaborar material explicativo sobre o Ensino Médio Integrado e a Profissão e Material didático para o aluno;

VII - encaminhar e acompanhar os processos de reconhecimento dos cursos técnicos junto ao Conselho Estadual de Educação;

VIII - definir os processos relativos às matrículas das escolas de Educação Profissional e seus respectivos calendários. (Decreto nº 30.282, de 04/08/10, DOE de 05/08/2010 Seção III, Art. 22).

Conforme Art. 23, pertencem à Célula de Estágios as seguintes competências:

I - coordenar a implantação e acompanhamento do plano de estágios supervisionados e suas diretrizes pedagógicas e operacionais junto às escolas e instituições parceiras;

II - identificar e executar a captação de organizações para a oferta de estágio supervisionado em articulação com as Credes e a Sefor;

III - orientar a organização da rotina escolar nas etapas de realização do Estágio I e Estágio II, bem como dos seus itinerários formativos;

IV - acompanhar os processos legais de formalização do estágio supervisionado;

V - possibilitar o aprendizado de competências próprias da atividade profissional e a contextualização curricular, visando ao desenvolvimento do educando para o trabalho;

VI - coordenar e acompanhar os processos de estágios supervisionados nos aspectos gerenciais e didático-pedagógicos por meio de relatórios e monitoramento das Crede e Sefor;

VII - promover o diálogo Institucional com Secretarias Estaduais, Municipais e Instituições para a promoção de ações institucionais voltadas para o Trabalho;

VIII - executar o monitoramento da trajetória profissional dos estudantes egressos das Escolas de Educação profissional através de sistema gerencial de informações. (Decreto nº 30.282, de 04/08/10, DOE de 05/08/2010 Seção III, Art. 23).

À Célula de Gestão de Materiais, compete, de acordo com o Art. 24:

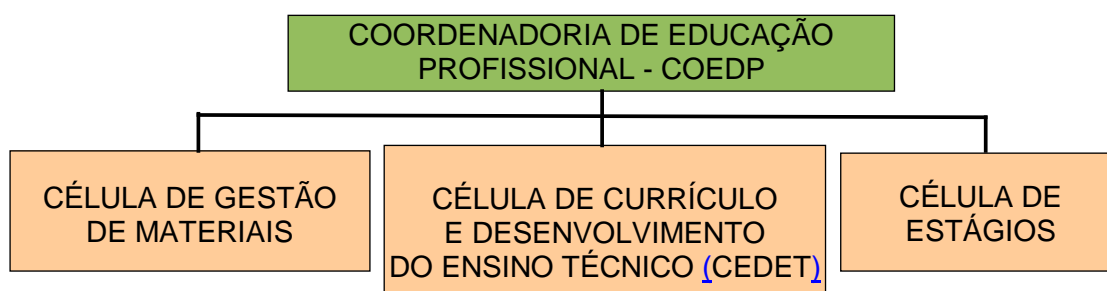
I - monitorar os processos de aquisição desencadeados para garantir o funcionamento das EEEP;

II - elaborar e acompanhar a execução do orçamento financeiro das ações da Educação Profissional, bem como controlar a utilização dos recursos diretamente repassados às escolas;

III - assegurar o cumprimento das metas estabelecidas com referência à construção e reforma de escolas e disponibilização de toda sua infraestrutura pedagógica (biblioteca, laboratórios etc.), bem como daquelas relativas ao suprimento de fardamento, livros, refeições etc., quer diretamente, quer pela interação com outros setores da Secretaria de Educação ou do Ministério da Educação;

IV - garantir o apoio logístico aos eventos de Educação Profissional. (Decreto nº 30.282, de 04/08/10, DOE de 05/08/2010 Seção III, Art. 24).

A seguir, na figura 2, apresenta-se o organograma da COEDP com as Células que a compõem:



**Figura 2:** Organograma da Coordenadoria da Educação Profissional (COEDP)

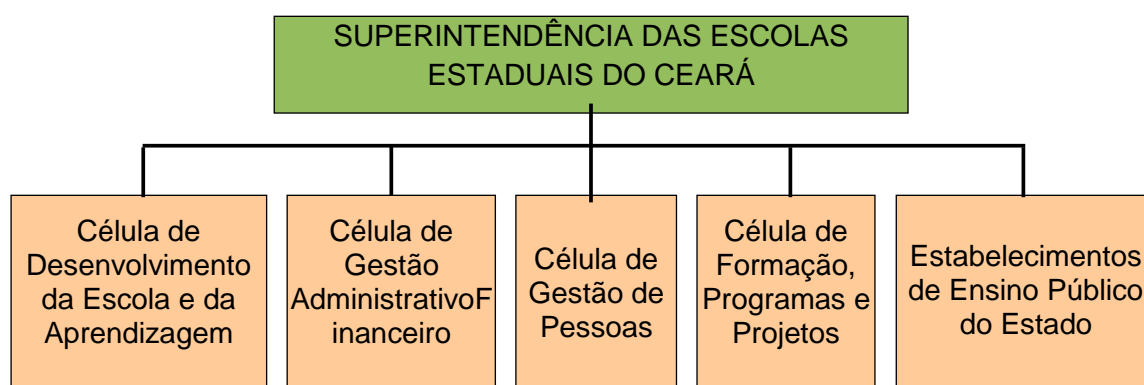
**Fonte:** Adaptado pela autora com base em CEARÁ (2013).

As três células que compõem a COEDP realizam ações bem específicas, mas têm interface direta para a condução dos seus processos. Contudo, a CEDET possui entre as suas atribuições contribuir com os processos de seleção e formação

dos gestores escolares. Essas células também se relacionam com as demais coordenadorias da SEDUC no atendimento a EEEP.

Assim, como as demais coordenadorias que compõem a estrutura organizacional da SEDUC, a COEDP mantém uma interlocução direta com a CREDE/SEFOR por conta do atendimento e do monitoramento mensal que essas instâncias fazem às escolas. Dentro da estrutura organizacional da SEDUC temos a Superintendência das CREDES/SEFOR.

A seguir, apresenta-se na figura 3 o organograma dessas Superintendências:



**Figura 3** - Organograma da Superintendência das Escolas Estaduais do Ceará

**Fonte:** CEARÁ/SEPLAG/Decreto nº31221 de 03.06.13 DOE nº104 série 3 Ano V de 06.06.13 p. 1.

Todas as escolas públicas estaduais do Ceará estão distribuídas fisicamente dentro da organização das Coordenadorias Regionais de Ensino e Desenvolvimento da Escola (CREDE) e Superintendência das Escolas Estaduais de Fortaleza (SEFOR), conforme tabela 1 da CREDE/SEFOR a seguir:

**Tabela 1** - CREDE/SEFOR de acordo com municípios e escolas atendidas

CREDE/SEFOR	Nº de Municípios com EEEP	Nº de Escolas Estaduais	Nº de EEEP
1ª Maracanaú	08	70	10
2ª Itapipoca	08	38	08
3ª Acaraú	02	23	02

[continua]

[continuação]

4ª Camocim	02	11	02
5ª Tianguá	06	30	06
6ª Sobral	07	41	08
7ª Canindé	02	14	02
8ª Baturité	01	20	01
9ª Horizonte	04	13	04
10ª Russas	05	26	05
11ª Jaguaribe	02	13	02
12ª Quixadá	03	25	03
13ª Crateús	05	30	05
14ª Senador Pompeu	03	14	03
15ª Tauá	02	08	02
16ª Iguatu	02	17	03
17ª Icó	04	13	04
18ª Crato	06	25	06
19ª Juazeiro do Norte	03	26	05
20ª Brejo Santo	04	22	04
SEFOR (06 Regiões)	01	174	18
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>653</b>	<b>103</b>

**Fonte:** Adaptado pela autora conforme dados da SEDUC/CE, (2014).

Os dados da tabela 1 apresentam quase uniformidade quanto ao quantitativo de EEEPs *versus* os municípios que compõem cada CREDE, demonstrando um equilíbrio na oferta que gira em torno de 20% do quantitativo de escolas públicas estaduais não profissionais.

A missão da superintendência das CREDE/SEFOR junto às escolas está definida como:

embasada numa concepção de gestão escolar que prevê diretores engajados no trabalho pedagógico, mobilizadores de equipes colaborativas nas quais cada um se responsabiliza pela qualidade do ensino oferecido, pela aprendizagem dos alunos e pelos resultados globais da escola. (SEDUC, 2007, s/p).

São premissas básicas do trabalho da Superintendência das CREDE/SEFOR junto às escolas “preservar a autonomia da escola e fortalecer a

liderança do(a) diretor(a)” (SEDUC, 2007). Constituem-se como objetivos da Superintendência:

- Realizar o acompanhamento da gestão escolar com foco na permanência e na melhoria da aprendizagem dos alunos.
- Favorecer a autonomia da escola e a responsabilização por seus resultados.
- Promover, na escola, um circuito permanente de reflexão e ação em torno de seus indicadores, metas, processos e instrumentos de gestão.
- Contribuir para articulação entre SEDUC e escolas na implementação de programa e projetos, bem como na troca de informações do funcionamento geral da rede.
- Fortalecer a gestão escolar e auxiliar a escola a assumir seu papel central como protagonista no processo educativo de seus alunos. (SEDUC, 2007, s/p).

Embora as CREDE/SEFOR trouxessem entre seus objetivos a responsabilidade de contribuir para a articulação entre a SEDUC e as escolas, somente no ano de 2010 os processos de gestão das EEEPs passaram a ser conduzidos efetivamente com o apoio das regionais. A desvinculação anterior se justificava pelo fato de os processos serem específicos da modalidade de educação profissional e pela rápida expansão da rede de escolas necessitarem de urgência na tomada de decisão da equipe central na SEDUC. Passada a fase das demandas iniciais, procurou-se capacitar as Regionais quanto ao conhecimento de todos os processos ligados a EEEP fortalecendo o seu papel no monitoramento da gestão das Escolas de Educação Profissional.

A estrutura organizacional da EEEP é composta por um diretor e dois coordenadores escolares nos dois primeiros anos letivos. Quando alcança o terceiro ano de funcionamento, é integrado à equipe um coordenador escolar que apoia as atividades pedagógicas relativas ao estágio curricular dos alunos.

Em 2013, havia um total de 103 gestores e 283 coordenadores escolares. Todas as escolas compõem em seu quadro funcional o secretário escolar, o colegiado de professores e funcionários administrativos e de serviços gerais. No ano de 2013 somaram-se 103 secretários escolares, 1025 professores técnicos celetistas contratados pelo Instituto Centro de Ensino Tecnológico (CENTEC), 1571

professores da base nacional comum, sendo 256 efetivos e 1315 temporários (SEDUC, 2013).

A seguir, a abordagem trata da formação de gestores das EEEPs destacando seus condicionantes e perspectivas.

#### **1.4 A Formação de Gestores das Escolas Estaduais de Educação Profissional: Condicionantes e Perspectivas**

Analisando a política de seleção e as ações de formação dos gestores para atuarem nas Escolas Estaduais de Educação Profissional do Ceará, evidencia-se estreita relação entre os dois processos de seleção e formação. Essa relação concretiza-se com base no desenho definido, pelo edital do processo seletivo, estabelecendo condicionantes para o perfil e para a prática da gestão das escolas profissionais. Possuem especificidades que a diferenciam das demais escolas da rede pública estadual, como não passar pelo processo de eleição na escola, não necessariamente ter experiência de gestão escolar e participar de um processo seletivo mais longo e criterioso.

Quanto à seleção de gestores, Mintzberg (2010) leva a reflexão de que não serão encontrados gestores perfeitos para as mais diversas instituições, pois todos trazem defeitos que são próprios dos seres humanos. Para o autor, “os gerentes deveriam ser selecionados por seus defeitos, tanto quanto por suas qualidades”. (MINTZBERG, 2010, p. 222). Assim, como os gestores escolares não estão isentos de defeitos, seria salutar num processo de seleção conhecer também os seus defeitos para melhor avaliá-los.

O processo de formação continuada dos gestores das Escolas Estaduais de Educação Profissional acontece após o início das suas atividades na escola. Desde o ano de 2010, a Secretaria da Educação do Ceará tem realizado ações de formação por intermédio da política de formação profissional em parceria com a Secretaria Tecnológica do MEC do programa Brasil Profissionalizado na área da gestão da educação profissional.

A Especialização em Educação Profissional foi ofertada nos anos de 2010 e 2011 com a colaboração do Instituto Federal do Paraná – IFPR e em 2012 com o

Centro Paula Sousa – CPS. O curso totalizou uma carga horária de 360 h/a, desenvolvidas na modalidade EAD. Em 2010 foram 10 (dez) gestores beneficiados, em 2011 mais 7 (sete) e em 2012 outros 7 (sete), totalizando 24 (vinte e quatro) gestores num universo de 92 (noventa e duas) escolas na época. Os critérios de escolha dos gestores para essa formação consideram a aprovação na especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública do CAEd/UFJF e as escolas com melhores resultados de proficiência dos alunos no Sistema Permanente de Avaliação da Educação no Ceará (SPAECE).

Na tabela 2 são apresentados todos os programas de formação ofertados aos gestores das EEEP no período de 2008 a 2014. Dessa forma, podem-se avaliar as importantes, mas insuficientes ações de formação para os gestores das EEEP desenvolvidas pela SEDUC em parceria com outras instituições.

**Tabela 02** - Gestores da EEEP atendidos pelos programas de formação da SEDUC e em parceria no período de 2008 a 2014

<b>Programas de Formação para 103 Gestores da EEEP</b>	<b>Nº de Vagas</b>	<b>Nº de Gestores Atendidos</b>	<b>Nº de Gestores não Atendidos</b>
1. Curso de Especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública – UFJF/CAEd	3194	44	59
2. A Política da Educação Profissional Integrada ao Ensino Médio/SEDUC	85	85	18
3. Especialização de Gestores da Rede Pública Estadual de Educação Profissional – IFPR	28	28	75
4. Formação em Liderança – A Essência da Gestão, Novos Paradigmas para o Exercício do Poder e da Autoridade/TEIA	103	103	-
5. MBTI ( <i>Myers Briggs Test Identificacion</i> ) – TEIA	97	97	06
6. Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública/UFJF-CAEd	44	15	88
7. Especialização de Gestores das Escolas Estaduais de Educação Profissional e Tecnológica - CPS/CAEd/SETEC-MEC	07	07	96

[continua]



[continuação]

8. Mestrado Profissional em Administração (MPA)/UFBA	05	03	100
9. Curso de Especialização em Gestão Escolar/UFC	600	21	82
10. Curso de Formação na Tecnologia Empresarial Sócio Educacional – TESE	144	97	06

**Fonte:** Adaptado pela autora baseado nos dados da COEDP/SEDUC/CE, (2014).

Nesse contexto, pode-se perceber quanto à formação específica em educação profissional, que há um número insuficiente de gestores que participam, visto a demanda de EEEP versus a quantidade de vagas que estão sendo ofertadas. Contudo, tem sido um importante passo na formação dos gestores que assumiram as escolas sem um conhecimento mais sistematizado da educação profissional.

A necessidade da formação do gestor na área da educação profissional deve-se ao fato de não ter recebido essa formação na sua graduação e por ser uma área do conhecimento que se atualiza cotidianamente tanto em nível local, como no regional, estadual e nacional. Espera-se desse gestor uma capacidade de se articular com as novas demandas sociais e profissionais com competências e habilidades específicas.

Compreendendo a necessidade de uma formação mais especificamente voltada para o desempenho da liderança e complementando outras formações ofertadas pelas instituições federais que alguns gestores têm realizado, a Secretaria da Educação do Ceará tem ofertado, desde 2011, a formação em Liderança intitulada: a essência da gestão e os novos paradigmas para o exercício do poder e da autoridade. Essa formação é realizada com todos os gestores escolares da EEEP a cada dois meses cumprindo uma carga horária de 24h, envolvendo formação técnica e ciclo de debates. Contempla a necessidade da troca de experiências, o empoderamento dos gestores para que possam gerir uma escola de tempo integral com o currículo, integrando a formação geral e a formação técnica.

As referências que se têm do ensino público profissional são obtidas por intermédio dos Institutos Federais. No entanto, o modelo das instituições públicas federais apresentam inúmeras diferenças com o modelo da escola pública estadual profissional. Nos Institutos Federais, os gestores passam por uma seleção pública

para o quadro efetivo e o próprio ingresso dos alunos também acontece pela seleção para estudar na modalidade de ensino médio integrado normalmente em um turno por um período de quatro anos.

A elevação nos índices de aprendizagem dos alunos e, conseqüentemente, nos indicadores educacionais da escola passa pelas mãos da gestão escolar. As palavras de Castro (2011) refletem bem o que se espera de um gestor:

é preciso fornecer ao diretor os instrumentos administrativos, a formação adequada para o cargo e uma maior área de manobra. Bem sabemos, a real autonomia das escolas é um dos fatores mais proximamente associados a bons resultados acadêmicos. Não se trata de deixar o diretor fazer o que lhe der na telha, mas especificar de modo centralizado aonde se quer chegar (CASTRO, 2011 p. 23<sup>14</sup>).

Castro (2011) diz, ainda, “a escola tem a cara do diretor”. É bem verdade que o gestor tem uma carga maior de responsabilidade, contudo, necessita ser subsidiado pelos instrumentos de gestão condizentes com o contexto escolar e local para que possa realizar um bom trabalho e ser bem avaliado pela comunidade escolar. Entretanto, esse trabalho não poderá ser solitário, mas composto pela ação de todos os atores escolares. Conforme Paro (2009):

Em nossa escola básica, vivemos uma situação em que o cargo ou função de diretor paira sobre as demais funções docentes e não-docentes da escola, com uma autoridade que coloca o dirigente escolar acima dos demais. Em consequência, suas aptidões administrativas tanto técnicas (capacidade para planejar e organizar as ações, e utilizar racionalmente os recursos disponíveis) quanto políticas (liderar o grupo e coordenar o esforço humano coletivo) – são consideradas bastante específicas e diferenciadas dos demais integrantes da unidade escolar, reclamando uma formação profissional inicial também diferenciada (PARO, 2009, pp. 463-464).

O autor fortalece a discussão de que esse estudo traz em sua análise a necessidade de se construírem políticas públicas de formação continuada para o gestor escolar poder realizar com qualidade suas atividades profissionais.

---

<sup>14</sup> CASTRO, Claudio de Moura. **Escola tem a cara do diretor**. Veja - edição 223 - nº 42 - 19 de outubro de 2011.

Portanto, faz-se necessário, somar esforços na tentativa de se criarem políticas públicas voltadas para a formação do gestor escolar que atua na escola de educação profissional. As EEEPs, embora nomeadas de educação profissional, atendem não só com a preparação para o jovem atuar no mundo do trabalho inserido nas empresas e como empreendedor, mas também possibilita caminhos de continuação de estudo nas Universidades, Faculdades e em outros cursos complementares. Esse contexto evidencia a responsabilidade que o gestor possui em propiciar um espaço de construção e formação que atenda aos interesses e aptidões dos jovens.

A formação continuada dos gestores das Escolas Estaduais de Educação Profissional do Ceará tem ocorrido em parceria com a Secretaria da Educação Tecnológica do Ministério da Educação – SETEC/MEC. Nessa perspectiva é possível formular as seguintes perguntas:

1. Qual a percepção dos gestores das EEEPs sobre a contribuição das formações oferecidas pela SEDUC/CE e parcerias para sua prática gestora?
2. Até que ponto os cursos de formação oferecidos pela SEDUC/CE e em parceria têm atendido as competências e habilidades necessárias ao gestor da EEEP?
3. Quais são as necessidades específicas de formação pretendidas pelos gestores das EEEPs para que desempenhem uma gestão de qualidade?

Finalizado o primeiro capítulo que descreveu a política e as ações de formação do gestor escolar na rede de Escolas Públicas Estaduais de Educação Profissional do Ceará, passa-se, no segundo capítulo, para o estudo teórico sobre os temas propostos, a estrutura metodológica da pesquisa e a apresentação e análise dos resultados da pesquisa de campo.

## **2 A FORMAÇÃO DOS GESTORES DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DO ESTADO DO CEARÁ: CONSIDERAÇÕES DO APORTE TEÓRICO E DO CONTEXTO ESCOLAR**

Conforme apresentado, o objetivo geral dessa pesquisa é analisar até que ponto as ações de formação para os gestores das Escolas Estaduais de Educação Profissional do Ceará são suficientes para atender a demanda na rede a fim de propor contribuições para uma formação em gestão de EEEPs mais efetiva.

Para que se possa responder à questão problema: quais formações recebidas pelos gestores das EEEPs nos anos de 2008 a 2014 têm contribuído para melhorar suas práticas de gestão? bem como as demais perguntas apresentadas ao final do capítulo 1, o capítulo 2 está estruturado em três etapas importantes: o referencial teórico sobre o tema proposto, a estrutura metodológica da pesquisa, a apresentação e a análise dos resultados alcançados na pesquisa de campo.

Compreende-se o referencial teórico como a fundamentação da construção de uma investigação acerca das indicações de estudos e trabalhos realizados por diversos autores e pesquisadores. Dessa forma, contribui com informações atualizadas e primordiais, relacionadas com o tema da pesquisa de campo a ser realizada.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foi necessário buscar autores e obras que dialogassem com as temáticas voltadas para as questões que envolvem a gestão escolar nas instituições públicas, como a formação do gestor escolar. Dentre os diversos autores com efetiva contribuição na temática em estudo, pesquisou-se: Lück, (1997, 2000, 2001, 2006, 2009, 2012); Pacheco (2005); Fleury (2001); Freitas (2009); Paro (2009); Machado (2010), Mintzberg (2010), Libâneo (2012); Polon (2010).

Porém, o referencial teórico não tem a intenção de exaurir a literatura disponível no tema pesquisado, uma vez que o presente trabalho se propõe a apresentar um plano de ação educacional. Pretende-se somente construir um arcabouço teórico que subsidie a análise dos dados da pesquisa de campo e fundamente o desenvolvimento do capítulo 3, que trata de uma proposta de intervenção para o caso em estudo.

Favorecendo o desenvolvimento dessa seção, compreende-se que a análise da formação dos gestores das Escolas Estaduais de Educação Profissional do Ceará, proposta nesse estudo, implica em considerar uma vertente de estudos em gestão escolar intitulada: 2.1 Os desafios da gestão escolar e a importância dos processos de formação continuada para os gestores de escola. Essa se compõe de três partes que envolvem dois tópicos cada. A primeira trata da importância e desafios da gestão escolar (a gestão de escolas públicas: importância e desafios e as dimensões da gestão escolar e sua interdependência). A segunda parte discute a teoria (as competências para a gestão e o perfil dos gestores de escolas e a importância do processo de formação de gestores no sistema de educação) e a terceira parte aborda o treinamento (treinamento e desenvolvimento: principais conceitos e o processo de treinamento e desenvolvimento).

Portanto, o presente capítulo reúne o conhecimento teórico com o intuito de fundamentar a análise dos dados da pesquisa de campo, conforme é apresentado a seguir.

## **2.1 Os Desafios da Gestão Escolar e a Importância dos Processos de Formação Continuada para os Gestores de Escola**

Entende-se que a análise das competências dos gestores das Escolas Estaduais de Educação Profissional do Ceará tal como posto nesse estudo, implica em considerar uma vertente de estudo em gestão escolar: a importância dos cursos de formação no contexto de mudança e de desenvolvimento da gestão escolar das redes de ensino.

A ideia central dessa vertente é apresentar a necessidade de realização de cursos de formação continuada para os gestores escolares, a fim de que se possa prepará-los melhor para responder às contínuas demandas profissionais e sociais que se apresentam no cotidiano da escola. Dessa forma, favoreceríamos ações qualificadas, unindo conhecimento científico à prática da gestão escolar, oportunizando melhor tomada de decisão e fortalecimento da liderança.

Conforme Lück (2000), a partir da década de 1980, o processo de mudança do modelo de gerenciamento das instituições implicou na necessidade de

formação dos gestores escolares. A escola passou de um modelo de gerenciamento administrativo diretivo para uma gestão compartilhada e participativa, requerendo dos gestores maior conhecimento e competência para lidarem com os novos desafios decorrentes desse modo de gestão.

Polon (2010), quando trata da identificação dos perfis de liderança e características relacionadas à gestão pedagógica eficaz nas escolas, provoca uma reflexão acerca das competências e habilidades desempenhadas pelos gestores escolares. Essas vão ao encontro da aplicabilidade de boas formações recebidas ao longo da vida profissional e, conseqüentemente, de bons resultados no desempenho escolar de cada aluno e da instituição.

Na compreensão de Mintzberg (2010), é necessário desmistificar a imagem que se tem do gestor como alguém que sistematicamente planeja suas atividades, que tem controle de todos e de tudo o que acontece na escola. Na realidade, não é dessa forma que a gestão acontece. A dinamicidade do cotidiano escolar e a complexidade do papel do gestor escolar o impulsionam muitas vezes a agir, utilizando suas ferramentas gerenciais, nem sempre as ideais, mas as possíveis para o momento e para a situação. Logo, sua prática cotidiana passa a contribuir com a construção das suas habilidades e competências.

Segundo Mintzberg<sup>15</sup> (2010 *apud* Custódio *et al* 2013) , “a gestão deve ser vista como prática, cuja dinâmica resulta da tríade formada por arte, ciência e habilidade prática”. Para o autor, a ciência é entendida como o conhecimento racional e sistematizado, que o gestor adquire nas formações que realiza no decorrer da sua vida profissional. Essa ciência deve estar interligada com a habilidade prática, que é desenvolvida pelas experiências diárias na gestão e com a arte, que proporciona condições para a experimentação, inovação e criação de novas práticas e propostas no cotidiano do trabalho de gestão.

Logo, o fato de o gestor gerenciar diversas situações, em um contexto em constante mudança, requer que ele esteja constantemente informado. Para isso acontecer, a formação em serviço é imprescindível. O tópico a seguir traz a discussão da importância e dos desafios da gestão escolar pública.

---

<sup>15</sup> MINTZBERG, Henry. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010. 304 p.

### 2.1.1 A Gestão de Escolas Públicas: importância e desafios

Nesse tópico, a gestão escolar é apresentada de uma forma geral e se busca apresentar no decorrer da escrita as questões da gestão da EEEPs. Isso se deve à dificuldade de encontrar literatura que fale especificamente da gestão das escolas profissionais, decorrentes do fato de essas escolas trabalharem com uma modalidade de ensino recente em termos de proposta, características e objetivos.

As principais definições relacionadas à gestão de escolas públicas para qualquer modalidade de ensino básico ou profissional estão elencadas na própria legislação federal. Um dos marcos normativos foi a Constituição Federal de 1988, que institucionalizou a gestão democrática do Ensino Público, assegurando-a como princípio da educação pública, conforme artigo 206:

O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:  
III – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;  
IV – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;  
V – valorização dos profissionais da educação escolar [...];  
VI – gestão democrática do ensino público, na forma da lei;  
VII – garantia de padrão de qualidade. (BRASIL, 1988, s/p).

Esse entendimento encontra-se também na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), nº 9394 de 1996. Segundo o Art. 3º “O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: [...] (inciso) VIII - gestão democrática do ensino público, na forma dessa Lei e da legislação dos sistemas de ensino”. Assegura a importância da gestão escolar no Art. 12, quando trata das dimensões como a elaboração e execução da proposta pedagógica; administração das pessoas, recursos materiais e financeiros, relação com a comunidade. No Art. 14, afirma que “os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com as suas peculiaridades [...]”. (BRASIL, 1996). Por fim, o Art. 23 apresenta a autonomia das escolas como importante aspecto da gestão escolar. Destaca que as escolas poderão prever formas de organização que permitam atender às diferentes clientela e necessidades dos processos de ensino e de aprendizagem, independente dos

contextos sociais nos níveis regionais e locais. Portanto, a gestão escolar diz respeito às atribuições pelas quais as instituições de ensino são responsáveis, fundamentadas nas legislações de ensino.

A gestão na educação requer a prerrogativa de ser integrada para que possa alcançar as competências necessárias ao bom andamento da gestão escolar. Para essa integração, é necessário superar de vez a prática da administração diretiva e autoritária da década de 1980, para vivenciar a gestão participativa, construída coletivamente. Nesse sentido, Lück (2006, p. 49-50) apresenta uma definição de gestão educacional, na qual afirma:

[...] 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 e etc, de influência sobre todas as ações e aspectos da educação, inclusive as questões operativas, que ganham novas conotações a partir delas.

Logo, compreende-se que uma mudança de paradigma na gestão educacional envolve uma série de fatores que caracterizam o resultado da participação coletiva dos atores sociais na busca da qualidade nos processos de ensino e de aprendizagem, nas dimensões macro e micro do sistema de educação.

Explicando melhor, as dimensões macro e micro do sistema educacional, correspondem, respectivamente, às secretarias de educação e às unidades e centros escolares, Lück (2006, p. 35) afirma que:

[...] A gestão educacional abrange, portanto, a articulação dinâmica do conjunto de atuações como prática social que ocorre em uma unidade ou conjunto de unidades de trabalho, que passa a ser o enfoque orientador da ação organizadora e orientadora do ensino, tanto em âmbito macro (sistema) como micro (escola) e na interação de ambos os âmbitos.

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.



Portanto, a gestão das escolas deve ser pensada como parte integrante do sistema, ou seja, a escola não é totalmente autônoma, na verdade a escola possui uma autonomia relativa. Em outras palavras, a sua autonomia não alcança soberania, total independência para agir e tomar as decisões que melhor lhe convier, “apesar de ser considerada como uma necessidade para o desenvolvimento de pessoas e de instituições” (LÜCK, 2006, p. 94).

Na gestão escolar, a autonomia alcança quatro dimensões que são a financeira, a política, a administrativa e a pedagógica. Contudo, para Lück (IBID., p. 104),

[...] nenhuma delas se basta a si mesma para caracterizar a autonomia da gestão escolar, uma vez que são interdependentes e se reforçam reciprocamente, estando umas a serviço de outras. Essa autonomia se constrói com autoridade [...] intelectual (capacidade conceitual), política (capacidade de compartilhar poder), social (capacidade de liderar e orientar-se por liderança) e técnica (capacidade de produzir resultados e monitorá-los).

Portanto, constata-se que por envolver princípios, atitudes, estratégias, monitoramento e avaliação, um dos desafios da gestão escolar está na construção da sua autonomia. Nesse sentido (GADOTTI<sup>16</sup>, 2004, p. 35 *apud* MACHADO e MIRANDA, 2012, p. 4). fazem a seguinte observação:

Na visão de Gadotti (2004), a autonomia se constrói através das dimensões pedagógica e política. Se, por um lado, o projeto político pedagógico da escola se apresenta como o caminho para a construção da autonomia, por outro, a gestão democrática, vista como condição *sine qua non* para a construção da autonomia, lhe confere o caráter político. Para esse autor, “a autonomia e a gestão democrática da escola fazem parte da própria natureza do ato pedagógico [...]”.

Nessa perspectiva, compreende-se que a autonomia escolar deve ser o resultado da construção coletiva e participativa e da interação entre os diversos atores escolares e sociais. Para que se possa entender melhor os desafios da gestão escolar, é preciso entender suas dimensões, tal como será explicado na próxima seção.

---

<sup>16</sup> GADOTTI, M. Projeto político-pedagógico da escola. Fundamentos para a sua realização. In: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. (orgs.). **Autonomia da escola**: princípios e propostas. 6. Ed., São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2004.

### 2.1.1.1 As dimensões da gestão escolar e sua interdependência

A gestão escolar é uma atividade que exige diversas competências e habilidades do gestor na relação com os seus interlocutores e com os processos que envolvem o ensino e a aprendizagem do aluno. Lück (2009, p. 26) identificou nas atividades da gestão escolar, 10 dimensões que foram agrupadas em duas categorias, conforme a sua natureza: categoria da organização e categoria da implementação. Segundo a autora, as dimensões da categoria organização,

[...] dizem respeito a todas aquelas que tenham por objetivo a preparação, a ordenação, a provisão de recursos, a sistematização e a retroalimentação do trabalho a ser realizado. Elas objetivam garantir uma estrutura básica necessária para a implementação dos objetivos educacionais e da gestão escolar.

As dimensões da categoria implementação, por sua vez,

são aquelas desempenhadas com a finalidade de promover, diretamente, mudanças e transformações no contexto escolar, [...] das práticas educacionais, de modo a ampliar e melhorar o seu alcance educacional. (IBID).

A ideia das 10 dimensões da gestão escolar distribuídas pelas categorias de organização e implementação conforme Lück (2009), são apresentadas no quadro 15 a seguir.

**Quadro 15 - Dimensões da Gestão Escolar e seus Principais Aspectos**

<b>DIMENSÃO DE ORGANIZAÇÃO</b>	<b>PRINCIPAIS ASPECTOS</b>
Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar.	Focados no compromisso da formação do aluno e promoção da sua aprendizagem, amparados nas determinações legais, nacionais, estaduais e locais.
Planejamento e organização do trabalho escolar.	Envolvimento de todas as áreas e segmentos escolares garantindo materialização e efetividade.
Monitoramento de processos e avaliação institucional.	Oportuniza melhor acompanhamento dos processos educacionais e da avaliação dos seus resultados.

[continua]

[continuação]

Gestão de resultados educacionais.	Define padrões de desempenho da qualidade dos serviços prestados pela escola por meio de indicadores educacionais.
<b>DIMENSÃO DE IMPLEMENTAÇÃO</b>	<b>PRINCIPAIS ASPECTOS</b>
Gestão democrática e Participativa	Efetiva atuação dos organismos colegiados (Conselho Escolar, Conselho de Classe, Grêmio Estudantil e outros) nas ações da comunidade escolar.
Gestão de pessoas	Organização e desenvolvimento dos atores escolares no desempenho das suas ações na comunidade escolar.
Gestão pedagógica	Ações de promoção do trabalho educacional voltadas para a aprendizagem e formação dos alunos.
Gestão administrativa	Gerenciamento da aplicação de recursos físicos, materiais e financeiros da escola visando à efetivação dos processos educacionais.
Gestões da cultura escolar	Ambiente orientado por valores, crenças, comportamentos e atitudes condizentes com os fundamentos e objetivos da educação e expectativas sociais.
Gestão do cotidiano escolar	Acompanhamento das ações desenvolvidas pelos atores escolares nas diversas situações vivenciadas e protagonizadas pela escola.

**Fonte:** LÜCK, Heloisa. Dimensões da gestão escolar e suas competências. Positivo, (2009). Adaptado pela pesquisadora, (2014).

Embora as dimensões da gestão escolar estejam vinculadas a categorias específicas, na prática, essas atividades de gestão ocorrem de maneira simultânea, sendo difícil isolar as atividades relativas a cada uma. As atividades-fim da escola são as atividades pedagógicas. Portanto, todas as dimensões da gestão devem dar apoio à gestão pedagógica.

Na tentativa de melhor compreender como as dimensões da gestão escolar e sua interdependência mobilizam o trabalho do gestor, faz-se necessário conhecer as competências para a gestão, bem como o perfil dos gestores de escola.

### 2.1.2 As Competências para a Gestão e o Perfil dos Gestores de Escola

O trabalho do gestor escolar torna-se cada dia mais complexo e desafiante devido ao exercício das múltiplas competências apresentadas pela

dinâmica das situações sociais. A exigência da sociedade quanto à responsabilização da escola no desempenho e resultados educacionais possui estreita relação com a necessidade de formação dos gestores escolares. Nessa perspectiva, Lück (2009, p. 29) entende a formação do gestor escolar como um grande desafio para os sistemas de ensino, uma vez que,

[...] em geral, a formação básica dos dirigentes escolares não se assenta sobre essa área específica de atuação e que, mesmo quando estes profissionais a têm, ela tende a ser livresca e conceitual, uma vez que esta é, em geral, a característica dos cursos superiores na área social.

Assim, faz-se necessário o empenho das redes de ensino em parceria com as Universidades, no sentido de buscar soluções para uma melhor oferta de formação para os gestores escolares. Conforme Lück (2000, p. 30-31) defende,

[...] os programas de formação, para serem eficazes, deverão ser realizados de modo a articular teoria e prática. [...] evidenciar por meio de situações que sejam simuladas, por dramatizações, ou estudos de caso e outros exercícios, a aplicação e a expressão na realidade, das concepções teóricas tratadas. [...] ao associar teoria e prática, deveriam focalizar o desenvolvimento de habilidades, pelo diretor, para se tornar sujeito nesse processo.

Dessa forma, compreende-se que as formações dos gestores voltadas para o desenvolvimento de habilidades e competências que visem ao exercício da teoria e da prática dos processos de gestão, oportunizaria realizar reflexões importantes e construir novos conhecimentos a partir da sua *práxis* em sua comunidade escolar e social.

Que competências realmente se espera que o gestor escolar desenvolva para melhor gerir uma instituição, uma vez que responde por inúmeras atribuições de diversas matizes, dentro e fora da escola?

Comumente falando, entende-se por competência, a característica de quem sabe responder por algo que lhe foi responsabilizado, delegado ou ainda a capacidade de resolver satisfatoriamente situações comuns e incomuns. Para McLagan (1997, p. 41 *apud* FLEURY, 2001, p. 18), a competência ao relacionar-se com o mundo do trabalho,

[...] vem assumindo diversos significados, alguns mais ligados às características da pessoa: conhecimentos, habilidades, atitudes (ou seja, variáveis de *input*), e outros, à tarefa, aos resultados (variáveis de *output*).

Verifica-se a partir do entendimento do autor que a competência voltada para o mundo do trabalho viabiliza alargar as dimensões de atuação. Isto significa que a competência se compõe de fatores internos e externos inerentes às pessoas, que nas relações social e profissional se tornam evidentes e se aprimoram.

Fleury (2001) complementa afirmando que, “[...] competência só revela seu poder heurístico, quando apreendido no contexto de transformações do mundo do trabalho, quer seja nas empresas, nas sociedades” (FLEURY, 2001, p. 19). Assim, compreende-se que o campo de ação profissional e social do gestor torna-se um espaço propício para o exercício das suas competências.

Em se tratando do gestor escolar, pode-se dizer que as suas competências tendem a se desenvolver mediante as trocas de aprendizagens, a oportunidade de formação continuada, a predisposição a recomeçar criativamente. Para Lück (2009, p. 12), competência,

[...] é o conjunto sistêmico de padrões mínimos necessários para o bom desempenho das responsabilidades que caracterizam determinado tipo de atividade profissional. [...] a competência envolve conhecimentos, habilidades e atitudes referentes ao objeto de ação, sem a qual a mesma é exercida pela prática do ensaio e erro.

Portanto, o desenvolvimento de competências para a gestão é importante porque permite que o gestor possa agir com maior segurança ante suas atribuições e desafios. Nesse sentido, Mintzberg (2010), identifica no conjunto das competências da gestão as competências pessoais (gestão do eu, de si, programação), Interpessoais (liderança de indivíduos, de grupos, da organização, administração, ligação da organização), informacionais (comunicação verbal, não verbal, análise) e para a ação (concepção, mobilização). Essas competências ganham dimensão a partir da interação com o contexto organizacional e com o modo de interpretar as diversas situações e nuances do ambiente de trabalho.

Embora haja inúmeras competências gerenciais importantes e imprescindíveis que ajudam o gestor escolar a desempenhar o seu papel com excelência, faz-se necessário que os gestores tenham competências que contribuam

verdadeiramente para realização dos seus papéis gerenciais dentro e fora da escola. É na ação concreta, na prática do cotidiano escolar que as competências dos gestores vão sendo validadas e fortalecidas. Assim, desempenhar com competência as atribuições gestoras implica em investimentos em formação continuada para o gestor escolar.

A partir dos estudos sobre gestão de Lück (2009) e Mintzberg (2013), chegam-se às principais competências para a gestão, conforme demonstrado no quadro 16 a seguir:

#### **Quadro 16 – Principais Competências para a Gestão Escolar**

01. Garantir plenamente o funcionamento da escola como uma organização social, responsável pelo ensino aprendizagem, fundamentada na legislação educacional, capaz de se comunicar bem interna e externamente e de refletir e pensar estrategicamente.
02. Implementar a prática do planejamento participativo e exequível, inspirando e visando o pleno desenvolvimento dos alunos, valorizando suas habilidades e competências, gerando organização e avaliação.
03. Fomentar clima organizacional favorável ao protagonismo com a comunidade escolar e o estímulo ao desenvolvimento educacional, oportunizando a construção da cultura da colaboração, da formação de redes.
04. Gerir a escola com visão sistêmica e estratégica, viabilizando a prática da gestão integrada e participativa entre os diversos atores sociais, delegando, alocando recursos, sistematizando, definindo e avaliando objetivos a serem alcançados.
05. Gerir conflitos e pessoas, desenvolvendo o trabalho coletivo e participativo, sabendo ouvir, fazendo as mediações necessárias para a facilitação dos processos e emergências, mobilizando pessoas, negociando acordos e fazendo política para alcançar a gestão de mudanças.

**Fonte:** Elaborado pela autora com base em Lück (2009) e Mintzberg, (2010).

O desenvolvimento das competências para a gestão oportuniza a promoção, a melhoria da qualidade do ensino ofertado pela escola, assim como dos resultados e do desempenho do sistema educacional como um todo. Contudo, conforme Mintzberg (2010) observa, só um “super homem” poderia desempenhar tantas atribuições como as exigidas para o gestor.

As funções e atribuições do gestor escolar precisam ser pensadas a partir da realidade em que ele se encontra, pois elas são situacionais. É possível fazer um mapeamento macro, mas o detalhamento dessas atribuições precisa ser feito de acordo com cada rede e com cada escola, nesse caso as EEEPs.

A discussão sobre as competências para a gestão aponta também para o perfil do gestor de escola. De acordo com Polon (2005), os gestores podem apresentar três perfis de liderança: perfil relacional, perfil administrativo e perfil pedagógico. Esses perfis “condicionariam as condições de trabalho escolar e estariam associados aos resultados obtidos pela escola” (POLON, 2005, p. 7). Conforme a autora (IBID. p. 20), a liderança de perfil pedagógico é caracterizado,

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

Esse perfil necessita de um empenho redobrado do gestor, uma vez que ele lida diretamente com os processos de ensino e de aprendizagem, que leva à promoção ou retenção dos alunos.

Quanto ao perfil organizacional, Polon (2005, p. 21) afirma ser um perfil com, “[...] 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.”

Não obstante, a autora observa que esse é o perfil ao qual o gestor mais se dedica, pois está relacionado com as dimensões administrativa, da gestão de resultados e do cotidiano escolar, que ocupa a maior parte do seu tempo. Por fim, Polon (2005, p. 21), apresenta o perfil relacional, que diz respeito à “[...] conduta vinculada às tarefas que exigem a presença do diretor no cotidiano escolar, no atendimento dos alunos, pais e professores, inclusive na organização de festas e eventos na escola”.

O perfil relacional contribui fortemente com o clima organizacional da escola, fortalecendo os laços de boa convivência e parceria. Portanto, embora os três perfis de liderança apresentados pela referida autora tragam na sua essência a importância indiscutível para a prática de uma gestão de excelência, a evidência maior se configurará quanto ao perfil pedagógico de liderança, pois como afirma Polon (2005, p. 05), está de maneira,

mais relacionada, no interior da escola, aos aspectos centrais do currículo e da prática pedagógica realizada em sala de aula, tendem a produzir efeitos mais benéficos sobre os resultados escolares do que as lideranças predominantemente organizacionais ou relacionais.

Por estar diretamente ligado aos processos de ensino e de aprendizagem, o perfil pedagógico exige que o gestor assuma a responsabilidade de possibilitar com que a escola cumpra a sua função social na formação de cidadãos, críticos, participativos e sujeitos da sua própria história. Certamente o gestor de EEEP que consegue visualizar estrategicamente a importância do perfil pedagógico, terá melhores condições de estimular sua equipe de professores no cumprimento do objetivo maior da escola, o de educar.

Tendo em vista o acima exposto, pode-se dizer que o perfil e as competências do gestor devem ser definidas com base em um diagnóstico de cada realidade, cada escola e cada rede de ensino. A partir desse diagnóstico, a rede de ensino estadual que mantém as EEEPs deveria oferecer a formação aos gestores escolares apropriada a cada realidade apresentada pelo contexto escolar de acordo com a necessidade do gestor.

Logo, faz-se necessário compreender a importância do processo de formação de gestores de escola no sistema de educação.

### 2.1.3 A importância do Processo de Formação de Gestores de Escola no Sistema de Educação

As competências e habilidades exigidas do gestor escolar para o desempenho das suas funções comprovam a importância de se criar políticas públicas que favoreçam o desenvolvimento dos processos de formação desses gestores. No entanto, a responsabilidade de criação de políticas desse tipo é das Secretarias de Educação dos Estados. Dessa maneira, as redes de ensino podem contribuir de maneira fundamental para que as escolas profissionais tenham uma gestão eficaz.

Para Lück (2000), a grande dimensão dos papéis assumidos pelo gestor requer constante aprimoramento para o exercício da gestão. É estratégico que os



sistemas de ensino incluam nas suas políticas de apoio à gestão escolar, a formação do gestor, a fim de que ele nunca se acomode e possa contribuir de maneira proativa para a construção da autonomia e do sucesso da escola.

Contudo, com Machado (2010), compreende-se que a gestão escolar como missão assumida pelos gestores, requer constante reflexão sobre: as condutas sociais e educacionais no dinamismo das suas funções, o desenvolvimento constante e o saber lidar com as mudanças e os diversos contextos sociais. Além disso, requer do gestor desempenho com excelências nas diversas funções que realiza.

Nesse sentido, tratando-se da formação do gestor escolar, faz-se necessário conhecer os principais conceitos de treinamento e desenvolvimento pessoal.

#### 2.1.3.1 Treinamento e Desenvolvimento: principais conceitos

O processo de aprendizagem proporcionado pela capacitação e treinamento que possibilitam o desenvolvimento de pessoas são fundamentais para o crescimento e sucesso tanto delas, quanto das organizações a que pertencem. Essas categorias voltadas para a formação de profissionais encontram em Pacheco *et al* (2005), o destaque quanto à importância que cada uma possui no desempenho do exercício profissional de educadores e gerentes.

Como o treinamento está objetivamente mais definido quanto ao papel que possui com caráter mais imediato, acaba por restringir o processo de aprendizagem. De acordo com Pacheco *et al* (2005, p. 18), são especificidades do treinamento, a característica de ser comportamental e profissional. Essas características possuem como objetivo, respectivamente:

[...] a modelagem dos comportamentos dos indivíduos, visando estimular sua mobilização psíquica e seu engajamento em valores e práticas cultivados e desejados pela organização, [...] à preparação do indivíduo, com a assimilação de novos hábitos, conhecimentos, técnicas e práticas voltadas para a satisfação de demandas no exercício da profissão.

Logo, o treinamento profissional caracteriza-se ainda, conforme Pacheco *et al* (2005, p.18), “por almejar objetivos bem delimitados e por buscar alcançar uma operacionalização e aplicabilidade imediata dos conteúdos e aspectos trabalhados nas suas atividades”.

O treinamento faz parte do processo de desenvolvimento de pessoas, mas isso vai além dos limites de tempo e espaço, pois envolve as experiências, vivências e percepções de cada pessoa no decorrer do seu percurso histórico de vida pessoal e profissional. Possibilita um contínuo processo de crescimento emocional, cognitivo, levando as pessoas a enfrentarem novos desafios e assim desenvolverem novas competências.

As transformações sociais, políticas e econômicas pelas quais a sociedade vem passando, criam novas exigências em termos de postura, conhecimento e competências para todos os profissionais em todos os tipos de organização.

Assim, o conceito de capacitação nasce como prerrogativa dessa exigência, para que novos “conhecimentos, técnicas, atualização, desenvolvimento de competências e mudanças de atitudes” sejam assimiladas. (PACHECO *et al*, 2005, p. 20). Os referidos autores (IBID) entendem capacitação como “[...] o ato ou efeito de habilitar; de tornar uma pessoa capaz, possuidora de faculdades, potencial e habilidades para estar em estado de compreender e desenvolver uma determinada atividade”.

Há também a necessidade de atualização nos novos modelos de capacitação dos profissionais, visando ao pleno atendimento as suas demandas educacionais de forma integrada e sistêmica. Portanto, o treinamento, a capacitação e o desenvolvimento, são processos importantes e devem ser a base para o desenho, planejamento e implementação de propostas de formação em gestão escolar.

No caso dos gestores das Escolas Estaduais de Educação Profissional, é necessário ter a devida atenção para com as propostas de formação, a fim de não se correr o risco de investimentos improdutivos e desnecessários.

Uma vez apresentados os conceitos de treinamento e desenvolvimento, cabe apresentar de forma mais pontual os processos que lhes servem de base.

### 2.1.3.2 Os Processos de Treinamento e Desenvolvimento

O processo de elaboração e definição das estratégias que viabilizam a capacitação e o desenvolvimento de pessoas deve fundamentar-se em parâmetros que considerem, conforme Pacheco *et al* (2005, p. 39), em,

[...] conhecimento da organização, na concorrência, no alinhamento às demandas do negócio e em como dar respostas positivas aos propósitos corporativos e desenvolver as competências necessárias para a sua sustentação”.

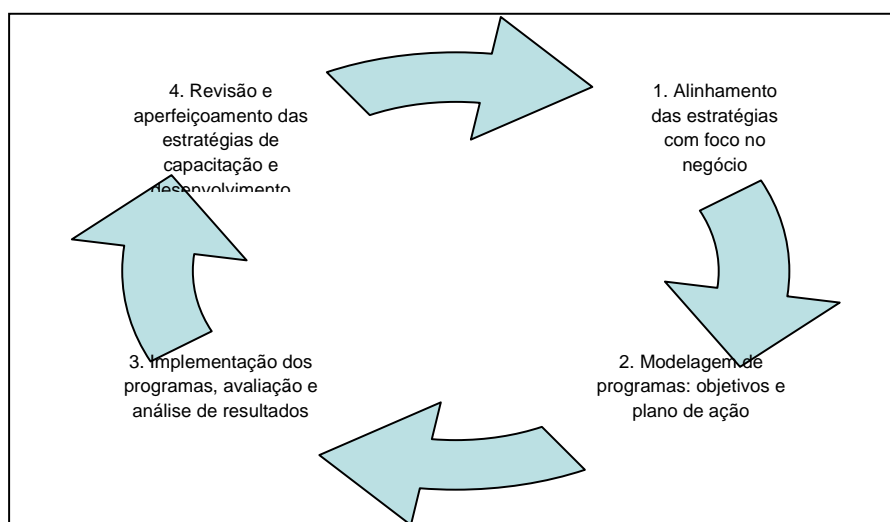
Utilizar-se das estratégias para concretizar objetivos organizacionais pressupõe ampla compreensão do contexto das organizações e das suas premissas, capazes de implementá-las junto às pessoas e aos processos produtivos. Segundo Pacheco *et al* (2005, p. 40), baseado nos fundamentos estratégicos,

[...] é possível definir o modelo de capacitação e desenvolvimento a ser implementado. Dessa maneira, gestores de pessoas terão a oportunidade de formular estratégias que sustentarão seus planos de ação por meio dos programas de capacitação e desenvolvimento de pessoas.

Contudo, não é uma ação simples, mas complexa, pois trabalha continuamente com as pessoas no tocante a promover suas aprendizagens e o desenvolvimento de competências. O planejamento estratégico compreende uma missão, visão e os objetivos a serem alcançados.

Nessa perspectiva, Pacheco *et al* (2005) apresenta “o processo de formulação das estratégias de capacitação e desenvolvimento”, que se dá por via de uma estrutura diferenciada, em etapas. Essas etapas, definidas a partir de uma

visão evolutiva e processual formam, “ciclos sucessivos de melhoria contínua”, (PACHECO *et al*, 2005, p. 44), conforme mostra a figura 4 a seguir.



**Figura 4** – Etapas do Processo de Formulação das Estratégias de Capacitação e Desenvolvimento

**Fonte:** Adaptado pela autora conforme Pacheco *et al* (2005, p. 44).

A seguir, a explicação das quatro etapas do processo de formulação das estratégias de capacitação e desenvolvimento, inicia-se com a primeira etapa:

#### 1. Alinhamento das estratégias com foco no negócio

Todo planejamento estratégico necessita da presença de metas, desafios e objetivos a serem contemplados no decorrer de um dado tempo. Contudo, para que essa afirmação se concretize, torna-se imprescindível o conhecimento real da situação de como o negócio está funcionando. Esse monitoramento preventivo é uma forma de se resguardar das surpresas inesperadas e desagradáveis uma vez que as estratégias assumem um papel de possibilidades e desafios. Pacheco *et al* (2005, p. 45) reforça a ideia de que:

[...] a gestão eficaz de capacitação e desenvolvimento de pessoas depende, intrinsecamente, das estratégias planejadas dentro de um horizonte de tempo e alinhadas, para acolher plenamente o propósito, o contexto, o ambiente e a capacidade competitiva,

além de considerar os interesses dos acionistas, clientes internos e externos, fornecedores e parceiros estratégicos.

Carneiro<sup>17</sup> (1999, p. 167 *apud* PACHECO *et al*, 2005, p. 45) crê que essa “[...] visão holística, em contraposição à visão funcional”, responde “[...] às necessidades de rápida adaptação à mudança que os dias de hoje exigem.” O plano de capacitação de desenvolvimento deve estar focado na sustentabilidade das diretrizes estratégicas fundamentadas no desenvolvimento de competências.

Dentro dessa etapa, indica-se a utilização da ferramenta Matriz Swot<sup>18</sup>, como forma de identificar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades presentes na organização e no ambiente que a cerca. Essa ferramenta ajuda também a avaliar se os objetivos definidos no planejamento são adequados ou não à realidade organizacional. O quadro 17 a seguir apresenta a estrutura da Matriz Swot.

#### Quadro 17 - MATRIZ SWOT

Oportunidades		Ameaças
<b>Forças –</b>	1. Capacidade de ação ofensiva	<b>2.</b> Capacidade defensiva
<b>Fraquezas -</b>	3. Debilidades	4. Vulnerabilidade

Fonte: Pacheco *et al* (2005, p. 47).

A Matriz de Swot é uma ferramenta a ser utilizada para análise comparativa entre os cenários internos e externos às instituições. Os seus campos (1, 2, 3 e 4), identificados, respectivamente, por capacidade de ação ofensiva, capacidade defensiva, debilidades e vulnerabilidade que compõem a Matriz, fundamentam o levantamento de dados dentro de cada realidade.

<sup>17</sup> CARNEIRO, Cleo. T&D e a estratégia de recursos humanos. In:BOOG, Gustavo G. (Coord.). Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações. Manual oficial da ABTD. 3. Ed. atual. e ampl. São Paul: Makron Books, 1999.

<sup>18</sup>“SWOT - Sigla dos termos ingleses **Strengths** (Forças), **Weaknesses** (Fraquezas), **Opportunities** (Oportunidades) e **Threats** (Ameaças) que consiste em uma metodologia bastante popular no âmbito empresarial. É uma ferramenta utilizada para fazer análise ambiental, sendo a base da gestão e do planejamento estratégico numa empresa ou instituição. A técnica de análise SWOT foi elaborada pelo norte-americano Albert Humphrey, durante o desenvolvimento de um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford entre as décadas de 1960 e 1970, usando dados da Fortune 500, uma revista que compõe um ranking das maiores empresas americanas”.

[www.significados.com.br/swot](http://www.significados.com.br/swot).

Finalizada a etapa do alinhamento das estratégias com foco no negócio formaliza-se a “modelagem de programas de aprendizagem por meio de metas e objetivos”, o que será apresentado a seguir.

## 2. Modelagem de programas: objetivos e plano de ação

Essa etapa apresenta-se como desafiante no sentido de atender às múltiplas demandas das organizações, com diversas características e níveis de atuação.

Contudo, compreende-se que a etapa da modelagem de programas de formação, necessita contemplar a implementação de novos valores, condutas e posturas. Dessa maneira, buscará soluções coletivas que contemplem e valorizem os esforços e a participação dos colaboradores das organizações, bem como o sistema de gestão de pessoas. De acordo com Davel e Vergara<sup>19</sup> (2001, *apud* PACHECO *et al* 2005, p. 49),

Programas de aprendizagem visando aos processos de desenvolvimento de competências e desempenho profissional adquirem uma nova dimensão, que inclui o favorecimento da flexibilidade e a adaptabilidade das pessoas às mudanças organizacionais e ambientais. [...] Há a necessidade de relacionar o sistema e suas funções, as políticas e resultados organizacionais, ao mesmo tempo em que as ações estratégicas representem respostas ao desempenho e à satisfação das pessoas.

Logo, compreende-se a necessidade de se investir na capacitação das pessoas, para que se possam identificar entre as competências e habilidades que possuem, as que estão mais diretamente focadas com os objetivos estratégicos para o desenvolvimento organizacional. Pacheco *et al* (2005, p. 45) afirmam que “os objetivos da área de capacitação e desenvolvimento podem ser qualificados segundo a natureza, tempo e critério”.

Quanto à natureza, pode-se identificar pelo nível de prioridade dos programas de aprendizagem, utilizando-se da ferramenta GUT que representa as variáveis: Gravidade, Urgência e Tendência. Conforme Oliveira<sup>20</sup> (1992, *apud*

---

<sup>19</sup> DAVEL, E; VERGARA, S. C. (Orgs.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.

<sup>20</sup> OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. São Paulo: Atlas, 1992.

PACHECO *et al* 2005, p. 54), essa ferramenta foi “utilizada por Kepner e Tregoe para definição dos objetivos estratégicos da organização”. Serve com a finalidade de demarcar “objetivos específicos de aprendizagem dos programas de capacitação e desenvolvimento de pessoas a serem elaborados”.

Com relação ao tempo possível para o processo de elaboração dos objetivos específicos da área de desenvolvimento, identifica-se a necessidade de objetivos de curto, médio e longo prazo, que estejam relacionados com as competências organizacionais que precisam ser desenvolvidas.

Quanto aos critérios que servem para qualificar os objetivos da área de capacitação e desenvolvimento, podem ser identificados por parâmetros qualitativos e quantitativos. Os parâmetros qualitativos dizem respeito aos resultados mais complexos e por vezes, com dificuldade de serem mensurados. Um exemplo seria elevar a motivação dos gestores escolares. O resultado quantitativo, por seu turno, leva em consideração “o custo *versus* benefícios da realização dos programas, quanto à viabilidade, tempo, investimento e possíveis resultados”. (PACHECO *et al*, 2005, p. 57). Um exemplo do parâmetro quantitativo é a carga horária destinada à formação dos gestores escolares.

Uma vez definidos os objetivos para a área da capacitação e desenvolvimento, passa-se para o plano de ação que compreende fatores como: tecnologia, recursos em geral, modelo educacional e infra-estrutura. Concluída a fase da modelagem de programas, passa-se para a execução da terceira etapa que trata da implementação dos programas, avaliação e análise de resultados.

### 3. Implementação dos programas, avaliação e análise de resultados

Essa etapa relaciona-se diretamente com as atividades a serem desenvolvidas, para que os programas de formação cumpram os prazos definidos e passem pelo processo de avaliação. Segundo Pacheco *et al* (2005, p. 58),

A avaliação da aprendizagem e educação corporativas abrange vários atributos a serem mensurados: compreensão dos objetivos dos programas implementados, retenção do conhecimento, aceitabilidade dos conteúdos, mudança ou transformação de comportamento e ação diferenciada.

Assim, comparar atributos mensuráveis de avaliação antes e após a aplicação das programações de formação permitirá obter indicadores do desempenho individual e organizacional. Dessa maneira, também se chegará ao nível de alcance dos objetivos propostos e dos investimentos feitos pelas instituições a seus colaboradores.

As ferramentas de avaliação variam conforme o modelo de estrutura organizacional e seus sistemas de gestão. Como afirma Pacheco *et al* (2005, p. 59): “O processo de avaliação é sem dúvida, um instrumento importante para o aperfeiçoamento contínuo dos programas de capacitação e desenvolvimento”. Logo, a escolha da forma de avaliar programas de desenvolvimento de pessoas, requer a identificação de competências que podem caracterizar-se em “essenciais, diferenciadas e específicas”. (PACHECO *et al*, 2005, p. 59).

No quadro 18 a seguir, Zuniga<sup>21</sup> (2004 *apud* PACHECO 2005, p. 59 e 60), apresenta exemplos de competências essenciais no desenvolvimento de pessoas.

**Quadro 18** – Exemplos de Competências Essenciais no Desenvolvimento de Pessoas

Área de competência	Conteúdo
Cognitiva	Comunicação, pensamento lógico, linguagem.
Resolução de problemas	Observação, análise, identificação dos componentes do Problema, pensamento criativo, elaboração de projetos e adaptação ao contexto.
Autoaprendizagem e autoconhecimento	Informação, motivação para aprendizagem, preocupação com o próprio desenvolvimento, conhecimento das próprias capacidades, transferência de conhecimento de um contexto a outro.
Social	Trabalho em equipe, capacidade de negociação, mediação e interação. Autoconfiança, busca e sustentação de redes de contato social. Sustentação de redes de contato social.
Motivação para o trabalho	Iniciativa, responsabilidade com suas tarefas, compromisso e interesse pelas atividades desempenhadas.

**Fonte:** Adaptado de Zuniga (2004 *apud* PACHECO 2005, p. 59 e 60).

<sup>21</sup> ZUNIGA, Fernando Vargas. *Competencias clave y aprendizaje permanente*. Montevideo: Cinterfor, 2004.



Portanto, utilizando-se desse instrumento de avaliação, as instituições terão condições de melhorar suas estratégias, quanto à formação e ao desenvolvimento de pessoas, a partir das competências apresentadas e necessárias à organização.

Pacheco *et al* (2005), apresenta também, como indicado no quadro 19 a seguir, padrões de avaliação de aprendizagem com diferentes níveis de utilização pelos gestores, voltados para as questões tanto internas quanto advindas do mercado de trabalho.

#### **Quadro 19 – Modelos de Avaliação de Aprendizagem**

- Avaliação de reação e satisfação
- Auto-avaliação
- Avaliação por competências
- Avaliação de mudança de comportamento
- Avaliação de resultados
- Avaliação de processos
- Avaliação de performance
- ROI (*return on investment*)
- Avaliação pós-projeto

**Fonte:** Pacheco (2005, p. 60).

Mesmo que esses modelos de avaliação de aprendizagem não sejam aplicáveis sistematicamente a todos os contextos organizacionais, se constituem de indicadores e padrões específicos. Concluída a etapa de implementação de programas, avaliação e análise de resultados, passa-se à quarta e última etapa que trata da revisão e do aperfeiçoamento das estratégias de capacitação e desenvolvimento.

#### **4. Revisão e aperfeiçoamento das estratégias de capacitação e desenvolvimento**

A utilização adequada das avaliações e das análises dos programas de formação aplicados às empresas e instituições proporcionam diversas melhorias na revisão dos objetivos específicos da formação e dos conteúdos contemplados por elas, com o intuito de que sejam compatíveis com as estratégias organizacionais.

A elaboração de estratégias organizacionais que respondam pelo desenvolvimento de pessoas deverá contribuir continuamente com o planejamento

das práticas dos programas de formação, envolvendo e entusiasmando o público interno e externo, pois ambos se beneficiam. Conforme Pacheco *et al* (2005, p. 67 e 68),

as organizações são formadas por pessoas que, independentemente de seus produtos e serviços, precisam de estruturas mais flexíveis, adaptáveis às exigências externa e internas. Para tanto, não basta apostar em novas tecnologias; é preciso valorizar o investimento nas pessoas e na ampliação de suas competências, o que impõe aos responsáveis, diretos e indiretos, atitudes permanentes de melhoria e aperfeiçoamento das estratégias, processos e sistemas.

Com essa citação, constata-se o quanto as organizações necessitam realizar seu planejamento estratégico voltado também às necessidades de desenvolvimento de seus profissionais. Essas necessidades orientam os processos de formação das organizações, o que os levaria a corresponder satisfatoriamente às demandas das empresas.

A diferença entre organizações de sucesso e outras, de acordo com Pacheco *et al* (2005, p. 68), “[...] se baseia na visão de negócio, na flexibilidade e na competência em lidar com mudanças pautadas em valores sólidos, que garantam estabilidade emocional interna ao seu principal ativo: as pessoas”. Portanto, definir estratégias para desenvolver pessoas, atentando para a sua valorização e o seu reconhecimento são elementos essenciais para a eficácia das organizações.

Uma vez apresentada a fundamentação teórica do trabalho, a próxima seção abordará a metodologia da pesquisa.

## **2.2 Metodologia da pesquisa**

Para atingir os objetivos propostos nesse estudo, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, utilizando-se o método estudo de caso. A pesquisa qualitativa, conforme Bernardes *et al* (2009, p. 66) é:

Um elemento fundamental para caracterizar a pesquisa qualitativa é que nela o pesquisador é parte de seu estudo. Não se pretende para ele um lugar de objetividade, sem que sua atuação influencie a realidade estudada. Assim, o que se cobra é o rigor na pesquisa e não a sua objetividade. [...] A ênfase na compreensão do humano como portador de uma cultura, coloca a possibilidade de empreender

exercícios de descentramento, buscando, com sua investigação, outras percepções.

Portanto, na pesquisa qualitativa há uma preocupação não com a amostragem, mas com a novidade, a possibilidade e a singularidade com que cada pessoa pode contribuir.

Quanto ao recorte da rede de ensino estudada, a pesquisa de campo foi realizada com todos os 103 (cento e três) diretores na época. Contudo, 80 participaram da pesquisa das Escolas Estaduais de Educação Profissional, que compõem as 20 (vinte) Coordenadorias Regionais de Desenvolvimento da Escola (CREDE) e a Superintendência das Escolas Estaduais de Fortaleza (SEFOR). Essas escolas iniciaram suas atividades letivas entre os anos de 2008 a 2014. Entre seus gestores, 95 assumiram mediante processo seletivo e 8 interinamente. Alguns receberam a formação em educação profissional, outros não.

Dessa maneira, buscou-se representar o público envolvido diretamente com a política de educação profissional aplicada na rede de escolas estaduais, que ofertam o ensino médio integrado no Ceará.

Os instrumentos de pesquisa utilizados para a realização da coleta de dados foram: pesquisa bibliográfica, análise de documentos e questionários.

A técnica de análise documental, também denominada técnica de coleta de dados, consiste de acordo com Bernardes *et al* (2009, p. 72)

[...] na análise de registros escritos e/ou iconográficos, fílmicos ou sonoros. O pesquisador deverá [...] enxergar neles as intencionalidades dos sujeitos que os produziram [...] investigar as características intrínsecas à sua produção, tais como o contexto em que foram produzidos, suas origens, a quem se destinavam, com que finalidades e funções.

Dentre os documentos analisados nesse estudo, destacam-se os programas de formação dos gestores estabelecidos pelo governo estadual e federal, ofícios, agendas, minutas de encontros e reuniões, comunicação interna, pareceres, portarias, decretos, Programa Brasil profissionalizado, revistas Pedagógicas, site institucional, relatórios realizados, disponíveis na SEDUC/CE e nas instituições parceiras como IFPR, CPS, UFBA, UFC, UFJF, TEIA Brasil referentes ao período de 2008 a 2014.

O questionário foi um instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados dos gestores da EEEP. De acordo com Gil (1995, p. 124), o questionário consiste na:

[...] 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.

A utilização do questionário nessa pesquisa contribuiu para verificar se as formações ofertadas pela SEDUC têm atendido satisfatoriamente às necessidades dos gestores das Escolas Estaduais de Educação Profissional do Ceará, promovendo o pleno desenvolvimento das competências e habilidades imprescindíveis para o desempenho da gestão escolar.

O questionário foi respondido por 80 (oitenta) gestores na época que compõem as 103 (cento e três) Escolas Estaduais de Educação Profissional do Ceará. Essas escolas foram implantadas entre os anos de 2008 a 2014. No grupo de gestores, há aqueles que receberam formação em nível de extensão e/ou especialização e/ou mestrado.

Como as escolas estão sediadas em diferentes municípios, o questionário aplicado aos diretores foi disponibilizado por comunicação eletrônica, por meio do *Google Docs* no link: <http://goo.gl/qzej8W>, para o email institucional dos gestores das EEEPs. A aplicação do questionário foi realizada em dois períodos: de 06 a 16 de junho de 2014 e de 28 de outubro a 06 de novembro do mesmo ano.

O objetivo do questionário nesse segundo momento foi levantar a opinião dos respondentes especificamente sobre a formação na Tecnologia Empresarial Sócio Educacional (TESE). Dessa forma procurou-se garantir o sigilo e a conveniência para o gestor. Contudo, não impediu que a pesquisadora reforçasse a importância da participação na pesquisa por meio de ligações telefônicas diretamente para os gestores das escolas.

A próxima seção apresenta e analisa os resultados da pesquisa de campo.

### 2.3 Apresentação e Análise dos Resultados da Pesquisa de Campo

Nessa seção são apresentados os principais resultados da pesquisa que contou com a aplicação de um questionário dividido em três blocos: Perfil do Gestor; Avaliação dos Programas de Formação e Sugestões para Programas de Formação.

No primeiro momento, buscou-se identificar o Perfil do Gestor que dirige a EEEP quanto ao cargo que ocupa, a função que exerce, a forma de acesso a função que exerce, o tempo de gestor na EEEP e antes da EEEP e a formação, conforme apresentados na tabela 3 a seguir.

**Tabela 3 – Perfil dos Gestores da EEEP**

<b>Cargo que ocupa</b>	Docente: 51 (64%)	Técnico: 3 (4%)	Outros: 26 (32%)		
<b>Função que exerce</b>	Gestor Efetivo: 59 (74%)	Gestor não Efetivo: 21 (26%)			
<b>Forma de Acesso</b>	Seleção: 74 (92,5%)	Indicação Interina: 6 (7,5%)			
<b>Tempo de Gestor EEEP</b>	Entre 4 a 6 Anos: 32 (40%)	Entre 2 a 4 Anos: 22 (28%)	Entre 1 a 2 Anos: 20 (25%)	Menos de 1 ano: 6 (8%)	
<b>Tempo de Gestor antes da EEEP</b>	Mais de 8 anos: 13 (16%)	Entre 4 a 8 anos: 13 (16%)	Entre 1 a 4 anos: 17 (21%)	Menos de 1 ano: 0 (0%)	Nenhum ano: 37 (46%)
<b>Formação</b>	Doutorado: 01 Química	Mestrado: 15 Predomínio da Gestão Pública: 7	Especialização: 5 Predomínio da Gestão Escolar: 46	Graduação: 80 Predomínio das Licenciaturas	

**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa de campo, (2014).

Constatou-se que dos 80 respondentes, antes de assumirem a função de gestão, 64%, ocupavam o cargo de docente, 4%, estavam em cargos técnicos e 32% assumiam outros cargos. Isto demonstra que mais de 60% dos entrevistados possuem a experiência de sala de aula, com uma formação pedagógica mais efetiva. Esse resultado pode se refletir favoravelmente no perfil de gestores que

estão voltados para a “Liderança Pedagógica, pela forte correlação [...] entre as tarefas que expressam especial atenção à atividade de orientação e acompanhamento do planejamento escolar” (POLON, 2012, p. 209). Portanto, pode-se supor que ao assumir a função de gestor escolar, o profissional que possui experiência em docência encontra-se mais preparado para conduzir a gestão pedagógica na escola.

Quanto à condição de serem efetivos ou não, 74% são gestores efetivos e 26% não são do quadro de efetivos. Esses dados demonstram a visão do governo estadual de oportunizar a participação de profissionais embora não efetivos, nos seus quadros de gestão, contribuindo com as suas habilidades e competências. Nesse caso, observa-se o que foi determinado no edital da seleção para composição de banco de recursos humanos de diretores, para as Escolas Estaduais de Educação Profissional – EEEP da rede pública estadual de ensino. O item 1.2 do edital Nº 015/2014 – Gab-Seduc/Ce, de 03 de junho de 2014, (CEARÁ, 2014, p. 1) destaca:

Poderá participar do presente certame, além do público em geral, o servidor efetivo (estável ou não) da rede estadual de ensino, do Estado do Ceará, que atenda cumulativamente aos seguintes requisitos:

- a) ter idade mínima de 21 anos completos, no ato da posse;
- b) estar em dia com as obrigações eleitorais;
- c) estar quite com o serviço militar, quando do sexo masculino;
- d) não registrar antecedentes criminais e estar em pleno gozo dos direitos políticos;
- e) possuir diploma de nível superior (graduação) devidamente reconhecido pelo MEC;
- f) ter experiência mínima de 2 (dois) anos de efetivo exercício da docência, devidamente comprovados.

Com relação à forma de acesso na atual função de gestor escolar, 92,5% passaram pelo processo seletivo e 7,5% foram indicados interinamente. Esse resultado demonstra a preocupação da Secretaria da Educação de encaminhar para as EEEPs, gestores selecionados, mais bem preparados para o exercício da gestão escolar. Porém, a presença de gestores nas EEEPs não pertencentes ao quadro efetivo da SEDUC e os que estão assumindo interinamente, enquanto se realiza novas seleções, não sofrem diferenças quanto ao recebimento dos seus proventos. Isto porque o referido edital, Nº 015/2014, em seu item 1.3, destaca:

O diretor de Escola Estadual de Educação Profissional será remunerado mediante representação do cargo em comissão, simbologia DNS-3, acrescida de gratificação de dedicação exclusiva, quando não for servidor público, no mesmo valor do DNS-3. Para tanto, deverá cumprir 40 (quarenta) horas semanais, distribuídas entre todos os turnos de funcionamento da escola. (CEARA, 2014, p. 2).

Por essa decisão, constata-se a participação na seleção e a permanência dos gestores não efetivos na direção das EEEPs.

Quanto ao tempo que exercem a função de gestor escolar na EEEP, 40% exercem entre 4 a 6 anos; 28% entre 2 a 4 anos; 25% de 1 a 2 anos e 8% há menos de 1 ano. A maior porcentagem se encontra entre os 4 a 6 anos, justamente pelo fato de nos dois primeiros anos de funcionamento da EEEP, 2008 e 2009, terem sido abertas o maior número de escolas tanto na capital como nos municípios do interior do Estado, totalizando 51 escolas. Como essas escolas não possuem processo de eleição para escolha do diretor e tempo determinado para o cumprimento da gestão escolar, os gestores vão permanecendo nos seus cargos, conforme corresponderem às competências e às habilidades esperadas para a função. Nesse sentido, é preciso lembrar que de acordo com Lück (2009, p. 75),

[...] o trabalho dos diretores escolares se assenta sobre sua competência de liderança, que se expressa em sua capacidade de influenciar a atuação de pessoas (professores, funcionários, alunos, pais, outros) para a efetivação desses objetivos e o seu envolvimento na realização das ações educacionais necessárias para sua realização.

Para tanto, é primordial que o gestor esteja comprometido com o exercício de uma liderança democrática, participativa, comunicativa e motivadora juntamente com a comunidade escolar.

Quanto ao tempo que exerceu a função de gestor escolar antes da EEEP, 46% não havia ocupado cargos de gestão anteriormente, 21% havia ocupado cargos de gestão por períodos de 1 a 4 anos; 16% exerceram de 4 a 8 anos de gestão e 16% possuíam experiência há mais de 8 anos como gestores. O dado revela que 53% dos entrevistados tiveram experiência como gestores de escola antes da EEEP, o que sugere que tais gestores têm experiência e conhecimento acumulado no exercício da função, o que facilita o trabalho à frente das EEEPs.

Para Mintzberg<sup>22</sup> (2010 *apud* CUSTÓDIO *et al* 2013, p. 3) as experiências e conhecimentos adquiridos pelo gestor são definidores da

[...] maneira como o gerente percebe o mundo à sua volta e servem como a base para o exercício do trabalho de gestão, isto é, o modo como irá desempenhar sua função. Isso lhe confere um estilo próprio de gestão, que, por sua vez, condiciona a maneira como o gerente estrutura e programa o seu trabalho.

Portanto, a experiência e conhecimentos que 53% dos gestores da EEEP respondentes da pesquisa possuem, poderá oportunizar a promoção de maiores contribuições favoráveis para o seu desempenho profissional bem como da comunidade escolar a qual está dirigindo.

Quanto à formação do gestor escolar da EEEP, embora não se tenha exigido que informassem obrigatoriamente a graduação e especialização realizadas, constatou-se expressivo número de gestores com nível de especialização e mestrado, com formação predominantemente em gestão escolar e gestão pública respectivamente. Esses dados retratam a busca dos gestores por formação que atenda “as exigências quanto à mudança de visão, de perfil, de responsabilidade e de modo de gestão” (MACHADO, 2012, p. 3).

Cabe, porém, à Secretaria da Educação a responsabilidade de corresponder às exigências legais do Conselho Estadual de Educação - CEE, no que concerne à Resolução nº 448/2013, que trata da formação exigida para o cargo de direção de instituições de ensino da educação básica do estado do Ceará, que diz:

Art. 1º Para o exercício do cargo de direção das instituições de ensino de educação básica, no Estado do Ceará, será exigida a formação do gestor ou administrador escolar em curso de graduação em Pedagogia.

Art. 2º A função de direção poderá ser exercida, igualmente, por candidato que tenha cursado outra graduação, com pós-graduação na área de gestão escolar ou administração escolar.

Parágrafo único. Dar-se-á especial prioridade aos portadores de cursos de gestão escolar que participem de programas de educação continuada. (CEARÁ/CEE, 2013, p. 1).

---

<sup>22</sup> MINTZBERG, Henry. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010. 304 p.



Como também cabe à Secretaria de Educação, primar pela formação dos seus gestores, oportunizando e apoiando tecnicamente as formações necessárias desses por meio de parcerias, órgãos executores ou diretamente.

Num segundo bloco de questionário, buscou-se identificar, entre os cursos ofertados pela SEDUC quais foram os cursos realizados pelos respondentes. A tabela 4, a seguir, apresenta esse resultado.

**Tabela 4 – Cursos realizados pelos gestores das EEEPs ofertados pela SEDUC e Instituições parceiras**

<b>Cursos</b>	<b>Quant.</b>	<b>Porc.</b>
01. Especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública/UFJF/CAEd	44	55%
02. A Política da Educação Profissional Integrada ao Ensino Médio/SEDUC	19	24%
03. Especialização de Gestores da Rede Pública Estadual de Educação Profissional/IFPR	19	24%
04. Formação em Liderança: A Essência da Gestão, Novos Paradigmas para o Exercício do Poder e da Autoridade/TEIA.	80	100%
05. MBTI (Myers Briggs Test Identificacion)/TEIA	47	59%
06. Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública pela UFJF/CAEd.	11	14%
07. Especialização para Gestores da Educação Profissional e Tecnológica /CPS/ UFJF/CAEd	0	0%
08. Mestrado Profissional em Administração (MPA) pela UFBA	3	4%
09. Especialização em Gestão Escolar/UFC Virtual	21	26%
10. Formação na Tecnologia Empresarial Sócio Educacional - TESE	53	69%

**Fonte:** Elaboração própria com base na pesquisa de campo, (2014).

Dentre os dez cursos de formação ofertados pela SEDUC, 100% dos gestores pesquisados responderam que participaram da formação em liderança. Esse fato é significativo, uma vez que os conhecimentos sobre liderança são importantes para a gestão, para que possam conduzir as relações humanas e o trabalho nas escolas da melhor forma possível. Ainda 55% participaram da especialização em gestão e avaliação da educação pública pela UFJF/CAEd; 59% do MBTI; 26% especialização em gestão escolar pela UFC virtual; 24% especialização em avaliação da educação profissional pelo IFPR; 24% a política da educação profissional integrada ao ensino médio; 14% do mestrado em gestão e

avaliação da educação pública pela UFJF/CAEd; 4% no mestrado profissional em administração pela UFBA e 69% na tecnologia empresarial sócio educacional. De todos os cursos elencados, apenas o de “especialização para gestores da educação profissional e tecnológica pelo CPS” não foi feito por nenhum dos respondentes.

Esses resultados demonstram que há um número considerável de formações. No entanto, essa oferta não atende a todos os gestores da EEEP, o que acaba gerando *gaps* de formação na rede. Caberia à SEDUC pensar em modalidades de cursos de formação, com vagas suficientes, que atendam às necessidades dos gestores de EEEPs, seja por meio de parceria com Universidades Públicas do Estado ou com outras instituições de ensino. Contudo, é fundamental que as formações contemplem as necessidades de conhecimento e competências em gestão, voltadas para a escola de ensino médio integrado e a educação profissional em tempo integral.

O questionário também buscou avaliar cada curso ofertado, para se obter o conhecimento do quanto à formação proposta correspondeu ao que se esperava em termos de melhoria da atuação do gestor escolar da EEEP. Os resultados para cada um dos dez cursos avaliados estão apresentados nas tabelas que seguem.

**Tabela 5 – Curso de Especialização em Gestão e Avaliação da Educação Pública UFJF/CAEd**

<b>Especialização em Gestão da Educação Pública UFJF/CAEd/390h</b>					
Participação	Sim: 59 (74%)	Não: 21 (26%)			
Contribuição do conhecimento para prática gestora	Totalmente Aplicável: 22 (37%)	Aplicável: 33 (56%)	Parcialmente Aplicável: 4 (7%)	Pouco Aplicável: 0 (0%)	Inaplicável: 0 (0%)
Contribuição dos Temas Propostos para prática gestora	Totalmente Aplicável: 23 (39%)	Aplicável: 34 (58%)	Parcialmente Aplicável: 2 (3%)	Pouco Aplicável: 0 (0%)	Inaplicável: 0 (0%)
Carga Horária 390h Suficiente	Totalmente Suficiente: 7 (12%)	Suficiente: 42 (71%)	Parcialmente Suficiente: 10 (17%)	Pouco Suficiente: 0 (0%)	Insuficiente 0 (0%)

[continua]

[continuação]

Aprendizagem com Metodologia Semi Presencial	Totalmente Favorável: 6 (10%)	Favorável: 33 (56%)	Parcialmente Favorável: 15 (25%)	Pouco Favorável: 4 (7%)	Desfavorável 1 (2%)
Importância para início e Continuidade à prática gestora	Totalmente Importante: 27 (46%)	Importante: 30 (30%)	Parcialmente Importante: 1 (2%)	Pouco Importante: 1 (2%)	Nada Importante: 0 (0%)
Temas que contribuíram à prática gestora	Avaliação e Indicadores Educacionais: 50 (16%)  Liderança Educacional e Gestão Escolar: 48 (15%)	Avaliação de Programas e Políticas Educacionais: 44 (14%)  Gestão do Currículo na Escola: 44 (14%)	Legislação e Políticas do Ceará: 43 (13%)  Democracia, Direito e Políticas Públicas: 34 (11%)	Plano de Ação Educacional: 30 (9%)  Currículo e Educação Científica no Ensino Médio: 27 (8%)	Nenhum: 0 (0%)
Tema não Contemplado	Gestão Financeira	Gestão e Integração Curricular	Avaliação de Indicadores	Análise do Cotidiano	Gestão de Pessoas
Local do Encontro Presencial	Totalmente Adequado: 6 (10%)	Adequado: 24 (41%)	Parcialmente Adequado: 22 (37%)	Pouco Adequado: 7 (12%)	Não Adequado: 0 (0%)

**Fonte:** Elaboração própria com base em pesquisa de campo, (2014).

Os dados sobre o curso de especialização apresentados na tabela 5 demonstram que houve bom aproveitamento por parte dos gestores, pois essa formação esteve vinculada ao processo seletivo ocorrido em 2008. Dos 80 respondentes, 74% participaram da formação e 26% não participaram.

Quanto à contribuição do conhecimento adquirido para a prática gestora, foi considerado aplicável para 56% dos respondentes, bem como a carga horária de 390h foi considerada suficiente para 71%, demonstrando que a formação conseguiu atender à expectativa de mais de 50% dos cursistas quanto ao tempo destinado aos estudos e ao conhecimento adquirido estar relacionado à prática gestora.

Sobre a utilização da metodologia semipresencial, mais de 50% dos respondentes foram favoráveis. Dentre os temas trabalhados nessa formação que

foram considerados mais importantes para a prática do gestor escolar, tem-se: a avaliação e indicadores educacionais 16%, a liderança educacional e gestão escolar 15% e a avaliação de programas e políticas educacionais e a gestão do currículo na escola com 14%. Considera-se na escolha desses temas, forte relação com a política implementada na SEDUC, de avaliação dos indicadores educacionais segundo a prática da escola.

Considera, também, a necessidade de o gestor enfrentar os desafios da função utilizando-se dos mecanismos de liderança para a realização de uma boa e contínua gestão. Quanto à gestão ser contínua, isso é possível na EEEP, uma vez que lá não possui tempo predeterminado de permanência do gestor na gestão escolar. Conforme explicado, na EEEP não há eleição para gestor, dessa forma, enquanto estiver correspondendo ao que se espera de um bom gestor escolar, ele permanece na escola.

Sobre os temas não contemplados nessa formação, destacou-se a gestão financeira. A indicação desse tema pode ser explicada pela dificuldade de os gestores lidarem com os processos administrativos financeiros. Quanto ao local do encontro presencial, 41% dos respondentes consideraram adequado; 10% totalmente adequado; 37% parcialmente adequado; e 12% pouco adequado. Essa variação de respostas se dá pelas mudanças que ocorreram quanto aos polos presencias, e devido à dinâmica de atividades pedagógicas que ocorriam nos sábados letivos.

Passa-se para o resultado da pesquisa no que se refere à formação do “curso de aperfeiçoamento - a política da educação profissional integrada ao ensino médio”, organizada pela SEDUC em parceria com consultoria. Os resultados dessa avaliação são apresentados na tabela 6.

**Tabela 6 – Curso de Aperfeiçoamento - A Política da Educação Profissional Integrada ao Ensino Médio/SEDUC**

<b>Curso de Aperfeiçoamento - A Política da Educação Profissional Integrada ao Ensino Médio/SEDUC-20h</b>					
Participação	Sim: 19 (24%)	Não: 61 (76%)			

[continua]

[continuação]

Metodologia Presencial	Contribuiu Totalmente: 6 (32%)	Contribuiu: 11 (58%)	Contribuiu Parcialmente : 2 (11%)	Contribuiu Pouco: 0 (0%)	Contribuiu Nada: 0 (0%)
Contribuição para melhoria da prática gestora	Contribuiu Totalmente: 6 (32%)	Contribuiu: 13 (68%)	Contribuiu Parcialmente : 0 (0%)	Contribuiu Pouco: 0 (0%)	Contribuiu Nada: 0 (0%)
Carga Horária de 20h adequada para transferência dos conhecimentos	Totalmente Adequada: 1 (5%)	Adequada: 8 (42%)	Parcialmente Adequada: 5 (26%)	Pouco Adequada: 5 (26%)	Nada Adequada: 0 (0%)
Conteúdo formativo em três disciplinas contribuiu para apreensão e prática gestora	Contribuiu Totalmente: 4 (21 %)	Contribuiu: 12 (63%)	Contribuiu Parcialmente : 3 (16%)	Contribuiu Pouco: 0 (0%)	Contribuiu Nada: 0 (0%)
Contribuição dos Temas Propostos para prática gestora	Totalmente Aplicável: 3 (16%)	Aplicável: 14 (74%)	Parcialmente Aplicável: 2 (11%)	Pouco Aplicável: 0 (0%)	Inaplicável: 0 (0%)
Importância para a sua prática gestora	Totalmente Importante: 6 (32%)	Importante: 12 (63%)	Parcialmente Importante: 1 (5%)	Pouco Importante: 0 (0%)	Nada Importante: 0 (0%)
Temas que contribuíram efetivamente para a prática gestora	Legislação Brasileira: 14 (74%)	Diretrizes: 4 (21%)	Contextualização do Setor Produtivo: 1 (5%)	Documentos Normativos: 0 (0%)	Nenhum: 0 (0%)
Tema não Contemplado	Escola de Tempo Integral	Currículo Integrado	Lei de Estágio	Gestão da Educação Profissional	Gestão de Pessoas
Local do Encontro Presencial	Totalmente Adequado: 9 (47%)	Adequado: 6 (32%)	Parcialmente Adequado: 4 (21%)	Pouco Adequado: 0 (0%)	Não Adequado: 0 (0%)

**Fonte:** Elaboração própria com base na pesquisa de campo, (2014).

Os dados sobre o curso de Aperfeiçoamento - A Política da Educação Profissional Integrada ao Ensino Médio apresentados na tabela 6 demonstraram participação de apenas 24% dos gestores. Essa baixa participação justifica-se por ter sido uma formação vinculada apenas ao processo seletivo dos gestores nos anos de 2008 e 2010, período que corresponde também à perda de gestores explicadas anteriormente.

Sobre a metodologia presencial, 58% consideraram que favoreceu o aproveitamento e quanto ao local do encontro foi totalmente adequado para 47% dos respondentes. Sobre a contribuição para a melhoria da prática gestora, 68% consideraram que havia contribuído e 32% que havia contribuído totalmente. Esse resultado demonstra que essa formação estava adequada e atendia às necessidades de conhecimento quanto ao ensino médio integrado à educação profissional.

Contudo, quando se perguntou se a carga horária de 20h havia sido adequada para a transferência dos conhecimentos, as respostas variaram. Para 5% dos respondentes foi totalmente adequada, para 42% adequada, mas 52% dos respondentes ficaram divididos entre parcialmente adequada e pouco adequada.

Dessa forma, conclui-se que a carga horária foi insuficiente para que se atingisse o objetivo da formação, uma vez que os gestores estavam ávidos por informações que favorecessem mais diretamente com as suas atribuições. Como explica Mintzberg (2010), os gerentes devem ter competências que os ajudem na execução dos papéis gerenciais. Assim, formações voltadas para as especificidades do papel desempenhado pelo gestor, o torna mais preparado para a sua função na gestão da escola.

Em relação ao conhecimento adquirido para a prática gestora, 68% consideraram que contribuiu e 74% consideraram aplicável a contribuição dos três temas propostos porque estava relacionada à política de educação profissional de nível médio integrado no estado do Ceará que é o modelo vivenciado pelas EEEPs.

Sobre os temas trabalhados nessa formação que foram considerados mais importantes para a prática do gestor escolar têm-se a Legislação Brasileira e as Diretrizes. Considera-se na escolha desses temas, a forte relação com as

necessidades reais pelas quais o gestor passava no início de gestão em uma escola, com um novo modelo de ensino: a formação propedêutica integrada à educação profissional em tempo integral.

Em relação aos temas não contemplados nessa formação, observa-se um equívoco por parte dos respondentes, pois citaram justamente os temas: escola de tempo integral e currículo integrado. Por outro lado essa indicação pode corresponder, pois embora a temática tenha sido trabalhada ainda ficaram dúvidas, necessitando de nova formação e melhor discussão e reflexão.

Passa-se para o resultado da pesquisa sobre a formação na especialização de gestores da rede pública estadual da educação profissional em parceria com o Instituto Federal do Paraná. Os resultados da avaliação dos gestores são apresentados na tabela 7.

**Tabela 7** – Curso de Especialização de Gestores da Rede Pública Estadual da Educação Profissional/IFPR

<b>Curso de Especialização em Avaliação da Educação Profissional pelo IFPR-390h</b>					
Participação	Sim: 19 (24%)	Não: 61 (76%)			
Qual Edição	2011: 9 (47%)	2012: 10 (53%)			
Metodologia Semi Presencial	Totalmente Favorável: 7 (37%)	Favorável: 11 (58%)	Parcialmente Favorável: 1 (5%)	Pouco Favorável: 0(0%)	Desfavorável : 0 (0%)
Contribuição efetiva dos conhecimentos para prática gestora	Totalmente Aplicável: 12 (63%)	Aplicável: 6 (32%)	Parcialmente Aplicável: 1 (5%)	Pouco Aplicável: 0 (0%)	Nada Aplicável: 0 (0%)
Carga Horária de 390h adequada para Transferência dos conhecimentos	Totalmente Adequada: 5 (26%)	Adequada: 10 (53%)	Parcialmente Adequada: 4 (21%)	Pouco Adequada : 0 (0%)	Nada Adequada: 0 (0%)

[continua]

[continuação]

Conteúdo em três blocos temáticos contribuiu para apreensão e prática gestora	Contribuiu Totalmente: 6 (32 %)	Contribuiu: 11 (58%)	Contribuiu Parcialmente: 2 (11%)	Contribuiu Pouco: 0 (0%)	Contribuiu Nada: 0 (0%)
Relevância dos Temas para a sua prática gestora	Extremament e Relevante: 11 (58%)	Relevante: 7 (37%)	Parcialment e Relevante: 1 (5%)	Pouco Relevante: 0 (0%)	Nada Relevante: 0 (0%)
Temas que contribuíram efetivamente para a prática gestora	Ed. Profissional, História e Legislação: 19 (9%)  Políticas e Diretrizes para Ed. Profissional no Brasil: 18 (9%)	Gestão na Ed. Profissional: 18 (9%)  Tecnologias na Gestão Escolar: 15 (7%)  Planejamento Estratégico: 17 (8%)	Organização do Trabalho Pedagógico: 16 (8%)  Gestão, Orçamentário Financeiro: 14 (7%)  Gestão Estratégica de Pessoas: 17 (8%)	Liderança, Reflexão e Ação: 14 (7%)  Perfil do Gestor: 16 (8%)  Negociação, Articulação e Processo Decisório: 15 (7%)	Ética na Gestão: 13 (6%)  Trabalho, Globalização e Ideologia: 16 (8%)  Nenhum: 0 (0%)
Espaço para discussão e apresentação de práticas gestoras	Contribuiu totalmente: 11 (58%)	Contribuiu: 6 (32%)	Contribuiu Parcialmente : 2 (11%)	Pouco Contribuiu: 0 (%)	Nada Contribuiu: 0 (0%)
Necessidade para a prática gestora de algum tema não Contemplado	Gestão Orçamentária	Não		Todo o Conhecimento bem Rico	Considerado a melhor Formação já recebida

**Fonte:** Elaboração própria com base na pesquisa de campo, (2014).

Os dados sobre o curso de especialização de Gestores da Rede Pública Estadual da Educação Profissional/IFPR, apresentados na tabela 7, demonstram



que houve bom aproveitamento por parte dos 24% dos gestores que participaram. Como houve duas edições dessa formação, constatou-se que para 2011, tiveram 47% de respondentes e em 2012 tiveram 53% dos respondentes.

Quanto à metodologia semipresencial, 58% dos respondentes consideraram favorável, 37% totalmente favorável e apenas 5% parcialmente favorável. Isso demonstra que a cada dia essa metodologia semipresencial tem facilitado a participação dos gestores nas formações, pois possibilita sua realização em serviço.

Com relação à carga horária de 390h, essa foi considerada favorável para a transmissão dos conhecimentos por 53% dos respondentes. Quanto à contribuição efetiva dos conhecimentos para a prática gestora, 63% consideraram totalmente aplicável o que demonstra que os conteúdos estavam adequados à necessidade de formação dos gestores. Com relação aos conteúdos terem sido trabalhados em três blocos temáticos (educação profissional e tecnológica; gestão educacional: planejamento e avaliação do processo; fundamentos da gestão estratégica), para 58% dos respondentes contribuiu para a apreensão e prática gestora bem como 58% consideraram que os temas abordados foram extremamente relevantes.

Dentre os temas considerados contribuidores efetivos para a prática gestora destacaram-se Educação Profissional, História e Legislação: 9%, Políticas e Diretrizes para Ed. Profissional no Brasil: 9%, Gestão na Ed. Profissional: 9%, Planejamento Estratégico: 8%, Organização do Trabalho Pedagógico: 8%, Gestão Estratégica de Pessoas 8%, Perfil do Gestor 8% e Gestão, Orçamentário Financeiro 7%.

Quanto ao espaço oportunizado por essa formação para discussão e apresentação de práticas gestoras, 58% dos respondentes consideraram ter contribuído totalmente, demonstrando que a socialização das experiências de gestão enriquece o conhecimento do gestor e oportuniza a novas aprendizagens.

Em relação ao questionamento sobre a necessidade de algum tema não contemplado na formação, prevaleceu a necessidade de formação em gestão orçamentária. Esse curso foi considerado importante por alguns gestores, por oferecer um conjunto rico de conhecimentos para a gestão de EEEP. Um dos

gestores relatou que essa foi a melhor formação de que já participou, tal como apresentado a seguir:

A melhor formação a qual tive acesso, por ter sido considerada a especificidade de educação profissional no Brasil, seu contexto histórico e os novos caminhos para essa modalidade de ensino foi a Especialização promovida pelo MEC junto ao IFPR. Então considero que meus colegas gestores ganhariam muito com essa experiência. (RESPOSTA DA PESQUISA DE CAMPO, 2014).

Assim, constata-se a necessidade de se investir em mais cursos de formação voltada à gestão de escolas profissionalizantes, com conteúdos sobre as especificidades da educação profissional.

Passa-se para os dados da pesquisa sobre a formação em “Liderança – A Essência da Gestão, Novos Paradigmas para o Exercício do Poder e da Autoridade”. Os resultados da avaliação feita pelos gestores são apresentados na tabela 8 a seguir.

**Tabela 8** – Formação em Liderança – A Essência da Gestão, Novos Paradigmas para o Exercício do Poder e da Autoridade/TEIA Brasil

<b>Formação em Liderança – A Essência da Gestão, Novos Paradigmas para o Exercício do Poder e da Autoridade/TEIA Brasil</b>					
Participação	Sim: 80 100%)	Não: 0			
Metodologia Presencial	Contribuiu Totalmente: 46 (58%)	Contribuiu: 31 (39%)	Contribuiu Parcialmente: 2 (3%)	Contribuiu Pouco: 0 (0%)	Contribuiu Nada: 1 (1%)
Contribuição para melhoria da prática gestora	Contribuiu Totalmente: 47 (59%)	Contribuiu: 30 (38%)	Contribuiu Parcialmente: 1 (1%)	Contribuiu Pouco: 0 (0%)	Contribuiu Nada: 2 (3%)
Organização das atividades na carga horária de 16h adequada e contribuiu para sua participação	Totalmente Adequada: 31 (39%)	Adequada: 37 (46%)	Parcialmente Adequada: 2 (14%)	Pouco Adequada: 0 (0%)	Nada Adequada: 1 (1%)

[continua]

	[continuação]				
Carga horária de 192h transferência dos conhecimentos e aplicação na gestão	Totalmente Adequada: 24 (30%)	Adequada: 45 (56%)	Parcialmente Adequada: 10 (13%)	Pouco Adequada: 0 (0%)	Nada Adequada: 1 (1%)
Conteúdo da Formação em doze módulos contribuiu para apreensão e prática gestora	Contribuiu Totalmente: 34 (43%)	Contribuiu: 41 (51%)	Contribuiu Parcialmente: 4 (5%)	Contribuiu Pouco: 0 (0%)	Contribuiu Nada: 1 (1%)
Local do Encontro Presencial	Totalmente Adequado: 43 (54%)	Adequado: 31 (39%)	Parcialmente Adequado: 4 (5%)	Pouco Adequado: 1 (1%)	Não Adequado: 1 (1%)
Avaliação da Importância para prática gestora	Totalmente Importante: 46 (58%)	Importante: 31 (39%)	Parcialmente Importante: 2 (3%)	Pouco Importante: 0 (0%)	Nada Importante: 1 (1%)
Temas que contribuíram efetivamente para a prática gestora	Liderança: 72 (11%) Relacionamento Interpessoal – Diálogo: 68- (10%) Comunicação: 62 (9%)	Motivação: 57 (8%) Visão Estratégica – Administrativa: 57 (8%) Ação-Iniciativa e Geração de Resultados: 55 (8%)	Aprendizagem, flexibilidade: 53 (8%) Centramento, Equilíbrio Emocional: 53 (8%)	Servir: 50 (7%) Integração, Visão Sistêmica, Cosmvisão: 48 (7%)	Criatividade: 41 (6%) Nenhum: 2 (0%)
Necessidade para a prática gestora de algum tema não contemplado	Como melhorar os hábitos Mediação de Conflitos	Interação efetiva entre os gestores Raciocínio Lógico	Gerenciamento das Múltiplas Demandas na Gestão Escolar Emocional do gestor	Gestão Financeira Autoridade e Autoritarismo	Psicopedagogia Como fazer na prática Saúde

Fonte: Elaboração própria com base na pesquisa de campo, (2014).

Esse curso, promovido pela TEIA Brasil, teve a participação dos 100% dos gestores que responderam a pesquisa. Os dados apresentados na tabela 8 demonstram que 59% dos respondentes entendem que seu conteúdo contribuiu para melhorar a prática gestora. Sobre a carga horária parcial de 16h realizada a cada encontro, 46% dos gestores disseram ser adequada. No que se refere à carga horária total de 192h realizada durante três anos, 56% afirmaram ser adequada. Com relação à metodologia presencial, 58% dos gestores consideram contribuir totalmente. Quanto ao local do encontro, 54% consideram totalmente adequado.

Dentre os temas que contribuíram efetivamente com a prática gestora, têm-se, por ordem de porcentagem: liderança, com 11%; relacionamento interpessoal com 10% e comunicação com 9%. Com relação à contribuição efetiva dos conhecimentos pelo estudo de doze módulos, 51% dos gestores consideraram que contribuiu e 58% entenderam ser importante para a prática gestora.

Sobre os temas não contemplados, mas considerados necessários para essa formação têm-se: como melhorar os hábitos, mediação de conflitos, raciocínio lógico, interação efetiva entre os gestores, gerenciamento das múltiplas demandas na gestão escolar, emocional do gestor, gestão financeira, autoridade e autoritarismo. Percebe-se que embora essa formação não trate da gestão financeira, sente-se a necessidade de incluí-la por ser tão importante dominar não só o conhecimento, mas principalmente a sua prática.

Passa-se para o resultado da pesquisa quanto à formação em “MBTI” (Myers Briggs Test Identificacion) em parceria com a empresa TEIA. Os resultados da avaliação dos gestores são apresentados na tabela 9, a seguir.

**Tabela 9** – Curso MBTI (Myers Briggs Test Identificacion)/TEIA Brasil

<b>Curso MBTI (Myers Briggs Test Identificacion) TEIA Brasil/SEDUC/12h</b>					
Participação	Sim: 47 (59%)	Não: 33 (41%)			
Metodologia Presencial	Contribuiu Totalmente: 22 (47%)	Contribuiu: 25 (53%)	Contribuiu Parcialmente 0 (0%)	Contribuiu Pouco: 0 (0%)	Contribuiu Nada: 0 (0%)

[continua]

[continuação]

Contribuição para melhoria da prática gestora	Contribuição Totalmente: 16 (34%)	Contribuiu: 31 (66%)	Contribuiu Parcialmente Aplicável: 0 (0%)	Contribuiu Pouco: 0 (0%)	Contribuiu Nada: 0 (0%)
Organização das atividades na carga horária de 12h adequada e contribuiu para sua participação	Totalmente Adequada: 14 (30%)	Adequada: 31 (66%)	Parcialmente Adequada: 2 (4%)	Pouco Adequada: 0 (0%)	Nada Adequada: 0 (0%)
Carga horária de 12h adequada para transferência dos conhecimentos e aplicação na gestão	Totalmente Adequada: 7 (15%)	Adequada: 28 (60%)	Parcialmente Adequada: 11 (23%)	Pouco Adequada: 1 (2%)	Nada Adequada: 0 (0%)
Conteúdo da Formação em três temáticas contribuiu para apreensão e prática gestora	Contribuiu Totalmente: 16 (34%)	Contribuiu: 30 (64%)	Contribuiu Parcialmente : 1 (2%)	Contribuiu Pouco: 0 (0%)	Contribuiu Nada: 0 (0%)
Local do Encontro Presencial	Totalmente Adequado: 21 (45%)	Adequado: 26 (55%)	Parcialmente Adequado: 0 (0%)	Pouco Adequado: 0 (0%)	Não Adequado: 0 (0%)
Avaliação da Importância para prática gestora	Totalmente Importante: 19 (40%)	Importante: 28 (60%)	Parcialmente Importante: 0 (0%)	Pouco Importante: 0 (0%)	Nada Importante : 0 (0%)
Temas que contribuíram efetivamente para a prática gestora	Estilo de Trabalho: 35 (38%)	Abordagem para Resolução de Problemas: 35 (38%)	Ordem de suas preferências: 23 (25%)	Nenhum: 0 (0%)	
Necessidade para a prática gestora de algum tema não contemplado	Perfil	Coaching para os Colaboradores	Melhoria das Práticas	Gestão Financeira	Não

**Fonte:** Elaboração própria com base na pesquisa de campo, (2014).

Os dados sobre o curso MBTI, apresentados na tabela 9, demonstram que essa formação foi realizada por 59% dos gestores. Dentre eles, 53% consideram que a metodologia presencial contribuiu; 55% consideraram que o local foi adequado e que a carga horária de 12h foi suficiente tanto para a organização das atividades, quanto para o ensino dos conteúdos para mais de 60% dos respondentes.

Quanto à avaliação da importância do conhecimento adquirido para a prática gestora, 40% consideraram totalmente importante e 60% consideraram importante. Com relação aos temas que contribuíram efetivamente para a prática gestora tem-se: 38% seu estilo de trabalho e sua abordagem para resolução de problemas e 25% ordem de suas preferências. Dentre os temas não contemplados nessa formação, mas, necessários para a prática gestora, destacaram-se: Perfil, Coaching para os colaboradores, melhoria das práticas, gestão financeira. Mais uma vez percebe-se que a indicação desse último tema pode ser explicada pela dificuldade de os gestores lidarem com os processos administrativos financeiros.

Passa-se para o resultado da pesquisa quanto à formação do curso de “Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública” em parceria com a UFJF/CAEd. Os resultados da avaliação dos gestores são apresentados na tabela 10, a seguir.

**Tabela 10** – Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública/UFJF/CAEd

<b>Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública/UFJF/CAEd/520h</b>					
Participação	Sim: 11 (14%)	Não: 69 (86%)			
Metodologia Semipresencial	Contribuiu Totalmente: 6 (55%)	Contribuiu : 3 (27%)	Contribuiu Parcialmente: 2 (18%)	Contribuiu Pouco: 0 (0%)	Contribuiu Nada: 0 (0%)
Contribuição para melhoria da prática gestora	Contribuição Totalmente: 8 (73%)	Contribuiu : 3 (27%)	Contribuiu Parcialmente: 0 (0%)	Contribuiu Pouco: 0 (0%)	Contribuiu Nada: 0 (0%)

[continua]

[continuação]

Organização das atividades na carga horária de 520h adequada e contribuiu para sua participação	Totalmente Adequada: 5 (45%)	Adequada : 2 (18%)	Parcialmente Adequada: 4 (36%)	Pouco Adequada: 0 (0%)	Nada Adequada: 0 (0%)
Carga horária de 520h adequada para transferência dos conhecimentos e aplicação na gestão	Totalmente Adequada: 7 (64%)	Adequada : 3 (27%)	Parcialmente Adequada: 1 (9%)	Pouco Adequada: 0 (0%)	Nada Adequada: 0 (0%)
Conteúdo da Formação em disciplinas contribuiu para apreensão e prática gestora	Contribuiu Totalmente: 6 (55 %)	Contribuiu : 5 (45%)	Contribuiu Parcialmente: 0 (0%)	Contribuiu Pouco: 0 (0%)	Contribuiu Nada: 0 (0%)
Local do Encontro Presencial	Totalmente Adequado: 6 (55 %)	Adequado: 5 (45%)	Parcialmente Adequado: 0 (0%)	Pouco Adequado: 0 (0%)	Não Adequado: 0 (0%)
Avaliação da Importância para prática gestora	Totalmente Importante: 19 (82%)	Importante: 28 (18%)	Parcialmente Importante: 0 (0%)	Pouco Importante: 0 (0%)	Nada Importante: 0 (0%)
Temas que contribuíram efetivamente para a prática gestora	Avaliação e Indicadores Educacionais: 11 (11%)	Práticas de Gestão, Estudo de Caso: 10 (10%)	Currículo e Desenvolvimento Profissional: 10 (10%)	Avaliação de Programas e Políticas Educacionais: 9 (9%)	Liderança Educacional e Gestão Escolar: 9 (9%)
Necessidade para a prática gestora de algum tema não Contemplado	Financiamento da Educação				

**Fonte:** Elaboração própria com base na pesquisa de campo, (2014).

Os dados sobre o curso de mestrado, apresentados na tabela 10, demonstram a participação de 14% dos gestores e sinalizam que, no que diz respeito à contribuição do conhecimento adquirido para a prática gestora, 73% dos respondentes consideraram que contribuiu totalmente. Com relação à carga horária, 520h foi considerada totalmente adequada para 45% dos respondentes e adequada para 18% o que demonstra que houve identificação com essa formação.

No que se refere à utilização da metodologia semipresencial, mais de 50% dos respondentes foram favoráveis. Dentre os temas trabalhados nessa formação que foram considerados mais importantes para a prática do gestor escolar, tem-se: a avaliação e indicadores educacionais 11%; práticas de gestão, estudo de caso 10%; currículo e desenvolvimento profissional 10%; avaliação de programas e políticas educacionais 9%; liderança educacional e gestão escolar 9%.

Dentre os temas não contemplados nessa formação, mas necessários à prática gestora, destacou-se a gestão financeira da educação. Mais uma vez percebe-se a recorrência na indicação desse último tema, pela dificuldade dos gestores lidarem com os processos administrativos financeiros, mesmo esse tema tendo sido trabalhado.

Passa-se para o resultado da pesquisa relacionado à formação do curso de “Mestrado Profissional em Gestão Administração” em parceria com a UFBA. Os resultados da avaliação dos gestores são apresentados na tabela 11 a seguir.

**Tabela 11** – Curso de Mestrado Profissional em Administração/UFBA

<b>Curso de Mestrado Profissional em Administração/UFBA/520h</b>					
Participação	Sim: 3 (4%)	Não: 77 (96%)			
Metodologia Semi Presencial	Contribuiu Totalmente: 1 (33%)	Contribuiu: 2 (67%)	Contribuiu Parcialmente: 0 (0%)	Contribuiu Pouco: 0 (0%)	Contribuiu Nada: 0 (0%)
Contribuição para melhoria da prática gestora	Contribuiu Totalmente: 1 (33%)	Contribuiu: 2 (67%)	Contribuiu Parcialmente Aplicável: 0 (0%)	Contribuiu Pouco: 0 (0%)	Contribuiu Nada: 0 (0%)
Organização das atividades na carga horária de 520h adequada e contribuiu para sua participação	Totalmente Adequada: 1 (33%)	Adequada: 2 (67%)	Parcialmente Adequada: 2 (4%)	Pouco Adequada: 0 (0%)	Nada Adequada: 0 (0%)
Carga horária de 520h adequada para transferência dos conhecimentos e aplicação na gestão	Totalmente Adequada: 0 (0%)	Adequada: 3 (100%)	Parcialmente Adequada: 0 (0%)	Pouco Adequada: 0 (0%)	Nada Adequada: 0 (0%)

[continua]



[continuação]

Conteúdo da Formação em disciplinas contribuiu para apreensão e prática gestora	Contribuiu totalmente: 0 (0%)	Contribuiu: 3 (100%)	Contribuiu parcialmente: 0 (0%)	Contribuiu pouco: 0 (0%)	Contribuiu nada: 0 (0%)
Local do Encontro Presencial	Totalmente adequado: 2 (67%)	Adequado: 1 (33%)	Parcialmente adequado: 0 (0%)	Pouco adequado: 0 (0%)	Não adequado: 0 (0%)
Avaliação da Importância para prática gestora	Totalmente importante: 1 (33%)	Importante: 2 (67%)	Parcialmente importante: 0 (0%)	Pouco importante: 0 (0%)	Nada importante: 0 (0%)
Temas que contribuíram efetivamente para a prática gestora	Tecnologia de gestão pública: 3 (12%)	Gestão da informação no Setor Público: 3 (12%)	Estado, Governo e Administração Pública: 3 (12%)	Marketing e Comunicação: 3 (12%)	Finanças Públicas: 2 (8%)
Necessidade para a prática gestora de algum tema não contemplado	Maior foco dos conteúdos na Administração Pública	Gestão da Educação Profissional			

**Fonte:** Elaboração própria com base na pesquisa de campo, (2014).

Os dados sobre o curso de mestrado apresentados, na tabela acima, demonstram que apenas 4% do total de respondentes fizeram essa pós-graduação. Quanto à metodologia semipresencial, 67% analisaram que contribuiu e apenas 33% consideraram ter contribuído totalmente com essa formação. No que se refere ao local do encontro presencial, a resposta foi inversa: 33% consideraram adequado e 67% avaliaram como totalmente adequada essa formação.

Com relação à carga horária, 100% dos respondentes consideram 520h ser adequada para a transferência dos conhecimentos que possibilitará aplicação na gestão. Quanto ao conteúdo da formação aplicado por meio de disciplinas ter sido favorável para a apreensão e a prática gestora, houve unanimidade e 100% dos gestores concordaram.

Dentre os temas trabalhados nessa formação que contribuíram efetivamente para a prática gestora, destacaram-se a tecnologia de gestão pública; a gestão da informação no setor público; Estado, governo e administração pública; marketing e comunicação e finanças públicas. Sobre os temas não contemplados nessa formação, mas necessários para a prática gestora, destacaram-se: administração pública e gestão da educação profissional. Percebe-se que embora o curso seja em administração pública, sentiu-se a necessidade de maior foco nos conteúdos dessa área. Isso indica que possivelmente a formação não atendeu às especificidades próprias de uma gestão pública voltada para a educação profissional. Logo, o gestor necessitará de participar de formação continuada para que os conhecimentos apreendidos e as trocas de experiências com seus pares possam contribuir favoravelmente para a sua prática gestora e conseqüentemente para a comunidade escolar.

Passa-se para o resultado da pesquisa quanto à formação do curso de “Especialização em Gestão Escolar” em parceria com a Universidade Federal do Ceará. Os resultados da avaliação dos gestores aparecem na tabela 12 a seguir.

**Tabela 12** – Curso de Especialização em Gestão Escolar/UFC

<b>Curso de Especialização em Gestão Escolar/UFC</b>					
Participação	Sim: 21(26%)	Não: 59(74%)			
Metodologia Semi Presencial	Contribuiu totalmente: 2 (10%)	Contribuiu: 13 (62%)	Contribuiu parcialmente: 5 (24%)	Contribuiu pouco: 1 (5%)	Contribuiu nada: 0 (0%)
Contribuição para melhoria da prática gestora	Contribuição totalmente: 3 (14%)	Contribuiu: 12 (57%)	Contribuiu parcialmente aplicável: 5 (24%)	Contribuiu pouco: 1 (5%)	Contribuiu nada: 0 (0%)
Organização das atividades na carga horária de 432h adequada e contribuiu para sua participação	Totalmente adequada: 2 (10%)	Adequada: 14 (67%)	Parcialmen- te adequada: 4 (19%)	Pouco adequada: 1 (5%)	Nada adequada: 0 (0%)

[continua]

[continuação]

Carga horária de 432h adequada para transferência dos conhecimentos e aplicação na gestão	Totalmente adequada: 5 (24%)	Adequada: 11 (52%)	Parcialmente adequada: 5 (24%)	Pouco adequada: 0 (0%)	Nada adequada: 0 (0%)
Conteúdo da Formação em sete disciplinas contribuiu para apreensão e prática gestora	Contribuiu totalmente: 3 (14 %)	Contribuiu: 12 (57%)	Contribuiu parcialmente: 5 (24%)	Contribuiu pouco: 1 (5%)	Contribuiu nada: 0 (0%)
Local do Encontro Presencial	Totalmente adequado: 3 (14%)	Adequado: 5 (24%)	Parcialmente adequado: 6 (29%)	Pouco adequado: 3 (14%)	Não adequado: 4 (19%)
Avaliação da Importância para prática gestora	Totalmente importante: 4 (19%)	Importante: 10 (48%)	Parcialmente importante: 6 (29%)	Pouco importante: 1 (5%)	Nada importante: 0 (0%)
Temas que contribuíram efetivamente à prática gestora	Política e Gestão da Educação: 19 (22%)	Qualidade da Educação Escolar: 19 (22%)	Fundamentos do Direito à Educação: 16 (19%)	Planejamento e Práticas da Gestão Escolar: 15 (17%)	Projeto Vivencial: 9 (10%)
Necessidade para prática gestora de algum tema não contemplado	Gestão Financeira	Rotinas e Práticas da Gestão Escolar	Avaliação da Educação	Legislação Educacional	Desafios da Liderança Escolar

**Fonte:** Elaboração própria com base na pesquisa de campo, (2014).

Os dados sobre o curso de especialização, apresentados na tabela 12, demonstram a participação de 26% dos respondentes à pesquisa. Quanto à utilização da metodologia semipresencial, 62% dos gestores consideram ter contribuído, 10% concordam que contribuiu totalmente, mas 24% consideraram uma contribuição parcial. Observa-se que esses dados apresentam uma relação com as respostas quanto ao local do encontro presencial. Para 14% foi totalmente adequado; para 24% foi adequado; para 29% parcialmente adequado e para 14%

pouco adequado. Embora não tenha sido questionado o porquê das respostas, sabe-se que os polos para funcionamento desse curso contam com os equipamentos públicos dos municípios e estado, que nem sempre se encontram em condições ideais para receber formações.

No que concerne à contribuição para a melhoria da prática gestora, para 14% contribuiu totalmente; para 57% contribuiu; para 24% contribuiu parcialmente, mas para 5% contribuiu pouco. Esses dados demonstram a necessidade de formação continuada que atenda as especificidades das escolas de nível médio integrado, a educação profissional e de tempo integral.

Dentre os temas trabalhados nessa formação que contribuíram efetivamente para a prática gestora, tem-se: Política e Gestão da Educação e Qualidade da Educação Escolar 22%; Fundamentos do Direito à Educação 19%; Planejamento e Práticas da Gestão Escolar 17% e Projeto Vivencial 10%. Com relação aos temas não contemplados nessa formação, mas necessários para a prática gestora, destacaram-se: gestão financeira; rotinas e práticas da gestão escolar; avaliação da educação; legislação educacional e desafios da liderança escolar. Mais uma vez percebe-se a recorrência de temas mais voltados para prática do cotidiano da gestão escolar.

A tabela 13, a seguir, apresenta dados da pesquisa com relação à formação em tecnologia empresarial sócio educacional – TESE.

**Tabela 13** – Formação na Tecnologia Empresarial Sócio Educacional - TESE

<b>Formação na Tecnologia Empresarial Sócio Educacional – TESE</b>						
Participação	Sim: 53 (69%)	Não: 24 (31%)				
Edição em que participou	2008: 12 (16%)	2009: 17 (22%)	2010: 7 (9%)	2011: 6 (8%)	2012: 3 (4%)	2013: 8 (10%)
Carga Horária	40h: 32(42%)	24h: 2 (3%)	16h: 3 (4%)	12h: 2 (3%)	8h: 12 (16%)	Outros 2 (3%)
Motivos da não participação	Não exercia a função de gestor escolar na EEEP: 19 (25%)	Não participei do processo de seleção para vagas existentes: 2 (3%)	Não tomei conhecimento da formação: 0 (0%)	Outros motivos: 3 (4%)		

[continua]

[continuação]

Carga horária suficiente para conhecimento da prática gestora	Totalmente suficiente: 6 (8%)	Suficiente: 22 (29%)	Parcialmente suficiente: 19 (25%)	Pouco suficiente: 3 (4%)	Insuficiente: 3 (4%)	
Colaboradores Formadores	ICE: 29 (38%)	SEDUC: 8 (10%)	CREDE/SEFOR: 5 (6%)	EEEP: 11 (14%)		
Contribuição do conhecimento à prática gestora	Totalmente aplicável: 20 (26%)	Aplicável: 30 (39%)	Parcialmente aplicável: 3 (4%)	Pouco aplicável: 0 (0%)	Inaplicável: 0 (0%)	
Contribuição dos temas à prática gestora	Totalmente aplicável: 18 (23%)	Aplicável: 31 (40%)	Parcialmente aplicável: 4 (5%)	Pouco aplicável: 0 (0%)	Inaplicável: 0 (0%)	
Importância para início ou continuidade à prática gestora	Totalmente importante: 31 (40%)	Importante: 22 (29%)	Parcialmente importante: 0 (0%)	Pouco importante: 0 (0%)	Nada importante: 0 (0%)	
Local do Encontro Presencial	Totalmente adequado: 20 (26%)	Adequado: 24 (31%)	Parcialmente adequado: 9 (12%)	Pouco adequado: 0 (0%)	Não adequado: 0 (0%)	
Temas que contribuíram efetivamente à prática gestora	Princípios Fundamentais: Ciclo Virtuoso, Comunicação e Parceria: 41 (53%)	Conceitos Fundamentais: Descentralização, Delegação Planejada, Ciclo PDCA e Responsabilidade Social: 49 (64%)	Plano de Ação: 38 (49%)	Premissas: Protagonismo Juvenil, Formação Continuada, Atitude Empresarial, Co-responsabilidade e Replicabilidade: 43 (56%)	Resultados Esperados: Sobrevivência, Crescimento e Sustentabilidade 29 (38%)	Nenhum: 0 (0%)

[continua]

[continuação]

Necessidade de algum tema não Contemplado Sim: 33 (43%) Não: 20 (26%)	Gestão Financeira	Rotinas e Práticas da Gestão Escolar	Avaliação da Educação	Legislação Educacional	Desafios da Liderança Escolar	
Observações sobre a formação	Importante conhecimento como ferramenta de gestão	Momento de grande aprendizagem	Potencializa discussões mas faltou vivenciá-la	Deveria ser mais trabalhada com os gestores	Acontecer com mais frequência	

**Fonte:** Elaboração própria com base na pesquisa de campo, (2014).

A percepção dos gestores quanto ao curso sobre a TESE foi levantada pela aplicação do segundo questionário. Isso porque, essa foi uma formação específica para todos os gestores que iniciaram suas atividades profissionais nas EEEP nos anos de 2008 a 2013, utilizando o modelo de gestão TESE. Embora essa formação tenha fugido ao objetivo da análise das formações mais gerais dos gestores, reconheceu-se a importância que teve como ferramenta de gestão utilizada somente na rede de EEEPs.

Os dados sobre a formação em TESE apresentados na tabela 13 contaram com a participação de 77 respondentes. Destes, 69% participaram da formação enquanto 31% não participaram. Considera-se um número de participação representativo, em vista de a pesquisa ter sido aplicada posteriormente à primeira, realizada com as demais formações. Dentre os motivos que levaram a não participação nessa formação, tem-se que 25% não exerciam a função de gestor escolar da EEEP; 3% não participaram do processo de seleção para as vagas existentes; 4% por outros motivos.

Quanto aos participantes, esses realizaram a formação em edições ofertadas nos anos de 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 e 2013, com respectivamente o quantitativo de 16%; 22%; 9%; 8%; 4% e 10%. Em cada edição dessa formação houve variação quanto à carga horária ofertada, os colaboradores e o local de formação. A formação de 40h, 24h; 16h; 12h e 8h obtiveram como quantitativo de

participantes respectivamente: 42%; 3%; 4%; 3%; 16% e ainda 3% que corresponde a outras cargas horárias. Ainda tratando sobre a carga horária da formação, com o objetivo de conhecer se foi suficiente para contemplar os conhecimentos necessários à prática gestora, para 8% foi totalmente suficiente; para 29% foi suficiente, para 25% foi parcialmente suficiente, para 4% pouco suficiente e para 4% insuficiente. Essa variação de respostas se deve às diferentes ofertas de cargas horárias.

Com relação às formações recebidas pelas instituições ICE, SEDUC, CREDE/SEFOR e EEEP tem-se respectivamente: 38%; 10%; 6% e 14%. Percebe-se que a instituição ICE respondeu pela formação da maioria dos participantes. Esse foi o período em que houve maior número de gestores entrando para a EEEP.

No que se refere ao local do encontro presencial, para 26% foi totalmente adequado e para 31% foi adequado. Isso demonstra que embora essa formação, tenha se realizado com diferentes cargas horárias e quantitativos de gestores, contou com os espaços em condições ideais para receber formações.

Em relação ao conhecimento adquirido nessa formação ter contribuído efetivamente para a prática gestora, para 26% dos respondentes a contribuição foi totalmente aplicável; para 39% a contribuição foi aplicável e para 4% a contribuição foi parcialmente aplicável.

No que concerne aos temas trabalhados nessa formação que contribuíram efetivamente para a prática gestora de acordo com os respondentes tem-se, Princípios Fundamentais: ciclo virtuoso, comunicação e parceria 53%; conceitos fundamentais: descentralização, delegação planejada, ciclo pdca e responsabilidade social 64%; plano de ação 49%; premissas: protagonismo juvenil, formação continuada, atitude empresarial, coresponsabilidade e replicabilidade 56%; resultados esperados: sobrevivência, crescimento e sustentabilidade 38%. Com relação à contribuição para a prática gestora dos temas abordados, obteve-se como resposta que foi totalmente aplicável para 23% dos gestores, aplicável para 40% e parcialmente aplicável para 5%.

Sobre a importância dessa formação para o início ou continuidade da prática gestora, 40% consideram totalmente importante e 29% importante. Esse

resultado demonstra o nível de proximidade dos temas tratados com o que o gestor escolar necessita para o seu fazer na escola.

Quanto aos temas não contemplados nessa formação, mas necessários para a prática gestora, destacaram-se: gestão financeira; rotinas, práticas de gestão escolar e experiências exitosas com o programa da TESE; gestão do currículo; avaliação da educação; legislação educacional e desafios da liderança escolar; TESE e resultados. Percebe-se a recorrência de temas mais focados na prática do cotidiano da gestão escolar.

Com relação às observações sobre essa formação, destacaram-se ser importante para o conhecimento e a aprendizagem da ferramenta de gestão. Alguns gestores sentiram falta da continuidade dessa abordagem e solicitaram nova oportunidade de formação, tal como demonstrado nos relatos que de três gestores:

Foi uma formação muito boa que nos fez desenvolver outras formas comportamentais e administrativas. Nos permitiu uma maior humanização no processo administrativo.

Seria importante que esta formação continuasse sendo realizada com os novos gestores, de forma mais intensa e rigorosa. Acho que um dos fatos que contribuíram para o bom desempenho da TESE foi o monitoramento e acompanhamento da SEDUC aos gestores.

Deveria ser renovado periodicamente para que o foco nunca fosse disperso, principalmente para dar oportunidade aos que ingressaram na escola após essa formação que tem sido bastante diferenciada das ações atuais. (RESPOSTA DA PESQUISA DE CAMPO, 2014).

Logo, esses relatos reforçam a necessidade de se pensar formações que possam servir de suporte e atender aos conhecimentos e às habilidades necessárias ao gestor escolar.

Reconhece-se a limitação da pesquisa quanto ao não questionamento aos 31% dos respondentes que afirmaram não ter participado dessa formação, se consideravam importante realizá-la. Assim, oportunizaria analisar o nível de necessidade que se atribui à formação para o uso dessa ferramenta de gestão.

Finalmente, foi solicitado aos gestores as sugestões sobre os programas de formação, que contribuíssem para a melhoria do desempenho deles na gestão das EEEPs. Os dados são apresentados na tabela 14 a seguir:



**Tabela 14 – Sugestões dos Gestores para Programas de Formação**

<b>Tempo</b>	2 Anos: 19 (24%)	1 Ano: 44 (55%)	1 Semestre: 9 (11%)	1 Mês: 1 (1%)	1 Semana: 7 (9%)	
<b>Carga horária</b>	360h a 520h: 22 (28%)	240h a 360h: 23 (29%)	120h a 240h: 23 (29%)	60h a 120h: 8 (10%)	40h: 2 (3%)	20h: 2 (3%)
<b>Metodologia</b>	Semi presencial / encontros presenci- ais intercala- dos: 45 (56%)	100% presencial com encontros intercalados: 26 (33%)	100% presencial com encontros seguidos: 9 (11%)	100% à distância : 0 (0%)		
<b>Áreas de estudo. (70 respondentes )</b>	Gestão Pedagógica : 36 (51%)	Gestão Administrati- va Financeira: 35 (50%)	Gestão Democrática e Liderança: 24 (34%)	Gestão de Pessoas: 21 (30%)		

**Fonte:** Elaboração própria com base na pesquisa de campo, 2014.

Quanto ao tempo que consideram como ideal para a duração de um curso de formação, 24% responderam 02 anos, 55% responderam 01 ano, 11% responderam 01 semestre, 1% respondeu 01 mês e 9% responderam 01 semana. Quanto a qual metodologia consideravam ideal para um curso de formação, 56% responderam que semipresencial com encontros presenciais intercalados, 33% disseram que 100% presencial com encontros intercalados, 11% afirmaram que 100% presencial com encontros seguidos e nenhum optou por formação 100% à distância. Sobre a carga horária considerada ideal para um curso de formação, 29% responderam 240 a 360 horas e 120 a 240 horas, 28% afirmaram que seria de 360 a 520 horas, 10% responderam 60 a 120 horas e 3% escolheram, respectivamente, 40 horas e 20 horas.

Esses dados demonstram que a grande maioria dos gestores respondentes optaram pela formação em um ano, semipresencial e com uma carga horária que equivale a cursos de extensão e de especialização. A resposta se justifica por encontrarem dificuldade para participar de formações mais longas, devido aos cursos serem concomitantes às suas atividades profissionais, que de

certa forma os sobrecarrega e pela expectativa de aplicarem o conhecimento adquirido no decorrer do ano letivo. Isso se confirma no relato de dois gestores:

[...] formação [...] é necessário devido nossas atribuições, contudo é bem difícil ter pleno aproveitamento das disciplinas quando se tem as demandas da rotina da gestão escolar.

[...] formações ampliam nosso olhar e o aprimoramento das práticas educativas no cotidiano da escola. (RESPOSTA DA PESQUISA DE CAMPO, 2014).

Certamente é desafiador conciliar o trabalho da gestão escolar com a formação, porém, a cada dia torna-se imprescindível que o gestor de escola domine e exercite “múltiplas competências” (LÜCK, 2009, p. 25), relacionadas à sua atuação juntamente com a comunidade escolar. Conforme a referida autora,

[...] Dada, de um lado, essa multiplicidade de competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrados sobre temas específicos.

Nesse sentido, os cursos de formação ofertados pela SEDUC aos gestores das EEEP têm respondido parcialmente às demandas. Os resultados da pesquisa demonstram que os gestores sentem falta de uma formação específica em gestão de escolas profissionalizantes.

Quanto aos assuntos que sentem necessidade de formação para melhorar seu desempenho como gestor escolar, as respostas foram diversificadas, mas possuíam uma essência comum e podem ser apresentadas dentro de quatro dimensões, propostas por Lück (2009): 1. gestão pedagógica; 2. gestão administrativa financeira; 3. gestão de pessoas e 4. gestão democrática e liderança. Logo, dos 80 respondentes desse questionário, 51% sentem necessidade de formação na gestão pedagógica; 50% na gestão administrativa financeira; 34% na gestão democrática e liderança e 30% na gestão de pessoas. A predominância da necessidade de formação nos assuntos que envolvem a gestão pedagógica demonstra o perfil do gestor, que compreende que a essência da escola está no

Ensino e na aprendizagem. Essa constatação vai de encontro ao pensamento de Lück (2009, p. 95) quando diz,

A gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos. [...] Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que esta se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para a sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho numa relação de benefício recíproco.

Compreende-se, portanto, que os gestores que estão voltados para a melhoria da sua formação na dimensão da gestão pedagógica poderão contribuir satisfatoriamente com a aprendizagem e a formação dos alunos tornando-os melhores cidadãos.

A necessidade de maior conhecimento da gestão administrativa financeira é recorrente entre as demandas de formação por parte dos gestores. A situação se explica pelo fato de ser uma atribuição que deve ter pleno conhecimento do gestor, embora normalmente não traga esse conhecimento prévio e devido à ausência do coordenador administrativo financeiro que antes existia na escola.

Quanto ao último questionamento, que tratava sobre a contribuição a respeito da pesquisa, os respondentes relataram da importância de serem consultados e da expectativa que essa pesquisa direcione para ações futuras, com novas formações que atendam às necessidades que apresentam. Seguem relatos de quatro gestores:

Os que lidam com educação necessitam de mais e mais pesquisas que apontem o caminho que melhor conduza ao sucesso dos educandos e a transformação social.

Essa pesquisa é muito importante para a percepção das necessidades que os gestores sentem em sua prática de EEEP, que ainda está em construção.

Importante para avaliar o que já foi feito e traçar novo planejamento para novas formações, uma vez que são essenciais para o trabalho do gestor enquanto pessoa e profissional.

Importante tema para ser abordado numa pesquisa: as expectativas são de que os resultados dessa pesquisa gerem um impacto positivo na oferta de outros cursos de formação para gestores escolares. (RESPOSTA DA PESQUISA DE CAMPO, 2014).

Assim, verifica-se que os esforços empreendidos pela SEDUC no tocante às formações dos gestores das EEEPs têm sido de grande valia. Nesse sentido, destaca-se o seguinte relato de um gestor:

As formações têm atendido bem ao aspecto da liderança e da motivação dos gestores. No entanto, por vezes, sentimos falta de assuntos que envolvam questões práticas do cotidiano escolar, como problemas de violência, drogas, indisciplina, prestação de contas, entre outros. Talvez um outro curso, que abordasse esses aspectos, fosse interessante. (RESPOSTA DA PESQUISA DE CAMPO, 2014).

Sabe-se que nenhuma formação atenderá a todas as necessidades existentes na escola, pois as demandas surgem no decorrer das mudanças históricas, sociais, políticas, econômicas e no cotidiano escolar. Porém, os cursos de formação continuada além de proporcionarem ao gestor escolar conhecimentos e práticas necessárias à melhoria efetiva nos processos de gestão, fortalecem a ação e a reflexão sobre a sua experiência profissional.

Evidencia-se a necessidade de que o empenho da SEDUC em proporcionar políticas de formação aos gestores continue e seja direcionado às necessidades mais urgentes, para que de fato seja alcançada a qualidade educacional nas EEEPs. É com esse intuito que essa pesquisa traça o seu plano de ação apresentado após as considerações finais sobre a pesquisa de campo a seguir.

## **2.4 Algumas considerações finais sobre a Pesquisa de Campo**

A pesquisa de campo serviu como parâmetro para o conhecimento tanto do perfil do gestor, que responde pela gestão da EEEP, quanto da avaliação dos programas de formação ofertados pela SEDUC e das necessidades de formação para esse gestor.

Sobre o perfil dos sujeitos participantes, trata-se de gestores que em sua grande maioria ocupavam anteriormente o cargo de docente e pertencem ao quadro

efetivo da SEDUC. Esses dados são essenciais para constituição da competência do gestor capaz de promover e manter na escola, conforme Lück (2009, p. 15) compreende,

[...] a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos.

A experiência do gestor, relacionada às atividades de reflexão e construção do conhecimento por período contínuo, certamente influencia na cultura escolar. Conseqüentemente, esse gestor educacional, terá maiores condições de promover a formação de atitudes, valores, favorecendo a aprendizagem dos alunos.

Em conformidade com o pensamento de Polon (2005), quanto ao desempenho da sua liderança, o gestor conta com o perfil relacional, administrativo e pedagógico. Porém, a gestão de excelência evidencia aspectos mais condizentes com o perfil pedagógico. Logo, tenderá a produzir maiores efeitos no resultado do ensino e da aprendizagem. Contudo, pode-se identificar que a maioria dos gestores possui dificuldades para lidar com as atividades referentes à gestão pedagógica. Isso acontece devido às especificidades apresentadas pela modalidade do ensino médio técnico que prevê um currículo integrado, com diferentes matrizes curriculares dos cursos técnicos ofertados em tempo integral, bem como as articulações com o mundo do trabalho relacionado ao estágio dos alunos.

Essa pesquisa revelou que as dificuldades para lidar com a gestão financeira também são recorrentes por serem atividades intrínsecas a gestão escolar. São aprendidas no dia a dia sem apoio sistematizado de formações específicas. De acordo com as proposições de Lück (2009, p. 25), “[...] em geral, a formação básica dos dirigentes escolares não se assenta sobre essa área específica de atuação e que, mesmo quando tem, ela tende a ser genérica e conceitual”.

Tais dificuldades acarretam desperdício de tempo, dinheiro, planejamento e comprometem a capacidade da gestão. Conforme Lück, “[...] não se pode esperar mais que os dirigentes enfrentem suas responsabilidades baseados em “ensaio e erro”” (IBID., p. 25). Por outro lado, ocasionam uma busca do gestor pelas respostas, por aprender a fazer fazendo e pelas articulações e parcerias. Como dito

por Mintzberg (2010), a complexidade das atribuições do gestor e a dinamicidade como essas ações ocorrem no cotidiano escolar o leva, muitas vezes, a utilizar ferramentas gerenciais possíveis em detrimento das ferramentas ideais.

Outras características do perfil do gestor da EEEP são relacionadas ao fato de terem passado pelo processo seletivo para exercer a função, possuírem experiência de mais de dois anos na gestão escolar e formação de especialistas. São dados que traduzem a presença de competências relevantes para a função de gestor escolar. Nesse sentido, como abordado por Lück (2009, p.12), a competência comporta “padrões mínimos necessários para o bom desempenho das responsabilidades que caracterizam determinado tipo de atividades profissional”. Portanto, conhecedores dos desafios pertinentes às atividades da gestão escolar, os diretores, de acordo com Lück (IBID., p.10),

[...] reconhecem a necessidade de desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes as mais diversas nas diferentes dimensões do trabalho da gestão escolar de modo a se tornarem capazes de exercer de forma efetiva essa função.

Dessa forma, constatou-se que a EEEP, escola de nível médio, integrada à educação profissional e de tempo integral, reúne especificidades próprias que a diferencia das demais instituições escolares públicas a nível estadual e federal. Portanto, também necessita de treinamento profissional contínuo dos seus gestores. Contudo, um treinamento com o compromisso de, conforme Pacheco *et al* (2005), “buscar alcançar uma operacionalização e aplicabilidade imediata dos conteúdos e aspectos trabalhados nas suas atividades” (PACHECO *et al*, 2005, p. 18). Assim, possibilitará desempenhar bem o seu trabalho, favorecendo a aprendizagem dos alunos.

Com relação à avaliação dos programas de formação ofertados pela SEDUC, que são as questões de investigação apresentadas no capítulo primeiro, a saber: Qual a percepção dos gestores das EEEPs quanto a contribuição das formações oferecidas pela SEDUC/CE e parcerias para sua prática gestora? Em que medida os cursos de formação oferecidos pela SEDUC/CE e em parceria têm atendido as competências e habilidades necessárias ao gestor da EEEP? Quais são

as necessidades específicas de formação pretendidas pelos gestores das EEEPs para que desempenhe uma gestão de qualidade?

Essas questões demonstram a importância da avaliação dos cursos de formação recebidas pelos gestores das EEEPs não só para mensurar dados quantificáveis de satisfação ou insatisfação. Servem também para habituá-los a refletirem sobre seus conhecimentos e práticas e sobre o que pode ser aprimorado. Nesse sentido, Pacheco et al (2005, p. 59), contribui de maneira prática quanto diz que “o processo de avaliação é [...] um instrumento importante para o aperfeiçoamento contínuo dos programas de capacitação e desenvolvimento” .

Essa constatação coaduna com as proposições teóricas de Mintzberg (2010) e Lück (2000) quanto à articulação entre teoria e prática como suporte a aprendizagem e atuação do gestor. Mintzberg (2010), identifica na dinâmica da gestão escolar a necessidade da integração entre os conhecimentos teóricos e práticos formados pela tríade: ciência, habilidade prática e arte. Logo, o conhecimento adquirido com as formações, unido às experiências práticas e as condições vivenciadas oportuniza o desenvolvimento de competências e habilidades próprias para a função de gestor.

Lück (2000) considera que para os programas de formação serem eficazes, necessitam articular teoria e prática e serem capazes de identificar as habilidades do gestor tornando-o sujeito dessa ação. Desse modo, o resultado da pesquisa vai ao encontro do referencial teórico apresentado por esses autores. Com base nessa compreensão e no resultado da pesquisa de campo verificaram-se diversas formações que não articularam a teoria com a prática, fragilizando assim a aprendizagem, a aplicabilidade do conhecimento adquirido e a eficácia no exercício da gestão escolar.

Foi possível observar também, que o quantitativo de respostas quanto à participação na formação do curso, “Liderança – A essência da gestão e os novos paradigmas para o exercício do poder e da autoridade”, em parceria com a TEIA, não condiz com a prática, pois essa formação tem sido realizada com a participação de todos os gestores independente do tempo em que ingressaram na direção da EEEP. Outra situação foi o curso de “Especialização de Gestores das Escolas Estaduais de Educação Profissional e Tecnológica” em parceria com

SETEC/MEC/CAEd/CPS, não ter tido nenhum respondente dentre os quatro gestores que participaram, o que prejudicou a sua avaliação.

Assim, percebeu-se que avaliar as formações no decorrer da sua execução ou logo após o seu término dará condições de se obter as informações mais fidedignas. Os gestores ainda estarão com os dados, informações e conhecimentos mais presentes na memória. Todavia, oportunizou o conhecimento à própria COEDP e SEDUC, dos resultados das formações ofertadas aos gestores das EEEPs. Isso possibilitará ações de ajuste, melhoria e planejamento de novas ações voltadas para a formação continuada do gestor escolar da EEEP.

Portanto, constatou-se pelos resultados da pesquisa, que os cursos de formação ofertados aos gestores da EEEP pela SEDUC/CE e parcerias não atendem a todas as necessidades demandadas por eles. Isso é decorrente pela insuficiência de vagas na oferta dos cursos, da descontinuidade de boa parte desses cursos, do distanciamento da formação com a prática gestora no tocante aos processos administrativos financeiros, da gestão pedagógica com as especificidades da educação profissional e da ausência de sistemática troca de experiências e práticas de gestão. Percebe-se ainda, a necessidade e o interesse de participação do gestor da EEEP em cursos de formação continuada. Contudo, que atendam às exigências da função desempenhada e agreguem conhecimento, e habilidades para responderem as atividades cotidianas na EEEP.

Essa pesquisa trouxe dados fundamentais sobre as formações já realizadas e em realização com os gestores das EEEP, que servirão de subsídios para a proposta de formação continuada a ser pensada para esse mesmo público. É evidente que as formações recebidas pelos gestores das EEEP, elencadas nessa pesquisa, foram importantes e responderam às necessidades do papel da gestão escolar, no decorrer desses anos de atuação da rede de escolas públicas de educação profissional. No entanto, faz-se necessário pensar novas propostas de formação continuada, otimizando os custos de financiamento, de tempo, de metodologias, de conhecimentos pedagógicos e de espaços de aprendizagem, que possam proporcionar sustentabilidade à prática e ao trabalho dos gestores escolares das EEEP, pelo pleno atendimento das demandas reais e imprescindíveis a sua formação.



Com esse intuito, esse relatório de pesquisa em forma de dissertação apresenta no capítulo terceiro, a seguir, o programa de formação continuada para gestores das escolas estaduais de educação profissional da SEDUC/CE.

### **3 PROGRAMA DE FORMAÇÃO CONTINUADA PARA GESTORES DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DA SEDUC/CE**

Ter um olhar atento às necessidades de formação dos gestores escolares tem sido prerrogativa dos gestores executivos Estaduais e Federais pelas políticas educacionais. Porém, o desenho dessas formações nem sempre contempla as demandas reais, muitas vezes pela própria rapidez com que novos desafios surgem no cotidiano da gestão escolar, fundamentados pelo próprio contexto político, econômico, social e educacional da sociedade.

Com a proposta de apoiar o trabalho realizado pelo gestor escolar das EEEPs no decorrer da sua atuação junto à comunidade escolar, essa dissertação apresenta nesse terceiro capítulo a proposta da criação de um curso de formação continuada. Esse curso não tem a pretensão de responder a todas as demandas, porque sempre surgirão novas, conforme a dinamicidade escolar. Contudo, pretende ser um espaço de troca de conhecimento, informações, práticas e de encorajamento, no qual os próprios gestores encontrem, com seus pares e colaboradores, as respostas para os desafios da gestão, a ser construída e reconstruída e baseada nos princípios democráticos e participativos.

Assim, tendo em vista o que foi apresentado nos capítulos 1 e 2 desse trabalho, constatou-se que os gestores das EEEPs trazem formações diversas realizadas pela SEDUC e instituições parceiras. No entanto, tratam-se de cursos com 80% da oferta de vagas limitada e com 70% descontínuas. Logo, a proposta de formação aqui apresentada, fundamentada pela bibliografia estudada e pela análise da pesquisa de campo, pretende formá-los para o exercício da gestão escolar. Será, pois, fundamentado pelos dados descritos no capítulo primeiro e segundo desse estudo e pelo resultado da pesquisa de campo atendendo às exigências e especificidades da educação de nível médio integrado e integral.

O programa de formação proposto para esse PAE caracteriza-se como uma formação que utilizará “a dimensão de organização e a dimensão de implementação da gestão escolar” (LÜCK, 2009, p. 26), sendo respectivamente por meio do ensino e da aprendizagem da educação profissional; das políticas públicas; planejamento e monitoramento das ações e voltada para a gestão pedagógica;

administrativa financeira; democrática e de liderança de pessoas. Também contemplará a TESE, como instrumento de gestão que prima pelo protagonismo juvenil, a corresponsabilidade, replicabilidade e responsabilidade social. Esses conhecimentos teóricos vinculados à prática cotidiana dos gestores, bem como suas vivências e experiências oportunizarão o intercâmbio de ideias entre os gestores e um maior alinhamento das ações desenvolvidas em todas as EEEPs. Essa formação deverá acontecer no período de um ano, com momentos presenciais e à distância para que o gestor sinta-se apoiado e não sobrecarregado no desenvolvimento das suas atribuições.

Portanto, o programa de formação continuada em gestão escolar para os gestores das EEEPs tem como propósito diferencial dentre as demais formações, a condição de atender a todos os gestores, promovendo o conhecimento das “dimensões da gestão escolar” (LÜCK, 2009, p. 26), e a sustentabilidade de estratégias fundamentadas no desenvolvimento de competências. Para isso, utilizará das 4 etapas do processo de capacitação e desenvolvimento que em síntese são, o foco no negócio; plano de ação; avaliação dos resultados e o aperfeiçoamento (PACHECO *et al* 2005). Assim, apoiará aos gestores quanto aos recorrentes desafios à formação profissional dos alunos, a gestão pedagógica e administrativa financeira respectivamente. Além disso, oportunizará espaços para o debate, para a troca de experiências, bem como o empoderamento do papel que desempenha na gestão escolar e na missão da escola. Tudo isso, visando contribuir de maneira eficaz com o desenvolvimento educacional dos alunos, integrando-os nas possibilidades de percorrer os seus caminhos formativos como sujeitos de sua própria história.

### **3.1 Objetivo geral**

Oferecer um programa de formação continuada em gestão escolar para os gestores da Rede de Escolas Estaduais de Educação Profissional do Ceará, as EEEPs, com a finalidade de colaborar para que aprimorem as competências e habilidades essenciais ao exercício da função como o conhecimento técnico do papel do gestor, a liderança da comunidade escolar com ousadia, comunicação,

motivação e pelo exemplo, delegando as ações de maneira planejada e responsável, inspirando lideranças, além da visão estratégica e democrática da gestão escolar, proporcionando-os melhoria no desempenho profissional. Sendo assim, os objetivos específicos do programa são:

- Proporcionar a formação continuada ao gestor escolar, oportunizando as condições necessárias para a obtenção de conhecimento técnico e pedagógico para o bom desempenho da sua função;
- desenvolver a capacidade de gerir a escola com entusiasmo, autonomia e determinação na realização das suas atividades, buscando o autodesenvolvimento e a melhoria contínua dos resultados;
- aprimorar a capacidade de tomar decisão com praticidade, agindo de forma adequada e proativa, apresentando soluções e antecipando às situações diante das realidades e desafios do cotidiano da escola;
- promover o exercício do trabalho coletivo, da troca das experiências exitosas, da socialização e partilha das práticas vivenciadas objetivando superar as dificuldades;
- fomentar a capacidade de comunicar-se de maneira clara, simples, objetiva, despertando no grupo o espírito de equipe, a valorização e o alinhamento da cultura escolar.

### **3.2 Público Alvo e Critérios para Participação**

O programa de formação continuada em gestão escolar destina-se aos diretores da Rede de Escolas Estaduais de Educação Profissional do Estado do Ceará que estejam em pleno exercício da função. Esses participarão de forma compulsória para que os conhecimentos e habilidades sejam oportunizados de maneira unificada. A liberação das atividades profissionais para a participação dos momentos presenciais estará assegurada e todos terão que cumprir no mínimo 75% de frequência. A carga horária de estudo à distância poderá ser utilizada dentro do turno de trabalho, ou seja, debitadas das suas carga horária de trabalho não ultrapassando às 20 horas mensais. Embora o diretor seja o único membro da escola a participar dessa formação, o conhecimento dos conteúdos trabalhados no

material de estudo, deverá ser socializado e replicado com todos os envolvidos com a gestão escolar. A não participação do diretor na formação sem justificativa admissível implicará negativamente na sua avaliação funcional podendo gerar desligamento do cargo.

### **3.3 Carga Horária, Estrutura e Conteúdo Programático do Curso de formação continuada em gestão escolar para gestores das EEEPs**

O programa de formação continuada em gestão escolar para os gestores das EEEPs está organizado em cinco módulos. Cada módulo presencial possui a carga horária de 24 horas e os módulos à distância variam entre 20 horas a 30 horas. Contudo, o curso terá uma carga horária total de 240 horas para serem realizadas ao longo de um ano. As aulas à distância serão desenvolvidas na plataforma virtual da SEDUC. Os encontros presenciais acontecerão no Centro de Treinamento Antonio Albuquerque de Sousa Filho - Rua Adolfo Moreira de Carvalho, s/n, Edson Queiroz, onde funciona o Núcleo de Formação de Pessoas da SEFOR. O referido espaço reúne boas condições físicas e logísticas para apreensão dos conhecimentos e integração dos cursistas.

Os módulos acontecerão nos meses de abril, junho, agosto, outubro e dezembro de 2015, conforme cronograma apresentado na tabela 15 a seguir.

**Tabela 15** – Cronograma da formação continuada dos gestores da EEEP

Meses de 2015	Carga horária à distância	Carga horária presencial
Abril	20 horas	24 horas
Junho	25 horas	24 horas
Agosto	30 horas	24 horas
Outubro	25 horas	24 horas
Dezembro	20 horas	24 horas

**Fonte:** Elaborada pela autora, (2014).

Conforme apresentado na tabela 15, os meses de formação foram distribuídos a partir do segundo bimestre, iniciando no mês de abril. Serão intercalados a cada dois meses para não sobrecarregar o gestor escolar, que

normalmente possui muitas demandas no início do ano letivo, que requerem a sua presença na escola como a entrada de novos alunos e conseqüentemente novas famílias, colaboradores e parceiros.

A estrutura programática dos módulos de estudo desse programa de formação continuada em gestão escolar para gestores da EEEP foi uma proposta baseada no resultado da análise da pesquisa de campo realizada com os 103 gestores das EEEPs. O quadro 20 que segue apresenta a estrutura e o conteúdo programático dos módulos do programa de formação continuada para gestores da EEEP.

**Quadro 20** - Proposta do programa de formação continuada para os gestores das EEEPs

<b>Módulos</b>	<b>Conteúdos Programáticos</b>	<b>Atividades Pedagógicas</b>
Módulo I – Legislação da Educação Profissional	Constituição Federal; LDB; Programa Brasil Profissionalizado; Resoluções; Portarias; Credenciamento das Escolas e reconhecimento dos cursos técnicos.	Participação dos Fóruns; Estudo de Caso; Troca de Experiências; Dinâmicas; Relatórios; Construção do Plano de Intervenção.
Módulo II – Gestão Pedagógica	Currículo do ensino médio de nível técnico integrado e integral; PDE/PPP/PC; Estágio curricular; Avaliação curricular; Formação de professor, coordenador, secretário(a).	Participação dos Fóruns; Estudo de Caso; Troca de Experiências; Dinâmicas; Relatórios; Construção do Plano de Intervenção.
Módulo III – Gestão Administrativa Financeira	Filosofia da TESE; Orçamentos; Recursos Financeiros; Licitações; Prestação de Conta; Material de consumo; Acervos; Patrimônio.	Participação dos Fóruns; Estudo de Caso; Troca de Experiências; Dinâmicas; Relatórios; Construção do Plano de Intervenção.
Módulo IV – Gestão Democrática e Liderança	Papel do gestor escolar; liderança participativa e estratégica; Premissas da TESE; Parcerias; Segmentos Escolares (Conselho Escolar, Grêmio Estudantil, Associação de Pais).	Participação dos Fóruns; Estudo de Caso; Troca de Experiências; Dinâmicas; Relatórios; Construção do Plano de Intervenção.
Módulo VI – Gestão de Pessoas	Relações Pessoais e Interpessoais; Comunicação estratégica; Contratação de colaboradores; Avaliação funcional.	Participação dos Fóruns; Estudo de Caso; Troca de Experiências; Dinâmicas; Apresentação do Plano de Intervenção.

**Fonte:** Elaborado pela autora.

A construção e a organização do programa de formação continuada para os gestores das EEEPs, apresentados no quadro 20 foram elaborados a partir dos dados colhidos na pesquisa de campo, apresentados e analisados no capítulo 2.

O programa contemplará cinco módulos que abordarão a legislação da educação profissional; a gestão pedagógica; a gestão administrativa financeira; a gestão democrática e liderança e a gestão de pessoas.

Nos encontros presenciais de cada módulo, propõe-se a retomada dos conteúdos programáticos ministrados à distância pela plataforma virtual da SEDUC, com atividades pedagógicas a serem realizadas coletivamente, com o intuito de que haja maior apreensão dos conteúdos e interação entre os cursistas. No último módulo, o gestor apresentará um plano de intervenção que terá sido construído durante os meses de formação, conjuntamente com os atores escolares e com os seus pares nas formações e pelos meios eletrônicos e demais encontros. A seguir será tratado da implementação e execução do programa de formação continuada.

### **3.4 Implementação e execução do programa de formação continuada em gestão escolar para os gestores da EEEP**

O processo de implementação do curso de formação continuada em gestão para os gestores das EEEPs estaria sob a responsabilidade da Coordenadoria de Educação Profissional juntamente com a Coordenadoria de Desenvolvimento da Escola e da Aprendizagem da SEDUC/CE. Isto porque essas coordenadorias realizam as ações voltadas para a formação dos profissionais da educação. Elas responderiam pela realização de convênio firmado com instituições públicas parceiras de nível superior, como UFC e UECE e pela seleção e contratação de consultoria de formadores formada por cinco professores especialista nas áreas previstas no cronograma.

Quanto à execução do programa de formação continuada para os gestores das EEEPs, todos os participantes da rede de EEEPs seriam orientados por meio eletrônico pelos seus emails institucionais, pelo site da SEDUC e pela plataforma virtual de formação da Secretaria. Além das orientações procedimentais básicas, também receberiam de forma eletrônica o material de estudo da formação

para melhor acompanhamento das atividades. Os módulos são em número de cinco e seriam trabalhados à distância cumprindo uma carga horária de 20 horas a 30 horas e presencialmente cumprindo carga horária de 24 horas em três dias da semana integralmente. A partir de fevereiro de 2015, o cronograma dessa formação constará no calendário oficial da SEDUC e CREDES/SEFOR.

### **3.5 Custo e financiamento do programa de formação continuada em gestão escolar para gestores da EEEP**

O financiamento do curso de formação se efetivará por intermédio dos recursos orçamentários da Secretaria de Educação do Estado do Ceará. Quanto aos custos com a logística da formação como hospedagem, alimentação, material didático impresso, *pro labore* dos formadores ficaria a cargo dos recursos do tesouro estadual. A hospedagem estaria assegurada somente para os cursistas do interior e região metropolitana e poderia ser feita a partir do meio dia da véspera dos dias da formação presencial. Com relação à passagem para deslocamento dos cursistas do interior e região metropolitana, ficaria a cargo dos custos da CREDE. O traslado da rodoviária Engenheiro João Tomé até o local da hospedagem, bem como o retorno da hospedagem para a rodoviária, ficaria a cargo dos custos da SEDUC.

Portanto, o custo total estimado para a formação completa (cinco módulos) gira em torno de R\$ 53.250,00 (cinquenta e três mil, duzentos e cinquenta reais). Esses valores de investimento se legitimam em função da necessidade de uma boa formação dos gestores, para que possam corresponder as atribuições e papéis desempenhados na gestão de uma EEEP. Convém observar que esses custos não incluem a hospedagem para os cursistas residentes na capital Fortaleza. A seguir, a tabela 16 apresenta os custos estimados para cada módulo do programa de formação continuada em gestão escolar para gestores da EEEP.

**Tabela 16 – Custos estimados da formação continuada para gestores das EEEPs**

<b>Logística da Formação</b>	<b>Custos Estimados</b>	
Hospedagem – R\$115,00 (diária)	84gestores x 15dias x R\$115,00 =	14.490,00
		[continua]



[continuação]

Alimentação – R\$20,00 (3xdia)	103gestores x 15dias x 3refeições x R\$20,00 = 9.270,00
Material Impresso - R\$30,00 (por pessoa)	103gestores x R\$30,00 = 3.090,00
<i>Pro labore</i> Horas/aula R\$ 110,00	5 x 48 x R\$110,00 = 26.400,00
Total de Custo Unitário por Gestor	1.282,00
Total Geral dos Custos	53.250,00

Dados complementares: Total de Gestores cursistas = 103; Professores formadores = 05

Fonte: Elaborado pela autora, (2014).

Portanto, a tabela 16 demonstra detalhadamente os custos totais investidos na formação. Na seção seguinte apresenta-se o acompanhamento e avaliação dos cursistas como do programa de formação continuada para gestores das EEEPs.

### **3.6 Acompanhamento e avaliação dos cursistas e do programa de formação continuada para os gestores das EEEPs**

Para a formação alcançar êxito quanto aos seus objetivos e proposições, necessita ser bem acompanhada e avaliada para que as dificuldades sejam enfrentadas e superadas.

Logo, a avaliação do programa de formação continuada para os gestores das EEEPs será realizada por atividades como a participação nos fóruns de cada módulo de estudo de no mínimo 4 postagens apresentando coerência das ideias e interação com os demais cursistas; apresentação de relatórios. Dessa maneira, a equipe responsável pela formação, que necessariamente deverá ter um perfil profissional com conhecimento teórico e prático na gestão educacional e escolar, terá condições de observar o nível de compreensão e interação do cursista com as temáticas trabalhadas e com os seus pares.

Finalizada a formação, o cursista apresentará um plano de intervenção elaborado por ele no decorrer do ano formativo para que possa aplicar na escola onde trabalha. O plano de intervenção, juntamente com a comprovação da participação nas demais atividades pedagógicas e da frequência de no mínimo 75%

da carga horária nos módulos presenciais e à distância, serão requisitos para o recebimento da certificação de 240 horas a ser emitida pela SEDUC.

A avaliação do programa de formação em gestão escolar para os gestores das EEEPs, será feita por meio de um instrumental estruturado com uma questão fechada com treze quesitos e três questões abertas. Essas avaliarão a formação quanto às competências essenciais para o desenvolvimento de pessoas, como “cognitiva, resolução de problemas, autoconhecimento, motivação social” (PACHECO *et al* 2005, p. 59 e 60), bem como as questões internas e provenientes do contexto profissional como “avaliação de reação e satisfação; autoavaliação, avaliação de resultados; avaliação de performance” (PACHECO *et al* 2005, p. 60). As questões fechadas avaliará por meio dos conceitos ótimo, bom, regular, ruim os quesitos: organização do programa; carga horária total; carga horária dos módulos; conteúdos; atividades pedagógicas: material didático; local do encontro presencial; plataforma virtual da SEDUC; conhecimento do facilitador; relação interpessoal com facilitador; relação interpessoal com os cursistas; capacidade de transmissão do facilitador; coordenação do programa. As questões abertas fará a abordagem em relação a percepção, expectativas e contribuição do programa de formação. Essa avaliação do programa de formação para os gestores das EEEPs servirá como instrumento essencial para a construção, desenvolvimento e aperfeiçoamento de novas formações.

### **3.7 Desafios quanto à implementação do programa de formação continuada em gestão escolar para os gestores das EEEPs**

Na implementação de um plano de ação educacional, inúmeras situações podem surgir que podem comprometer o planejamento proposto. Dentre as situações, tem-se o não financiamento dos custos previstos; o descomprometimento e absenteísmo do gestor por motivos pessoais e profissionais; a falta de acompanhamento da equipe responsável. Contudo, trabalhar as dificuldades e desafios que vão surgindo no decorrer da formação é um meio de superar e corrigir ao longo do percurso formativo e abrir as possibilidades dos acertos e cumprimento das metas e objetivos traçados.

Assim, a expectativa que se tem é que o programa de formação continuada em gestão escolar para os gestores das EEEPs alcance os objetivos esperados. Dessa maneira favorecerá o surgimento de uma nova mentalidade gestora comprometida com todos os processos inerentes à gestão escolar e principalmente com o desenvolvimento e bom desempenho de todos os atores escolares e do ensino e aprendizagem.

### **3.8 Considerações finais**

Essa dissertação teve como objetivo analisar se as ações de formação para os gestores das Escolas Estaduais de Educação Profissional na Secretaria da Educação do estado do Ceará, no período de 2008 a 2014, foram suficientes para atender à demanda na rede a fim de propor contribuições para uma formação em gestão de EEEP mais efetiva.

Utilizou-se de uma pesquisa de campo instrumentalizado por um questionário aplicado em duas etapas, encaminhado a 103 gestores escolares das EEEPs e obtendo-se uma média de 80 respondentes. Esses apresentaram suas necessidades de formação voltadas para a melhoria no desempenho das práticas de gestão.

O resultado da pesquisa serviu de base para traçar o perfil do gestor das EEEPs, com as suas dificuldades no lidar com demandas e aspectos da gestão, bem como os seus interesses, e necessidades de formação. Assim, construiu-se um plano de intervenção que visa a atender às necessidades de desenvolvimento de habilidades e competências do gestor da EEEP, no cotidiano da escola. Contudo, a construção de um plano de formação para esses gestores das EEEPs não invalida a busca de estratégias e articulações com instituições parceiras, com o intuito de continuidade na oferta de novas formações e o fortalecimento de políticas públicas voltadas para a formação do gestor escolar.

Assim, inicialmente descreveu-se a educação profissional no Brasil e no estado do Ceará com sua organização voltada para a implantação da rede de EEEPs a partir de 2008 e que continua em processo de crescimento com a abertura de novas escolas. Buscou-se também apresentar os cursos de formação profissional

voltados para os gestores escolares ofertados pela SEDUC/CE e em parceria com outras instituições formadoras.

Constatou-se a importância das formações ofertadas, mas também as fragilidades apresentadas, como a baixa oferta de vagas no atendimento à formação do gestor escolar e o distanciamento da teoria com a prática da gestão escolar que inviabiliza a formação eficaz comprometendo a gestão escolar de qualidade.

Buscou-se realizar uma articulação entre os autores que fundamentaram a pesquisa como Lück (1997, 2000, 2001, 2006, 2009, 2012), Mintzberg (2010), Machado (2010), Pacheco *et al* (2005), Polon (2005), dentre outros que tratam das abordagens voltadas para a gestão escolar, educacional, democrática, participativa, com ênfase no perfil e no papel do gestor escolar, com os dados coletados na pesquisa de campo e analisados.

Constatou-se na pesquisa gestores ávidos por formação de mestrado por acreditarem que novos conhecimentos e práticas poderão contribuir satisfatoriamente com o seu desempenho profissional e da escola. Contudo, percebeu-se também que mesmo que se tenha orientado e mobilizado os gestores mais inexperientes para a realização de visitas às escolas dos gestores mais experientes e assim promover um intercâmbio de conhecimentos, isso não tem acontecido a contento. Há a necessidade de um acompanhamento sistemático das CREDES/SEFOR e SEDUC para apoiá-los juntamente com a comunidade escolar que precisa ser mais envolvida, consultada e participativa na gestão da escola. Essa postura de expectativa de apoios, apresentada por gestores inexperientes, pode ser reveladora das dificuldades enfrentadas na gestão da escola e da necessidade de formação continuada com eficiência e eficácia.

Percebeu-se a necessidade de dar continuidade com os novos gestores, do acompanhamento às formações recebidas pelos antigos gestores. Uma dessas formações diz respeito ao modelo de gestão empreendido pela TESE que utiliza termos e posturas do mundo do trabalho, próprias para uma escola que forma profissionais técnicos de nível médio que diferencia das demais escolas públicas estaduais. Essa percepção constatou-se quando da pesquisa de campo sobre a formação em TESE.

Observa-se que o presente trabalho apresenta algumas limitações. A primeira delas diz respeito às questões da pesquisa sobre a formação na TESE, não ter possibilitado aos respondentes que não participaram desse curso a oportunidade de expressarem suas expectativas quanto ao conhecimento dessa filosofia de gestão, utilizado especificamente na EEEP. A outra, foi o fato de o curso de especialização para gestores da educação profissional e tecnológica em parceria com o Centro Paula Sousa e CAEd não ter tido nenhum respondente, mesmo sabendo-se que foram disponibilizadas sete vagas para a formação e quatro gestores concluíram com êxito. Tal situação impediu de se fazer uma avaliação como nas demais que contribuísse para uma análise criteriosa e apontasse para saídas na melhoria das formações.

Finalizando, apresentou-se **o plano de intervenção** para ser aplicado aos gestores das EEEPs intitulado: programa de formação continuada em gestão escolar.

No final da pesquisa, soube-se que a equipe da gestão da Coordenadoria de Desenvolvimento da Escola e da Aprendizagem – CODEA está construindo um plano estratégico de formação do gestor escolar de toda a rede pública estadual do Ceará. Espera-se que esse trabalho possa contribuir também com esse plano estratégico de formação do gestor escolar do Ceará, uma vez que a rede de EEEPs possui especificidades como o ensino médio integrado à educação profissional em tempo integral, que requerem competências e habilidades próprias do gestor nessa modalidade de ensino.

Assim, espera-se com esse estudo, ter-se contribuído para encontrar caminhos de discussão e reflexão com fins de fomentar políticas públicas comprometidas com a formação dos gestores escolares das escolas estaduais de educação profissional para a efetivação da política de educação profissional no estado do Ceará. Espera-se, ainda, que esse estudo contribua com proposições de melhorias nos processos de formação dos gestores possibilitando o melhor desempenho de todos os atores escolares e principalmente com a melhoria humana, social, cultural e educacional dos alunos.

## REFERÊNCIAS

BERNARDES, Clinger Cleir Silva. *et al.* **Plano de ação educacional: orientações gerais**. Juiz de Fora: FADEPE, 2009. 100 p.:il.

BRASIL. Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 de dezembro de 1996, p. 27833.

\_\_\_\_\_. **LDB – Lei de Diretrizes e Bases** Nº 5692/71. Disponível em: [www.dtaprev.gov.br/silex/1971/5692](http://www.dtaprev.gov.br/silex/1971/5692). Acesso: em 05 de novembro de 2013.

\_\_\_\_\_. Decreto Nº 5.154, de 23 de julho de 2004. Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 41 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-2006/2004/decreto/d5154.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2004/decreto/d5154.htm). Acesso: em 09 de em outubro de 2013.

\_\_\_\_\_. Decreto Nº 6.302 de 12 de dezembro de 2007. Institui o Programa Brasil Profissionalizado. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2007-2010/2007/Decreto/D6302.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2007-2010/2007/Decreto/D6302.htm). Acesso em: 09 de outubro de 2013.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. SETEC. **Educação Profissional Técnica de Nível Médio Integrada ao Ensino Médio** – Documento Base. Disponível em: [www.portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/documento\\_base.pdf](http://www.portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/documento_base.pdf). Acesso em: 03 de novembro de 2013.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. DOURADO, Luiz Fernando. **Gestão da educação escolar** – Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006. 88 p. Disponível em: [www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/portal/semana/texto\\_dep.pdf](http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/portal/semana/texto_dep.pdf). Acesso em: 03 de novembro de 2013.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. 2010. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=286&Itemid=353](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=286&Itemid=353). Acesso em: 03 de novembro de 2013.

\_\_\_\_\_. **Catálogo Nacional dos Cursos Técnicos**. 2012. Disponível em: <http://catalogonct.mec.gov.br/>. Acesso em: 11 de agosto de 2013.

\_\_\_\_\_. Decreto Nº 30282 de 04 de agosto de 2010. Aprova o regulamento, altera a estrutura organizacional e dispõe sobre a denominação dos cargos de direção e assessoramento superior da secretaria da educação (SEDUC), e dá outras providências. Diário Oficial Estado, Poder Executivo, Fortaleza, CE, 05 de agosto de 2010. Disponível em: [www.jusbrasil.com.br/diarios/7259314/pg-5-caderno-1-diario-oficial-do-estado-do-ceara-doece-de-05-08-2010](http://www.jusbrasil.com.br/diarios/7259314/pg-5-caderno-1-diario-oficial-do-estado-do-ceara-doece-de-05-08-2010). Acesso em: 08 de junho de 2014.

\_\_\_\_\_. Decreto Nº 31221, de 03 de junho de 2013. Altera a estrutura organizacional e dispõe sobre a distribuição e a denominação dos cargos de direção e assessoramento da secretaria da educação (SEDUC). Diário Oficial Estado, Poder Executivo, Fortaleza, CE, 06 de junho de 2013, Nº104 série 3 Ano V, p. 1-3. Disponível em: [imagens.seplag.ce.gov.br/PDF/20130606/do20130606p01.pdf](http://imagens.seplag.ce.gov.br/PDF/20130606/do20130606p01.pdf). Acesso em: 10 de agosto de 2014.

\_\_\_\_\_. Lei Nº 12.613, DE 07.08.96 (D.O. DE 15.08.96). Autoriza o Poder Executivo a transferir da Fundação de Teleducação do Ceará - FUNTELC, para a Secretaria da Educação do Estado do Ceará - SEDUC, todas as atividades ligadas a pesquisa e educação a distância e da outras providências. Disponível em: <http://www.al.ce.gov.br/legislativo/legislacao5/leis96/12613.htm>. Acesso em: 18 de julho de 2013.

\_\_\_\_\_. Lei Nº14.273, de 19 de dezembro de 2008. Dispõe sobre a criação das Escolas Estaduais de Educação Profissional – EEEP, no âmbito da Secretaria de Educação, e dá outras providências. Disponível em: [www.al.ce.gov.br/legislativo/legislacao5/leis2008/14273.htm](http://www.al.ce.gov.br/legislativo/legislacao5/leis2008/14273.htm). Acesso em: 29 de agosto de 2013.

\_\_\_\_\_. Portaria de Matrícula Nº 1089/2013, **Diário Oficial do Estado do Ceará**. Poder Executivo, Fortaleza, CE, 10 de dezembro de 2013, série 3, ano V, Nº 232, pág. 56. Disponível em: <http://www.jusbrasil.com.br/login?next=http%3A%2F%>. Acesso em: 16 de março de 2014.

CEARÁ. SECRETARIA DA EDUCAÇÃO. **Edital de Seleção Pública Nº02/2008**. Disponível em: [www.seduc.ce.gov.br](http://www.seduc.ce.gov.br). Acesso em: 03 de novembro de 2013.

\_\_\_\_\_. SECRETARIA DA EDUCAÇÃO. **Edital de Seleção Pública Nº 015/2014** – Gab-Seduc/Ce, de 03 de junho de 2014, Disponível em: [www.seduc.ce.gov.br](http://www.seduc.ce.gov.br). Acesso em: novembro de 2013.

\_\_\_\_\_. Conselho Estadual de Educação. **Resolução Nº448/2013**. Disponível em: [www.cee.ce.gov.br](http://www.cee.ce.gov.br). Acesso em: 25 de setembro de 2013.

CUSTÓDIO, Júlio César Dias; MACHADO, Márcia Cristina da Silva; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; DUSI, Cristina Sayuri Cortes Ouchi. In: X SEGET Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2013, Resende, RJ. O trabalho, os papéis e as competências do gerente: reflexões à luz do modelo de gestão de Henry Mintzberg.

DELORS, Jacques. **Educação: um tesouro a descobrir**. São Paulo: Cortez, 8 ed. - Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre educação para o século XXI - Brasília, DF: MEC: UNESCO, 2003.

FALCÃO, José Leão M. Filho. **A qualidade na escola**. XVIII Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação (ANPAE), 1997, Porto Alegre, RS.

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.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ICE. Instituto de Co-responsabilidade pela Educação. **Modelo de Gestão – Tecnologia Empresarial Socioeducacional (TESE)**. Uma nova escola para a juventude brasileira: Escolas de Ensino médio em Tempo Integral. [Manual operacional]. Recife, PE, 2006. 62p.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação Escolar. Políticas, estrutura e organização**. *In*: José Carlos Libâneo; OLIVEIRA João Ferreira de, TOSCHI, Mirza Seabra – 10 ed. Ver. E ampl. São Paulo: Cortez, 2012.- (coleção docência em formação: saberes pedagógicos/ coordenação Selma Garrido Pimentel.

LÜCK, Heloísa. **Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional**. 13 ed. Petrópolis, RJ: editora Vozes, 1997.

\_\_\_\_\_. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. Em Aberto. Brasília, v.17 n.72. p.11-33. fev/jun. 2000.

LÜCK, Heloísa. *et.al.* **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5 ed. São Paulo, 2001.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série Cadernos de Gestão.

\_\_\_\_\_. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Série Cadernos de Gestão.

\_\_\_\_\_. **Dimensões da Gestão Escolar e suas competências**, Editora Positivo, Curitiba, 2009.

\_\_\_\_\_. **Liderança em gestão escolar**. 8 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012. Série Cadernos de Gestão.

MACHADO, Márcia Cristina da Silva. **A gestão estratégica e o caminho para a construção da autonomia no sistema educacional**. Juiz de Fora, jul/dez.2010. Disponível em: <http://www.ppgp.caedufjf.net/mod/resource/view.php?id=604>. Acesso em: 26 de novembro de 2013.



MACHADO, Márcia Cristina da Silva; MIRANDA, Josélia Barbosa. **Autonomia e responsabilização: Um desafio para a gestão escolar**. Artigo. UFJF/ MG. 2012.

MACHADO, Márcia Maria da Silva; STROPPIA, Eder; HORTA, Patrícia Maia do Vale. In: **CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO, SOCIEDADE E INOVAÇÃO – CASI**, 06 e 07 de dezembro de 2012, Volta Redonda, RJ. 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.

MINTZBERG, Henry. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010. 304 p.

PACHECO, Luzia. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas** – Luzia Pacheco, Ana Cherubina Scofano, Mara Beckert, Valéria de Souza. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PARO, Vitor Henrique. A Formação dos Gestores Escolares: A Atualidade de José Quirino Ribeiro. In: **Educação & Sociedade**. Campinas, vol. 30, n. 107, p. 453-467, maio/ago. 2009 457.

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. 2009. 323p. (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp116736.pdf>>. Acesso em: 10 de maio de 2014.

SANDER, B. **Gestão de Educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. Campinas (SP): Autores Associados, 1995. (Coleção Educação contemporânea).

SEDUC. Manual da Superintendência Escolar. Ce. 2007. 28páginas.

\_\_\_\_\_. Portal da SEDUC. Disponível em: [www.seduc.ce.gov.br](http://www.seduc.ce.gov.br). Acesso em: 20 de julho de 2013.

\_\_\_\_\_. Organograma da Secretaria da Educação Básica. Disponível em: <http://www.seduc.ce.gov.br>. Acesso em: 15 de setembro de 2013.

\_\_\_\_\_. Regimento Escolar da Escola Estadual de Educação Profissional. Fortaleza, 2013.

\_\_\_\_\_. Referenciais Curriculares da Escola Estadual de Educação Profissional. Fortaleza, 2013.

\_\_\_\_\_. Dados de matrícula. Disponível em: [http:// www.seduc.ce.gov.br](http://www.seduc.ce.gov.br). Acesso em: 16 de setembro de 2013.

\_\_\_\_\_. Portfólio da Educação Profissional Técnica do Estado do Ceará (EPT). Fortaleza, 2013.

\_\_\_\_\_. Coordenadoria da Educação Profissional. Relatório de pesquisa sobre as formações ofertadas aos gestores Educação Profissional Técnica do Estado do Ceará (EPT). Fortaleza, 2013.

UFBA. Mestrado Profissional em Administração. Disponível em: <http://www.adm.ufba.br/pt-br/node/542/objetivos>. Acesso em: 05 novembro de 2013 e <http://w2.portais.atrilo.scire.net.br/ufba-npga/index.php/pt/disciplinas-academico/disciplinas-profissional> e <http://www.adm.ufba.br/pt-br/curso/mestrado-profissional-administracao>. Acesso em: 12 de abril de 2014.

UFC. GPEGE. Curso de Especialização em Gestão Escolar. Disponível em: <http://www2.virtual.ufc.br/gpege/index.php/ementas>. Acesso em: 07 de maio de 2014.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1 – EXEMPLO DE UM PLANO DE AÇÃO DA EEEP X

### SECRETARIA DE EDUCAÇÃO BÁSICA – SEDUC-CE COORDENADORIA DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL – COEDP FORMAÇÃO DE DIRETORES DAS EEEPS 2014

#### EXEMPLO DE UM PLANO DE AÇÃO DA EEEP X

##### INTRODUÇÃO

A EEEP X localizada no bairro Y, na Av. H, 250, conta com uma estrutura padrão MEC, com 12 salas de aulas, 01 Biblioteca, 01 Laboratório de Línguas com 21 computadores conectados à internet, 01 Laboratório de Informática com 21 computadores conectados à internet, 01 Laboratório de Química com 02 computadores conectados à internet, 01 Laboratório de Física, 01 Laboratório de Biologia, 01 Laboratório de Matemática com 11 computadores conectados à internet, 01 secretaria, 01 sala para coordenação pedagógica, 01 sala para coordenação de estágio, 01 recepção, 01 diretoria, 01 sala para os professores, 01 sala adjunto para os professores, 01 sala para o grêmio e 01 auditório com capacidade para 175 lugares. Todos os ambientes citados são climatizados e com acessibilidade. Temos ainda, 01 Quadra poliesportiva, 01 Teatro de arena, 02 Laboratórios tecnológicos para os cursos profissionalizantes, estacionamento para 40 vagas, almoxarifados, cozinha e refeitório, vestiários e sanitários femininos e masculinos.

A área administrativa e pedagógica conta com 15 computadores conectados à internet, 01 impressora e um aparelho de fax. Na biblioteca temos 16 computadores conectados à internet conectados ao cinturão digital, sendo 14 para pesquisa e 02 para atividades administrativas. No total temos 86 computadores conectados à internet.

O modelo de gestão adotado baseia-se nos pilares da Educação Contemporânea da UNESCO: APRENDER A CONHECER, APRENDER A FAZER, APRENDER A CONVIVER, APRENDER A FAZER, surge na cidade de W como uma referência de Educação Profissional integrado com Ensino Médio, que gera grandes inovações tanto na parte metodológica como no seu modelo de gestão. Na sua metodologia, adota uma nova forma de docência, na qual a prática educativa ultrapassa a tradicional sala de aula e acontece em todos os momentos que oportunizarão aos alunos e professores que agora permanecem na escola em tempo integral.

Outro diferencial é o modelo de gestão, que está baseado na Tecnologia Empresarial Sócioeducacional (TESE), e tem como proposição: Desenvolver um espírito empresarial criativo; Ter a postura voltada para a obtenção de resultados; Formar consciência da unidade entre teoria x prática; gestor x parceiros; líder x liderados; educador x educandos.

##### VALORES:

Compromisso ético e social; Respeito e valorização às diversidades; Valorização da vida; Autonomia; Identidade cultural; Equidade; Transparência; Integração; Sinergia; Democracia; Excelência.

- **VISÃO:** Ser uma instituição reconhecida pela sociedade, tendo como destaque a produtividade e a excelência na formação humana, profissional e acadêmica de jovens protagonistas.
- **MISSÃO:** Oferecer um ensino médio integrado a educação profissional de qualidade, capaz de formar jovens autônomos, empreendedores e solidários para que exerçam seu papel na sociedade.

**PREMISSAS:** Protagonismo juvenil - Formação continuada - Atitude empresarial - Corresponsabilidade – Replicabilidade.

## 1. OBJETIVOS:

Premissas	Objetivos
<b>Protagonismo Juvenil</b>	Formar jovens empreendedores, autônomos, solidários, criativos, conscientes do seu valor como agente transformador da sociedade e construtores de seus próprios aprendizados: cognitivo, produtivo, profissional, relacional e pessoal, desenvolvendo suas potencialidades, assumindo compromissos e preparados para atuar de forma ética e produtiva na escola e na sociedade, tendo como ponto de partida o seu projeto de vida.
<b>Formação Continuada</b>	Proporcionar aos educadores as condições necessárias para estudo e pesquisa extrapolando as fronteiras de seu saber específico e desafiando-se quanto ao seu crescimento pessoal comprometidos com a unidade entre TEORIA x PRÁTICA, tornando -se facilitadores de um ensino de qualidade.
<b>Atitude Empresarial Socioeducacional</b>	Dispor de educadores e educandos com postura centrada na excelência do seu trabalho para atingir resultados e ser referência para a comunidade na Educação Profissional articulada com o ensino médio. Incorporação e vivência da produção da riqueza moral e material com eficácia dos resultados, superando as expectativas da comunidade e do investidor social.
<b>Corresponsabilidade</b>	Sociedade civil e iniciativa privada engajados na formação de cidadãos envolvidos e comprometidos, para exercerem funções empreendedoras, atendendo as exigências do mercado de trabalho; EEEP com postura centrada na excelência do seu trabalho para atingir resultados e ser referência para a comunidade na Educação Profissional articulada com o ensino médio. Mobilizar toda a comunidade escolar e parceiros externos a participar como agente das ações sócio-educacionais possibilitando a efetivação do projeto escolar.

## 2. PRIORIDADES

Premissas	Prioridades
<b>Protagonismo Juvenil</b>	Promover ações pedagógicas que ampliem o desenvolvimento integral do jovem, levando em consideração teoria e prática, possibilitando a execução do seu projeto de vida.
<b>Formação Continuada</b>	Garantir o estudo da TESE como política pedagógica da escola, considerando a aplicação e execução desta, como fator primordial para que se alcance os resultados esperados.
<b>Atitude Empresarial Socioeducacional</b>	Sensibilizar e garantir a aplicação da TESE em todas as dimensões, valorizando a postura empreendedora na geração de recursos intelectuais e humanos.
<b>Corresponsabilidade</b>	Sensibilizar os parceiros internos e externos na efetivação da proposta da EEEP e garantir a aplicação da TESE em todas as dimensões, valorizando a postura empreendedora na geração de recursos intelectuais e humanos.

## 3. ESTRATEGIAS

Premissas	Estratégias
<b>Protagonismo Juvenil</b>	Construção/revisão do Projeto de Vida do aluno; Aulas dinâmicas e interativas; Avaliação da aprendizagem diagnóstica, processual e contínua; Elaboração e realização de projetos interdisciplinares; Estudos dirigidos, pesquisas e aulas de campo, orientados pelos educadores; Criação de normas e rotinas escolares; Interação entre os cursos;

	<p>Projetos de reforço e seminários temáticos; Garantir aos alunos aulas práticas nos laboratórios; Projeto de nivelamento: Primeiro, aprender; Projeto de incentivo à leitura e a produção textual em parceria com laboratórios e biblioteca; Projetos que despertem o raciocínio lógico racional voltado para aprendizagem do dia a dia; Projeto Diretor de Turma; Participação nas Olimpíadas de todas as disciplinas; Formação de lideranças; Parcerias com Grêmios Estudantil e Conselho Escolar; Monitoramento diário da frequência; Apoio ao planejamento e execução dos projetos conduzidos pelos alunos, com autonomia e responsabilidade; Exposições de temáticas relacionadas ao cotidiano e a potencialidade do educando; Aulas teóricas e práticas; Utilização de filmes e outros recursos culturais para percepção de mensagem para a vida; Grupos de estudos para aprofundamento dos conteúdos por área de conhecimentos, aos sábados; Reuniões definidoras das metas e dos objetivos a serem alcançados; Projetos que desenvolvam o empreendedorismo do jovem; Realização de eventos na área técnica e científica; Temas transversais com a pedagogia de projeto; Promover atividades de orientação profissional; Aplicar e intensificar o estudo da TESE, Contextualizar os conhecimentos teóricos a realidade social.</p>
<b>Formação Continuada</b>	<p>Participação em cursos de extensão e pós-graduação strictu sensu e lactu sensu; Avaliação continuada de desempenho com a utilização de instrumentais de monitoramento com retorno para o educador; Incentivo à experiências pedagógicas e científicas; Dedicção exclusiva diurna do corpo docente; Intercâmbio de experiências e metodologias exitosas; Apresentação e debates de temas educacionais; Estudo dirigido por área de ensino; Participação de eventos pedagógicos e empresariais (oficinas, palestras, seminários, conferências e congressos); Promovendo formações para o desenvolvimento pessoal e acadêmico dos educadores visando a excelência em sua atuação; Garantindo a eficiência do processo ensino-aprendizagem com os programas das disciplinas orientados pela instituição; Utilizando os recursos de multimídias pedagógicos em contínuo processo de aprendizagem favorecendo a qualidade do ensino; Orientando os professores no planejamento das disciplinas para proporcionar aos alunos aulas dinâmicas que favoreçam a aprendizagem significativa; Apoiando-se na TESE como princípio norteador das ações pedagógicas; Vivenciando projetos interdisciplinares que envolvam atividades artísticas, esportivas e culturais.</p>
<b>Atitude Empresarial Socioeducacional</b>	<p>Criar espaços para que pais e comunidade se integrem aos projetos da escola; Aplicar o PDCA sistematicamente; Utilização de mídias diversas que abordem assuntos contextualizados com a realidade dos alunos; Acompanhamento, monitoramento e avaliação dos programas e planos de ação; Comunicação aberta e descentralização das ações, permeados pelo trabalho coletivo e cooperativo; Comunicação e confiança entre líderes e liderados com <i>feedback</i> individualizado; Realização de atividades que desenvolvam as características empreendedoras e profissionais dos alunos; Acompanhar o desempenho acadêmico dos jovens através de simulados e outros instrumentos avaliativos; Intensificar o acompanhamento para assegurar o tempo pedagógico necessário para atividades curriculares e extra-curriculares; Monitorar e acompanhar as metas de sucesso; Avaliar continuamente o desempenho profissional dos educadores; Monitorar os padrões de acompanhamento pedagógico.</p>
<b>Corresponsabilidade</b>	<p>Equipe alinhada na proposta do projeto; Execução integral, avaliação e ajustes do plano de ação; Acompanhamento e monitoramento dos programas de ação; Trabalho em equipe; Delegação Planejada;</p>

	<p>Avaliação de desempenho dos professores e funcionários; Assiduidade e pontualidade de toda comunidade escolar; Buscar novas parcerias junto às instituições e empresas através de visitas de sensibilização e apresentação da proposta da EEEP; Reuniões periódicas para alinhamento e fortalecimento apresentando resultados alcançados aos parceiros internos e externos; Divulgação com antecedência das atividades/eventos desenvolvidos pela escola através do site da SEDUC, CREDE e jornais locais; Alinhamento com parceiros internos e externos, promovendo a momentos de sensibilização e despertando a co-responsabilidade da comunidade; Reuniões bimestrais e extraordinárias entre pais, responsáveis e equipe da Escola; Compromisso de todos com a aprendizagem dos alunos; Execução plena do Projeto Diretor de Turma; Assistência pedagógica, material e financeira da SEDUC; Articulação entre Escola e possíveis parceiros externos. Seminários com empresas e instituições parceiras; Fortalecer a atuação dos organismos colegiados; Elaboração e desenvolvimento de projetos que envolvam a comunidade escolar; Realização de eventos culturais e esportivos; Promoção de palestras temáticas com instituições parceiras; Promoção de eventos inter-setoriais; Reuniões ordinárias e extraordinárias com as famílias.</p>
--	---

#### 4. INDICADORES

<p><b>Protagonismo Juvenil</b></p>	<p>80% do educandos alcançando resultados superiores à média da Escola; 100% dos educandos com seu projetos de vida iniciados no primeiro ano; 88% dos alunos frequentes e aprovados ao final do ano letivo nas avaliações internas; 100% de alunos participando do SPAECE; 85% de participação e aproveitamento dos jovens nas atividades internas e externas; 100% de participação nas olimpíadas escolares. 100% de participação dos alunos no processo de nivelamento; 10% dos alunos reprovados ao final do ano letivo; 2% de abandono ao final do ano; 30% dos alunos com média anual igual ou superior a oito; Superar em 10% a média da CREDE 12 no SPAECE; 20% dos projetos desenvolvidos premiados em eventos científicos; 100% dos jovens com acesso sistemático a biblioteca; 80% dos alunos participando de concursos promovidos pela escola ou outras instituições; 100% dos alunos envolvidos nos projetos escolares; 8% dos alunos no nível adequado da escala do SPAECE.</p>
<p><b>Formação Continuada</b></p>	<p>80% dos educadores com domínio de metodologias de pesquisa e de tecnologia da informação e da comunicação. 80% dos educadores capacitados em suas respectivas áreas de conhecimentos. 80% dos educadores compreendendo e aplicando os princípios da TESE; 100 % de participação dos educadores em atividades e/ou eventos de formação continuada; 100% de professores com domínio de metodologia do trabalho científico; 100% dos educadores com avaliação de desempenho maior ou igual a oito.</p>
<p><b>Atitude Empresarial Socioeducacional</b></p>	<p>100 % de envolvimento dos Educadores e Educandos nas atividades desenvolvidas pela escola; 100% de adesão de educadores e educandos à filosofia da escola; 0% de absenteísmo dos educadores e educandos; 100% de alinhamento dos educadores; 90% de cumprimento do plano de ação da escola e do programa de ação dos educadores; 90% da comunidade satisfeita com o projeto pedagógico da escola.</p>
<p><b>Corresponsabilidade</b></p>	<p>90% dos pais participando nos encontros da escola; 100% das reuniões realizadas; 80% dos pais envolvidos nos projetos e acompanhando o desempenho escolar do seu filho; 95% de adesão e participação dos</p>

	parceiros externos contatados, nas ações desenvolvidas pela EEEP; 80% de acompanhamento e incentivo pela comunidade escolar na maximização das potencialidades; 100% dos educadores (Núcleo Gestor, Professores, Funcionários) alinhados; 90% do plano de ação cumprido; 80% dos programas de ação cumpridos; 100% da comunidade escolar assídua e pontual; 90% da comunidade escolar satisfeita com o projeto da EEEP; 100% dos professores e funcionários com nota de avaliação superior à média esperada. 90 % dos pais envolvidos no acompanhamento do desempenho escolar do seu filho; 20 % dos pais envolvidos nos projetos escolares; 100 % de envolvimento dos educadores e educandos nos eventos da escola; 80 % das necessidades financeiras, materiais e humanas atendidas; 90 % de parcerias firmadas com as empresas contatadas.
--	---

## 5. RESULTADOS ESPERADOS

<b>Protagonismo Juvenil</b>	Educandos obtendo resultados satisfatórios nas avaliações internas e externas; Educandos com seus projetos de vida iniciados e conscientes da sua responsabilidade de participar do processo de aprendizagem aliado à formação profissional de forma criativa, autônoma e espírito de liderança; Jovens aplicando ativamente seus conhecimentos nos projetos da escola e no desenvolvimento dos seus projetos de vida, com relevância acadêmica, vislumbrando resultados satisfatórios nas avaliações internas e externas; Jovens proativos planejando e executando ações que promovam o crescimento pessoal, sócio cultural e profissional, com acompanhamento dos educadores.
<b>Formação Continuada</b>	Educadores qualificados e comprometidos com a própria formação, atuando de forma eficiente e eficaz na aprendizagem dos jovens; Educadores competentes, habilitados e especializados em suas áreas de conhecimento, preparados à inovação tecnológica em sua prática docente, comprometidos com o seu autodesenvolvimento e com a filosofia da Escola Profissional.
<b>Atitude Empresarial Socioeducacional</b>	Educadores e educandos comprometidos, integrados, motivados, capazes de cumprir planos e programas de ação e de desenvolver ações educativas para sua formação interdimensional; Educadores atuantes com excelência em suas práticas pedagógicas e empreendedoras; Alinhamento com parceiros internos e externos; Unidade das ações pedagógicas; Crescimento profissional e institucional a partir da delegação planejada; Indicadores positivos da qualidade dos serviços prestados; Respeito e proteção ao tempo de aprendizagem; Adesão da comunidade escolar à filosofia da EEEP; Satisfação da comunidade escolar com o projeto pedagógico da escola
<b>Corresponsabilidade</b>	Reconhecimento do projeto como referência de uma educação de qualidade; Plano e programas de ação sendo realizados; Educadores, Pais e alunos alinhados; Comunidade escolar e parceiros externos conscientes e coresponsáveis com os objetivos do projeto; Profissionais e alunos assíduos e pontuais; Aquisição de novas parcerias; Atuação de parceiros internos e externos no desenvolvimento do projeto; Recursos financeiros, materiais e humanos suficientes para a execução do projeto; Apoio efetivo das famílias dos alunos para o cumprimento das responsabilidades; Firmar parcerias com 2% das empresas locais e ONGs. Envolvimento dos parceiros internos e externos contribuindo com o bom funcionamento e o desenvolvimento do projeto da Escola; Aquisição de novas parcerias; Apoio efetivo das famílias dos alunos para cumprimento das responsabilidades Presença assídua das famílias na



	escola; Recursos financeiros, materiais e humanos disponíveis em quantidades suficientes para a execução com sucesso do projeto da escola.
--	--

## APÊNDICES

## APÊNDICE A - ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS GESTORES DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DO CEARÁ

Caro(a) Gestor(a),

Sou aluna do curso de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, ministrado pelo CAEd/UFJF e estou realizando uma pesquisa para minha dissertação, cujo tema é a **Análise das Ações de Formação Continuada para os Gestores das Escolas Estaduais de Educação Profissional do Estado do Ceará**. O questionário foi elaborado de forma que o sigilo lhe seja garantido. Suas informações são fundamentais para o sucesso do meu trabalho.

Obrigada por sua participação.

Professora Socorro Farias

### I Perfil do Gestor

1. Identifique o cargo que ocupa na SEDUC/CE:  
 Docente  Técnico  Outro.Qual? \_\_\_\_\_
2. Qual a função que exerce?  
 Gestor Escolar Efetivo  Gestor Escolar Não Efetivo
3. Forma de acesso na atual função de Gestor Escolar:  
 Indicação Interina  Processo Seletivo
4. Há quanto tempo exerce a função de Gestor Escolar?  
 Menos de 1 ano  
 Entre 1 a 2 anos  
 Entre 2 a 4 anos  
 Entre 4 a 6 anos
5. Quanto tempo exerceu a função de Gestor Escolar antes da EEEP?  
 Nenhum ano  
 Menos de 1 ano  
 Entre 1 a 4 anos  
 Entre 4 a 8 anos  
 A mais de 8 anos
6. Qual a sua formação - área – linha de pesquisa?  
 Licenciatura – Qual a área? \_\_\_\_\_  
 Bacharelado – Qual a área? \_\_\_\_\_  
 Especialização - Qual a área? \_\_\_\_\_  
 Mestrado - Qual a linha de pesquisa? \_\_\_\_\_  
 Doutorado - Qual a linha de pesquisa? \_\_\_\_\_
7. Dentre esses cursos ofertados pela SEDUC/CE ou em parceria, assinale os que você já fez:  
 Especialização em Gestão da Educação Pública pela UFJF/Caed  
 A Política da Educação Profissional Integrada ao Ensino Médio (Para gestores selecionados em 2008).

- Especialização de Gestores da Rede Pública Estadual de Educação Profissional (Instituto Federal do Paraná – IFPR em parceria com a SETEC/MEC - Programa Brasil Profissionalizado).
- MBTI (Myers Briggs Test Identificacion).
- Especialização de Gestores das Escolas Estaduais de Educação Profissional e Tecnológica (Centro Paula Sousa - CPS em parceria com CAEd e SETEC/MEC – Programa Brasil Profissionalizado)
- Especialização em Gestão Escolar pela UFC Virtual
- Formação em Liderança: A Essência da Gestão, Novos Paradigmas para o Exercício do Poder e da Autoridade.
- Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública pela UFJF/Caed.
- Mestrado Profissional em Administração (MPA) pela UFBA

## II Avaliação dos Programas de Formação

Questões sobre a Especialização em Gestão da Educação Pública pela UFJF/CAEd.

8. Você participou desse curso?
- Sim    Não
- 8.1 Como o conhecimento adquirido nesse curso contribuiu efetivamente para sua prática gestora?
- A contribuição foi totalmente aplicável.
  - A contribuição foi aplicável.
  - A contribuição foi parcialmente aplicável.
  - A contribuição foi pouco aplicável.
  - A contribuição foi inaplicável.
- 8.2 Como os temas (gestão do currículo na escola; currículo e educação científica no ensino médio; avaliação e indicadores e indicadores educacionais, avaliação de programas e de políticas educacionais; democracia, direito e políticas públicas; legislação e políticas do Estado do Ceará; liderança educacional e gestão escolar; plano de ação educacional) abordados no curso contribuíram para sua prática gestora?
- A contribuição foi totalmente aplicável.
  - A contribuição foi aplicável.
  - A contribuição foi parcialmente aplicável.
  - A contribuição foi pouco aplicável.
  - A contribuição foi inaplicável.
- 8.3 A carga horária do curso de 390 horas foi suficiente para contemplar os conhecimentos necessários à sua prática gestora?
- Totalmente suficiente.
  - Suficiente.
  - Parcialmente suficiente.
  - Pouco suficiente.
  - Insuficiente.

8.4 Até que ponto a metodologia semipresencial do curso favoreceu a aprendizagem?

- Totalmente favorável.
- Favorável.
- Parcialmente favorável.
- Pouco favorável.
- Desfavorável.

8.5 Como você avalia a importância que esse curso de formação teve para o início ou continuidade da sua prática gestora?

- Totalmente importante.
- Importante.
- Parcialmente Importante.
- Pouco Importante.
- Nada importante.

8.6 Assinale dentre os temas que foram abordados no curso, qual (is) contribuíram efetivamente para sua prática gestora.

- Gestão do currículo na escola.
- Currículo e educação científica no ensino médio.
- Avaliação e indicadores educacionais.
- Avaliação de programas e de políticas educacionais.
- Democracia, direito e políticas públicas.
- Legislação e políticas do Estado do Ceará.
- Liderança educacional e gestão escolar.
- Plano de Ação Educacional.
- Nenhum.

8.7 Sentiu necessidade na sua prática gestora de conhecimento de algum tema que não foi contemplado nesse curso? Se sim, diga qual (quais).

- Sim      Se sim. Qual(is): \_\_\_\_\_
- Não

8.8 Até que ponto o local dos encontros presenciais foi adequado para favorecer a aprendizagem?

- Totalmente adequada
- Adequada
- Parcialmente adequada
- Pouco adequada
- Nada adequada

Questões sobre o curso de Aperfeiçoamento – A Política da Educação Profissional Integrada ao Ensino Médio que contou com a participação de 85 gestores selecionados no final de 2008 e em 2010.

9. Você participou desse curso?

- Sim     Não

- 9.1 Até que ponto a metodologia de aprendizagem presencial da formação contribuiu para sua participação e formação gestora?
- Contribuiu totalmente.
  - Contribuiu.
  - Contribuiu parcialmente.
  - Contribuiu pouco.
  - Contribuiu nada.
- 9.2 Até que ponto participar de um curso de Formação de Aperfeiçoamento – A Política da Educação Profissional Integrada ao Ensino Médio contribuiu para a melhoria da sua própria prática gestora?
- Contribuiu totalmente.
  - Contribuiu.
  - Contribuiu parcialmente.
  - Contribuiu pouco.
  - Contribuiu nada.
- 9.3 A carga horária de 20h foi adequada para a transferência dos conhecimentos ministrados e conseqüentemente a apreensão deles para a aplicação na sua prática gestora?
- Totalmente adequada.
  - Adequada.
  - Parcialmente adequada.
  - Pouco adequada.
  - Nada adequada.
- 9.4 A organização das ações de formação em três disciplinas (A política de Educação Profissional no Brasil e o Programa Brasil Profissionalizado; Educação Profissional e Formação Docente; Educação Profissional e Mercado de Trabalho Local), contribuiu para apreensão do conteúdo e conseqüentemente a transferência deles para sua prática gestora?
- Contribuiu totalmente.
  - Contribuiu.
  - Contribuiu parcialmente.
  - Contribuiu pouco.
  - Contribuiu nada.
- 9.5 Até que ponto o local para os encontros presenciais foram adequados para favorecer a aprendizagem e interação entre os participantes?
- Totalmente adequada.
  - Adequada.
  - Parcialmente adequada.
  - Pouco adequada.
  - Nada adequada.
- 9.6 Como os conhecimentos adquiridos nesse curso contribuíram efetivamente para sua prática gestora?
- A contribuição foi totalmente aplicável.
  - A contribuição foi aplicável.
  - A contribuição foi parcialmente aplicável.
  - A contribuição foi pouco aplicável.

- A contribuição foi inaplicável.
- 9.7 Como você avalia a importância que esse curso de formação teve para a sua prática gestora?
- Totalmente importante.
  - Importante.
  - Parcialmente Importante.
  - Pouco Importante.
  - Nada importante.
- 9.8 Assinale dentre os temas que foram abordados no curso, qual(is) contribuíram efetivamente para sua prática gestora.
- Legislação Brasileira da Educação Profissional.
  - Documentos Normativos.
  - Diretrizes.
  - Contextualização do Setor Produtivo.
  - Nenhum.
- 9.9 Sentiu necessidade na sua prática gestora de conhecimento de algum tema que não foi contemplado nesse curso? Se sim, qual(ais).
- Sim      Se sim. Qual(is): \_\_\_\_\_
  - Não

Questões sobre a Especialização de Gestores da Rede Pública Estadual de Educação Profissional (Instituto Federal do Paraná – IFPR em parceria com a SETEC/MEC - Programa Brasil Profissionalizado).

10. Você participou desse curso?
- Sim     Não
- 10.1 Em qual edição desse curso você participou?
- 2010     2011     2012
- 10.2 Como o conhecimento adquirido nesse curso contribuiu efetivamente para sua prática gestora?
- A contribuição foi totalmente aplicável.
  - A contribuição foi aplicável.
  - A contribuição foi parcialmente aplicável.
  - A contribuição foi pouco aplicável.
  - A contribuição foi inaplicável.
- 10.3 Até que ponto a metodologia semipresencial do curso favoreceu a aprendizagem?
- Totalmente favorável.
  - Favorável.
  - Parcialmente favorável.
  - Pouco favorável.
  - Desfavorável.
- 10.4 Ter um espaço para discussão e apresentação de práticas gestoras contribuiu para a melhoria da sua própria prática gestora?
- Contribuiu totalmente.
  - Contribuiu.

- Contribuiu parcialmente.
  - Contribuiu pouco.
  - Contribuiu nada.
- 10.5 A organização das ações de formação em três blocos temáticos (Educação Profissional e Tecnológica; Gestão Educacional: planejamento e Avaliação do Processo; Fundamentos da gestão Estratégica), contribuiu para apreensão do conteúdo e conseqüentemente a transferência deles para sua prática gestora?
- Contribuiu totalmente.
  - Contribuiu.
  - Contribuiu parcialmente.
  - Contribuiu pouco.
  - Contribuiu nada.
- 10.6 Como você avalia a relevância dos temas abordados em cada bloco temático para sua prática gestora (Educação Profissional e Tecnológica; Gestão Educacional: planejamento e Avaliação do Processo; Fundamentos da gestão Estratégica)?
- Extremamente relevante.
  - Relevante.
  - Parcialmente relevante.
  - Pouco relevante.
  - Nada relevante.
- 10.7 A carga horária de 390 horas foi adequada para a transferência desses conhecimentos para sua prática gestora?
- Totalmente adequada.
  - Adequada.
  - Parcialmente adequada.
  - Pouco adequada.
  - Nada adequada.
- 10.8 Como você avalia a importância que esse curso de formação teve para a sua prática gestora?
- Totalmente importante.
  - Importante.
  - Parcialmente Importante.
  - Pouco Importante.
  - Nada importante.
- 10.9 Assinale dentre os temas que foram abordados no curso, qual(is) contribuíram efetivamente para sua prática gestora.
- Educação Profissional História e Legislação.
  - Políticas e Diretrizes para a Educação Profissional no Brasil.
  - Gestão na Educação Profissional.
  - Tecnologias na Gestão Escolar.
  - Planejamento Estratégico.
  - Organização do Trabalho Pedagógico.
  - Gestão Orçamentário - Financeira.
  - Gestão Estratégica de Pessoas.
  - Liderança, Reflexão e Ação.



- Perfil do Gestor.
  - Negociação, Articulação e Processo Decisório.
  - Ética na Gestão.
  - Trabalho, Globalização e Ideologia.
  - Nenhum.ia
- 10.10 Sentiu necessidade na sua prática gestora de conhecimento de algum tema que não foi contemplado nesse curso?
- Sim      Se sim. Qual(is):\_\_\_\_\_
  - Não

Questões sobre o curso MBTI (*Myers Briggs Test Identificacion*) que contou com a participação de 97 gestores.

11. Você participou desse curso?
- Sim.
  - Não.
- 11.1 Até que ponto a metodologia de aprendizagem presencial da formação contribuiu para sua participação e formação gestora?
- Contribuiu totalmente.
  - Contribuiu.
  - Contribuiu parcialmente.
  - Contribuiu pouco.
  - Contribuiu nada.
- 11.2 A distribuição e organização das atividades nas 12h de encontro presencial foram adequadas e contribuiu para a sua participação no curso?
- Totalmente adequada.
  - Adequada.
  - Parcialmente adequada.
  - Pouco adequada.
  - Nada adequada.
- 11.3 Até que ponto participar de um curso de MBTI (*Myers Briggs Test Identificacion*) contribuiu para a melhoria da sua própria prática gestora?
- Contribuiu totalmente.
  - Contribuiu.
  - Contribuiu parcialmente.
  - Contribuiu pouco.
  - Contribuiu nada.
- 11.4 A carga horária de 12h foi adequada para a transferência dos conhecimentos ministrados e conseqüentemente a apreensão deles para a aplicação na sua prática gestora?
- Totalmente adequada.
  - Adequada.
  - Parcialmente adequada.
  - Pouco adequada.
  - Nada adequada.
- 11.5 A organização das ações de formação em três temáticas (Seu Estilo de Trabalho; Ordem de Suas Preferências; Sua Abordagem para resolução de

problemas), contribuiu para apreensão do conteúdo e conseqüentemente a transferência deles para sua prática gestora?

- Contribuiu totalmente.
- Contribuiu.
- Contribuiu parcialmente.
- Contribuiu pouco.
- Contribuiu nada.

11.6 Até que ponto o local para o encontro presencial foi adequado para favorecer a aprendizagem e interação entre os participantes?

- Totalmente adequada.
- Adequada.
- Parcialmente adequada.
- Pouco adequada.
- Nada adequada.

11.7 Como você avalia a importância que esse curso de formação teve para a sua prática gestora?

- Totalmente importante.
- Importante.
- Parcialmente Importante.
- Pouco Importante.
- Nada importante.

11.8 Assinale dentre os temas que foram abordados no curso, qual(is) contribuíram efetivamente para sua prática gestora.

- Seu Estilo de Trabalho.
- Ordem de Suas Preferências.
- Sua Abordagem para resolução de problemas.
- Nenhum.

11.9 Sentiu necessidade na sua prática gestora de conhecimento de algum tema que não foi contemplado nesse curso?

- Sim      Se sim. Qual(is): \_\_\_\_\_
- Não

Questões sobre a Formação em Liderança – A Essência da Gestão, Novos Paradigmas para o Exercício do Poder e da Autoridade.
--

11. Até que ponto a metodologia de aprendizagem presencial intercalada a cada 45 a 60 dias de encontro tem contribuído para sua participação e formação gestora?

- Tem contribuiu totalmente.
- Tem Contribuído.
- Tem contribuído parcialmente.
- Tem contribuído pouco.
- Tem contribuído nada.

11.1 A distribuição e organização das atividades nas 16h de encontro presencial tem sido adequadas e contribuído para a sua participação no curso?

- Totalmente adequada.

- Adequada.
  - Parcialmente adequada.
  - Pouco adequada.
  - Nada adequada.
- 11.2 Até que ponto participar de um curso de Formação em Liderança – A Essência da Gestão, Novos Paradigmas para o Exercício do Poder e da Autoridade tem contribuído para a melhoria da sua própria prática gestora?
- Tem contribuído totalmente.
  - Tem contribuído.
  - Tem contribuído parcialmente.
  - Tem contribuído pouco.
  - Tem contribuído nada.
- 11.3 Você acredita que a carga horária proposta de 192 horas será adequada para a transferência dos conhecimentos ministrados e conseqüentemente a apreensão deles para a aplicação na sua prática gestora?
- Totalmente adequada.
  - Adequada.
  - Parcialmente adequada.
  - Pouco adequada.
  - Nada adequada.
- 11.4 A organização das ações de formação em doze módulos temáticos, contribuiu ou tem contribuído para apreensão do conteúdo e conseqüentemente a transferência deles para sua prática gestora?
- Contribuiu totalmente.
  - Contribuiu.
  - Contribuiu parcialmente.
  - Contribuiu pouco.
  - Contribuiu nada.
- 11.5 Até que ponto o local para os encontros presenciais tem sido adequados para favorecer a aprendizagem e interação entre os participantes?
- Totalmente adequada.
  - Adequada.
  - Parcialmente adequada.
  - Pouco adequada.
  - Nada adequada.
- 11.6 Como os conhecimentos adquiridos nesse curso tem contribuído efetivamente para sua prática gestora?
- A contribuição tem sido totalmente aplicável.
  - A contribuição tem sido aplicável.
  - A contribuição tem sido parcialmente aplicável.
  - A contribuição tem sido pouco aplicável.
  - A contribuição tem sido inaplicável.
- 11.7 Como você avalia a importância que esse curso de formação tem para a sua prática gestora?
- Totalmente importante.
  - Importante.

- Parcialmente Importante.  
 Pouco Importante.  
 Nada importante.
- 11.8 Assinale dentre os temas que foram abordados no curso, qual(is) tem contribuído efetivamente para sua prática gestora.
- Propósitos, princípios e valores.  
 Estratégia – Visão Estratégica/Administrativa).  
 Integração – Visão Sistêmica – Cosmovisão.  
 Liderança.  
 Comunicação.  
 Relacionamento Interpessoal – Diálogo.  
 Centramento – Equilíbrio Emocional.  
 Motivação.  
 Servir.  
 Ação – Iniciativa e Geração de Resultados.  
 Criatividade.  
 Aprendizagem – Flexibilidade.  
 Nenhum.
- 11.9 Sentiu necessidade na sua prática gestora de conhecimento de algum tema que não foi contemplado nesse curso?
- Sim      Se sim. Qual(is): \_\_\_\_\_  
 Não

Questões sobre o curso de Especialização em Gestão Escolar pela UFC Virtual.
--

12. Você participou desse curso?
- Sim     Não
- 12.1 Até que ponto a metodologia de aprendizagem semipresencial da formação contribuiu para sua participação e formação gestora?
- Contribuiu totalmente.  
 Contribuiu.  
 Contribuiu parcialmente.  
 Contribuiu pouco.  
 Contribuiu nada.
- 12.2 A distribuição e organização das atividades nas 432h de encontro semi presencial foram adequadas e contribuiu para a sua participação no curso?
- Totalmente adequada.  
 Adequada.  
 Parcialmente adequada.  
 Pouco adequada.  
 Nada adequada.
- 12.3 Até que ponto participar de um curso Especialização em Gestão Escolar pela UFC Virtual contribuiu para a melhoria da sua própria prática gestora?
- Contribuiu totalmente.  
 Contribuiu.  
 Contribuiu parcialmente.

- Contribuiu pouco.  
 Contribuiu nada.
- 12.4 A carga horária de 432h foi adequada para a transferência dos conhecimentos ministrados e conseqüentemente a apreensão deles para a aplicação na sua prática gestora?
- Totalmente adequada.  
 Adequada.  
 Parcialmente adequada.  
 Pouco adequada.  
 Nada adequada.
- 12.5 A organização das ações de formação em sete disciplinas, contribuiu para apreensão do conteúdo e conseqüentemente a transferência deles para sua prática gestora?
- Contribuiu totalmente.  
 Contribuiu.  
 Contribuiu parcialmente.  
 Contribuiu pouco.  
 Contribuiu nada.
- 12.6 Até que ponto o local para o encontro presencial foi adequado para favorecer a aprendizagem e interação entre os participantes?
- Totalmente adequada.  
 Adequada.  
 Parcialmente adequada.  
 Pouco adequada.  
 Nada adequada.
- 12.7 Como os conhecimentos adquiridos nesse curso contribuíram efetivamente para sua prática gestora?
- A contribuição foi totalmente aplicável.  
 A contribuição foi aplicável.  
 A contribuição parcialmente aplicável.  
 A contribuição foi pouco aplicável.  
 A contribuição foi inaplicável.
- 12.8 Como você avalia a importância que esse curso de formação teve para a sua prática gestora?
- Totalmente importante.  
 Importante.  
 Parcialmente Importante.  
 Pouco Importante.  
 Nada importante.
- 12.9 Assinale dentre os temas que foram abordados no curso, qual(is) contribuíram efetivamente para sua prática gestora.
- Oficinas Tecnológicas.  
 Qualidade da Educação Escolar.  
 Planejamento e Práticas da Gestão Escolar.  
 Fundamentos do Direito à Educação.  
 Política e Gestão na Educação.

- Projeto Vivencial.  
 Nenhum.
- 12.10 Sentiu necessidade na sua prática gestora de conhecimento de algum tema que não foi contemplado nesse curso?  
 Sim Se sim. Qual(is): \_\_\_\_\_  
 Não
- 12.11 Até que ponto a forma de divulgação sobre a oferta de vagas para o curso utilizada pela SEDUC/CE é adequada ao estímulo da adesão dos gestores escolares?  
 Totalmente adequada.  
 Adequada.  
 Parcialmente adequada.  
 Pouco adequada.  
 Nada adequada.

Questões sobre a Especialização de Gestores das Escolas Estaduais de Educação Profissional e Tecnológica (Centro Paula Sousa - CPS em parceria com CAEd e SETEC/MEC – Programa Brasil Profissionalizado)
--

13. Você participou desse curso?  
 Sim  Não
- 13.1 Como o conhecimento adquirido nesse curso contribuiu efetivamente para sua prática gestora?  
 A contribuição foi totalmente aplicável.  
 A contribuição foi aplicável.  
 A contribuição foi parcialmente aplicável.  
 A contribuição foi pouco aplicável.  
 A contribuição foi inaplicável.
- 13.2 Até que ponto a metodologia semipresencial do curso favoreceu a aprendizagem?  
 Totalmente favorável.  
 Favorável.  
 Parcialmente favorável.  
 Pouco favorável.  
 Desfavorável.
- 13.3 Ter um espaço para discussão e apresentação de práticas gestoras contribuiu para a melhoria da sua própria prática gestora?  
 Contribuiu totalmente.  
 Contribuiu.  
 Contribuiu parcialmente.  
 Contribuiu pouco.  
 Contribuiu nada.
- 13.4 A organização das ações de formação em três blocos temáticos contribuiu para apreensão do conteúdo e conseqüentemente a transferência deles para sua prática gestora?  
 Contribuiu totalmente.  
 Contribuiu.

- Contribuiu parcialmente.
  - Contribuiu pouco.
  - Contribuiu nada.
- 13.5 Como você avalia a relevância dos temas abordados em cada bloco temático para sua prática gestora (Educação Profissional e Tecnológica; Gestão Educacional: Planejamento e Avaliação do Processo; Fundamentos da gestão Estratégica)?
- Extremamente relevante.
  - Relevante.
  - Parcialmente relevante.
  - Pouco relevante.
  - Nada relevante.
- 13.6 A carga horária de 390 horas foi adequada para a transferência desses conhecimentos para sua prática gestora?
- Totalmente adequada.
  - Adequada.
  - Parcialmente adequada.
  - Pouco adequada.
  - Nada adequada.
- 13.7 Como os conhecimentos adquiridos nesse curso contribuíram efetivamente para sua prática gestora?
- A contribuição foi totalmente aplicável.
  - A contribuição foi aplicável.
  - A contribuição parcialmente aplicável.
  - A contribuição foi pouco aplicável.
  - A contribuição foi inaplicável.
- 13.8 Como você avalia a importância que esse curso de formação teve para a sua prática gestora?
- Totalmente importante.
  - Importante.
  - Parcialmente Importante.
  - Pouco Importante.
  - Nada importante.
- 13.9 Assinale dentre os temas que foram abordados no curso, qual(is) contribuíram efetivamente para sua prática gestora.
- Políticas e Diretrizes para a Educação Profissional no Brasil.
  - Gestão na Educação Profissional.
  - Tecnologias na Gestão Escolar.
  - Planejamento Estratégico.
  - Organização do Trabalho Pedagógico.
  - Gestão Orçamentário - Financeira.
  - Gestão Estratégica de Pessoas.
  - Liderança, Reflexão e Ação.
  - Perfil do Gestor.
  - Negociação, Articulação e Processo Decisório.
  - Ética na Gestão.

- ( ) Nenhum.
- 13.10 Sentiu necessidade na sua prática gestora de conhecimento de algum tema que não foi contemplado nesse curso?
- ( ) Sim      Se sim. Qual(is): \_\_\_\_\_
- ( ) Não

Questões sobre o curso de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública pela UFJF/CAEd.
---

14. Você participou ou está participando desse curso?
- ( ) Sim    ( ) Não
- 14.1 Até que ponto a metodologia de aprendizagem semipresencial da formação contribuiu para sua participação e formação gestora?
- ( ) Contribuiu totalmente.  
( ) Contribuiu.  
( ) Contribuiu parcialmente.  
( ) Contribuiu pouco.  
( ) Contribuiu nada.
- 14.2 A distribuição e organização das atividades nas 520h de formação semi presencial foram adequadas e contribuiu para a sua participação no curso?
- ( ) Totalmente adequada.  
( ) Adequada.  
( ) Parcialmente adequada.  
( ) Pouco adequada.  
( ) Nada adequada.
- 14.3 Até que ponto participar de um curso de Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública pela UFJF/CAEd contribuiu para a melhoria da sua própria prática gestora?
- ( ) Contribuiu totalmente.  
( ) Contribuiu.  
( ) Contribuiu parcialmente.  
( ) Contribuiu pouco.  
( ) Contribuiu nada.
- 14.4 A carga horária de 520h foi adequada para a transferência dos conhecimentos ministrados e conseqüentemente a apreensão deles para a aplicação na sua prática gestora?
- ( ) Totalmente adequada.  
( ) Adequada.  
( ) Parcialmente adequada.  
( ) Pouco adequada.  
( ) Nada adequada.
- 14.5 A organização das ações de formação em disciplinas, contribuiu para apreensão do conteúdo e conseqüentemente a transferência deles para sua prática gestora?
- ( ) Contribuiu totalmente.  
( ) Contribuiu.



- Contribuiu parcialmente.  
 Contribuiu pouco.  
 Contribuiu nada.
- 14.6 Até que ponto o local para o encontro presencial foi adequado para favorecer a aprendizagem e interação entre os participantes?  
 Totalmente adequada.  
 Adequada.  
 Parcialmente adequada.  
 Pouco adequada.  
 Nada adequada.
- 14.7 Como os conhecimentos adquiridos nesse curso contribuíram efetivamente para sua prática gestora?  
 A contribuição foi totalmente aplicável.  
 A contribuição foi aplicável.  
 A contribuição foi parcialmente aplicável.  
 A contribuição foi pouco aplicável.  
 A contribuição foi inaplicável.
- 14.8 Como você avalia a importância que esse curso de formação teve para a sua prática gestora?  
 Totalmente importante.  
 Importante.  
 Parcialmente Importante.  
 Pouco Importante.  
 Nada importante.
- 14.9 Assinale dentre os temas que foram abordados no curso, qual(is) contribuíram efetivamente para sua prática gestora.  
 Linguagens e suas Tecnologias.  
 Avaliação e Indicadores Educacionais.  
 Temas de Reforma da Educação Pública.  
 Práticas de Gestão – Estudo de Caso.  
 Avaliação de Programas e Políticas Educacionais.  
 Gestão para Letramento.  
 História de Vida e da Profissão.  
 História da Arte.  
 Liderança Educacional e Competências para o Século XXI  
 Legislação e Políticas Locais.  
 Administração e Financiamento da Educação Pública.  
 Liderança Educacional e Gestão Escolar.  
 Currículo e Desenvolvimento Profissional.  
 Nenhum.
- 14.10 Sentiu necessidade na sua prática gestora de conhecimento de algum tema que não foi contemplado nesse curso?  
 Sim Se sim. Qual(is): \_\_\_\_\_  
 Não

- 14.11 Até que ponto a forma de divulgação sobre a oferta de vagas para o curso utilizada pela SEDUC/CE é adequada ao estímulo da adesão dos gestores escolares?
- Totalmente adequada.
  - Adequada.
  - Parcialmente adequada.
  - Pouco adequada.
  - Nada adequada.

Questões sobre o curso de Mestrado Profissional em Administração pela UFBA.
---

15. Você está participando desse curso?
- Sim    Não
- 15.1 Até que ponto a metodologia de aprendizagem semipresencial da formação tem contribuído para sua participação e formação gestora?
- Contribuiu totalmente.
  - Contribuiu.
  - Contribuiu parcialmente.
  - Contribuiu pouco.
  - Contribuiu nada.
- 15.2 A distribuição e organização das atividades nas 520h de formação semi presencial estão sendo adequadas e contribuindo para a sua participação no curso?
- Totalmente adequada.
  - Adequada.
  - Parcialmente adequada.
  - Pouco adequada.
  - Nada adequada.
- 15.3 Até que ponto participar de um curso de Mestrado Profissional em Administração pela UFBA está contribuindo para a melhoria da sua própria prática gestora?
- Contribuiu totalmente.
  - Contribuiu.
  - Contribuiu parcialmente.
  - Contribuiu pouco.
  - Contribuiu nada.
- 15.4 A carga horária de 520h está sendo adequada para a transferência dos conhecimentos ministrados e conseqüentemente a apreensão deles para a aplicação na sua prática gestora?
- Totalmente adequada.
  - Adequada.
  - Parcialmente adequada.
  - Pouco adequada.
  - Nada adequada.

- 15.5 A organização das ações de formação em disciplinas, tem contribuído para apreensão do conteúdo e conseqüentemente a transferência deles para sua prática gestora?
- Contribuiu totalmente.
  - Contribuiu.
  - Contribuiu parcialmente.
  - Contribuiu pouco.
  - Contribuiu nada.
- 15.6 Até que ponto o local para o encontro presencial tem sido adequado para favorecer a aprendizagem e interação entre os participantes?
- Totalmente adequado.
  - Adequado.
  - Parcialmente adequado.
  - Pouco adequado.
  - Nada adequado.
- 15.7 Como os conhecimentos adquiridos nesse curso tem contribuído efetivamente para sua prática gestora?
- A contribuição tem sido totalmente aplicável.
  - A contribuição tem sido aplicável.
  - A contribuição tem sido parcialmente aplicável.
  - A contribuição tem sido pouco aplicável.
  - A contribuição tem sido inaplicável.
- 15.8 Como você avalia a importância que esse curso de formação tem para a sua prática gestora?
- Totalmente importante.
  - Importante.
  - Parcialmente Importante.
  - Pouco Importante.
  - Nada importante.
- 15.9 Assinale dentre os temas que foram abordados no curso, qual(is) contribuíram efetivamente para sua prática gestora.
- Tecnologia e Competitividade.
  - Concorrência e Regulação.
  - Organizações Contemporâneas.
  - Gestão e Marcos Regulatórios.
  - Finanças Públicas.
  - Finanças Corporativas.
  - Métodos Quantitativos Aplicados à Gestão.
  - Marketing e Comunicação.
  - Estado, Governo e Administração pública.
  - Políticas Públicas e Planejamento Governamental.
  - Gestão da Informação no Setor Público.
  - Tecnologia de gestão Pública.
  - Nenhum.
- 15.10 Sentiu necessidade na sua prática gestora de conhecimento de algum tema que não foi contemplado nesse curso?

- ( ) Sim      Se sim. Qual(is): \_\_\_\_\_  
( ) Não

15.11 Até que ponto a forma de divulgação sobre a oferta de vagas para o curso utilizada pela SEDUC/CE é adequada ao estímulo da adesão dos gestores escolares?

- ( ) Totalmente adequada.  
( ) Adequada.  
( ) Parcialmente adequada.  
( ) Pouco adequada.  
( ) Nada adequada.

### III Sugestões para Programas de Formação

16. Qual o tempo que considera ideal para duração de um curso de formação?

- ( ) 1 semana.  
( ) 1 mês.  
( ) 1 semestre.  
( ) 1 ano.  
( ) 2 anos.

17. Qual a metodologia que considera ideal para um curso de formação?

- ( ) 100% presencial com encontros seguidos.  
( ) 100% presencial com encontros intercalados.  
( ) semi-presencial com encontros presenciais intercalados.  
( ) 100% à distância.

18. Qual a carga horária que considera ideal para um curso de formação?

- ( ) 20horas.  
( ) 40horas.  
( ) 60 a 120 horas.  
( ) 120 a 240 horas.  
( ) 240 a 360 horas.  
( ) 360 a 520 horas

19. Sobre quais assuntos você sente necessidade de formação para melhorar seu desempenho como gestor escolar?

---

---

20. Você gostaria de deixar alguma contribuição a respeito dessa pesquisa?

---

---

Obrigada pela sua colaboração!

**APÊNDICE B - ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO COMPLEMENTAR SOBRE A  
FORMAÇÃO RECEBIDA PELOS GESTORES DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE  
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DO CEARÁ**

Caro(a) Gestor(a),

Sou aluna do curso de Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública, ministrado pelo CAEd/UFJF e estou realizando uma pesquisa para minha dissertação, cujo tema é a **Análise das Ações de Formação Continuada para os Gestores das Escolas Estaduais de Educação Profissional do Estado do Ceará**. O questionário sobre a formação em TESE foi elaborado de forma que o sigilo lhe seja garantido. Suas informações são fundamentais para o sucesso do meu trabalho.

Obrigada por sua participação.  
Professora Socorro Farias

**I Avaliação Complementar dos Programas de Formação**

1. Questões sobre a formação na Tecnologia Empresarial Sócio Educacional - TESE.

1.1 Você participou dessa formação?

Sim  Não

Se sua resposta for sim, continue a responder OS ITENS SEGUINTEs, se sua resposta for não passe para a questão: 2

1.2 Em qual edição dessa formação você participou?

2008  2009  2010  2011  2012  2013

1.3 Qual a carga horária utilizada para essa formação?

40h  24h  16h  12h  8h  Outra

1.4 A carga horária da formação foi suficiente para contemplar os conhecimentos necessários à sua prática gestora?

Totalmente suficiente.  
 Suficiente.  
 Parcialmente suficiente.  
 Pouco suficiente.  
 Insuficiente.

1.5 Você recebeu essa formação de colaborador(es):

do ICE  
 da SEDUC  
 da CREDE/SEFOR  
 da EEEP

1.6 Como o conhecimento adquirido nessa formação contribuiu efetivamente para sua prática gestora?

A contribuição foi totalmente aplicável.

- ( ) A contribuição foi aplicável.
  - ( ) A contribuição foi parcialmente aplicável.
  - ( ) A contribuição foi pouco aplicável.
  - ( ) A contribuição foi inaplicável.
- 1.7 Como os temas abordados na formação contribuíram para sua prática gestora?
- ( ) A contribuição foi totalmente aplicável.
  - ( ) A contribuição foi aplicável.
  - ( ) A contribuição parcialmente aplicável.
  - ( ) A contribuição foi pouco aplicável.
  - ( ) A contribuição foi inaplicável.
- 1.8 Como você avalia a importância que esse curso de formação teve para o início ou continuidade da sua prática gestora?
- ( ) Totalmente importante.
  - ( ) Importante.
  - ( ) Parcialmente Importante.
  - ( ) Pouco Importante.
  - ( ) Nada importante.
- 1.9 Assinale dentre os temas que foram abordados na formação, qual (is) contribuíram efetivamente para sua prática gestora.
- ( ) Princípios Fundamentais: Ciclo Virtuoso, Comunicação e Parceria.
  - ( ) Conceitos Fundamentais: Descentralização, Delegação Planejada, Ciclo PDCA e Responsabilidade Social.
  - ( ) Plano de Ação
  - ( ) Premissas (Protagonismo Juvenil, Formação Continuada, Atitude Empresarial, Coresponsabilidade e Replicabilidade).
  - ( ) Resultados Esperados (Sobrevivência, Crescimento, Sustentabilidade).
  - ( ) Nenhum.
- 1.10 Até que ponto o local do encontro presencial foi adequado para favorecer a aprendizagem?)
- ( ) Totalmente adequado.
  - ( ) Adequado.
  - ( ) Parcialmente adequado.
  - ( ) Pouco adequado.
  - ( ) Nada adequado.
- 1.11 Sentiu necessidade na sua prática gestora de conhecimento de algum tema que não foi contemplado nessa formação?
- ( ) Sim      Se sim. Qual(is):\_\_\_\_\_
  - ( ) Não
- 1.12 Que observações faria sobre essa formação?
-

2. Por qual ou quais dos motivos a seguir você não participou da formação em TESE?(Responda essa questão **apenas** se sua resposta a questão 1 foi: Não).

- Não participei do processo de seleção para as vagas existentes.
- Participei do processo de seleção para as vagas mas não fui indicado(a).
- Não tomei conhecimento da oferta dessa formação.
- Não exercia ainda a função de gestor escolar.
- Outros.

Obrigada pela sua colaboração!

**APÊNDICE C – PROPOSTA DE QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE FORMAÇÃO CONTINUADA EM GESTÃO ESCOLAR PARA OS GESTORES DAS ESCOLAS ESTADUAIS DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL DO CEARÁ**

Caro(a) Gestor(a),

O presente questionário tem como objetivo avaliar suas impressões a respeito desse programa de formação. Solicitamos sua colaboração respondendo às questões que compõem este formulário. Sua participação é fundamental para o êxito dessa formação.

Agradecemos sua participação.

Coordenação da Formação

1. Avalie os itens relacionados na tabela, marcando com um x no conceito atribuído.

Itens	Conceito			
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim
Organização do programa				
Carga horária total				
Carga horária dos módulos				
Conteúdos				
Material didático				
Atividades pedagógicas				
Local do encontro presencial				
Plataforma virtual da SEDUC				
Conhecimento do Facilitador				
Relação Interpessoal com Facilitador				
Capacidade de transmissão do Facilitador				
Relação Interpessoal com os cursistas				
Coordenação do programa				

2. O programa de formação contribuiu para a sua prática na gestão escolar?  
 Sim.  Não. Por que?

3. Suas expectativas com esse programa de formação foram satisfeitas?

Sim.  Não. Por que?

4. Utilize o espaço abaixo para registrar sua percepção sobre o programa de formação.