



**UNILAB**  
Universidade da Integração Internacional  
da Lusofonia Afro-Brasileira

**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA  
AFRO-BRASILEIRA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA EaD 2017.2**

**ULISSES ÁLVARO KINSUMBA**

**GESTÃO ESCOLAR:**

**ANÁLISE DA GESTÃO ESCOLAR NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA  
ESCOLA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL JOSÉ IVANILTON  
NOCRATO**

**ACARAPE - CE**

**2018**

ULISSES ÁLVARO KINSUMBA

GESTÃO ESCOLAR:

ANÁLISE DA GESTÃO ESCOLAR NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA  
ESCOLA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL JOSÉ IVANILTON  
NOCRATO

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso Especialização Em  
Gestão Pública da Universidade da  
Integração Internacional da Lusofonia  
Afro-Brasileira como requisito parcial à  
obtenção do título de Especialista em  
Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr.(a). Maria Denise  
Nunes Rodrigues.

ACARAPE – CE

2018

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Sistema de Bibliotecas da UNILAB  
Catalogação de Publicação na Fonte.

---

Kinsumba, Ulisses Álvaro.

K64g

Gestão escolar: análise da gestão escolar na percepção dos gestores da Escola Estadual de Educação Profissional José Ivanilton Nocrato / Ulisses Alvaro Kinsumba. - Redenção, 2018.  
38f: il.

Monografia - Curso de Especialização em Gestão Pública, Instituto De Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

Orientadora: Profa. Dr. Maria Denise Nunes Rodrigues.

1. Planejamento educacional. 2. Escola - gestão. 3. Desafios cotidiano. 4. Gestão escolar. I. . II. Título.

CE/UF/BACL

CDD 371.2012

---

ULISSES ÁLVARO KINSUMBA

GESTÃO ESCOLAR:

ANÁLISE DA GESTÃO ESCOLAR NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DA  
ESCOLA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL JOSÉ IVANILTON  
NOCRATO

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Pós-Graduação  
Lato Sensu em Gestão Pública Municipal  
da Universidade da Integração  
Internacional da Lusofonia Afro-  
Brasileira como requisito parcial à  
obtenção do título de Especialista em  
Gestão Pública Municipal.

Aprovada em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Me. Maria Denise Nunes Rodrigues. (Orientadora)  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

---

Prof. Dr. Alexandre Oliveira Lima.  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

---

Prof. Me. Cicero Philip Soares do Nascimento Mestre.  
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

## **EPIGRAFE.**

“Na sociedade podemos ter uma democracia cooperativa desde que possamos deixar os nossos desejos pessoais de lado, ao ponto de chegarmos a um consenso comum de forma a entender e resolver os problemas sociais no coletivo.” (Ulisses Álvaro Kinsumba).

## **AGRADECIMENTOS.**

Primeiramente agradeço a minha tia Helena. É graças ela que estou aqui, aos meus pais Kinsumba Pedro António e Saulinda Kilombo Pedro António que fizeram o possível e do impossível por mim. Agradeço aos meus primos Wete Kuanzambi João e Fernando Lucas Dialamicua por estarem sempre perto de mim, dando sempre incentivo aos meus estudos independente das dificuldades. É com uma imensa satisfação e gratidão que expresso os meus agradecimentos à minha orientadora Prof. Dr(a). Maria Denise Nunes Rodrigues, por não deixar esvair a sua paciência, por ter suportado as minhas dificuldades em todos os momentos da fase de construção deste trabalho. Agradeço aos professores (as) Mario Enrique Castro e Maria Alda pelas devidas ideias e explicações, bem como também aos meus colegas e amigos Marco Almeida, Carlos Milagre, Jorge Cambinda, Ferreira Timotio, João Pascoal, Gilson Manuel, Gilson Armindo, Loias Sara, Suzana Aldina Sengo, Regina Sousa.

“O Gestor escolar enfrenta no dia-a-dia o desafio de administrar a escola pública, principalmente os que atuam com o ensino fundamental.” (VIVIANE CRISTINA ASSUMPCÃO DEZORI, 2014, P.10).

## **RESUMO.**

A presente pesquisa descritiva fará uma abordagem alusiva à análise da gestão escolar na percepção dos gestores da Escola Estadual de Educação Profissional – EEEP José Ivanilton Nocrato, inaugurada em 01 de outubro de 2011 na cidade de Guaiúba, município brasileiro localizado em uma zona de maciços do estado do Ceará. Enfatizar os desafios diários enfrentados pela comissão administrativa, grupo docente e estudantil enquanto pessoal membro da EEEP José Ivanilton Nocrato. Analisar de forma específica o papel do pessoal diretor, docente e discente diante das atividades cotidianas do processo de gestão da instituição, bem como, averiguar a participação dos docentes no programa professor diretor de turma. Para este efeito a pesquisa utiliza uma metodologia descritiva e qualitativa que visa à análise de documentos, relatórios, e artigos de autores (Augusta Boa Sorte, Vagna Britos, Laurete Ruaro, Dezorzi Viviane, etc) que frisam ideias centrais referentes à temática do processo de gestão escolar bem como dos desafios rotineiros que este impõe aos diretores/as, professores/as e alunos/as enquanto membros de uma unidade escolar. Por outro lado, foi necessário a realização de uma análise de campo na EEEP José Ivanilton Nocrato. Os relatos colhidos por meio de entrevistas gravadas serviram conteúdos preponderantes para a contextualização e compreensão da temática.

Palavras Chaves: Gestão, Escolar, Desafios cotidiano.



## **ABSTRACT.**

The present descriptive research will make an allusive approach to the analysis of the school management in the perception of the managers of the State School of Professional Education - EEEP José Ivanilton Nocrato, inaugurated on October 1, 2011 in the city of Guaiúba, a Brazilian municipality located in a zone of state of Ceará. Emphasize the daily challenges faced by the administrative commission, teaching and student group as EEEP staff members José Ivanilton Nocrato. Analyze in a specific way the role of the director, teacher and student staff in face of the daily activities of the management process of the institution, as well as, to investigate the participation of the teachers in the program teacher class director. For this purpose, the research uses a descriptive and qualitative methodology that aims at the analysis of documents, reports, and articles by authors (Augusta Boa Sorte, Vagna Britos, Laurete Ruaro, Dezorzi Viviane, etc) who emphasize central ideas regarding the management as well as the routine challenges it imposes on principals, teachers and students as members of a school unit. On the other hand, it was necessary to perform a field analysis in the EEEP José Ivanilton Nocrato. The reports collected through recorded interviews served as preponderant contents for the contextualization and understanding of the theme.

Key words: School management, Challenges everyday.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- A.C Antes de Cristo.
- CEFET Centro Federal de Educação Tecnológica.
- CREDE Coordenadorias Regionais de Desenvolvimento da Educação.
- COPGE Caderno de Orientações Pedagógicas na Gestão Escolar.
- COGEAE Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão.
- EEEP Escola Estadual de Educação Profissional.
- EMI Ensino Médio Integrado.
- PUCSP Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- PPP Projeto Político Pedagógico.
- PPDT Programa Professor Diretor de Turma.
- PAIC Programa de Alfabetização na Idade Certa.
- PEMI Projeto Ensino Médio Integrado.
- PJF Projeto Jovem Futuro.
- SPAECE Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica.
- SEFOR Superintendência das Escolas Estaduais de Fortaleza.
- SEDUC Secretaria da Educação do Estado do Ceará.
- UNILAB Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira.
- UERJ Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

## **SUMÁRIO.**

1 INTRODUÇÃO. ....	13
2 REVISÃO DE LITERATURA. ....	15
3 METODOLOGIA. ....	22
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS AO LONGO DA PESQUISA. ....	24
4.1 – Breves considerações da pesquisa de Campo.....	24
4.2 - Contextualização dos relatos dos entrevistados concernentes aos desafios do cotidiano no espaço escolar.....	25
4.3 - Contextualização do Programa Professor Diretor Turma na EEEP José Ivanilton Nocrato.....	29
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
6 REFERÊNCIAS.....	35
7 APÊNDICE.....	38



## **1 INTRODUÇÃO.**

O ensino profissionalizante no Brasil teve seu nascimento com a Rede de Ensino Técnico-Profissional, originada na Primeira República, passando por diversos altos e baixos até obter a sua devida valorização na década de 1960, tendo a mão-de-obra formada nas Escolas Técnicas Federais absorvidas pelas grandes empresas privadas ou estatais (HELOISA CANALI, 2016).

Na década de 1980, a educação profissional foi ficando cada vez mais consolidada em torno das mudanças de rumos da educação brasileira, com diversas correntes de pensamento educacional e concepções de políticas educacionais. Porém, é nesse cenário que a história da Evolução Educação brasileira passa a relacionar-se com a evolução do ensino profissionalizante, bem como, com o crescimento da informática e a propagação da Internet no Brasil, mais especificamente em 1988 (HELOISA CANALI, 2016).

De acordo com Heloisa Canali (2016), em 1996 a educação profissionalizante passou a integrar as diferentes formas de educação e trabalho à ciência e à tecnologia, com o objetivo de atender às novas exigências dos alunos matriculados, o egresso do ensino básico ao superior, além de trabalhadores em geral.

No Estado do Ceará, as Escolas Estaduais de Educação Profissional começaram a ser instituídas a partir do ano de 2008. Estas escolas surgem com a possibilidade de um futuro mais justo, mais equânime e com mais oportunidades para os jovens cearenses, acenando a materialidade da experiência de um maior exercício de cidadania (SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DO CEARÁ, 2018).

Segundo a SEDUC (2018), atualmente o Estado do Ceará beneficia-se de 118 Escolas Estaduais de Educação profissional em todo o Estado, reunindo 50 mil alunos/as matriculados em 53 cursos, em 94 municípios. Sendo que na Capital Fortaleza, são 21 escolas profissionais. Nessas unidades escolares, é ofertado o Ensino Médio integrado à Educação Profissional, com duração de três anos, com funcionamento diário em tempo integral, das 7h às 17h.

Desta feita, a presente pesquisa faz uma abordagem alusiva à análise da gestão escolar na percepção dos gestores da Escola Estadual de Educação Profissional José Ivanilton Nocrato, inaugurada em 01 de outubro de 2011 na cidade de Guaiúba, município brasileiro localizado em uma zona de maciços do estado do Ceará.

Segundo Boschetti (2016), a gestão escolar tem a função de descentralizar o movimento administrativo e pedagógico no sistema de ensino. Tendo assim, como resultado à crescente autonomia, considerando as inovações da implantação do processo que envolve a gestão participativa no contexto de escolas públicas.

Diante desta nova relação de atuação da gestão escolar, a pesquisa pretende problematizar a temática dando ênfase aos desafios diários enfrentados pelos diretores e professores enquanto gestores administrativos e educacionais da EEEP José Ivanilton Nocrato e na expectativa educacional que os alunos têm da mesma.

A justificativa da elaboração desta pesquisa surge da necessidade de uma melhor compreensão da gestão escolar nas escolas da região dos Maciços, em especial na EEEP José Ivanilton Nocrato de Guaiúba, bem como, na contextualização social e administrativa existente em volta dela.

Lembrando que a gestão escolar não se refere simplesmente à gerência burocrática e financeira da estrutura escolar, mas sim, na conciliação de forma integrada das áreas de atuação de cada indivíduo-(a) membro da instituição, ou seja, a gestão tem de garantir a integralização da atuação da pedagogia de aprendizagem, administrativa, financeira, os relacionamentos interpessoais na escola, os resultados escolares, infraestrutura e por fim o relacionamento com a comunidade.

A pesquisa em si, tende a ter uma importância bastante relevante para os professores, alunos e servidores membros da EEEP José Ivanilton Nocrato, bem como, para comunidade existente em sua volta. Pois a mesma tem a proposta de trazer os desafios e expectativas do dia a dia deste pessoal, embora que, parte do foco da pesquisa estará centralizada no processo de gestão administrativa e educacional.

Por outro lado, esta mesma pesquisa servirá de grande importância às aspirações da UNILAB, enquanto centro forjador de conhecimentos e de debates ligadas a questões educacionais, sociais, políticas, e não só, bem como, ajudará no fortalecimento das relações cooperativas no âmbito de produção de estudos acadêmico relacionado a diversos contextos, que na qual esta temática se enquadra.

O objetivo geral desta pesquisa visa a analisar e compreender os desafios diários da gestão escolar enfrentados pelos diretores-(a) e professores enquanto gestores administrativo e educacional da EEEP José Ivanilton Nocrato.

Objetivos específicos:

- Analisar o papel do pessoal diretor, docente e discente diante das atividades diárias no processo de gestão da instituição.

- Averiguar a participação dos professores no programa de diretor de turmas.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA.**

Nesta sessão reservada à revisão de literatura, a pesquisa destaca os principais pontos de vista dos atores sobre a “gestão escolar” e os desafios cotidianos enfrentados pelos diretores e professores enquanto gestores administrativos e educacionais de uma unidade escolar pública, bem como, a importância de programas auxiliares à gestão escolar como Programa Professor Diretor de Turma - PPDT. De salientar que, também é analisada a proposta do COPGE no que concernem os princípios de uma gestão escolar exemplar e digna.

Historicamente o processo de gestão iniciou-se nos ano 5.000 A.C na suméria<sup>1</sup>, pelos antigos sumerianos como uma melhor alternativa de resolver os problemas práticos por intermédio do exercício de administrar ou simplesmente de gerir. (NSINGUI MALONGUI, 2013).

A evolução do processo de gestão em si só, diz respeito ao desenvolvimento dos modos de planeamento e de operacionalização. Um bom exemplo da evolução da arte de gerir surge de instituições como a Igreja Católica Romana e pelas organizações militares, sendo que a Igreja Católica Romana pode ser considerada a organização formal mais eficiente da civilização ocidental. (NSINGUI MALONGUI, 2013).

Com o passar dos séculos, a forma de gestão promovida pela Igreja Católica destacava a eficácia das suas técnicas organizacionais e administrativas, espalhando-se por todo o mundo e exercendo influência, inclusive sobre os comportamentos das pessoas. As organizações militares evoluíram das displicentes ordens dos cavaleiros medievais e dos exércitos mercenários dos séculos XVII e XVIII até aos tempos modernos com uma hierarquia de poder rígida e adoção de princípios e práticas administrativas comuns a todas empresas da atualidade. (NSINGUI MALONGUI, 2013).

---

<sup>1</sup> Suméria: No decorrer da história mesopotâmica, os sumérios são considerados como a primeira civilização a ocupar os territórios entre os rios Tigre e Eufrates. No quarto milênio antes de Cristo, as primeiras populações sumerianas teriam se deslocado do planalto do Irã até se fixarem na região da Baixa e da Média Mesopotâmia. Provavelmente, Quish foi a primeira cidade fundada e logo foi seguida pelo surgimento de cidades como Eridu, Nipur, Ur, Uruk e Lagash. Autor – Rainer Sousa artigo disponível em: <<https://historiadomundo.uol.com.br/sumeria/>>, acesso em: 15.08.2018.

Na década de 1920, os estudos sobre administração escolar foram acentuados, segundo Alcione (2009), os professores formados em pedagogia recebiam conhecimento teórico e epistemológico da gestão Escolar, uma vez que estes eram vinculados à administração empresarial. As instituições de ensino eram tratadas como empresa na racionalidade, com a divisão do trabalho, das funções e sua adequação ao mercado social, ou seja, segundo a demanda e ao perfil do cliente.

Entretanto no decorrer do século XIX e início do século XX ocorreram no Brasil inúmeras transformações políticas, econômicas e sociais que influenciaram as políticas educacionais, sobretudo a gestão escolar. Atualmente a ideia de uma gestão escolar está relacionada à atuação que objetiva promoção da organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o bom avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos.

Sendo assim, Dourado (2006) compreende que no XXI, a aceleração dos avanços tecnológicos, a globalização do capital e as transformações nas relações de trabalho, bem como, a perda de direitos sociais, trarão mudanças para as políticas de gestão e de regulação da educação, isto é, no Brasil. Tais mudanças interferem na organização da escola e nos papéis dos diversos atores sociais que constroem seu cotidiano.

Atualmente a tendência da educação no Brasil, tem na gestão escolar um de seus principais pilares de transformação, porém, toda mudança de mentalidade, postura e atitude é algo difícil de implantar, principalmente no âmbito educativo. Pois estas mudanças no campo educacional são bem complexas devido ao processo de colonização, que sempre relegou a educação a um plano secundário. (BOSCHETTI 2016).

Para Boschetti (2016) este fato certamente dificultou o acesso à escolaridade para a maioria da população, pois o sistema de ensino brasileiro permaneceu elitizado e centralizador, diferindo da descentralização educativa, promotora da autogestão institucional. Entretanto, essa concretização no sistema escolar demandou tempo, sendo que, para o caso, seriam necessárias mais discussões e debates sobre as novas formas de organização e descentralização da prática educativa.

Já Augusta (2010) diz que, no contexto da chamada sociedade do conhecimento novas demandas e exigências se colocam para a escola, e esta não pode desconsiderar o seu importante papel na formação do cidadão. Entretanto, isto não implica em focar a



atenção apenas às questões rotineiras do processo ensino e aprendizagem, mas também, em garantir um processo educacional mais amplo, voltado para as relações extra escolares, numa articulação que envolva comunidade interna, formada por alunos, professores, funcionários, direção, pais e de toda a comunidade externa.

O exercício da gestão escolar deve ser exercido com a participação de todos os atores que prestam o seu contributo, no desenvolvimento de atividade no recinto escolar, entre estes, os professores que desempenham um papel fundamental, em parte, quando são colocados nas funções administrativas, com o claro objetivo de resolver os constrangimento da instituição e melhorar a qualidade do exercício educacional da escola. (VALTER LEMOS, 1997).

Diante deste posicionamento de Valter Lemos, podemos compreender que Boschetti (2016) defende que a gestão escolar deve ter à função primordial de descentralização do desenvolvimento pedagógico e administrativo no sistema de ensino. Sendo que resultado desse gerenciamento gere a crescente da autonomia escolar diante do compromisso e envolvimento de todos os atores que participam dessa construção democrática.

Entretanto, segundo o Caderno de Orientações Pedagógicas na Gestão Escolar – COPGE (2015), resultante de uma decisão política do governo do Estado de Maranhão, que visa o Programa de uma Escola Digna. Ilustra que o princípio de gestão democrática do ensino público foi incorporado à constituição de 1988<sup>2</sup>, junto a outros princípios inseridos no artigo 206 do corpo constitucional. Vindo assim reforçar o caráter democrático da chamada constituição cidadã.

O foco da gestão escolar segundo COPGE (2015) centra-se na coordenação e elaboração coletiva da ação educacional e pedagógica da escola, com a intenção de formar e propiciar uma gestão participativa e democrática. Sendo que tal objetivo tem

---

<sup>2</sup> Segundo percepção de Viera (2007), A Constituição Federal de 1988, reconhece e garante o direito à educação, consagrado no artigo 6º como um direito fundamental social. Da configuração constitucional deste direito, decorre um regime jurídico que se caracteriza pela incorporação de princípios e objetivos fundamentais que informam o Estado Democrático brasileiro, de caráter social, declarados nos artigos 1º e 3º da Constituição. Considerando o papel da educação para a formação da cidadania, reveste-se de especial relevo a educação voltada aos primeiros anos de vida, à fase correspondente à infância e adolescência. O REGIME CONSTITUCIONAL DO DIREITO À EDUCAÇÃO BÁSICA, DE VIEIRA – Andréa Zacarias: Mestranda em Direito Constitucional pela PUC/SP. Especialista e Direito Internacional pela COGAE/PUCSP. Graduação em Direito pela UERJ. Professora de Direito Internacional, artigo publicado em 2007, disponível em: « [http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=12182](http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=12182)», acesso em: 25.08.2018.

ser desenvolvido na liderança que deve ser exercida pelo gestor no processo de coordenação da elaboração coletiva do projeto político pedagógico – PPP.

Desta feita, torna-se evidente que em termo de definição conceitual, bem como, das demais atribuições funcionais de uma gestão escolar. O COPGE (2015) converge e muito, com os ideais dos demais autores como: Dourado, Boschetti, Augusta, e Valter Lemos, citados acima.

Sendo que para o COPGE, a gestão escolar deve ser composta por uma equipe gestora composta por profissionais com funções e técnicas específicas, cuja função é a execução das práticas as políticas e planos elaborados coletivamente para o alcance de metas. Do qual, é fundamental que diretor/a, coordenador/a pedagógico/a ou supervisor/a, como articuladores/as de execução do projeto maior da instituição, reúnam-se para discutir sobre o planejamento da mesma.

Porém alguns temas merecem destaque nas reuniões para que todos/as assumam definitivamente o papel de gestores que lhes cabe, responsabilizando-se assim pelos rumos do ensino oferecido na instituição, discutindo os problemas e juntos encontrando soluções para os tópicos a serem retratados, como:

a) – as decisões sobre o calendário escolar, a qual:

[...] Esse é um dos principais temas das reuniões, já que é preciso tomar decisões sobre todo o planejamento do ano letivo (períodos de avaliação, reuniões de pais/responsáveis, entrega de boletins e finalizações dos projetos didáticos), as estratégias de acompanhamento das ações e a realização de adequações, quando necessário. (COPGE, 2015, p. 19).

b) – A revisão do PPP e a análise do desempenho dos estudantes, onde:

[...] Uma ou duas vezes por ano, o assunto entra na pauta, considerando os indicadores e metas projetadas, para que a equipe gestora identifique as necessidades de ajuste e planeje as assembleias de debate sobre as supostas alterações. A análise do desempenho dos/as estudantes norteia as ações da escola, por isso o tema vai estar sempre presente nas reuniões. O/A coordenador/a deve sistematizar em tabelas os resultados de avaliações internas e externas (vide Caderno de Orientações Pedagógicas: Avaliação da Aprendizagem), o aproveitamento dos/as alunos/as nas atividades em sala e o progresso das turmas em um período e, em seguida, analisá-los com a direção. (COPGE, 2015, p. 19).

c) – A Definição sobre os projetos de intervenção e a formulação dos profissionais sem serviço, onde a:

[...] A escolha dos temas e das abordagens dos projetos está diretamente vinculada ao item anterior e à análise criteriosa que os/as gestores/as devem fazer para que as iniciativas estejam em consonância com as orientações do PPP. Ideias vindas da equipe ou dos/as professores/as, que colaborem para que os objetivos da escola sejam atingidos, podem ser integradas ao cronograma pela coordenação e ao planejamento da direção, que deverá

prever os materiais necessários para a concretização das propostas. (COPGE, 2015, p. 20).

Por outro lado, a formação dos profissionais em serviço:

[...] Como responsável pela formação de professores/as, o/a supervisor/a ou coordenador/a pedagógico/a detecta rapidamente as necessidades da equipe docente - o que pode ser percebido, inclusive com a análise dos resultados dos/as estudantes. O/A diretor/a, por sua vez, é o/a mais habilitado/a para tematizar as práticas dos/as demais profissionais da escola, portanto é o/a responsável pela formação permanente destes/as. É importante que a equipe gestora defina no calendário da escola estes momentos de aprimoramento das competências. (COPGE, 2015, p. 20).

d) – Diálogo constante com a secretaria da educação e na atuação órgãos colegiado: Conselho Escolar, conselho de classe conselho de professores, Grêmios Estudantil etc. O COPGE ilustra que:

[...] É fundamental que haja um canal permanente de comunicação com a Secretaria de Educação, para que esta tome providências quanto às necessidades que excedem as decisões da equipe gestora da escola. Portanto, supervisor/a ou coordenador/a devem levar tais demandas à direção e esta, por sua vez, deve utilizar dos instrumentos formais para a solicitação das providências necessárias, por exemplo, a solicitação de Atendimento Educacional Especializado para estudantes, cursos de atualização ou extensão, materiais, entre outros. Para que os Conselhos se tornem, de fato, um momento formativo, é essencial partilhar informações, observar as dificuldades institucionais, prever estratégias, quais serão as metas e a quem serão delegadas as missões. (COPGE, 2015, p. 20, p. 21).

e) – Aquisição, uso e conservação de materiais.

“O que adquirir, para que e como usar os materiais pedagógicos são questões que o/a diretor/a e o/a coordenador/a pedagógico/a terão de responder juntos/as. O/A coordenador/a pedagógico/a identifica as necessidades dos/as estudantes e avalia o que precisa ser adquirido com mais urgência. Para evitar desperdício ou subutilização, os recursos - adquiridos com repasses estaduais ou federais - têm seus usos planejados nas reuniões da equipe gestora, garantindo que todos os/as alunos/as tenham acesso a eles”. (COPGE, 2015, p. 21).

f) – Articulação com as famílias e mobilização dos segmentos escolares, onde os motivos da:

[...] Da reunião de pais às festas na escola, tudo passa pela decisão da direção, da supervisão e/ou da coordenação pedagógica – atentos/as sempre para saber se os eventos cumprem a finalidade de envolver a família na aprendizagem dos/as filhos/as e de divulgar o Projeto Político Pedagógico. As reuniões de pais/responsáveis pedem uma atenção maior, pois é preciso decidir os assuntos e discutir como abordá-los. (COPGE, 2015, p. 21).

Sendo que, no caso das mobilizações dos segmentos escolares:

[...] Ao liderar os/as profissionais que trabalham na instituição, o/a diretor/a deve assumir a responsabilidade de criar um fluxo de comunicação com cada segmento. O/A coordenador/a pedagógico/a, por acompanhar a prática

docente, traz detalhes sobre a motivação e o desempenho dos/as professores/as, enriquecendo o repertório do/a gestor/a para dar devolutivas consistentes ao grupo. A pauta dos encontros com os/as funcionários/as, quando preparada pelo/a diretor/a e o/a coordenador/a pedagógico/a, ganha um viés formativo. (COPGE, 2015, p. 21).

De salientar que, os conceitos aqui apresentados pelo COPGE sobre a gestão escolar, fazem parte dos pré-requisitos a serem executados para uma gestão digna e democrática nas escolas públicas do estado do Maranhão. Porém, esses pré-requisitos não divergem muito dos que são estabelecidos nas escolas públicas profissionalizantes do estado do Ceará. (Grifos meus).

Já no que tange os programas que visam à melhoria da gestão escolar, Vagna Britos (2014) afirma que o Programa Professor Diretor de Turma - PPDT mostra-se como um bom auxiliar da gestão escolar.

O estado do Ceará é apontado como referência para os demais na perspectiva de garantir o direito à educação com qualidade às crianças, jovens e adultos. Dentre as diferentes políticas, projetos e programas educacionais cabe destacar: O Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica - SPAECE<sup>3</sup> implantado no Estado em 1992 e ampliado em 2007, o Programa de Alfabetização na Idade Certa - PAIC<sup>4</sup>, o Projeto Ensino Médio Integrado<sup>5</sup>, o Projeto Jovem de Futuro<sup>6</sup>, uma parceria com o

---

<sup>3</sup> O Sistema Permanente de Avaliação da Educação Básica do Ceará - SPAECE é uma avaliação externa em larga escala que avalia as competências e habilidades dos alunos do ensino fundamental e do ensino médio, em língua portuguesa e matemática.[1] Foi implementado em 1992 pelo Governo do Estado do Ceará por meio da Secretaria da Educação SEDUC. Atualmente tem o objetivo de promover um ensino de qualidade e equânime para todos os alunos da rede pública do estado. Artigo disponível em: <<http://www.spaece.caedufjf.net/>>, acesso em: 09.10.2018.

<sup>4</sup> O Programa de Alfabetização na Idade Certa - PAIC é a ampliação do Programa Alfabetização na Idade Certa que propõe mais ações para melhorar os resultados de aprendizagem dos alunos da rede pública até o 5º ano de escolaridade. É mais cooperação do Governo do Estado do Ceará com os municípios em prol da aprendizagem dos alunos. Artigo disponível em: <[www.paic.seduc.ce.gov.br/index.php/o-paic/historico/historia](http://www.paic.seduc.ce.gov.br/index.php/o-paic/historico/historia)>, acesso em: 09.10.2018.

<sup>5</sup> Segundo Elion Sousa (2018) o Ensino Médio Integrado (EMI) é uma modalidade de ensino oficialmente presente em várias instituições de diferentes sistemas (Institutos Federais, CEFETs<sup>5</sup>, Secretarias Estaduais de Educação, etc.), caracterizando-se como uma das principais formas atuais de acesso ao ensino médio profissionalizante no Brasil, e visa integrar o ensino médio com o ensino técnico, mas ainda carece de melhores esclarecimentos acerca de seus pressupostos epistemológicos, filosóficos e pedagógicos, que podem influenciar a prática docente. “O Ensino Médio Integrado sob Diferentes Perspectivas para o Ensino de Matemática!” de Elion Sousa, 2018, trabalho disponível em: <<https://sigaa.ufrn.br/sigaa/public/docente/pesquisa.jsf?siape=333491>>, acesso em: 09.10.2018.

<sup>6</sup> O Projeto Jovem de Futuro - PJF é um projeto de Gestão Escolar para Resultados da Secretaria de Educação do Ceará (Seduc) em parceria com o Instituto Unibanco que oferece às escolas participantes apoio técnico e financeiro para, em um período de 3 anos (duração do Ensino Médio), melhorar substancialmente seu desempenho. As escolas recebem capacitação e assessoria técnica para planejar,

Instituto UNIBANCO, o Projeto Professor Diretor de Turma, entre outros (VAGNA BRITO DE LIMA, 2014).

Segundo Vagna Brito (2014), o PPDT está em implementação nas escolas públicas estaduais do Ceará desde 2008, tendo sido implantado inicialmente em 25 escolas estaduais de educação profissional, e ampliado no ano de 2010 para 444 escolas, 2.988 turmas e 2.118 professores diretores de turma, por meio de adesão das escolas de ensino regular da rede estadual, nas turmas de 1º ano do ensino médio e do 9º ano do ensino fundamental nas escolas que não ofertavam ensino médio. Entretanto em 2011, o projeto foi ampliado para os demais anos do ensino médio. Em 2012 o projeto já abrangia 530 escolas, 4.821 turmas e 4.241 professores (as) diretores de turma.

De acordo com as concepções de Vagna Britos (2014), o PPDT visa inserir no seio escolar, professores diretores de turma que lecionam disciplinas de suas áreas de formação e que ministram simultaneamente as disciplinas de Formação Cidadã. Desta feita, as suas atribuições vão de encontro à articulação entre pais, núcleo gestor, professores e alunos que compõem a turma.

Pois como já referido, na gestão escolar de uma instituição ou unidade é necessário que haja gestores que consigam integrar todas as áreas de atuação: gestão pedagógica, aprendizagem, administrativa, financeira, relacionamento interpessoal na escola, resultados escolares, infraestrutura e no relacionamento com a comunidade.

Entretanto, em desafios cotidianos em escolas públicas, ou no processo de gestão escolar, Colares & Lima (2013) ressaltam que para o enfrentamento dos desafios cotidianos em uma instituição escolar o gestor na qualidade de diretor/a, coordenador/a e professor/a, tem que aprimorar constantemente a desenvoltura ligada às suas características compreensivas e orientadoras. Isto é, a habilidade para lidar com pessoas, detectar e solucionar problemas, bem como ter a sensibilidade para intervir de maneira dinâmica e produtiva, com o intuito de contribuir mais para a melhoria da qualidade da educação na instituição escolar.

---

executar, acompanhar e avaliar uma proposta de melhoria de seus resultados e R\$ 100/aluno/ano para financiar as ações estratégicas previstas neste plano. O Jovem de Futuro é, portanto, uma proposta que visa mobilizar alunos, professores e famílias em torno de metas pactuadas para um mesmo objetivo: garantir que os jovens entrem, permaneçam, tenham um bom desempenho e terminem o Ensino Médio. Artigo disponível em: «<https://www.seduc.ce.gov.br/index.php/mapas/87-pagina-inicial-servicos/desenvolvimento-da-escola/3176-projeto-jovem-de-futuro>», acesso em: 09.10.2018.

Por outro lado, Laurete (2017) prende-se, mas na área dos desafios da docência, onde a função do professor pedagogo gera inúmeras dúvidas, anseios e contradições no âmbito da sua real posição diante de uma gestão. Segundo a Laurete, o primeiro desafio do Pedagogo na gestão da escola é definir sua identidade e organizar um plano de ação capaz de situar sua condição de elemento indispensável para organização de uma cultura escolar democrática.

“Considerar a o trabalho pedagógico como princípio educativo garante ao Pedagogo edificar as bases de sua contribuição política e social para o processo de educação. Afinal, para além de garantir a dimensão técnica de sua profissão, o Pedagogo precisa aceitar sua condição de trabalhador da educação que pensa e age a partir de condicionamentos externos e mesmo internos”. (LAURETE, 2017, p. 08, 09).

Já Dezorzi (2014) diz que é necessário compreender a conjuntura social e política que a gestão escolar vem tendo nas escolas brasileiras, de forma a termos uma reflexão contínua sobre os desafios e desempenho das práticas administrativas e pedagógicas no recinto escolar.

A escola em sua essência deve ser vista como uma organização social, cultural e acima de tudo humana, na qual, cada um tem o seu papel definido nas propostas a serem executadas. O gestor como líder de equipe, é o responsável direto no atendimento das necessidades e anseios da comunidade escolar.

### **3 METODOLOGIA.**

A metodologia adotada na elaboração desta pesquisa de teor descritiva<sup>7</sup> centrou-se na abordagem qualitativa que oferece diferentes possibilidades de se realizar uma pesquisa; dentre elas, o estudo de caso. Segundo Godoy (1995) a pesquisa qualitativa tem como propósito a análise detalhada de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas interpretações complementares.

O estudo de caso, segundo as concepções de Godoy (1995) caracteriza-se pelo exame detalhado de um determinado ambiente e de uma determinada situação. Nesta

---

<sup>7</sup> A pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados. GIL – Antonio Carlos 1999, Métodos e Técnicas de Pesquisa, disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>>, acesso em: 09.10.2018.

pesquisa, o estudo de caso examina a “Escola Estadual de Educação Profissional José Ivanilton Nocrato e o seu Processo de Gestão Escolar”.

Desta feita, em primeira instância da elaboração desta pesquisa cuja temática é o “Processo de Gestão Escolar na EEEP José Ivanilton Nocrato”, foi à pesquisa documental e bibliográfica de caráter qualitativo, através de fontes primárias (documentos, artigos e relatório de projetos e decretos que instituem a educação profissionalizante integral das Escolas Estaduais) e fontes secundárias através de publicações de produções científicas sobre a temática.

Em segunda instância a pesquisa está encaminhada através de um estudo de campo na EEEP José Ivanilton Nocrato, localizada em Guaiúba. Segundo Piana (2009) a pesquisa de campo consiste praticamente na busca de informação de forma direta com a população pesquisada. E que a mesma exige do pesquisador um encontro mais direto. Ou seja, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu de forma a reunir um conjunto de informações a serem documentadas.

Neste cenário, buscamos analisar, o papel do pessoal diretor, docente e discente diante das atividades diárias do processo de gestão da instituição, bem como, averiguar a participação dos professores no programa diretor de turma, de forma a alçarmos o resultado do objeto de estudo desta temática.

Por intermédio da elaboração de questões semi-estruturadas referentes à temática, bem como, de entrevistas realizadas com pessoal membro da unidade escolar (grupo gestor, grupo docente, grupo estudantil) foi possível colher dados preponderantes para efetivação desta pesquisa.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS AO LONGO DA PESQUISA.**

Nesta sessão reservada a análise e discussão dos dados coletados ao longo da pesquisa, ilustra-se às breves considerações do estudo de campo; Contextualização dos relatos dos entrevistados concernentes aos desafios do cotidiano no espaço escolar e a Contextualização do Programa Professor Diretor Turma na EEEP José Ivanilton Nocrato.

### **4.1 – Breves considerações da pesquisa de Campo.**

A pesquisa de campo realizada na EEEP José Ivanilton Nocrato em meados dos dias 06 a 18 de setembro de 2018 teve como principais objetivos a análise da rotina cotidiana das atividades do pessoal diretor, docente e discente, diante do processo de gestão da instituição. De salientar que a escola tem como principal oferta o Ensino Médio integrado à educação profissional, através do:

[...] Decreto de Nº 5.154/2004, que regulamenta a Educação Profissional em seu artigo 4º, inciso I do parágrafo 1º, definindo o Ensino Médio Integrado à Educação Profissional como uma das modalidades de Educação Profissional, oferecido somente a quem já tenha concluído o Ensino Fundamental, sendo o curso planejado de modo a conduzir o aluno à habilitação profissional técnica de nível médio, na mesma unidade de ensino, contando com matrícula única para cada aluno. (PPP da EEEP JOSÉ IVANILTON NOCRATO, 2017, p. 02).

Estruturalmente, a EEEP José Ivanilton Nocrato apresenta 12 turmas dos quais são ministrados 04 cursos: 1º, 2º, 3º, sendo estes, cursos de Agropecuária, Aquicultura, Informática e Química. A unidade escolar também apresenta uma equipe de 29 professores, incluindo da área técnica e da formação geral, bem como outras estruturas complementares para o ensino como biblioteca, laboratórios de informática e ciências, quadra esportiva, refeitório escolar etc (PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DA EEEP JOSÉ IVANILTON NOCRATO, 2017).

Com base nas entrevistas realizadas na instituição, com a devida participação voluntária de 14 pessoas num universo escolar de 468, foi possível obtermos breves noções dos desafios diários da gestão escolar na rotina do pessoal integrante desta unidade escolar. Nas 14 pessoas entrevistadas, pudemos entrevistar a Diretora da escola,



uma servidora administrativa, 06 professores e professoras e 06 alunos e alunas de diferentes cursos.

Os relatos colhidos por meio de entrevistas via áudio, serão transcritos obedecendo aos testemunhos dos entrevistados, sofrendo apenas pequenas formatações ortográficas da oralidade dos relatos, isto é, para o melhor enquadramento dos mesmos no texto escrito. Por outro lado, vale frisar que, não serão revelados os nomes verdadeiros dos entrevistados, ao em vez disso, serão utilizados nomes fictícios com a exceção do nome da diretora da escola.

#### **4.2 - Contextualização dos relatos dos entrevistados concernentes aos desafios do cotidiano no espaço escolar.**

O Projeto Político Pedagógico – PPP da EEEP José Ivanilton Nocrato (2017) focaliza o direcionamento do trabalho pedagógico, político e administrativo que a escola desenvolve no seu contexto social, de modo a configurar como instrumento ideológico e político que objetiva a gestão de resultados da aprendizagem por meio do planejamento, organização e acompanhamento das ações dos agentes escolares.

Diante deste PPP, a Diretora Tatiane da Cruz Costa em uma entrevista no dia 10 de setembro de 2018, diz que enquanto diretora da Escola Estadual de Educação Profissional José Ivanilton Nocrato desde o ano de 2014, diz que no processo de sua gestão, a escola teve mais desafios externos do que propriamente internos. Sendo que os principais desafios estão relacionados com rendimento do ou dos alunos recém-chegados na escola, que na qual, muitos destes não detêm um ensino básico consolidado, bem como, com o posterior acompanhamento destes pela comissão gestora e grupo docente.

Segundo a Diretora Tatiane da Cruz Costa (10/09/2018), este fator leva a comissão gestora junto com o grupo docente, a criar metodologias de ensino que garantem a recuperação do rendimento destes alunos, ofertando-os ou complementá-los de novo, com uma revisão de todos conhecimentos que estes não detinham quando chegaram a EEEP José Ivanilton Nocrato.

No processo da gestão estrutural e aquisição de certos meios importantes para o bom funcionamento da unidade escolar, a Diretora Tatiane da Cruz Costa (10/07/2018) afirma que, a aquisição destes meios (alimentação, materiais didáticos permanentes e materiais de manutenção) são feitas por meios de pregão eletrônicos ou processo licitatório à Seduc. Com a exceção dos materiais de manutenção que são feitas por

meio de uma contratação pública de serviços, com o financiamento do Estado. Respeitando a Lei Nº 8.666 de 21 de junho de 1993 que estabelece as normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

De salientar que, a Diretora diz que outros desafios do cotidiano não menos importante estão relacionados com fraca interação do ou dos alunos com as disciplinas das exatas entre outras, o difícil acesso dos mesmos ao campo do Estágio cursos técnicos, bem como com a locomoção dos alunos que residem fora dos distritos de Guaiúba que dependem do transporte da prefeitura. Estes fatores contribuem muito para o baixo rendimento dos alunos.

Diante deste quesito, pudemos observar que outros profissionais administrativos, docentes e discentes, também se deparam com vários desafios do cotidiano e da convivência neste espaço escolar que vão desde questões da própria gestão escolar a sua interação com os demais membros da instituição.

Um bom exemplo disso é o relato da servidora administrativa (secretária) Maria dos Anjos entrevistada em 13/09/2018. De acordo o relato da servidora administrativa, o seu maior desafio diário no processo de gestão escolar da EEEP José Ivanilton Nocrato, centra-se propriamente no ato de estar a parte de todas atividades que acontecem no dia a dia da instituição.

Vale salientar que, enquanto servidora administrativa, ela ocupa um cargo bastante importante no processo de gestão da instituição, uma vez, que a mesma é uma das responsáveis do devido tratamento dos assuntos referentes à burocracia da gestão como a verificação dos dados dos materiais didáticos adquiridos pela escola, entre outros assuntos concernentes à disciplina dos estudantes (horário de chegada e saída, carta de justificativa de ausência do estudante) e recepção dos pais dos estudantes e visitantes.

Por outro lado, os seis profissionais do grupo docente entrevistados entre os dias 13 e 18 de setembro de 2018. Relatam que os seus desafios partem desde a constante vontade de manter o espírito de renovação da aprendizagem nas turmas; da obrigatoriedade burocrática do preenchimento do diário ou relatório documental a base ainda de papel; das dificuldades de aprendizagem por parte dos alunos recém-chegados à instituição, da estimulação ao aprendizado dos alunos; bem como, de outros desafios

que vão além dos muros da escola como a locomoção e relação com os encarregados de educação (pais) dos alunos.

No decorrer da pesquisa de campo, pudemos constatar que estes profissionais não se limitam simplesmente a função de lecionadores de disciplinas como Inglês, agropecuária, fruticultura, geografia e sociologia. Estes profissionais também participam no processo de gestão da instituição, assumindo cargos de coordenador (a) dos cursos ou mesmo participando de programas como Professor Diretor de Turma.

De salientar que, segundo o PPP da EEEP José Ivanilton Nocrato (2017) as atribuições desses profissionais docentes vão desde atividades desenvolvidas tanto dentro quanto fora das salas de aulas, à abordagem curricular, à relação escola-comunidade, inclusive à forma de gestão. Este também propõe superar estes desafios com estratégias que visam melhorar o desempenho dos alunos nas disciplinas críticas a cada período, de forma a dinamizar as práticas pedagógicas efetivando as ações da gestão escolar, atendendo assim às expectativas dos alunos e dos encarregados de educação dos mesmos.

Segundo os relatos dos entrevistados, os constrangimentos encontrados no ato da execução das funções de docência como às de teor auxiliar, em muitas ocasiões, são referentes às questões burocráticas (relatório ou diário pessoal do aluno) relativas aos alunos. Pois este processo retarda muito a aptidão dos professores em produzir e consequentemente projetar os planos de aulas.

Entretanto no processo educativo, os entrevistados relatam que a sua contribuição estão mais voltadas para uma educação mais inclusiva de forma a cativar cada vez mais a atenção dos alunos que possuem um déficit de aprendizagem ou mesmo o desenterre do mesmo por questões de influência negativa das amizades ou familiares.

Segundo Rocha (2017) cabe aos professores formar e inovar ações educativas, estando sempre atento às diversidade de seus alunos, procurando exercer seu papel de maneira justa e solidária, pautando sempre no respeito mútuo, eliminando todo e qualquer tipo de discriminação e empatia para com seus alunos, bem como, realizar o seu trabalho tendo em conta o direito da igualdade e de oportunidade a todos, o que não exige um único modo de educar, mas o de poder oferecer a cada indivíduo o que melhor atende às suas necessidades frente às suas características, interesses e habilidades.

Desta feita, tendo em conta os ideais de Rocha, pudemos constatar que os relatos dos docentes entrevistados consentem na generalidade quanto à necessidade de uma renovação constante da prática metodológica de educação e aprendizagem de

forma a melhorar sempre a qualidade de ensino dos alunos. Para os entrevistados em específico, o professor da EEEP José Ivanilton Nocrato tem de garantir sempre o melhor conteúdo de ensino para seus alunos.

Diante destes relatos, torna-se evidente que o processo de gestão escolar da EEEP José Ivanilton Nocrato adquire significados bem mais amplos, para além das questões administrativas e burocráticas. O fomento das relações de práticas educativas e aprendizagem é muito bem evidenciado nos propósitos dos profissionais docentes.

Entretanto no caso dos seis discentes entrevistados entre os dias 06 e 18 de setembro de 2018, pudemos constatar que os seus desafios não estão muito centrados nas atividades curriculares promovidas pela escola e sim no processo de locomoção à mesma, bem como, no processo de adaptação aos horários estabelecidos pela unidade escolar.

De acordo com os seus relatos, a vontade de ter e manter uma boa média no âmbito das avaliações periódicas é desafiante e evidente ao mesmo tempo no seio estudantil dos alunos da EEEP José Ivanilton Nocrato, porém os maiores desafios como já referido no último parágrafo, estão realmente na locomoção vice versa entre o local de residência dos alunos e a escola. Uma vez que a unidade escolar está sediada numa localidade pouco afastada da zona urbana da cidade de Guaiúba, o processo de locomoção para muitos desses estudantes que residem no centro da cidade Guaiúba ou em cidades vizinhas como Pacatuba, chega a ser desafiante por vários motivos como: Índice frequente de Assaltos, a não recorrência do transporte escolar por parte da prefeitura ou até mesmo as poucas possibilidades de financiamento do transporte público por parte das famílias dos estudantes.

Estes fatores, segundo os relatos dos próprios estudantes, bem como, da própria comissão gestora e docente da EEEP José Ivanilton Nocrato, são um dos motivos pela qual a um baixo rendimento e acesso dos estudantes na instituição. Vale ressaltar que, outros constrangimentos que são debatidos frequentemente no seio escolar, são referentes à relação entre pais e filhos.

De acordo com os relatos dos entrevistados, muito de seus familiares não os apoiam diante do seu processo de formação, pelo contrário, incentiva-os a trabalhos domésticos e não só, afastando-os assim dos estudos. Porém o grupo gestor e docente da escola, de forma a evitar estas práticas promovidas pelos encarregados de educação dos alunos, criaram várias iniciativas que visam radicalizar esta problemática, como: Grupos de estudos específicos por turma e ano de formação com objetivo de reforçar o

conhecimento dos alunos que não têm a possibilidade de estudar em casa, bem como, reuniões frequentes com os pais desses alunos de forma a ilustrar aos mesmos a real importância das formações de seus filhos.

As reuniões frequentes do grupo gestor e docente mostraram-se evidentes diante do processo de pesquisa de campo. Por outro lado, estes acontecimentos faziam-se presente nos relatos de todos entrevistados na generalidade.

Por outro lado, o protagonismo dos alunos no âmbito da participação ativa e construtiva no espaço escolar da instituição é bastante evidente. A formação de equipes para a posterior associação de estudantes (Grêmio), cuja obrigatoriedade é a defesa e a emancipação dos interesses do grupo estudantil mostra-se promissora. A mesma conta com o apoio do grupo gestor e docente, principalmente na realização de eventos voltadas a desenvolvimentos de pesquisas científicas e na participação dos alunos no processo gestor da instituição.

### **4.3 - Contextualização do Programa Professor Diretor Turma na EEEP José Ivanilton Nocrato.**

Segundo o PPP (2017), a EEEP José Ivanilton Nocrato tem como missão, promover a educação de qualidade humana e profissional de forma sintonizada com as necessidades e interesses dos jovens. Preparando-os para o exercício de atividades profissionais de maneira competente, criativa e autônoma no contexto socioeconômico e acadêmico.

Para este efeito, é necessário que os seus estudantes se beneficiem de um espaço favorável e com princípios básicos, que no caso são: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender conviver juntos de outros alunos e aprender a ser. Desta feita, a EEEP José Ivanilton Nocrato se beneficia do Projeto Professor Diretor de Turma – PPDT de forma a garantir os objetivos aqui citados.

Segundo a Superintendência das Escolas Estaduais de Fortaleza – SEFOR (2011), o PPDT visa à construção de uma escola que eduque a razão e a emoção, uma escola que tem como premissa a desmassificação do ensino, uma escola com plenos objetivos de acesso, permanência, sucesso e formação do cidadão. O projeto é de aplicação e execução simples, em que um professor ministre qualquer disciplina, assume o compromisso de encarregado responsável por uma determinada turma. Desta feita, o programa ajuda no processo de gestão escolar, visando a melhor gerência das atividades educativa com o enfoque no aluno.

Na EEEP José Ivanilton Nocrato o PPDT contempla 12 professores. Segundo SEFOR (2011), o professor diretor de turma tem as seguintes funções:

- a) - Mediar o relacionamento entre os alunos de sua turma e os demais professores;
- b) - Disponibilizar-se a atender aos alunos, pais ou responsáveis, professores e núcleo gestor da escola;
- c) - Promover um ambiente facilitador do desenvolvimento pessoal, cognitivo e social dos alunos.
- d) – Elaborar e organizar o Dossiê de sua turma;
- e) - Lecionar a Formação Cidadã;
- f) - Acompanhar o Estudo Orientado;
- g) - Organizar e presidir as Reuniões do Conselho de Turma (intercalares e bimestrais) que fornecem aos educadores um diagnóstico pormenorizado da turma e tem um caráter avaliativo.

Porém no decorrer da pesquisa de campo apenas tivemos a possibilidade de entrevistar dois professores dos doze inseridos no PPDT. Estes professores explanaram sobre as suas experiências e desafios vivenciados, enquanto Professores Diretores de Turma da EEEP José Ivanilton Nocrato.

- **Primeira entrevistada:**

“Diante do programa diretor de turma [...] vejo que os desafios no meu caso, estava mais centralizado na orientação dos novos alunos recém chegados a EEEP José Ivanilton Nocrato, ajudá-los no processo de fazê-los adaptação da regras ou normas da escola como horários de entrada e saídas, respeito aos funcionários, preservação e higienização dos espaços da escola, participação em projetos de estudos [...] Mais como já havia dito antes, os meus maiores desafios e foco estão na elevação moral e estimulação dos alunos aos estudos das disciplinas aqui aplicadas, em especial a disciplina que leciono. Outras dificuldades que pude experienciar logo no começo da minha fase como professora diretora de turma, estavam relacionadas a minha capacidade de entender, conhecer e cuidar de cada aluno. [...] Não encontrei constrangimentos neste programa, pois pude lidar bem com todos acontecimentos que foram me parecendo ao longo do programa até agora”(13/09/2018).

- **Segundo entrevistado:**

“Enquanto professor enquadrado no programa direito de turma, temos 4 horas de aulas para de dedicar aos projetos semanas [...] uma dessas 4 horas em semana são feitas em regências, onde temos uma aula voltada a “crono formação para cidadania” [...] onde abordamos temas voltado pros problemas da turma, de forma a trabalharmos melhor as habilidades sócio educacionais. [...] outros desafios ou dificuldade que eu vejo enquanto diretor de turma são as burocracia que não ajudam muito na praticidade do meu trabalho, pois tenho que cumprir determinados trâmites para o preenchimento do relatório

de cada aluno da turma em que sou o diretor [...] Esta burocracia é necessária o que torna isso é desafio [...] o programa diretor de turma tem 12 professores incluído eu [...] somos responsáveis pela turmas, pela reunião com os pais, pela liberação ou não de um aluno para atividades, [...] de forma geral somos responsáveis por lidar com os problemas que ocorrem na sala de aula”(18/09/2018).

Diante da fala dos entrevistados, pudemos constatar que os mesmos tentam cumprir de forma eficiente os quesitos exigidos pelo programa. Os desafios e as dificuldades que um dos entrevistados apresenta, estão relacionados aos processos burocráticos que em parte dificultam a sua atuação. De acordo com o relato do entrevistado Freire Fernandes, podemos observar que o tempo de 4 horas de aula que é atribuído às suas atividades de diretor de turma são inferiores ao exigido pelas normas do programa.

Segundo Vagna Britos (2014), a metodologia de execução do Projeto Diretor de Turma que se materializa na Secretaria da Educação do Estado do Ceará, destina 5 horas semanais para a realização das atividades específicas. Sendo 2 horas para a organização dos instrumentais com informações individuais e coletivas colecionadas em um dossiê e portfólio; 1 hora para atendimento dos pais e alunos; 1 hora para orientação de alunos monitores por disciplina para o estudo orientado; e 1 hora referente à aula de formação para a cidadania. Estas normas, não se fazem sentir na sua efetividade, segundo o relato de Freire Fernandes.

Porém, nos documentos orientadores do PPDT na Secretaria da Educação do Estado do Ceará, apresentam-se como exigências para o perfil do professor diretor de turma, que este seja bom líder, incentivador, ativo, responsável, sensível, prudente e apaixonado pela educação (SEDUC,2013).

De acordo com os fatos obtidos pela pesquisa no âmbito das entrevistas, pudemos constatar que os Professores Diretores de Turma da EEEP José Ivanilton Nocrato detêm os requisitos necessários estabelecidos pelas diretrizes do programa.

As premissas de desmassificação do aluno defendidas nos documentos norteadores do PPDT, configuram uma preocupação de busca da interação entre escola, professor, aluno e família, o que para os educadores comprometidos com as práticas contínuas de um processo de gestão democrática, onde é caracterizado uma possibilidade de participação, mostram-se presentes no processo de gestão administrativa e pedagógica da EEEP José Ivanilton Nocrato.

Vale ressaltar que a comunidade escolar é ampla e por isso não se resolve os problemas pedagógicos e administrativos de uma escola esperando apenas por uma ação unilateral. Em um processo de gestão democrática, é importante que todos dêem a devida contribuição, desde que se pense e respeite o poder de maneira participativa. Neste contexto, o processo de gestão escolar tem um lugar real em determinada concepção e atuação na escola. (Grifos Meus).



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.

A EEEP José Ivanilton Nocrato é um espaço escolar onde são vivenciados vários acontecimentos que vão desde os desafios do cotidiano, dificuldades, a conquistas de certos objetivos que por sua vez, marcam em muito o cotidiano das pessoas que gerenciam, lecionam, estudam e trabalham nela.

Diante da realização da pesquisa de campo pudemos entender os desafios enfrentados pelo grupo gestor, docente e discente diante das atividades diárias da gestão da instituição, bem como, o papel que estes assumem enquanto gestores, docentes, discentes e diretores de turmas da EEEP José Ivanilton Nocrato.

A instituição apresenta várias potencialidades, dentre as quais: A gestão descentralizada e participativa, uma estrutura física adequada para os seus utilitários; aulas prática periódicas; uma boa integralização entre o corpo docente e discente; projetos pedagógicos efetivos; e uma disponibilidade razoável de materiais e equipamento para realização das atividades educativas.

De forma geral podemos dizer que a escola se esforça bastante para oferecer aos seus educandos um ensino de qualidade, criando na escola um lugar de produção de conhecimentos, de ideias, de expressões da realidade, sem esquecer das suas especialidades, do compromisso com a solidariedade, da participação e a equidade entre alunos e professores.

Entretanto, ainda há dificuldades por serem corrigidas e ultrapassadas. É necessário que a escola junto da prefeitura municipal ou regional consigam apresentar soluções para algumas das dificuldades que fazem parte do cotidiano de seus alunos que residem em zonas afastadas.

As dificuldades internas que pudemos registrar, não afetam muito o bom desempenho do processo de gestão da escola, mais ainda são dificuldades que devem merecer a atenção do grupo gestor. Os problemas com certos equipamentos didáticos da sala de informática são algumas das questões que os alunos do curso informática levantam.

Os constrangimentos relatados pelos professores concernentes ao não hábito de leitura de certos alunos, bem como, a falta de dinamização, ou seja, a burocracia que atrasa em muito a dinâmica dos professores em planejar e de preparar os relatórios sobre o desempenho de cada um de seus alunos, são um dos fatores que pudemos constatar. Por outro lado, vale salientar o esforço que estes profissionais depositam nas diferentes

linhas de metodologias de forma a recuperarem esses alunos são um dos pontos que chamaram em muito a nossa atenção.

O Projeto Professor Diretor de Turma – PPDT, mostrou-se muito relevante para gestão escolar das atividades relativas à recuperação de certas turmas que registraram uma baixa média, bem como, para o cumprimento de outras prioridades da escola que se centravam numa melhor relação cooperativa com os encarregados de educação dos alunos, de forma a haver uma clara noção do estado emocional do aluno quer no seio escolar ou no seio familiar.

Entretanto, ainda é importante criar condições que melhorem ainda mais a efetividade deste programa, principalmente no cumprimento de suas normas referentes às horas de atuação do Professor Diretor de Turma, isto é, de acordo o tempo estabelecido pelo plano coordenador do PPDT.

Todos estes desafios, dificuldades e necessidades aqui colocadas, podem ser solucionados com o tempo. Porém a direção escolar deve incentivar e aprimorar mais as suas atividades, em especial as que fazem parte da dimensão pedagógica referentes: “as atividades desenvolvidas tanto dentro quanto fora da sala de aula, à abordagem curricular, à relação escola-comunidade, inclusive à forma de gestão”. De modo a dinamizar a sua forma de gestão como já tem feito, isto permitirá uma gestão escolar cada vez mais democrática e que atenda as expectativas de todo o pessoal membro desta instituição.

## 6 REFERÊNCIAS.

AUGUSTA, Boa Sorte Oliveira Klebis, *Concepção De Gestão Escolar: A Perspectiva dos Documentos Oficiais e dos Programas de Formação Continuada de Diretores de Escola no Estado de São Paulo – 1990/2009*, de, trabalho publicado em 2010, disponível em: [«https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/Educacao/Dissertacoes/klebis\\_abso\\_do\\_mar.pdf»](https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/Educacao/Dissertacoes/klebis_abso_do_mar.pdf), acesso em: 25.08.2018.

ALCIINE, Wagner de Souza, *Gestão Escolar No Brasil: História E Perspectivas*, artigo publicado em 2009, disponível em: [«http://revistas.uniube.br/index.php/anais/article/view/300»](http://revistas.uniube.br/index.php/anais/article/view/300), acesso em: 18.08.2018.

BOSCHETTI, Vania Regina, *Gestão Escolar Democrática: Desafios E Perspectivas*, publicado em 2016, disponível em: [«https://periodicos.ufsm.br/regae/article/download/22257/pdf»](https://periodicos.ufsm.br/regae/article/download/22257/pdf), acesso em: 18.08.2018.

CANALI, Heloisa Helena Barbosa, *A Trajetória Da Educação Profissional No Brasil E Os Desafios Da Construção De Um Ensino Médio Integrado À Educação Profissional*, Artigo disponível em: [«http://www.uepg.br/formped/disciplinas/PoliticaEducacional/CANALI.pdf»](http://www.uepg.br/formped/disciplinas/PoliticaEducacional/CANALI.pdf), acesso em: 04.10.2018.

COLARES – Maria Lília Imbiriba & LIMA – Glaucilene Sbastiana, *Formação Em Gestão Escolar Na Perspectiva Democrática*, trabalho publicado em 2013, disponível em: [«http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/ImagensEduc/article/view/19454»](http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/ImagensEduc/article/view/19454), acesso em: 25.08.2018.

DOURADO, Luíz Fernandes *Gestão Da Educação Escolar*, publicado em 2006 pelo Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. B823 *Gestão da educação escolar (Curso técnico de formação para os funcionários da educação. Profucionário*; disponível em: [«http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=585-gestao-da-educacao-escolar&Itemid=30192»](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=585-gestao-da-educacao-escolar&Itemid=30192), acesso em: 25.08.2018.

DEZORZI, Viviane Cristina Assumpção, Os Avanços E Desafios Da Gestão Escolar Democrática Em Uma Escola Estadual De Educação Básica Do Município De Sarandi/Rs, obra publicada em 2014, disponível em: «[https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/3091/Dezorzi\\_Viviane\\_Cristina\\_Assumpcao.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/3091/Dezorzi_Viviane_Cristina_Assumpcao.pdf?sequence=1&isAllowed=y)», acesso em: 25.08.2018.

ESCOLA DIGNA, COPGE - Caderno de Orientações Pedagógicas na Gestão Escolar, publicado pela SEDUC, Governo do Maranhão, disponível em: «<http://www.educacao.ma.gov.br/files/2017/05/apostila-final-produc%CC%A7a%CC%83o.pdf> », acesso em:25.08.2018.

EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NO ESTADO DO CEARÁ, Artigo publicado pelo portal da Secretaria da Educação do Estado do Ceará, 2018. Disponível em: «<https://www.seduc.ce.gov.br/index.php/educacao-profissional>», acesso em: 04.10.2018.

GODOY, Arilda Schmidt, PESQUISA QUALITATIVA TIPOS FUNDAMENTAIS, obra publicada em 1995, disponível em: «[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901995000300004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000300004)», acesso em: 02.11.2018.

LAURETE, Maria Ruaro, Desafios Cotidianos Da Escola Pública E A Política De Formação De Gestores: Dicotomias E Possibilidades, artigo publicado em 2017, disponível em: «<http://educere.pucpr.br/p33/anais.html?titulo=&edicao=6>», acesso em: 25.08.2018.

MALONGUI, Nsingui A História Da Gestão, artigo publicado pelo Portal De Angola, Em 12, Mar, 2013, disponível em: «<https://www.portaldeangola.com/2013/03/12/a-historia-da-gestao/>», acesso em: 18.08.2018.

PIANA , Maria Cristina, A Pesquisa De Campo, São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 233 p. ISBN 978-85-7983-038-9. Available from SciELO Books . Acesso em: 01.09.2018.

PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO da Escola Estadual de Educação Profissional José Ivanilton Nocrato Guaiúba 2017. Acesso em: 20.09.2018.

PROJETO PROFESSOR DIRETOR DE TURMA, publicado pela SEFOR em 2011, disponível em: «<http://pdtsefor.blogspot.com/p/objetivos.html>», acesso em: 20.09.2018.

VALTER Lemos, Gestão Escolar, publicado em 1997, disponível em: «<https://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/2043/1/A%20gest%C3%A3o%20escolar.pdf>», acesso em: 25.08.2018.

VAGNA Brito de Lima, Professor Diretor De Turma: Uma Experiência Educacional Brasileira Inspirada Na Educação Portuguesa, publicado em 2014, disponível em: «<http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/rec/article/download/rec.2014.v7n2.326335/1386>. » acesso em 09.10.2018.

ROCHA, Artur Batista de Oliveira, O Papel Do Professor Na Educação Inclusiva, artigo publicado em 2017, disponível em: «<http://www.opet.com.br/faculdade/revista-pedagogia/pdf/n14/n14-artigo-1-O-PAPEL-DO-PROFESSOR-NA-EDUCACAO-INCLUSIVA.pdf>», acesso em: 03.09.2018.

SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO ESCOLAR. Pulicado pela SEDUC, 2013, disponível em: «<http://sige.seduc.ce.gov.br/>», acesso em: 09.10.2018.

## **7 APÊNDICE.**

Lista de questões referentes à temática da análise da gestão escolar na percepção dos gestores e de seus Desafios diários enfrentados enquanto Diretor/a, professores/as e alunos, da EEEP José Ivanilton Nocrato.

### **1 – Questões destinadas às personalidades do grupo gestor da EEEP José Ivanilton Nocrato.**

A – Quais são os desafios diários que enfrentas enquanto membro do grupo gestor desta escola profissionalizante?

B – como é dado o processo de gestão escolar EEEP José Ivanilton Nocrato?

C – Enquanto membro do grupo gestor, como você interpreta a convivência entre professores e alunos no âmbito da aprendizagem?

D – Existe algum constrangimento na administração do pessoal diretor e docente?

Caso exista, quais são?

### **2 – Questões destinadas aos professores/as da EEEP José Ivanilton Nocrato.**

A – Quais são os desafios diários que enfrentas enquanto Professor(a) desta escola profissionalizante?

B – Caso sejas um professor(a) enquadrado(a) no Programa Professor Diretor de Turma – PPDT, Quais são os desafios e constrangimentos enfrentados enquanto professor(a) enquadrado(a) no programa?

D – A atual forma de Gestão atende a expectativas dos professores?

### **3 – Questões destinadas aos alunos/as da EEEP José Ivanilton Nocrato.**

A – Quais são os desafios diários que enfrentas enquanto estudante da EEEP José Ivanilton Nocrato?

B – A atual forma gerência dos espaços da escolar (biblioteca, sala de informática, quadra esportiva, restaurante escola, pátios) atende a sua expectativa?

C – De que forma o estudante contribui na gerência destes espaços?