



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE
PERNAMBUCO – CAMPUS OLINDA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E
TECNOLÓGICA – PROFEPT
MESTRADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**

JOSEFA RENATA QUEIROZ DA COSTA GOMES

**SENTIDOS DA GESTÃO ESCOLAR NO ÂMBITO DO ENSINO MÉDIO
INTEGRADO DO INSTITUTO FEDERAL DE PERNAMBUCO**

Olinda

2023

JOSEFA RENATA QUEIROZ DA COSTA GOMES

**SENTIDOS DA GESTÃO ESCOLAR NO ÂMBITO DO ENSINO MÉDIO
INTEGRADO DO INSTITUTO FEDERAL DE PERNAMBUCO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo campus Olinda do Instituto Federal de Pernambuco, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestra em Educação Profissional e Tecnológica

Orientador (a): Prof. Drº José Davison da Silva Júnior

Linha de Pesquisa: Organização e Memórias de Espaços Pedagógicos na Educação Profissional e Tecnológica

Macroprojeto de Pesquisa: O currículo integrado na EPT

Olinda
2023

G633e Gomes, Josefa Renata Queiroz da Costa.
Sentidos da gestão escolar no âmbito do Ensino Médio Integrado do Instituto Federal de Pernambuco. / Josefa Renata Queiroz da Costa Gomes. – Olinda, PE: O autor, 2024.
206 f.: il., color. ; 30 cm.

Orientador Prof. Drº José Davison da Silva Júnior

Dissertação (Mestrado) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco - IFPE, Campus Olinda, Coordenação Local ProfEPT/IFPE - Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica, 2024.

Inclui Referências, Apêndices e Anexos.

1. Educação – Administração Escolar. 2. Gestão Escolar. 3. Diretores/Gestores Escolares. 4. Educação Profissional e Tecnológica. 5. Ensino Médio Integrado. I. Silva Júnior, José Davison da (Orientador). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco - IFPE. III. Título.

371.2 CDD (22. Ed.)

JOSEFA RENATA QUEIROZ DA COSTA GOMES

**SENTIDOS DA GESTÃO ESCOLAR NO ÂMBITO DO ENSINO MÉDIO
INTEGRADO DO INSTITUTO FEDERAL DE PERNAMBUCO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Profissional e Tecnológica, ofertado pelo Instituto Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Mestra em Educação Profissional e Tecnológica.

Aprovado em 18 de dezembro de 2023.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. José Davison da Silva Júnior

Instituto Federal de Pernambuco – *Campus* Olinda/ProfEPT

Orientador

Profa. Dra. Bernardina Santos Araújo de Sousa

Instituto Federal de Pernambuco – *Campus* Belo Jardim /ProfEPT

Prof. Dr. Kléber Fernando Rodrigues

Instituto Federal de Pernambuco – *Campus* Pesqueira

Prof. Dra Lucinalva Andrade Ataíde de Almeida

Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

À minha família. Por ela, sou maior, mais forte e capaz de superar o que for preciso. Que minha amada filha Maria Elis possa ler esse trabalho no futuro e saiba que por ela serei o que for necessário e continuarei evoluindo para ser um bom exemplo para que ela possa seguir. Esse trabalho é uma das provas de que o amor é capaz de grandes coisas. Eu amo vocês.

AGRADECIMENTOS

À **Deus** por todo o seu cuidado, amor e bondade comigo e minha família.

Ao **M. Gabriel** por ter sido um amigo verdadeiro em todas as horas e não ter me deixado sozinha, principalmente nos momentos de maior dificuldade.

Ao meu marido, companheiro e amigo **Danilo Soares**, por me amar, me incentivar a vencer os medos e confiar na minha capacidade de superação. Gratidão por todo o apoio, compreensão, pelos momentos em que não pude estar inteira com nossa família enquanto escrevia esse trabalho. Eu te amo hoje e sempre.

À minha amada filha **Maria Elis**, jamais esqueça o quanto você é amada e foi/é a principal motivação para que eu fizesse o mestrado. Sua felicidade é a razão da minha existência e por você sou capaz de coisas que jamais pensei. Você é luz em nossas vidas.

À **minha filha/filho que ainda está por vir...** Mesmo ainda não estando nesse plano, você é muito esperada(o) e por você também encontrei a força necessária para concluir esse trabalho.

Aos meus pais **Lindalva e Severino** por sempre me incentivarem e me mostrarem a importância de estudar.

À minha sogra **Gilvânia Soares e Émerson Reis** por tanta entrega para nos ajudarem quando mais precisamos, e foram muitas vezes ao longo desses dois anos.

Ao meu orientador **Professor Davison**, por toda a sua colaboração, troca e disposição para que esse trabalho fosse realizado. Suas contribuições fizeram o trabalho evoluir.

Aos membros da banca de avaliação da qualificação do projeto deste trabalho **Professora Bernardina e Professor Assis**, pela grande generosidade em suas contribuições que muito acrescentaram à qualidade desse estudo e principalmente à minha formação. São pessoas que eu admiro profundamente.

Ao professor **Kléber Rodrigues** por ser uma inspiração enquanto pessoa e profissional, e pela gentileza em contribuir com esse trabalho.

A professora **Lucinalva Andrade** por se disponibilizar tão gentilmente para a construção deste trabalho, disponibilizando tempo precioso para me introduzir dentro da análise do discurso.

Às minhas amigas **Mari e Anne** por me apoiarem nos momentos que estava cansada e me deram ajuda e ânimo para continuar apesar das adversidades.

Aos amigos **Manoel e Liliane, e Lúcio e Andréa** por terem ficado cuidando tantas vezes de Maria Elis para que eu pudesse escrever.

Aos amigos que fiz no mestrado, destaco aqui Viviane **Ribeiro e Luana Ferreira** que muito me ajudaram a enfrentar o mestrado com mais alegria e leveza, e que nos apoiamos mutuamente.

Aos **professores do PROFEPT** que me fizeram desconstruir os traumas que eu tinha relacionado aos mestrados. Vocês fazem a diferença no mundo. São inspiração. Gratidão.

Ao meu chefe e amigo **James Radson** por todo o apoio para que eu pudesse ter condições de fazer as aulas.

Aos diretores de ensino do IFPE aos quais tenho profundo respeito pelo grande trabalho que realizam e sua dedicação à causa de mudar a vida das pessoas pela educação. Grata pelas contribuições que deram a esse trabalho.

Jesus respondeu: "Eu asseguro que, se vocês tiverem fé e não duvidarem, poderão fazer não somente o que foi feito à figueira, mas também dizer a este monte: 'Levante-se e atire-se no mar', e assim será feito. E tudo o que pedirem em oração, se crerem, vocês receberão" Mateus 21: 21-22

RESUMO

A pesquisa de mestrado teve como principal objetivo compreender os sentidos de educação dos gestores de ensino do Instituto Federal de Pernambuco sobre o ensino médio. Para isso, tivemos como objetivos específicos: conhecer as atribuições dos gestores de ensino que ofertam o ensino médio integrado no IFPE; identificar os conhecimentos e habilidades necessárias aos gestores escolares para o ensino médio integrado; conhecer a formação dos gestores escolares; analisar no discurso dos gestores escolares os sentidos da gestão escolar no IFPE; elaborar um produto educacional que auxilie a apresentar os sentidos de gestão escolar no IFPE. A metodologia empregada nesta pesquisa tem base em uma abordagem qualitativa, com a realização de pesquisas de campo, documental e bibliográfica. Constituída por pesquisa exploratória através da realização de levantamento de informações em documentos institucionais do IFPE e do Ministério da Educação do Brasil, além do levantamento bibliográfico sobre a temática estudada. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores de ensino dos campi do IFPE que ofertam o ensino médio integrado da 3ª expansão. A análise dos dados foi realizada partindo da teoria do discurso (BURITY, 2014). Analisamos como os sentidos dos gestores escolares são influenciados em relação à sua prática gestora frente ao ensino médio integrado na EPT. Os dados apresentam gestores que não possuem formação em gestão escolar, e não receberam formação inicial para exercerem a função. Indica ainda a necessidade de um maior detalhamento documental acerca das atribuições dos gestores escolares na instituição. Os resultados apontam para a necessidade de maior investimento em recursos para o atendimento das necessidades dos cursos de ensino médio integrado na rede. Destacamos ainda que apesar de sentirem o peso da responsabilidade que a função exige, os pesquisados apresentam suas funções como relevantes e de importância para o desenvolvimento das ações escolares. A partir da análise dos dados foi produzido o produto educacional em formato de cartilha digital que apresenta os sentidos da gestão escolar.

Palavras-Chave: Sentidos da gestão escolar. Ensino médio integrado. Educação Profissional e Tecnológica

ABSTRACT

The main objective of the master's research was to understand the educational meanings of teaching managers at the Federal Institute of Pernambuco regarding secondary education. To achieve this, we had specific objectives: to understand the responsibilities of education managers who offer integrated secondary education into IFPE; identify the knowledge and skills necessary for school managers for integrated secondary education; learn about the training of school managers; analyze the meanings of school management at IFPE in the discourse of school managers; develop an educational product that helps to present the meanings of school management at IFPE. The methodology used in this research is based on a qualitative approach, with field, documentary and bibliographical research carried out. Consisting of exploratory research by collecting information from institutional documents from IFPE and the Brazilian Ministry of Education, in addition to bibliographical research on the topic studied. Semi-structured interviews were carried out with the teaching managers of the IFPE campuses that offer integrated secondary education in the 3rd expansion. Data analysis was carried out based on discourse theory (BURITY, 2014). We analyzed how the senses of school managers are influenced in relation to their management practice in relation to integrated secondary education in EPT. The data presents managers who do not have training in school management, and did not receive initial training to carry out the role. It also indicates the need for greater documentary detail regarding the responsibilities of school managers in the institution. The results also point to the need for greater investment in resources to provide the integrated secondary education courses into the IF network. We also highlight that despite feeling the weight of responsibility that the role requires, those surveyed present their roles as relevant and important for the development of school actions. Based on data analysis, an educational product was produced in the form of a digital booklet that presents the meanings of school management.

Keywords: Meanings of school management. Integrated secondary education. Professional and Technological Education

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sentidos da gestão escolar	49
Figura 2 – Cultura organizacional e suas relações	56
Figura 3 - Formação dos sentidos dos gestores escolares	87
Figura 4 - Contra capa - Cartilha Sentidos da Gestão escolar na Educação Profissional e Tecnológica	109
Figura 5 - Cartilha Sentidos da Gestão Escolar na Educação Profissional e Tecnológica	110

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese dos trabalhos selecionados	26 - 27
Quadro 2 – Trabalhos de pós - graduação stricto sensu que abordam o tema gestores escolares e ensino médio integrado publicados nos anos de 2011 a 2022.	29 - 31
Quadro 3 - Alterações na EPT ao longo do tempo no Brasil	36 - 37
Quadro 4 – Concepções da organização e gestão escolar	52 - 53
Quadro 5 – Resumo da Matriz nacional comum de competências do diretor escolar	56 - 57
Quadro 6 – Objetivos e procedimentos da pesquisa	73 - 74
Quadro 7 - Formação dos gestores escolares entrevistados	77

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição de artigos em periódico Scielo - 2011 à 2023	25
Gráfico 2 - Tempo na função atual de gestor escolar	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Gestão escolar em periódicos da base de dados Scielo	24
Tabela 2 - Categorias de literatura da base de dados Scielo	26

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
- BDTD - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
- BNCC - Base Nacional Comum Curricular
- CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CEP – Comitê de Ética em Pesquisa
- CIEB – Centro de Inovação para a Educação Brasileira
- CNE - Conselho Nacional de Educação
- EMI – Ensino Médio Integrado
- EPT – Educação Profissional e Tecnológica
- IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
- IFPE - Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Pernambuco
- LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
- MEC – Ministério da Educação
- PDI – Projeto de Desenvolvimento Institucional
- PE – Produto Educacional
- PEI - Programa de Formação Integral
- PNE - Plano Nacional de Educação (PNE)
- PPP - Projeto Político Pedagógico
- PPPI – Projeto Político Pedagógico Institucional
- PROFEPT – Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica
- SCIELO - Biblioteca Eletrônica Científica Online

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 GESTÃO ESCOLAR E O ENSINO MÉDIO INTEGRADO NA REDE FEDERAL: CAMINHOS PERCORRIDOS	23
2.1 ESTADO DA ARTE SOBRE GESTÃO ESCOLAR E ENSINO MÉDIO INTEGRADO	23
2.2 GESTÃO ESCOLAR NA EPT – IFPE	36
3 A GESTÃO ESCOLAR E A CONSTRUÇÃO DA ESCOLA TRANSFORMADORA	45
3.1 SENTIDOS DA GESTÃO ESCOLAR	45
3.1.1 Concepções da gestão escolar	51
3.1.2 Gestores escolares	55
4 ENSINO MÉDIO INTEGRADO	59
5 PERCURSOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	69
5.1. TIPOLOGIA DA PESQUISA	69
5.1.2. Quanto à abordagem e natureza da pesquisa	69
5.1.3. Quanto aos objetivos da pesquisa	70
5.2. CAMPO DE PESQUISA	70
5.2.1 Delimitação dos participantes da pesquisa	71
5.2.2 Termos de Consentimento Livre e Esclarecido	71
5.3 RISCOS	71
5.4 PRIVACIDADE E CONFIDENCIALIDADE	72
5.5 BENEFÍCIOS A SEREM ALCANÇADOS COM A PESQUISA	72
5.6 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	72
5.7 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	73
5.8 ANÁLISE DE DADOS	74
6 SENTIDOS DOS GESTORES ESCOLARES: GESTÃO ESCOLAR E ENSINO MÉDIO INTEGRADO	76
6.1 PERFIL DOS GESTORES ESCOLARES	76
6.2 OS SENTIDOS DA GESTÃO ESCOLAR NO IFPE	79
7 PLANO DE PRODUTO EDUCACIONAL	99
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
REFERÊNCIAS	106

APÊNDICE A – Entrevista semiestruturada	115
APÊNDICE B – Termos de Consentimento e Assentimento Livre e Esclarecido	116
APÊNDICE C – Transcrição das entrevistas com os gestores	118
APÊNDICE D - Validação do produto educacional	200
APÊNDICE E – Atos e documentos que norteiam a prática da gestão escolar no IFPE	201

1 INTRODUÇÃO

As informações levantadas nesta Dissertação: “Sentidos da gestão escolar no âmbito do ensino médio integrado do Instituto Federal de Pernambuco” nascem da materialização do sonho de contribuir, de alguma forma, com a mudança de vida das pessoas através da educação. Ao refletir sobre a necessidade de colaborar com o contexto educacional, pensamos em trazer à luz a discussão sobre os gestores escolares e sua relação com o ensino médio integrado. Considerando que a pesquisadora tem uma aproximação pessoal ao tema de investigação, através do exercício da função de diretora de ensino com início em 2018 até a presente data, compreende que é necessário o aprofundamento sobre a prática gestora e seus desdobramentos especificamente no ensino médio integrado, uma vez que, impacta diretamente todo conjunto de ideias e práxis escolares.

Ser mestranda do Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (PROFEPT) favoreceu o desenvolvimento de uma análise muito mais crítica e reflexiva sobre os processos empreendidos nas funções cotidianas do gestor escolar, levando a uma premência de investigação aprofundada das necessidades específicas da gestão educacional no âmbito do ensino médio integrado, que certamente, tem suas particularidades. Nesse sentido, o programa favorece o espírito pesquisador com intuito de fortalecer as ações da educação profissional no Brasil.

Assim, começamos a pensar sobre o fazer educativo, que pode ir muito além da organização do currículo, da escolha dos livros didáticos, da forma de distribuir as pessoas pelos espaços... Embora que, todos esses fatores possam interferir em como as pessoas são educadas, pode influenciar em todo o aprendizado humano, a forma como as pessoas se relacionam e os resultados derivados dessas relações, sejam eles neurológicos ou mentais/emocionais; as experiências vivenciadas ao longo da vida.

O pensar a educação favorece o pensamento sobre toda essa bagagem, toda essa riqueza de saberes, que extrapola a educação formal, e dentro da organização escolar, essa concepção pedagógica pode emergir das pessoas que direcionam os profissionais, alunos e processos dentro de todo esse fazer educativo, que é a gestão. Libâneo (2015) esclarece que gestão está relacionada aos meios utilizados para distribuição de tarefas, coordenação de pessoas, procedimentos de tomada de decisão, assim como as condições em que essas decisões são adotadas objetivando alcançar determinados propósitos. Estabelecidos os objetivos e direcionadas às condutas e procedimentos das equipes de trabalho, refere-se à coordenação dos esforços das pessoas, de modo que as tarefas sejam realizadas conforme o planejado e em

consonância aos objetivos previamente acordados.

Para Veiga (2013, p.160) “a escola, ao desencadear a organização instituinte, procura assumir um conjunto de fatores políticos, sociais, culturais e educacionais criados e recriados pelas relações entre os indivíduos e o dia a dia da escola”. A gestão em nenhuma conjuntura consegue ser neutra, conforme nos indica Libâneo (2009), o contexto institucional e sociocultural da educação é fundamental para compreendermos o papel da escola como agente educativo. O ambiente social existente na escola desempenha um papel crucial na formação dos indivíduos, pois as práticas educativas adotadas pela instituição têm o poder de educar, ensinar e propiciar aprendizagens significativas. Essas práticas também são capazes de produzir mudanças no modo de pensar e agir das pessoas. A concepção de gestão adotada na escola, assim como a estrutura de gestão e o processo de tomada de decisão, são elementos-chave nesse processo. A forma como a escola é coordenada influencia diretamente na qualidade do ensino oferecido e na formação dos aprendizes.

O trabalho escolar enquanto base da educação, está ligado à produção efetiva de uma atividade socialmente útil. Sem seu aspecto social, seria reduzida à aquisição de normas técnicas e procedimentos metodológicos tornando o trabalho anêmico, sem qualquer base ideológica (PISTRAK, 2011). Orientar os processos educativos podem necessitar, portanto, um fomentador de relações sociais, que tenha condições de enxergar o potencial em cada pessoa. Conforme nos explica Luck (2000), o gestor de uma escola é como um maestro da dinâmica social, habilmente conduzindo e coordenando os diferentes atores envolvidos. Ele pode ser um verdadeiro mestre na arte de unir a diversidade em prol de um ambiente educacional sólido e seguro, onde os alunos possam se desenvolver plenamente.

A gestão escolar tem potencial para estabelecer as relações sociais, articular os atores escolares para uma prática educativa com intencionalidade, favorecendo a inter e transdisciplinaridade dos conhecimentos, corroborando para a transcendência dos saberes, onde orienta metodologicamente para uma aprendizagem significativa. De acordo com Moreira (2012), a aprendizagem significativa é caracterizada pela interação entre os conhecimentos já apreendidos pelos indivíduos e novos conhecimentos, e essa interação é não arbitrária e não literal. Dentro desse processo, os novos conhecimentos introduzidos vão adquirindo significado para a pessoa e os conhecimentos anteriores ganham novos significados ou mais solidez cognitiva.

Uma escola de qualidade preocupada com a educação ofertada aos estudantes procura prezar pelos princípios escolares de inclusão, equidade, justiça social e superação das

desigualdades. Dentre tantas atribuições, estão arraigados em suas práticas a compreensão do seu papel político, cultural e social na construção de toda a estrutura escolar.

Libâneo (2015) nos explica que as práticas de gestão devem propiciar as condições de promoção de qualidade cognitiva e operativa de aprendizagem. Cognitiva, à medida em que atua nos processos psíquicos e operativa visando aprimorar as habilidades e saberes de ações morais. Desse modo, é um espaço onde a aprendizagem se dá em diversos contextos, onde o estudante aprende como agir, pensar e ser baseado no compartilhamento da cultura organizacional¹. Para uma escola ser considerada boa, as práticas de gestão devem assegurar os melhores recursos e condições para a promoção da aprendizagem e desenvolvimento de estudantes e professores.

Favorecer esse espaço de aprendizagem colaborativo, fecundo e transformador, considerando o contexto educacional brasileiro pode ser um grande desafio aos gestores escolares. Segundo Isabelle e Labelle (2017) são estabelecidas várias práticas ao gestor escolar, como determinar uma visão que garanta o cumprimento de metas identificadas nos planos de melhoria da escola, gerenciar recursos financeiros, preparar demonstrações financeiras de acordo com regras de orçamentos, normas e em conformidades com as diretrizes, assumir a liderança educacional, etc. Contudo, ao realizar um levantamento das novas exigências técnicas essenciais aos gestores escolares, pouca pesquisa empírica foi realizada para avaliar as habilidades necessárias para que eles possam atender a esses requisitos.

Luck (2009) indica que existe uma tendência para o aumento da competência da escola através da melhoria da habilidade de sua gestão, exigindo que seja uma necessidade a formação de gestores escolares, assim como um desafio para os sistemas de ensino. Segundo Paro (2007, p.567) “fazer as coisas da forma mais adequada não é um conhecimento ou uma habilidade que nasce dentro da escola. Nasce na prática dos próprios seres humanos”. A formação para atender a tantas demandas perpassa necessariamente pela experiência adquirida dentro dos espaços escolares, e identificar quem se adequa a esse fazer educativo, parecer ser ainda uma grande barreira a ser suplantada na gestão das escolas públicas brasileiras, principalmente no que tange às instituições públicas que ofertam o ensino médio integrado (EMI).

O ensino médio integrado (EMI) é alvo de constante discussão quanto aos seus aspectos políticos e ideológicos, uma vez que, se configura como uma importante ferramenta

¹ Cultura organizacional (ou cultura da escola) como o conjunto dos significados, modos de pensar e agir, valores, comportamentos, modos de funcionar que revelam a identidade, os traços característicos, da escola e das pessoas que nela trabalham. Ela sintetiza os sentidos que as pessoas dão às coisas e situações, gerando um modo característico de pensar, de perceber coisas e de agir. Libâneo (2015) em Práticas de organização e gestão da escola: objetivos e formas de funcionamento à serviço da aprendizagem de professores e alunos.

de mudança do cenário da desigualdade social (re) produzida historicamente. É uma proposta de formação das pessoas no sentido de aspectos sociais e humanos, onde o estudante aprende a enxergar a si mesmo como um ser pensante capaz de mudar sua história e sociedade, e não apenas como uma peça para os meios de produção. Para Ramos (2008), o ensino médio integrado deve superar a dualidade educacional em uma luta contra hegemônica com vistas a propiciar uma educação unitária. E deve ser fundamentada em uma educação politécnica que “significa uma educação que possibilita a compreensão dos princípios científico-tecnológicos e históricos da produção moderna, de modo a orientar os estudantes à realização de múltiplas escolhas” (Ramos, 2008, p.3).

Para Frigotto et al. (2014), a educação técnico-profissional integrada ao ensino médio tem seu eixo central fundamentada na concepção integral, na articulação entre a construção do conhecimento científico e tecnológico, cultura e trabalho como princípio educativo. É assim, antagônico à uma formação fragmentada, adestradora e restrita, subjugada à lógica do trabalho alienado, um trabalho como emprego.

Em uma formação integrada, a educação geral é parte inseparável da educação profissional em todas as esferas em que se dá a preparação para o trabalho. (Ciavatta, 2014a.). É preciso fomentar a emancipação dos sujeitos através de uma formação plena, multilateral, em todas as dimensões da vida do ser humano, considerando além de suas faculdades e forças produtivas, suas necessidades e a capacidade de realização que Ramos (2008) define como formação omnilateral.

Ciavatta (2014) destaca ainda que, outro fator fundamental para a integração no ensino médio integrado, são os gestores. Caso os gestores não realizem reuniões, orientações e diretrizes para as pessoas em relação à integração, não é possível realizar qualquer integração na educação. A autora explica que já não existe uma orientação efetiva por parte do Estado e que sem a presença efetiva dos gestores liderando, não há força política para essa formação emancipatória.

Corroborando com essa análise, Araújo e Silva (2017) ainda acrescentam que é preciso repensar o papel da gestão na construção do ensino médio integrado da rede federal, considerando que na condição de gestores educacionais, é preciso assumir a liderança organizacional, política e pedagógica da escola.

É necessária a compreensão de que, além de exercer a liderança organizacional, os gestores da educação são lideranças pedagógicas e políticas. Pedagógicas porque deveriam ter, como uma de suas principais funções, articular e coordenar o processo de construção do Projeto Político Pedagógico da Instituição. São lideranças políticas porque exercem um papel de líderes comunitários, os quais mediam os conflitos e

buscam construir, coletivamente, as mudanças necessárias para a transformação da realidade escolar. Sendo assim, a tendência de burocratização e o modelo gerencialista têm de ser revistos urgentemente, uma vez que a ação do gestor se limitará aos aspectos técnicos, ao cumprimento das ordens e das normativas burocráticas, sem o vigor necessário para ser o articulador da busca da transformação da realidade da escola (Araújo; Silva, 2017, p.17).

A educação e a escola estão mudando, e a gestão escolar está no centro dessas transformações e é chamada a desenvolver suas habilidades, adaptar continuamente suas funções, desempenhar novos papéis, até para assumir responsabilidades cada vez mais autênticas (Isabelle; Labelle, 2017). Com uma perspectiva importante de mudanças no campo educacional, onde a busca por maior eficiência tem levado à questionamentos de como deve ser feita a gestão escolar, os coordenadores escolares têm um papel central como verdadeiros promotores de mudanças e transformação nas escolas afetando o funcionamento das organizações educacionais, a divisão do trabalho, as práticas de avaliação pedagógica e dos alunos (Poirel; Yvon; Lapointe; Denecker, 2017).

Para fazer frente a essa realidade, é necessária uma escola que provê formação científica e cultural, que oferece o contato dos estudantes com a cultura provida pela ciência, técnica, linguagem e pela ética. Uma escola de qualidade é aquela que é contra a exclusão econômica, política, cultural e Pedagógica (Libâneo, 2001).

Diante de um cenário político, econômico e social instável, repleto de tantos desafios e atribuições aos cargos de gestão nas escolas, faz-se importante o aprofundamento no contexto da gestão escolar, principalmente no que tange ao EMI. Ao estudar os partícipes do processo educacional, temos a oportunidade de adentrar nos contextos sociais que fazem parte dos sujeitos e perceber seus sentidos. Para Burity (2014), o sujeito se constitui pela sua relação dialógica com outros discursos, com interlocutores em um contexto social, e que através da relação entre esses sujeitos, são formados os sentidos nos discursos. Um discurso acontece ao passo em que o sujeito dá sua interpretação sobre uma ideia que é de outro. Todas as percepções, concepções e interesses nascem do local do outro, sendo o sujeito uma estrutura fragmentada.

Fernandes (2021) explica que as significações partem da subjetividade do sujeito, e dos significantes que o determinam. Assim, seus discursos são marcados por aspectos históricos, sociais e ideológicos, que de forma inconsciente, podem interferir em suas falas, assim os discursos não são originados no sujeito, ele não tem controle sobre os sentidos que se constituem nele. O indivíduo interpreta e cria sentidos diante de uma representação da conexão com um objeto cultural.

Chegamos assim à pergunta que norteou essa pesquisa: Quais são os sentidos de educação dos gestores de ensino do Instituto Federal de Pernambuco sobre o ensino médio

integrado?

Entender a visão da educação do ponto de vista dos gestores escolares para a oferta de uma educação de qualidade, em uma perspectiva omnilateral dos estudantes, considerando ainda as exigências do ensino médio integrado, pode fortalecer a escola como um todo, assim como a sociedade que pode ser diretamente afetada pelos espaços escolares, através do ensino, pesquisa e extensão. Ao encontrar os sentidos de educação que orientam a prática gestora das escolas do IFPE que ofertam o ensino médio integrado podemos identificar se existe um alinhamento entre o que deve ser realizado considerando as necessidades do EMI e o que efetivamente acontece nas ações escolares. Assim, do ponto de vista acadêmico, a pesquisa pode trazer contribuições no sentido de apresentar informações atualizadas sobre a prática da gestão escolar com foco principalmente no ensino médio integrado que tem características muito próprias, propiciando bases para a práxis científica. Destacamos ainda a escolha do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE), uma vez que, a rede federal de educação é uma referência de Educação Profissional e Tecnológica (EPT) em todo o Brasil, principalmente no tocante ao EMI.

Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho consiste em compreender quais são os sentidos dos gestores de ensino do Instituto Federal de Pernambuco sobre o ensino médio integrado. Quanto aos objetivos específicos pretende:

- Conhecer as atribuições dos gestores de ensino que ofertam o ensino médio integrado no IFPE;
- Identificar os conhecimentos e habilidades necessárias aos gestores escolares para o ensino médio integrado.
- Compreender a formação dos gestores escolares;
- Analisar no discurso dos gestores escolares os sentidos que atribuem à gestão escolar no IFPE;
- Apresentar um produto educacional sobre os sentidos de gestão escolar no IFPE.

Esse trabalho tem uma abordagem qualitativa e caráter exploratório e foi desenvolvido nos campi da 3ª expansão do IFPE que ofertam o ensino médio integrado, compreendendo: Abreu e Lima, Cabo de Santo Agostinho, Paulista, Palmares, Olinda e Jaboatão dos Guararapes. Os sujeitos participantes da pesquisa foram os diretores de ensino assim como os coordenadores dos cursos técnicos integrados ao ensino médio.

Com os achados da pesquisa, utilizamos os dados levantados para a elaboração de um

produto educacional, que resultou em um produto editorial, que pode contribuir nas reflexões e percepções sobre os sentidos da gestão escolar e desenvolvimento de novas perspectivas formativas necessárias ao desenvolvimento das muitas ações de gestão educacional indispensáveis a educação democrática e libertadora.

Nesta dissertação, as informações estão dispostas da seguinte forma: Introdução, onde apresentamos uma contextualização sobre gestão escolar e ensino médio integrado, a justificativa de realização da pesquisa, a problematização e o objeto do estudo, assim como seus objetivos: geral e específicos. No capítulo 2 abordamos a Gestão escolar e o Ensino Médio Integrado partindo de pesquisa acadêmica de trabalhos publicados sobre as temáticas estudadas nesta dissertação e seguimos com levantamento de documentos norteadores do Ministério da Educação (MEC) e do IFPE. Apresentamos ainda a Gestão Escolar na EPT. No Capítulo 3 apresentamos um estudo sobre a gestão escolar e suas concepções de educação. O capítulo 4 apresenta informações sobre o ensino médio integrado; O capítulo 5 expõe os procedimentos metodológicos norteadores da pesquisa. O capítulo 6 contempla a análise dos dados da pesquisa; no capítulo 7 está apresentado o produto educacional fruto dos resultados dos achados da pesquisa, e por fim as considerações finais que apresentam os dados de maior relevância obtidos neste estudo, as limitações encontradas, possibilidades de novas direções de investigação e aprofundamento das informações atingidas com a pesquisa.

2 GESTÃO ESCOLAR E O ENSINO MÉDIO INTEGRADO NA REDE FEDERAL: CAMINHOS PERCORRIDOS.

Neste capítulo estão concentradas as informações de levantamento das fontes de pesquisa bibliográfica e documental que embasam e orientam os rumos de aprofundamento do estudo. Aqui estão os principais achados sobre o percurso que a gestão escolar segue no país no que tange pesquisas acadêmicas, documentos reguladores e legislações.

2.1 ESTADO DA ARTE SOBRE GESTÃO ESCOLAR E ENSINO MÉDIO INTEGRADO

Ao considerar a discussão sobre a temática deste estudo, realizamos um levantamento da produção acadêmica, como forma de mapear os estudos que já foram realizados sobre a gestão escolar e o EMI. Buscamos verificar como está sendo desenvolvida a produção científica em torno do tema, identificando os horizontes por onde caminham a EPT no Brasil. Foram utilizados para a pesquisa de estado da arte o período de 2011 a 2023, na base de dados Scielo (Biblioteca Eletrônica Científica Online) sobre a temática gestão escolar e ensino médio integrado. Esse levantamento foi de fundamental importância para entender como está a evolução dos estudos dentro contexto da gestão educacional principalmente no que se refere ao mundo da educação profissional e tecnológica no Brasil. Foi possível explorar de forma mais segura os lapsos, as discussões que estão em maior vigência, principais pontos levantados e as principais teorias que dão sustentação à pesquisa científica no país sobre a temática.

Nos periódicos encontrados na Scielo utilizamos os seguintes descritores entre aspas: Concepções da gestão escolar e ensino médio integrado, gestão escolar e ensino médio integrado, e gestão escolar. Com a última pesquisa em 14/08/2023, foram encontrados 71 trabalhos distribuídos da seguinte forma:

Tabela 1 - Gestão escolar em periódicos da base de dados Scielo

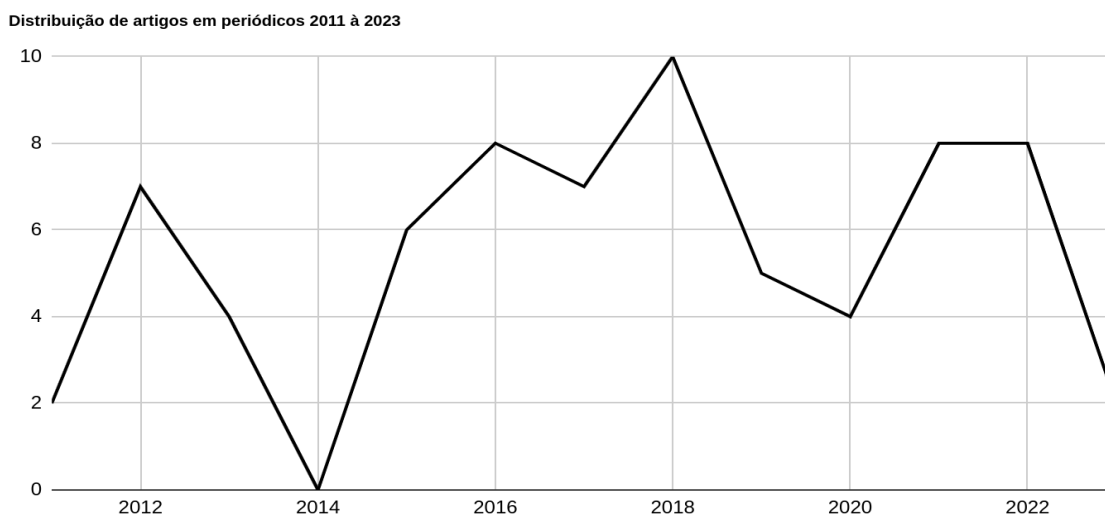
Periódicos	Frequência	Percentual
Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação	13	18,31%
Educar em Revista	11	15,49%
Educação & Realidade	6	8,45%
Cadernos de Pesquisa	5	7,04%
Educação & Sociedade	5	7,04%
Educação e Pesquisa	5	7,04%
Revista Brasileira de Educação	5	7,04%
Cadernos EBAPE.BR	5	7,04%
Educação em Revista	3	4,23%

Nova Economia	2	2,82%
Organizações & Sociedade	2	2,82%
Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos	2	2,82%
Revista de Administração Pública	2	2,82%
Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)	1	1,41%
Civitas - Revista de Ciências Sociais	1	1,41%
Gestão & Produção	1	1,41%
Pro-Posições	1	1,41%
REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)	1	1,41%
Sociologia & Antropologia	1	1,41%
Vibrant: Virtual Brazilian Anthropology	1	1,41%
Total	71	100%

Fonte: Scielo (2023) Tabela elaborada pela autora.

É possível verificar que o periódico *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação* concentra o maior número de publicações. A essência do periódico se concentra em artigos que estejam relacionados com educação, principalmente em conteúdos sobre políticas públicas em educação e avaliação educacional, privilegiando resultados de estudos teóricos, ensaios e pesquisas. O número maior de publicações sobre gestão escolar nessa revista está relacionado principalmente a temas de gestão escolar democrática, avaliação, e questões de gestão escolar relacionadas às instituições públicas.

Gráfico 1 - Distribuição de artigos em periódico Scielo - 2011 a 2023



Fonte: Scielo (2023). Gráfico elaborado pela autora

É pertinente destacar ainda a dispersão quanto às publicações nos diversos periódicos, além de um maior número de publicações sobre a temática em 2018 (conforme gráfico 1), ano onde diversas alterações foram realizadas no contexto educacional vindas do governo federal

que dentre várias alterações normativas principalmente às instituições públicas de educação, fez a aprovação de diversas normativas para operacionalização das mudanças na oferta do ensino médio no Brasil como a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e as Diretrizes Curriculares Nacionais. Nesse período, o MEC ainda criou a Base Nacional Comum da Formação de Professores da Educação Básica com um alinhamento bastante discutível com relação às políticas neoliberais. Nos anos seguintes a quantidade de publicações foi sendo reduzida, o que pode estar relacionado ao período de grande instabilidade que o MEC passou nos anos seguintes que impactou a educação em todos as instâncias, incluindo o fomento à pesquisa no país.

Quanto aos tipos de categorias de literatura da base de dados Scielo, estão sintetizados na tabela 2:

Tabela 2 - Categorias de literatura da base de dados Scielo

Categorias de literatura da base de dados Scielo	Resultados
Artigo	67
Artigo de revisão	2
Resenha de livro	1
Outros	1

Fonte: Scielo (2023) Tabela elaborada pela autora.

Ao realizar a análise dos 71 artigos, desconsideramos 64 trabalhos, pois mesmo utilizando os descritores e aspas, muitos trabalhos distanciam-se do tema central desta pesquisa, como: lideranças pedagógicas, profissão docente, democratização e políticas públicas na educação. Dessa forma, selecionamos 7 trabalhos para análise, onde os critérios utilizados foram: gestão escolar, poder na gestão escolar, natureza política da gestão escolar, políticas educacionais em gestão escolar.

No quadro 1 temos a organização das informações referente aos trabalhos da base de dados Scielo selecionados para maior aprofundamento:

Quadro 1 - Síntese dos trabalhos selecionados

Autor	Título	Ano	Periódico	Instituição	Relação com a EPT
Marcelo Tadeu Baumann Burgos Caíque Cunha Bellato; Marcelo	Gerencialismo e pós-gerencialismo: em busca de uma nova imaginação para as políticas educacionais no Brasil	2019	Sociologia e Antropologia	PUC - Rio de Janeiro	Não

Burgos					
Jussara Bueno de Queiroz Paschoalino	Gestão Escolar na Educação Básica: construções e estratégias frente aos desafios profissionais	2018	Educação & Realidade	UFRJ	Não
Alice Miriam Happ Botler	Gestão escolar para uma escola mais justa	2018	Educação & Revista	UFPE	Não
Rodrigo da Silva Pereira Maria Abádia da Silva	Políticas educacionais e concepção de gestão: o que dizem os diretores de escolas de ensino médio do Distrito Federal	2018	Educação & Revista	UFBA UFB	Não
Ana Cristina Prado de Oliveira Cynthia Paes de Carvalho	Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil	2018	Revista Brasileira de Educação	PUC Rio de Janeiro	Não
Ângelo Ricardo de Souza	A natureza política da gestão escolar e as disputas pelo poder na escola	2012	Revista Brasileira de Educação	UFPR	Não
Antônio Cabral Neto Alda Maria Duarte Araújo Castro	Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial	2011	Educação & Sociedade	UFRN	Não

Fonte: Scielo (2023) Quadro elaborado pela autora.

Dos 7 artigos selecionados, 3 são da região nordeste, contudo nenhum dos trabalhos levantados tem relação com a educação profissional e tecnológica.

O trabalho de Marcelo Tadeu Baumann Burgos; Caíque Cunha Bellato e Marcelo Burgos (2019) apresenta que é necessário estimular o debate sobre essa agenda no país através do questionamento quanto ao sistema educacional partindo de três dimensões: a busca de novas articulações entre modelos de gestão *Top-down* e *bottom-up*, formas de cooperação e valorização da profissionalização e análise sobre os reflexos de formas inovadoras de gestão podem ser adequadas com as particularidades características de cada país.

No estudo de Jussara Bueno de Queiroz Paschoalino (2018) se destaca a discussão sobre a grande variedade de formação desse profissional que assume a gestão escolar, fazendo que exista uma pluralidade importante no que tange às concepções de lideranças e atuação. Com inserção no cargo, tempo de permanência e autonomia que muito se diferenciam dentro do sistema educacional no Brasil, a dimensão que torna comum a todos é que a gestão escolar é parte importante na garantia do desempenho adequado das escolas do ponto de vista das avaliações externas. Destaca ainda que, as relações sociais são essenciais, assim como a formação contínua do profissional que lida rotineiramente com problemas nas mais diversas esferas que tem que possuir necessariamente de apoio da coletividade escolar, possibilitando análises construídas coletivamente.

A pesquisa apresentada por Alice Miriam Happ Botler (2018) destacou que as concepções de justiça, injustiça e gestão democrática são fortemente influenciadas pela gestão escolar. Os dados apresentados demonstram que apesar de nem todas as injustiças e violências se relacionarem com o contexto escolar, a escola tem plena condição de reduzir seus efeitos, fazendo com que conflitos possam ser evitados partindo de uma ação planejada e efetiva da gestão escolar.

O trabalho de Rodrigo da Silva Pereira e Maria Abádia da Silva (2018) discute que apesar da existência de marcos legais, não se dissipam os projetos em disputa dentro das políticas educacionais concretizadas pelos governos, muito influenciados pela reforma do Estado que tem forte compromisso com mercado e o liberalismo, que vão no sentido oposto à democratização das escolas e recaem na formação da essência das atribuições do papel dos gestores nas instituições. Assim, é possível perceber que concepções distintas e contraditórias convivem dentro da cultura escolar. De um lado, os gestores são orientados a trabalhos burocráticos e centralizadores, por outro lado, as pressões externas exercidas por vias políticas de responsabilização, fazem com que os gestores busquem o apoio na estrutura política das comunidades escolares para seu trabalho.

A pesquisa de Ana Cristina Prado de Oliveira e Cynthia Paes de Carvalho (2018) revela que a forma como o gestor teve acesso ao seu cargo, assim como o reconhecimento de sua liderança pelos professores de sua escola tem influência sobre os resultados atingidos pelos estudantes. E que estatisticamente nessa pesquisa, os gestores que vieram de indicações políticas estavam relacionados com desempenhos mais baixos dos estudantes.

O estudo de Ângelo Ricardo de Souza (2012) apresentou que as práticas dos gestores escolares, são demasiadamente políticas, mesmo quando existe ausência de objetivos claros, impessoais e transparentes, onde aparentemente não existe organização do funcionamento da escola, tem existência concreta de elementos de disputa de poder pautados nos movimentos dos sujeitos políticos.

Quanto ao trabalho de Antônio Cabral Neto e Alda Maria Duarte Araújo Castro (2011) destaca-se que existe pouca cultura de vivência do trabalho coletivo na escola, ocasionando um envolvimento deficitário dos atores escolares na existência da instituição, que ainda existe um longo caminho que a gestão democrática precisa percorrer para reduzir a dificuldade que hoje existe em criar condições favoráveis à melhoria dos espaços institucionais.

Diante disso, este trabalho de pesquisa se projeta como uma possibilidade de contribuição no aprofundamento sobre a gestão escolar democrática na EPT, principalmente no

tocante ao Ensino Médio Integrado de uma instituição tão relevante político e socialmente como o IFPE, trazendo ainda a discussão para a região nordeste e nos campi que foram implantados mais recentemente dentro da instituição.

Na busca por um maior detalhamento de pesquisa, outra análise bibliográfica analisada, foi a de produções organizadas nas bases de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações² (BDTD) e do Catálogo de Teses e Dissertações Capes³ (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior). Esses bancos de dados foram escolhidos pelo grande volume de trabalhos acadêmicos e abrangência de instituições que possuem, contudo, é importante destacar que foram encontradas dificuldades na pesquisa nos bancos de dados, considerando que muitos títulos são genéricos e com pouca aderência ao tema dessa pesquisa.

Para a realização do levantamento foram utilizados os seguintes descritores: Concepções da gestão escolar sobre o ensino médio integrado; Gestão escolar e o ensino médio integrado; Formação de gestores escolares; Gestores escolares e ensino médio integrado; Conhecimentos, habilidades e atitudes do gestor escolar; Gestão escolar e o ensino médio integrado; Formação e o ensino médio integrado. Ao realizarmos uma triagem mais detalhada considerando a aproximação dos trabalhos dos bancos de dados com nossa pesquisa, foram identificados um total de 11 dissertações que dialogam de alguma forma com nosso objeto de estudo. Nesse sentido, foram sintetizados em resumos as dissertações e apresentados no quadro 2.

² Disponível em: <https://bdtd.ibict.br/vufind/>. Acesso em: jan. 2023

³ Disponível em: <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/>. Acesso em: jan. 2023

Quadro 2 – Trabalhos de pós-graduação stricto sensu que abordam o tema gestores escolares e ensino médio integrado publicados nos anos de 2011 a 2022.

INSTITUIÇÃO	AUTOR/ANO	TÍTULO	OBJETIVO GERAL	TIPO DE PESQUISA
Universidade Estadual do Ceará.	VIEIRA, Ada Pimentel Gomes Fernandes / 2011.	Formação dos gestores no contexto das políticas de avaliação da aprendizagem	Investigar a relação entre a formação dos gestores escolares e os resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB)	Dissertação (Mestrado)
Universidade do Estado do Rio de Janeiro	BLENGINI, Ana Paula da Graça Souza / 2012	O Ensino Médio Integrado: concepções, disputas e indeterminações	Problematizar a concepção de Ensino Médio Integrado que fundamenta a revogação do Decreto n. 2.208/07 do governo Fernando Henrique Cardoso pelo de n. 5.154/04, promulgado durante a gestão presidencial de Luiz Inácio Lula da Silva.	Dissertação (Mestrado)
Universidade Federal de Juiz de Fora	SOUZA, Maria De Araújo Medeiros/ 2014	Ensino médio integrado à educação profissional em Pernambuco: um olhar para as práticas de gestão ligadas à implementação do currículo	Investigar como vem ocorrendo o processo de implementação da política pública de Educação Profissional em Pernambuco e verificar como as práticas de gestão adotadas em três Escolas Técnicas Estaduais, localizadas na Zona da Mata Norte do estado, influenciam a execução do currículo proposto para o ensino médio integrado à Educação Profissional.	Dissertação (Mestrado)
Universidade Federal de Pernambuco	BENITES, Valéria Lima Andrioni / 2014	A política de ensino médio no estado de Pernambuco: um protótipo de gestão da educação em tempo integral	Analisar os nexos e as contradições entre a proposta de educação integral e o modelo de gestão de Ensino Médio de Pernambuco	Dissertação (Mestrado)
Universidade Federal de Juiz de Fora	OLIVEIRA, Denise de / 2015	O perfil do gestor escolar na implementação de modelos de gestão: um estudo de caso na Região Metropolitana VII do Estado do Rio de Janeiro	Compreender de que maneira o perfil do gestor escolar pode facilitar a implementação do modelo de Gestão Integrada da Escola (GIDE)	Dissertação (Mestrado)
Universidade Federal de Juiz de Fora	PINHEIRO, Dulcimaria	Os desafios da integração curricular na gestão pedagógica	Analisar as dificuldades da integração curricular na EEEP e suas implicações	Dissertação (Mestrado)

de Fora	Portocarrero / 2016	da Escola Estadual de Educação Profissional Elsa Maria Porto Costa Lima no curso técnico de hospedagem	na formação dos jovens para o mundo do trabalho, identificando os desafios na efetivação de uma proposta curricular mais integradora entre a educação básica e a formação técnica.	
Universidade Estadual do Ceará.	EVANGELISTA, Karla Karine Nascimento Fahel / 2016	Formação de gestores escolares: estudo em escolas de redes municipais e estaduais do Ceará	Discutir as iniciativas de formação de gestores escolares que têm sido implementadas nos últimos anos no Brasil que vem modificando o perfil desses profissionais a fim de melhorar a qualidade da escola.	Dissertação (Mestrado)
Universidade Federal da Paraíba	CONCEIÇÃO, Maria Sandra da / 2017	Ensino médio integral no agreste de Pernambuco: um diagnóstico à luz da implementação de estratégias.	Analisar, sob a perspectiva da implementação estratégica, escolas de Referência em Ensino Médio do Agreste de Pernambuco que têm alcançado diferentes desempenhos nas quatro últimas avaliações do IDEPE.	Dissertação (Mestrado)
Universidade Federal de Ouro Preto	COELHO, Jianne Ines Fialho / 2019	Avaliação do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica na UFOP: o pensamento atual, o trabalho educativo e administrativo sob a perspectiva dos egressos.	Analisar os efeitos e desdobramentos produzidos pelo Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica (PNEG), da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), na gestão das escolas públicas atendidas pelo programa	Dissertação (Mestrado)
Universidade Federal de Pernambuco	NASCIMENTO, Thamyrys Fernanda Cândido de Lima / 2019	Ensino médio integral ou integrado e a gestão por resultados: entre a mercadorização do ensino e a educação pública de qualidade	Identificar e analisar a relação que existe, nas escolas de Ensino Médio Integral e Integrado da Rede Estadual de Pernambuco, entre a perspectiva da gestão por resultados e a educação pública de qualidade	Dissertação (Mestrado)
Centro Universitário Internacional - Uninter	CALDAS, Djalma Souza / 2020.	Relação entre gestão administrativa e gestão pedagógica: indicativos para a formação do gestor escolar.	Focalizar a relação entre a gestão financeira, administrativa e pedagógica e as implicações para a formação do gestor.	Dissertação (Mestrado)
Universidade Federal da Paraíba	MARINHO, Paula Pantoja Loureiro / 2021	Competências gerenciais do gestor escolar em	Compreender o desenvolvimento de competências gerenciais de	Dissertação (Mestrado)

		instituições privadas de ensino frente à liderança sustentável educativa	gestores escolares em instituições privadas de ensino básico, em Campina Grande – PB, a partir da perspectiva da liderança sustentável educativa.	
--	--	--	---	--

Fonte: Elaboração própria, 2023 com pesquisa nos bancos de dados da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e o catálogo de Teses e Dissertações Capes.

Partindo dos objetivos dos autores, foram analisadas as dissertações acima mencionadas, por trazerem concepções teóricas e metodológicas que mais se aproximassem do objeto de estudo dessa pesquisa.

Ada Pimentel Gomes Fernandes Vieira (2011) em sua pesquisa de mestrado intitulada “Formação dos gestores no contexto das políticas de avaliação da aprendizagem”, faz um resgate do histórico da gestão escolar no Brasil e aborda questões que ainda estão pairando sobre as dificuldades de formação na administração escolar do país fazendo um paralelo entre a formação desses gestores e as políticas de avaliação institucionais. Encontramos nesse trabalho os sentidos de gestão escolar destacados no que tange as políticas educacionais, relações de poder e dinâmicas sociais.

Ana Paula da Graça Souza Blengini (2012) em seu trabalho “O Ensino Médio Integrado: concepções, disputas e indeterminações” realiza um debate sobre a concepção do EMI e faz reflexões sobre os conceitos de omnilateralidade, escola unitária e educação politécnica. Percebemos os sentidos de gestão escolar sobre práticas educativas e políticas educacionais. Discute ainda a precoce entrada no mercado de trabalho considerando o contexto histórico das classes trabalhadoras, dadas as condições sociais e econômicas da maioria das famílias brasileiras que não conseguem aguardar o término do ensino superior para a entrada no mercado de trabalho, e que é a partir do acesso ao emprego, muitas vezes conquistado pela formação técnica, que garante a subsistência dele e de sua família, assim como, o ingresso e permanência no ensino superior.

A dissertação de Maria de Araújo Medeiros Souza (2014) intitulada “Ensino médio integrado à educação profissional em Pernambuco: um olhar para as práticas de gestão ligadas à implementação do currículo” apresenta a prática do gestor escolar como fator importante na elaboração do currículo, que é um aspecto relevante de toda a concepção da cultura escolar e sua prática educativa. É possível perceber os sentidos de gestão escolar de gestão de pessoas, cultura organizacional, práticas educativas e política institucional. Faz o resgate da evolução da educação profissional em Pernambuco, trazendo para a reflexão a atual necessidade para o

ensino médio integrado no estado.

No trabalho apresentado por Valéria Lima Andrioni Benittes (2014), com título “A política de ensino médio no estado de Pernambuco: um protótipo de gestão da educação em tempo integral” destacamos que Política de Ensino Médio em Pernambuco conjectura a determinação de mediações que favorecem a adaptação de perfis formativos dos jovens para uma desqualificação para o trabalho, considerando uma reformulação administrativa focada no gerencialismo e no compromisso de uma proposta curricular com base na pedagogia por competências orientada para a empregabilidade. Inferimos os sentidos de gestão escolar de dinâmicas sociais, política institucional, práticas educativas e políticas educacionais.

Denise de Oliveira (2015) em sua pesquisa de mestrado com título “O perfil do gestor escolar na implementação de modelos de gestão: um estudo de caso na Região Metropolitana VII do Estado do Rio de Janeiro” em seus achados, identificou que o perfil do gestor escolar é um dos fatores que podem caracterizar a identidade da escola, uma vez que, interfere na prática e índices de desenvolvimento escolar. Onde o líder, com habilidades e conhecimentos como criatividade e visão estratégica, pode interferir na realidade da escola, pois orienta os professores e estudantes para processos de ensino aprendizagem em contextos diversificados. Destacamos os sentidos de gestão escolar nesse trabalho no que tange a cultura organizacional, dinâmicas sociais, e relações de poder.

A pesquisa apresentada por Dulcimaria Portocarrero Pinheiro (2016) intitulada “Os desafios da integração curricular na gestão pedagógica da Escola Estadual de Educação Profissional Elsa Maria Porto Costa Lima no curso técnico de hospedagem” destaca que a gestão escolar é a principal articuladora e responsável pelas ações para a construção do processo de integração curricular. É através da gestão que se pode viabilizar estratégias que levem os atores escolares a contribuir de forma participativa e responsável para a consolidação do projeto educacional pensado para aquela instituição. Assim, elencamos nessa pesquisa, os sentidos de gestão escolar de política institucional e gestão democrática.

Na dissertação de Karla Karine Nascimento Fahel Evangelista (2016), cujo título é “Formação de gestores escolares: estudo em escolas de redes municipais e estaduais do Ceará”, a autora descreve os diversos perfis que estão sendo detalhados para gestores escolares através de editais de seleção, documentos que tratam das leis educacionais a exemplo da LDB, e a discussão de diversos autores. Um achado importante, considerando que apesar de ser um debate pertinente e muito atual, existe uma grande disparidade entre o que está sendo proposto e o que realmente é colocado na prática escolar da gestão, principalmente considerando as escolas públicas. Muito se fala sobre a gestão democrática nas instituições, mas pouca discussão

é feita sobre as competências que esse profissional precisa ter para atender a tantas exigências. Destacamos assim nesse estudo, os sentidos de gestão escolar de gestão democrática, práticas educativas, políticas institucionais e relações de poder.

Maria Sandra da Conceição (2017) em sua pesquisa intitulada “Ensino médio integral no agreste de Pernambuco: um diagnóstico à luz da implementação de estratégias” Realiza uma análise sobre os diferentes resultados obtidos por escolas de ensino médio em Pernambuco e destaca que os motivos para essas discrepâncias são: cultura organizacional que interfere na integração e adaptação da comunidade escolar e a liderança do gestor escolar, evidenciada pela autora como principal fator que interfere na efetividade da implantação de ações e estratégias, e que propiciam um alinhamento entre os resultados dos desempenhos escolares. Assim, elencamos os sentidos de gestão escolar nessa pesquisa, a cultura organizacional, políticas educacionais e relações de poder.

Jianne Ines Filaho Coelho (2019) em sua dissertação cujo título é “Avaliação do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica na UFOP: o pensamento atual, o trabalho educativo e administrativo sob a perspectiva dos egressos” trata da análise da formação de gestores oferecidas sob o ponto de vista dos egressos de um programa de formação para gestores de educação básica. Este estudo foi incluído em nossa análise por considerarmos importante esse resgate do ponto de vista de pessoas que passaram por um processo formativo para assumirem uma função de gestão escolar. Entendermos o que, em sua perspectiva ainda falta, pode contribuir para entendermos a atual conjuntura do que é ofertado e o que pode ser considerado para uma proposta de melhoria. O trabalho da autora destacou fatores importantes dentro das ações de trabalho constantes na função de gestão escolar, e corrobora os grandes desafios enfrentados por estes profissionais, onde lhe são exigidos saberes e práticas, que em muitas vezes podem estar além de suas capacidades de conhecimento, tempo ou competências. Destacamos os sentidos de gestão escolar apresentados nesse estudo, políticas educacionais, gestão de pessoas e cultura organizacional.

A pesquisa de mestrado da autora Thamyrys Fernanda Cândido de Lima do Nascimento (2019), cujo título é “Ensino médio integral ou integrado e a gestão por resultados: entre a mercadorização do ensino e a educação pública de qualidade” faz uma análise do Programa de Formação Integral (PEI) em Pernambuco e os resultados demonstraram que existe uma relação contraditória entre a gestão por resultados preconizada pelo PEI e a perspectiva de uma educação pública de qualidade social. Destaca que a política educacional do estado está fundamentada em bases empresariais que têm finalidade de criar indicadores que darão fomento

a debates eleitorais, ranqueamento das escolas para fomentar um ambiente propício para a privatização do ensino através de parcerias público-privadas na gestão, avaliação e monitoramentos das instituições. Assim, apresenta nesse estudo os sentidos de gestão escolar de políticas educacionais e política institucional.

Na dissertação de Djalma Souza Caldas (2020) intitulada “Relação entre gestão administrativa e gestão pedagógica: indicativos para a formação do gestor escolar” em seu trabalho faz uma análise do trabalho do gestor escolar diante de duas vertentes do trabalho do administrador escolar, do ponto de vista do contexto administrativo, e outro, considerando os aspectos pedagógicos da função. Acrescenta ainda à discussão o fator gestão democrática nas instituições públicas, que acaba por trazer um novo aspecto a ser considerado dentro do contexto de administração da escola. O autor destaca a necessidade de uma capacitação que vá além da formação básica, com vistas a atender duas perspectivas tão distintas, a formação continuada é fator fundamental na constituição de um perfil que mais se aproxime das necessidades que a escola pública demanda em seu gerenciamento. Apresenta assim esse estudo, os sentidos de gestão escolar de gestão de pessoas, gestão democrática e política institucional.

Por fim, destacamos o trabalho de Paula Pantoja Loureiro Marinho (2021), que em sua pesquisa “Competências gerenciais do gestor escolar em instituições privadas de ensino frente à liderança sustentável educativa” destaca que as mudanças ao longo dos anos têm transformado o perfil dos gestores escolares e que existe uma relação entre o perfil do gestor com o desempenho escolar, com a formação do ser humano com foco na cidadania. E que, mesmo o gestor não ser o único responsável pelos resultados organizacionais, ele é o principal promotor de um ambiente participativo e colaborativo para o alcance desses objetivos. Destacamos nessa pesquisa o sentido de gestão escolar de gestão de pessoas, cultura organizacional e política institucional.

Diante dos levantamentos realizados, este trabalho de pesquisa pode contribuir no sentido de trazer a discussão da gestão escolar para o campo da EPT, considerando suas particularidades que são muito próprias da rede federal, além das necessidades diante dos tantos desafios que a educação profissional enfrenta no Brasil.

2.2 GESTÃO ESCOLAR NA EPT - IFPE

A educação profissional no Brasil emerge dentro de um contexto de desigualdades e exploração da classe trabalhadora desde a colonização onde o proletariado é orientado ao aprendizado de atividades operacionais, braçais... para atendimento às necessidades da classe burguesa. Aos filhos dos mais abastados, ficava dedicada à educação de nível superior, que formava os dirigentes e pensadores. Ciavatta (2023) explica que o tamanho da desigualdade econômica e social, das restrições e preconceitos étnico-raciais e de gênero que fazem parte do processo histórico de negação de uma educação de qualidade a toda a população está expressa no colonialismo que ainda perdura a serviço do capital.

Para Frigotto (2001), ao discutirmos a história de luta da classe trabalhadora, vemos que processos educativos, sejam eles, escolares ou não, fazem parte de práticas sociais que foram constituídas pela sociedade que subordina o trabalho, a ciência, tecnologia e os bens da natureza como propriedade privada, sendo assim valores de troca, alienando e excluindo milhares de pessoas de uma vida digna.

No quadro 3 destacamos os principais acontecimentos que alteraram a EPT no Brasil:

Quadro 3 - Alterações na EPT ao longo do tempo no Brasil

1.500	Educação oferecida pelos jesuítas aos aprendizes indígenas e pessoas escravizadas para produção açucareira dos engenhos, posteriormente extração de ouro em Minas Gerais, plantações de cacau e algodão.
1603	Casas de Fundação e de Moeda - aulas ministradas sem método e sem sistemática, para o atendimento aos brancos da sociedade, era destinado aos filhos de colonos ou de funcionários de baixo escalão das próprias casas onde se trabalhava o ouro.
1808	Aprendizagem dos ofícios no arsenal da Marinha do Brasil. Para atividades navais que eram intensas, faltava mão de obra, sendo recrutadas pessoas em situação de rua e envio de presos pela polícia.
1809	Criação da primeira escola técnica no país, o Colégio das fábricas - primeiro estabelecimento do poder público para educação de artistas e aprendizes vindos de Portugal
1824	Primeira Constituição Federal
1837	Criação do Colégio Pedro II
1858	Criação dos Liceus de artes e ofícios
1889	Proclamação da República
1891	Nova Constituição Federal
1909	Criação da Escola de Aprendizes Artífices - Ensino de atividades nas áreas de carpintaria, marcenaria, sapataria e atividades agrícolas. Destinada a crianças pobres, órfãos e desvalidos.
1927	Criação do Decreto nº 5.241, de 27 de agosto de 1927, que definiu o ensino profissional obrigatório nas escolas primárias mantidas pela União.
1937	A Constituição Federal - inseriu a educação profissional e definiu o dever do Estado, indústrias e sindicatos deveriam criar escolas de aprendizes
1937	Transformação das escolas de Aprendizes Artífices em Liceus de Industriais

1942	Criação de bases de organização da rede federal de estabelecimentos de ensino industrial. Transformou os Liceus industriais em escolas técnicas, artesanais, industriais e de aprendizagem.
1942	Criação do SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial)
1946	Criação da Lei Orgânica do Ensino Agrícola que organizou os estabelecimentos de ensino agrícola federais.
1946	Criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac)
1946	A Constituição de 1946 - definiu que as indústrias e comércios sejam obrigados a ministrar em cooperação, aprendizagem aos trabalhadores menores de idade.
1959	Transformação das escolas técnicas federais em autarquias
1961	Primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)
1967	As fazendas-modelo passaram a ser denominadas escolas agrícolas.
1968	Permissão da oferta de cursos superiores destinados à formação de Tecnólogos
1971	Definição de que todo o ensino de segundo grau, hoje denominado ensino médio, deveria conduzir o educando à conclusão de uma habilitação profissional técnica ou, ao menos, de auxiliar técnico (habilitação parcial).
1978	Escolas Técnicas Federais do Paraná, do Rio de Janeiro e de Minas Gerais foram transformadas em Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets)
1982	Retirada da obrigatoriedade da habilitação profissional no ensino de segundo grau.
1988	Criação da Constituição Federal vigente
1991	Criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar)
1994	Foi instituído o Sistema Nacional de Educação Tecnológica
1996	Segunda Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) incluí a seção IV-A no Capítulo II, para tratar especificamente da educação profissional técnica de nível médio;
1998-2002	Foram definidas Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico, e as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Profissional de Nível Tecnológico
2004-2008	Definição das diretrizes nacionais para estágios supervisionados de estudantes de educação profissional e de ensino médio.
2008	Lei 11.741 introduziu importantes alterações no Capítulo III do Título V da LDB, o qual passou a tratar "da Educação Profissional e Tecnológica", além de introduzir uma nova Seção no Capítulo II do mesmo título, a seção IV-A, quarta "da Educação Profissional Técnica de Nível Médio".
2008	Criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia substituindo os Cefets.
2012	Foram definidas as atuais Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio, pela Resolução CNE/CEB nº 6/2012 com fundamento no Parecer CNE/CEB nº 11/2012.
2014	Novo Plano Nacional de Educação
2017	Alterações na LDB (Lei nº 9394/1996), incluindo o itinerário formativo "Formação Técnica e Profissional" no ensino médio.

Fonte: Adaptado de Brasil (2023) e Silva e Ciasca (2021)

As instituições que compõem hoje a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica tem origem nas dezenove escolas de Aprendizes Artífices estabelecidas pelo decreto 7.566/1909 pelo governo de Nilo Peçanha, que diante de diversos avanços e diferentes âmbitos: históricos, econômicos, políticos e sociais, ascenderam à criação dos Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia no ano de 2008, a partir da reconfiguração das

Escolas Federais já existentes no governo Lula (Silva, et al, 2022).

A Rede Federal, tem plenas condições de ofertar à comunidade um projeto político pedagógico revolucionário, inovador, que propicie condições de superar as perspectivas neoliberais buscando a construção de sujeitos emancipados, que estejam adequados a fazer parte do mundo do trabalho, de modo consciente de seu papel enquanto parte pertencente da sociedade e elemento importante das transformações ainda muito necessárias do país. Conforme nos explica Pacheco (2011), os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia são o apanhado do que existe de melhor construído na história e das políticas de educação profissional e tecnológica na Rede Federal. São reconhecidos pela coragem e capacidade de inovar tão importantes e necessários a uma política que se propõe avançar as bases de uma escola contemporânea e que tem compromisso social com a democracia e com a justiça.

A lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 que instituiu a criação dos Institutos Federais em seu capítulo 1, explica em seu Art. 2º

Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei (Brasil, 2008).

Cada um dos Institutos Federais espalhados pelo Brasil tem as suas especialidades e busca atender as demandas locais da comunidade ofertando educação profissional e tecnológica de qualidade, gratuita e laica, de modo a buscar reduzir as desigualdades sociais propagadas ao longo da história do país e fomentar o desenvolvimento da inovação e de uma construção social mais justa e equânime. De acordo com Pacheco (2011) a estrutura com diversos campi tem uma definição clara do território de abrangência de cada ação dos Institutos são a afirmação da missão da instituição, que tem compromisso de intervir em suas regiões, levantando as problemáticas locais e gerando soluções através da educação profissional e tecnológica para que a inclusão social aconteça de forma sustentável. A escolha dos cursos a serem ofertados é realizada através de audiências públicas com a escuta das representações da sociedade.

A lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 que instituiu a criação dos Institutos Federais (38 unidades) estabelece em seu capítulo II, seção I em seu Art. 5º, a lista dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia criados e descreve no parágrafo XXII a criação do Instituto Federal de Pernambuco, mediante integração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco e das Escolas Agrotécnicas Federais de Barreiros, de Belo Jardim e de Vitória de Santo Antão. (Brasil, 2008).

De acordo com a Portaria nº 378, de 9 de maio de 2016 que dispõe sobre a autorização de funcionamento de unidades dos Institutos Federais e atualiza a relação de unidades que integram a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, apresenta a existência de 661 campus de Institutos Federais no Brasil. No estado de Pernambuco o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Pernambuco está composto por 15 campi, a saber:(Campus Barreiros, Campus Belo Jardim, Campus Cabo de Santo Agostinho, Campus Caruaru, Campus Garanhuns, Campus Igarassu, Campus Ipojuca, Campus Jaboatão dos Guararapes, Campus Olinda, Campus Palmares, Campus Paulista, Campus Pesqueira, Campus Recife, Campus Vitória de Santo Antão e Campus Afogados da Ingazeira) (Brasil, 2016). Para Pacheco (2011, p.15) “com os Institutos Federais iniciamos uma nova fase, abandonando o hábito de reproduzir modelos externos e ousando inovar a partir de nossas próprias características, experiências e necessidades”.

É importante destacar, conforme nos explica Pacheco (2011), que o território a ser escolhido, é pensado pela dimensão das ações de um instituto, assim como a mesorregião onde ele está localizado, as potencialidades de desenvolvimento, vocação produtiva local, transferências de conhecimento e tecnologias e as pessoas a serem qualificadas. Desse modo, o monitoramento constante do perfil socioeconômico, cultural e político da sua região e a sua amplitude tem singular importância.

Para Ramos (2014), o planejamento da oferta educacional profissional e tecnológica é uma forte marca da política de expansão da EPT buscando a geração de emprego e renda de modo que as tendências produtivas locais contribuam para a recuperação das funções políticas e econômicas favorecendo a garantia de direitos sociais vinculados a um projeto de desenvolvimento sustentável. Silva, et al (2022), evidenciam que essa nova estrutura da rede federal de educação profissional e tecnológica coloca os Institutos federais em contato direto com as demandas locais econômicas e de ordem social.

Conforme aborda Pacheco (2020, p.20)

Os IFs se tornaram a mais importante iniciativa governamental da história educacional brasileira. Este debate foi intenso, mas conduzido pelo firme propósito de construir uma nova institucionalidade, comprometida com os trabalhadores, os excluídos e com um Projeto de Nação Soberana, Democrática e Inclusiva, rompendo com o elitismo das políticas historicamente implementadas no país.

Os institutos Federais são diferentes de tudo que é ofertado em educação no país e no mundo. Com identidade própria, são instituições que atendem diversas modalidades: PROEJA, ensino médio integrado, técnico subsequente, bacharelado, tecnólogo, licenciatura, especialização, mestrado e doutorado. Além da atuação junto à comunidade através da pesquisa,

extensão e produção de inovação tecnológica. O estudante tem a oportunidade de verticalização do ensino fortalecendo sua formação dentro de uma mesma instituição, consolidando-se como uma política pública educacional de grande relevância, principalmente para as classes sociais que são historicamente excluídas e com menores oportunidades (PACHECO, 2020).

Com sua missão de promoção de educação profissional, científica e tecnológica que se compromete com a prática cidadã de modo a contribuir para o desenvolvimento da sociedade, é um importante instrumento de política pública de promoção de educação de qualidade, sendo uma instituição pública com bom reconhecimento de suas ações junto à sociedade. “ Assim, derrubar as barreiras entre o ensino técnico e o científico, articulando trabalho, ciência e cultura na perspectiva da emancipação humana, é um dos objetivos basilares dos Institutos Federais” (Pacheco, 2011, p.15).

Enquanto instituição pública, a Constituição Federal (Brasil, 1988) detalha em seu capítulo III que trata da educação em sua seção I, art 206 que as instituições públicas de ensino têm como princípio a gestão democrática na forma da lei. Dessa forma, a gestão escolar nos Ifs tem necessariamente que promover a escolha democrática e participativa de seus gestores. Grabowski (2014) explica que a gestão democrática é resultado da integração entre a gestão administrativa e pedagógica, onde sua função consiste em possibilitar as condições necessárias aos objetivos e finalidades da educação profissional, e que é preciso considerá-la como um movimento orientado por princípios institucionais do campo educacional, conforme estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Profissional – LDB.

Contudo, não são todos os membros da gestão escolar nos Ifs que são escolhidos de forma democrática. As escolas se organizam de acordo com suas particularidades. No IFPE existe uma separação entre funções de gestão escolar. Em cada campi é possível haver uma estrutura organizacional diferente, a depender do tamanho da instituição. Em sua maioria, a composição da direção é composta por direção geral, direção de ensino, direção de administração e planejamento, direção de pesquisa e direção de extensão. Além das coordenações de gestão educacional e coordenações de cursos. Cada uma dessas funções tem suas próprias atribuições e responsabilidades. De acordo o regimento geral do IFPE (2012, p.38) existe apenas uma menção a escolha e nomeação dos diretores gerais que de acordo com o “Art. 76. Os *Campi* do IFPE serão administrados por Diretores-Gerais escolhidos e nomeados de acordo com o que determina o art. 13 da Lei nº 11.892/2008 e legislação complementar”.

A lei nº 11.892/2008 que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, e que cria os IFs em seu Art. 13 define que:

Art. 13. Os campi serão dirigidos por Diretores-Gerais, nomeados pelo Reitor para mandato de 4 (quatro) anos, permitida uma recondução, após processo de consulta à comunidade do respectivo campus, atribuindo-se o peso de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo docente, de 1/3 (um terço) para a manifestação dos servidores técnico-administrativos e de 1/3 (um terço) para a manifestação do corpo discente. (Regulamento)

§ 1o Poderão candidatar-se ao cargo de Diretor-Geral do campus os servidores ocupantes de cargo efetivo da carreira docente ou de cargo efetivo de nível superior da carreira dos técnico-administrativos do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, desde que possuam o mínimo de 5 (cinco) anos de efetivo exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica e que se enquadrem em pelo menos uma das seguintes situações:

I - preencher os requisitos exigidos para a candidatura ao cargo de Reitor do Instituto Federal;

II - possuir o mínimo de 2 (dois) anos de exercício em cargo ou função de gestão na instituição; ou

III - ter concluído, com aproveitamento, curso de formação para o exercício de cargo ou função de gestão em instituições da administração pública.

Apenas os diretores gerais e reitor são escolhidos em formato democrático pelo voto da comunidade escolar, mas não fica clara a definição dos sentidos do trabalho dos gestores. Ainda no regimento do IFPE fica definido que compete ao diretor geral (Brasil, 2012, p.39) “ XI - definir cargos de direção e função gratificada e designar, nomear e exonerar servidores para o exercício dos mesmos, integrantes do Campus”. Fica a critério do dirigente geral a escolha do gestor de ensino que fica responsável pelo planejamento, supervisão, acompanhamento e avaliação das políticas de ensino e de assistência ao aprendiz. Também fica a escolha do diretor geral às coordenações de curso. Não existe qualquer tipo de exigência de critérios a serem atendidos para essas escolhas tão importantes e que impactam toda a comunidade escolar. Não ficam definidos fatores importantes para a escolha das pessoas a ocuparem as funções de gestão escolar, ou mesmo para a efetivação dos trabalhos a serem realizados. Não ficam definidos os sentidos de formação, de gestão escolar, de atribuições e mesmo da contribuição na profissão desse profissional que assume essa grande responsabilidade.

Fica sob responsabilidade da direção de ensino outros departamentos e funções a exemplo: Coordenação de biblioteca, Coordenação de registro acadêmico e turnos, Coordenações de todos os cursos da instituição, Divisão de apoio e atendimento ao estudante. Além de se relacionar com todos os demais departamentos da escola, além dos estudantes e seus familiares. No regimento do IFPE não consta a definição das atribuições dos dirigentes de ensino, contudo as atribuições deste departamento ficam definidas no regimento das escolas. Ainda de acordo com (IFPE, 2012, p.38) “§ 2º O regimento interno dos Campi será elaborado de forma participativa, em consonância com o Estatuto e com o Regimento Geral do IFPE”. Assim, cada campus define as atribuições que competem ao diretor de ensino de acordo com sua realidade escolar. Detalhamos a seguir as atribuições do diretor de ensino de um campus do

IFPE de acordo com seu regimento interno:

Art. 27. A Direção de Ensino é o órgão que executa as Políticas de Ensino, emanadas pelas necessidades institucionais do Campus ou pela PRODEN, homologadas pelo Conselho Gestor, pelo Conselho Superior e/ou pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, a partir de orientações do Diretor Geral do Campus e em consonância com as diretrizes emanadas do Ministério da Educação, promovendo ações que garantam a articulação entre o Ensino, a Pesquisa e a Extensão. Parágrafo único.

A Direção de Ensino será dirigida por um(a) Diretor(a), nomeado(a) pelo(a) Reitor(a), e deverá ser substituído(a), nas suas ausências e impedimentos, por seu substituto legal. Art. 28 À Direção de Ensino (DENS) compete: I. observar e fazer cumprir as políticas de Ensino do IFPE no Campus; II. coordenar o planejamento anual da área de Ensino no Campus; III. proporcionar as condições necessárias para o desenvolvimento do Ensino no Campus; IV. encaminhar e acompanhar os programas e projetos do Campus, visando a ampliação da oferta de vagas, a permanência e o êxito dos discentes, e a articulação do Ensino, da Pesquisa e da Extensão; V. coordenar o planejamento, a execução, a avaliação e a atualização dos projetos dos cursos; VI. coordenar e supervisionar os processos de criação, reestruturação, extinção, cadastramento e reconhecimento de cursos do Campus; VII. coordenar a distribuição de carga horária e elaboração de horários docentes; VIII. coordenar o planejamento, a operacionalização e a avaliação da formação de formadores, em consonância com a Coordenação de Gestão de Pessoas; IX. apresentar à Direção do Campus propostas de capacitação dos servidores, em parceria com a Coordenação de Gestão de Pessoas; X. estimular e participar da realização de eventos científicos e culturais relacionados ao ensino, pesquisa e extensão; XI. acompanhar o desenvolvimento das atividades docentes, a partir da normatização vigente; XII. fomentar o desenvolvimento de ações de integração do Campus – empresa – comunidade, por meio de parcerias, de intercâmbios, de convênios, de acordos de cooperação e outros; XIII. coordenar o processo de ingresso e de matrícula; XIV. participar do processo de seleção de docentes e técnico-administrativos em educação vinculados à Direção; XV. emitir parecer no âmbito do Ensino; XVI. participar da elaboração do Projeto Pedagógico Institucional e do Plano de Desenvolvimento Institucional; XVII. responsabilizar-se pelos bens patrimoniais da Direção de Ensino; XVIII. apresentar ao Diretor Geral do Campus relatório anual das atividades realizadas; XIX. revisar, organizar, documentar e publicar os procedimentos relacionados à Direção; XX. prestar esclarecimentos aos órgãos de controle e dar parecer sobre processos administrativos, em questões pertinentes à Direção; XXI. desenvolver outras atividades correspondentes ao Ensino, em articulação com a Direção Geral do Campus e com as Pró-Reitorias do IFPE. XXII. desenvolver outras atividades atribuídas pelo Diretor Geral do Campus (IFPE, 2014, p. 14-15).

É possível identificar no detalhamento das atividades da direção de ensino levantadas no documento do IFPE (2014) que são atribuições que tratam desde organização didático pedagógica, e de prestação de contas a órgãos de controle, como também atividades de gestão de pessoas até atividades político-pedagógicas. São dimensões muito distintas e que demandam desse profissional uma formação orientada para a superação dos desafios diante de um cenário de tantas mudanças e incertezas que atravessa a educação brasileira.

Quanto ao detalhamento das atividades das coordenações de curso, não existe um documento que o faça. Existem algumas atribuições dentro de documentos do IFPE de caráter específico de algumas atividades, como na organização acadêmica (2016) onde estão destacadas atividades referentes à visitas técnicas, estudos domiciliares de estudantes,

justificativas de faltas. E outras atribuições, como no documento de sistemática para registro e acompanhamento das atividades de ensino do IFPE (2016) que descreve

Art. 6º Compete à Coordenação de Curso: § 1º Apresentar aos Departamentos Acadêmicos ou instância equivalente, o programa de visitas técnicas e/ou atividades afins, do semestre letivo, para contagem de hora-aula, não ultrapassando 30% (trinta por cento) da carga horária dos componentes curriculares, no período. § 2º Atribuir aos docentes os respectivos Diários de Classe Eletrônicos no início de cada semestre letivo. § 3º Acompanhar o preenchimento do Diário de Classe Eletrônico, gerando mensalmente relatório sobre o cumprimento da carga horária e do conteúdo programático (de acordo com os Planos de Ensino), frequência, substituições, atrasos dos docentes e compensação ou antecipação de aula, entre outros casos e encaminhá-lo ao Departamento Acadêmico ou instância equivalente. § 4º Acompanhar a reposição das Aulas a Compensar e enviar mensalmente aos Departamentos Acadêmicos ou instância equivalente a comprovação da compensação das aulas. § 5º Receber do docente, no final do semestre, os Diários de Classe Eletrônicos impressos, devidamente preenchidos e assinados pelo docente. § 6º Assinar, no final do período letivo, os Diários de Classe Eletrônicos impressos entregues pelos docentes. § 7º Entregar aos Departamentos Acadêmicos ou instância equivalente, no final do semestre letivo, os Diários de Classe Eletrônicos impressos, devidamente preenchidos e assinados pelo docente e coordenador. § 8º Emitir, no final do semestre letivo, a relação dos docentes que não entregaram o Diário de Classe Eletrônico impresso, depois de transcorrido o prazo da entrega estabelecido e encaminhar ao respectivo Departamento Acadêmico ou Instância equivalente. § 9º Acompanhar o preenchimento do Boletim de Frequência de Atividades de Apoio ao Ensino pelos docentes (ANEXO II). § 10 Encaminhar Boletim de Frequência de Atividades de Apoio ao Ensino para o Departamento Acadêmico ou instância equivalente (ANEXO II) § 11 Receber da Unidade de Turnos a Ata de Concordância e Reposição de Aula (ANEXO I) assinada pela maioria absoluta dos estudantes da turma, conferir e homologar a proposta de reposição de aula(s). (IFPE, 2016, p.4)

Nesse sentido, fica claro que não há um detalhamento específico das atribuições das funções de gestão escolar, e esse lapso pode ocasionar dificuldades na condução de toda a organização educacional. Como não existe de forma clara em nenhum destes documentos, o levantamento das atividades dos diretores de ensino e coordenadores de curso, que são os atores que organizam os espaços e atores escolares para atendimento das demandas necessárias ao atendimento às necessidades dos estudantes, os gestores realizam as atividades que julgam necessárias, contudo, esse julgamento pode não atender às reais demandas que a escola precisa. Esse levantamento documental buscou atender ao objetivo específico desta pesquisa de conhecer as atribuições dos gestores de ensino que ofertam o ensino médio integrado no IFPE.

3 A GESTÃO ESCOLAR E A CONSTRUÇÃO DA ESCOLA TRANSFORMADORA

Esse capítulo versa sobre o referencial teórico que conduz essa pesquisa, fornecendo um debate embasado em diversos estudiosos que trabalham as temáticas desenvolvidas neste estudo. Essa seção está organizada através da discussão sobre a Gestão Escolar.

3.1 SENTIDOS DA GESTÃO ESCOLAR

A educação é uma construção social e a aprendizagem se dá de diferentes formas e em diversos locais, contudo, um dos principais ambientes educativos é o âmbito escolar. Nesse espaço, que fundamenta diversas experiências ao longo da vida do educando, estão refletidos os sentidos da instituição que abrigam seus valores e atitudes pensando o tipo de formação humana que pretendem ajudar a desenvolver em seus estudantes. Segundo Burity (2014) o sentido é um importante elemento da realidade social, onde se pode afirmar que, sem associação com uma conduta idealista, não pode existir realidade social sem o sentido. O sentido é uma construção social, não se consegue constituir-lo enquanto ato meramente mental. Não se obtém através da intencionalidade, da vontade de um sujeito.

Assim, quando falamos de gestão escolar, podemos perceber que esses sentidos são diretamente afetados pelo sistema de organização e de gestão da escola, e que embora Libâneo, Oliveira e Toshi (2012) expliquem que muitos métodos e princípios da organização escolar derivam da experiência administrativa em geral, é pertinente salientar que a escola tem objetivos muito diferentes de empresas comerciais, industriais e de serviços.

Segundo Chiavenato (2004, p.11) “a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos organizacionais”. A administração tem bases fundamentadas na prática taylorista/fordista de racionalização do trabalho e divisão de tarefas, tornando o gerenciamento metódico e pragmático. Na organização escolar essas premissas não podem se sustentar, pois ao lidar com a formação humana, não é possível considerar as pessoas como “recursos” a serem dirigidos dentro de um processo estático. A escola enquanto organização tem função social, e nela se sobressai a interação entre as pessoas com foco na formação humana, com fortes relações sociais, diferenciando-se das empresas convencionais.

Nessa dualidade entre a cobrança constante de eficiência de gestão de recursos públicos e a missão da educação pública que deve ser de transformar a vida das pessoas através da formação, está o grande desafio do gestor escolar no Brasil. Organizar recursos e pessoas

visando atender metas, muitas vezes irrealistas dos órgãos regulamentadores e fiscalizadores e ao mesmo tempo, não perder de vista a razão principal de ser dos espaços escolares é um verdadeiro dilema no cotidiano dos líderes educacionais. Paro (2009) explica que a administração escolar enfrenta um caráter paradoxal no Brasil, onde muitas se fundamentam nos princípios e métodos da administração geral, e por outro lado, devem se apresentar como escola que busca a formação de sujeitos históricos incompatíveis com a dominação, o que certamente vem sendo influenciado pelo gerencialismo no país.

Para Burgos e Bellato (2019), as políticas educacionais que estão implantadas no Brasil partindo dos anos 90 com o governo de Fernando Henrique Cardoso, têm ao longo dos anos sido implicadas pelo debate quanto à influência do gerencialismo. Cabral Neto e Castro (2011) explicam que a administração pública tomou como matriz os eixos de eficiência, produtividade e eficácia para se reestruturar considerando os processos e resultados das políticas públicas. Esse modelo gerencial foi importado da iniciativa privada, procurando atender às demandas do capital, adaptando a força de trabalho às exigências do mercado, simultaneamente em que articula a necessidade de redefinição do papel do Estado, em uma perspectiva Neoliberal.

O que deveria servir como um modelo de gestão pública de reforma do Estado para torná-lo mais eficiente, na verdade, não rompe com o modelo burocrático que tinha pretensão de superar, se afundando cada vez mais na concepção tecnocrata, se convertendo até hoje em uma categoria política no Brasil. “Além de orientar políticas reformistas de muitos estados da federação, o gerencialismo também define boa parte das controvérsias políticas e doutrinárias travadas no país nesse mesmo período acerca da administração pública” (Burgos E Bellato, 2019, p.2).

O Brasil historicamente procurou realizar reformas que foram aplicadas em outros países, contudo, muitas vezes essas adaptações não se adequam à realidade brasileira. Paschoalino (2018, p.1303) evidencia que “as políticas educacionais entraram em sintonia com os novos requerimentos gestoriais e tecnológicos, ficando submetidas às avaliações externas, em consonância com as demandas dos organismos internacionais ou multilaterais”.

No que tange ao contexto escolar, existe uma emergência considerando a percepção de poder que a escola exerce para a produção de resultados, mesmo frente a uma conjuntura difícil. Nesse sentido, o que ganha força passa a ser a valorização do trabalho escolar medido através do desempenho acadêmico do estudante. Assim, a gestão escolar no Brasil já nasce com alguma influência vinda do gerencialismo. De um lado temos a gestão escolar e do outro um modelo gerencialista, e embora a literatura as apresente como fenômenos distintos, no Brasil, elas ainda estão intrinsecamente articuladas. Assim, essa simbiose possibilitou uma base reformista do

sistema educacional brasileiro, que teve também uma forte influência de instituições privadas, muitas associadas a instituições financeiras, que formulam e implementam programas orientados para o fortalecimento da cultura e gestão escolar. (Burgos; Bellato, 2019).

Pascolato (2018) ilustra que diante desse respaldo de racionalidade técnica, está a principal contradição no trabalho da gestão educacional, que tenta o equilíbrio entre a estrutura de ditames legais que valoram a participação e processo democrático na realidade escolar. É notável o retorno de uma administração com um viés empresarial. Assim, o trabalho gestor se altera e, onde demandas se acumulam, principalmente no que tange a dimensão administrativa, onde um perfil de gestor mais técnico é salientado, com uma atuação muito próxima à um gerente com metas a serem atingidas, absorvendo princípios da iniciativa privada como eficácia e produtividade.

Corroborando com essa percepção, Cabral Neto e Castro (2011) explicam que a gestão pública vem adotando o modelo gerencial em todos os níveis, incluindo as unidades escolares. Contudo esse modelo de administração tipificado pela verticalização dos sistemas, hierarquização, burocratização de processos e voltado para o controle, não consegue atender aos novos contextos sociais nos últimos anos e que, nesse momento, é preciso conduzir-se no sentido de estruturação de modelos de gestão escolar flexíveis e democráticos, em acordo com o movimento de reforma do setor público.

Cabe a gestão escolar organizar a dinâmica cultural da escola, embasado pelas diretrizes e políticas educacionais para a implementação de seu projeto político pedagógico (PPP) que deve estar alicerçado no compromisso com a democracia criando condições para um ambiente educacional autônomo, participativo e de compartilhamento de responsabilidades e resultados. (LUCK, 2009). Assim, a gestão educacional passa a ser organizada para o atendimento a essa nova dinâmica, otimizando recursos e garantindo produtividade na escola utilizando muito do discurso de autonomia e participação, exigindo de seus gestores criatividade e habilidade para encontrar soluções para o aumento da eficiência, incluindo assim modelos de avaliação de desempenho (Cabral Neto e Castro, 2011).

Alguns autores explicam que o centro das organizações e do processo administrativo é a tomada de decisão e que esse processo de tomar decisão e fazê-la funcionar caracteriza o termo gestão (Libâneo, Oliveira e Toshi, 2012). A gestão escolar é uma das áreas do contexto da educação que realiza o planejamento, organização, liderança, orientação, mediação, coordenação, monitoramento, e a avaliação dos processos essenciais à efetividade das ações educativas voltadas para a promoção da formação e aprendizado dos estudantes (Luck, 2009).

Dourado (2007) nos explica que a gestão escolar tem características muito próprias, com um propósito maior que uma simples aplicação de métodos, princípios e técnicas da administração de empresas, considerando suas particularidades e os objetivos a serem atingidos. Enquanto organização social, tem suas finalidades definidas pelos fins políticos pedagógicos que vão muito além do custo benefício de um sentido específico. Ao considerarmos essa conjuntura, é possível identificar que se modifica completamente o entendimento do planejamento e desenvolvimento educacional da escola, sendo necessário assim, um profundo conhecimento sobre a natureza das instituições de ensino e suas finalidades, principalmente, sobre como se darão os processos de decisão e participação coletivas que envolvem os sistemas de ensino nas escolas.

Paro (2001) evidencia que a administração tipicamente capitalista está fundamentada para atender às questões relacionadas ao controle do trabalho alheio na empresa que produz bens e serviços, buscando servir à apropriação do excedente através da dominação do trabalhador. Nesse sentido, fica clara a impossibilidade de sua aplicação em instituições onde a finalidade se concentra na formação dos sujeitos, a exemplo da escola, evidenciando ainda que o contexto capitalista não é apenas diferente, mas totalmente antagônico ao ambiente escolar. Dessa forma, utilizaremos nesse estudo o termo gestão escolar, considerando que a escola como instituição social é dinâmica, mutável e está orientada para outras perspectivas, que não as de atender à demanda capitalista do mercado.

A gestão escolar é repleta de diferentes atores, e perpassa diversos contextos dentro e fora da escola, se fazendo aspecto importante na construção social dos indivíduos. Assim, fundamentados pelos levantamentos teóricos sobre a gestão escolar nessa seção e guiados por Fernandes (2021, p.33) quando explica que “o sentido é constituído por diferentes vozes sociais, é marcado por intensa heterogeneidade e conflitos, espaços em que o desejo se inter-relaciona constitutivamente com o social e manifesta-se por meio da linguagem”. Apresentamos na figura 1 os sentidos da gestão escolar:

Figura 1 - Sentidos da gestão escolar



Fonte: Elaboração própria, 2023.

Segundo Luck (2009) a gestão escolar é uma estratégia de intervenção de mobilização e organização, com natureza abrangente e voltada à promoção de mudanças e processos educativos, que fomentem cada vez mais a formação e a aprendizagem dos estudantes diante do ambiente escolar. Para Veiga (2013) o ambiente escolar é um espaço sujeito a colaboração, participação e compromisso. De forma plural e distinta, é um espaço que permite a compreensão da natureza das interações e relações entre indivíduos com diversas tradições, comportamentos, costumes, culturas, valores, rotinas, anseios...

Libâneo (2019, p.5) explica o sentido sobre políticas educacionais onde

critérios de qualidade de educação decorrem de enunciados sobre finalidades educativas da escola, e orientam a elaboração de políticas educacionais que estabelecem os objetivos e os meios, inclusive legais, de pôr em ação suas pretensões acerca de qualidade de ensino.

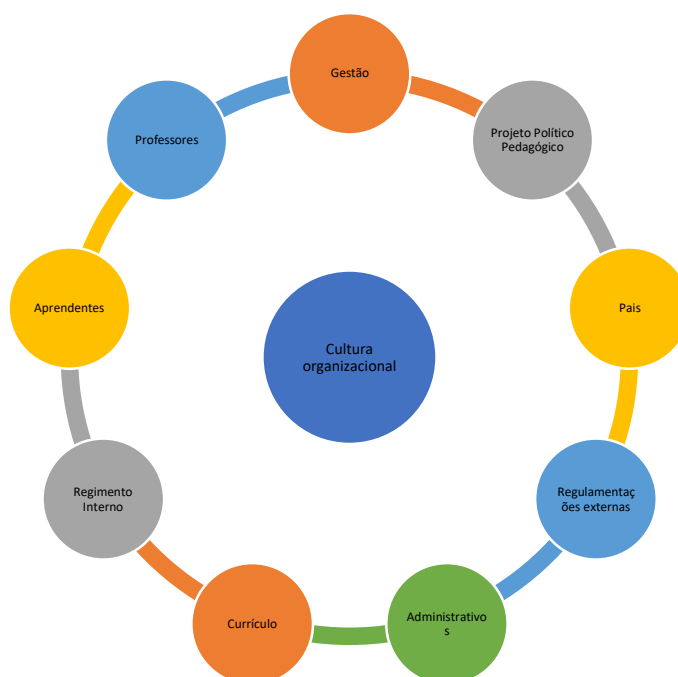
Como construção social, a escola é influenciada pelo sentido de sua cultura organizacional pelas pessoas que dela fazem parte e também influenciadora, passando a ter contribuições significativas na vida das pessoas, sejam eles estudantes, professores, funcionários técnico-administrativos, empresas, autônomos. Essa cultura constituída interfere diretamente em todos os aspectos que envolvem processos de tomada de decisão e é afetada pelas experiências individuais e coletivas, os interesses políticos, além das relações de poder interna e externamente à escola (Libâneo, Oliveira; Toshi, 2012).

Considerar a cultura organizacional é fundamental, pois orienta os trabalhos no

desenvolvimento de documentos orientadores, que são a alma da escola, a exemplo do Projeto Político Pedagógico (PPP), que segundo Veiga (2013) quando construído pela própria comunidade é o fator determinante para critérios de organização curricular, metodologias de ensino, estruturação de conteúdo, recursos didáticos, avaliação. Trata-se de um documento de identidade da escola que orienta as ações pedagógicas e como uma proposta identitária, o PPP é uma ação comum e muito importante do corpo da gestão escolar, cabendo a esta liderar o processo de construção, execução e avaliação, beneficiando-se com a participação de toda a comunidade escolar.

Para Luck (2009) a gestão escolar é fator importante para a composição e manutenção da cultura e cabe ao gestor promover uma cultura escolar proativa, autônoma e resolutiva, propiciando um encaminhamento de problemáticas de forma adequada, fazendo uso das circunstâncias para o desenvolvimento e aprendizagem de toda a comunidade.

Figura 2 – Cultura organizacional e suas relações



Fonte: Elaboração própria, 2023.

É preciso considerar que relações sociais são formadas e fazem parte dos espaços não formais de aprendizagem ao mesmo tempo em que a vivência cultural das pessoas não deve ser entendida como um movimento livre na organização, mas orientada pelas conexões que são conduzidas pelas relações formais de poder, aspectos externos como leis e regulamentos, além de aspectos sociais e políticos.

Os atores constituídos dentro do ambiente escolar, muitas vezes podem ser marcados

por interesses individuais que são contraditórios aos interesses dos demais membros desse espaço, ou mesmo da própria escola. Nessa contradição se encontram desafios à gestão escolar, que de acordo com Libâneo, Oliveira e Toshi (2012) saber gerir é conseguir conciliar interesses pessoais e coletivos, particularidades culturais, convivência humana e preocupar-se em como essas relações interferem nos objetivos pedagógicos e sociais que serão necessários que sejam atingidos, estabelecendo formas participativas nos procedimentos administrativos para alcançar eficiência.

3.1.1 Concepções da gestão escolar

De acordo com o pensamento político pedagógico do gestor escolar, o entendimento de como devem ser aplicados métodos, práticas e princípios, altera completamente a forma como a escola se movimenta, sendo assim fortemente impactada. Uma gestão escolar sem a devida compreensão da sua responsabilidade e impacto social causado à comunidade pode ser um fator causador de diversas dificuldades.

Na obra de Libâneo, Oliveira E Toshi (2012), os autores destacam que, tanto a organização como os processos de gestão, podem seguir por diferentes modalidades de concepções de gestão de educação escolar onde, em um lado temos a técnico científica e no outro extremo está a concepção sociocrítica.

Na concepção técnico-científica predomina uma visão mais burocrática e tecnicista, favorecendo um ambiente de baixa valorização e participação das pessoas nos processos decisórios, coibindo assim qualquer movimento de decisão democrática, estando a cargo de uma única pessoa o poder de decisão. Com forte apelo à estrutura organizacional, é influenciada diretamente pela hierarquia, organogramas, normas e regulamentos, além de ter em seus objetivos, maiores índices de eficiência e eficácia, fatores muito ligados ao gerencialismo com base na gestão da qualidade total. Trata-se de uma visão mais conservadora com utilização de práticas e métodos da administração empresarial capitalista (Ibid., 2012).

Na concepção sociocrítica, a escola é entendida como um sistema que busca de forma intencional, através das interações sociais que são estabelecidas entre os integrantes da comunidade escolar, agregar pessoas em um contexto sociopolítico para, de forma democrática, realizar a tomada de decisão. Esse processo decisório acontece através do diálogo e deliberação em uma relação com base na colaboração mútua (Libâneo, Oliveira; Toshi, 2012).

Ainda de acordo com os autores, essa abordagem desdobra-se em diferentes formas de

gestão democrática:

- **Concepção autogestacionária** - tem por fundamento a responsabilidade coletiva, na participação direta e por igual de todos os membros da organização. Valoriza a capacidade do grupo de instituir as próprias normas e procedimentos, recusando o exercício de autoridade de forma sistematizada e direção centralizada.
- **Concepção interpretativa** - prioriza a análise dos processos da organização e gestão, os significados subjetivos e as intenções e interações entre as pessoas. Identifica as práticas organizativas como uma construção social e de forma subjetiva.
- **Concepção democrático-participativa** - fundamenta-se na relação harmônica entre direção e demais membros do grupo escolar. Defende a tomada de decisão de forma coletiva, contudo, deixando claro que cada pessoa é responsável pela sua parte na execução do trabalho, além de permitir a coordenação e avaliação sistemática da operacionalização das resoluções.

A seguir, apresentamos um quadro que possibilita a distinção das principais características das concepções da organização e gestão escolar.

Quadro 4 – Concepções da organização e gestão escolar

CONCEPÇÕES DA ORGANIZAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR				
Concepção	Característica básica da gestão	Método de tomada de decisão	Ênfase	Comportamento organizacional do indivíduo
Técnico-científica	Detalhamento das tarefas e funções, destacando as relações de subordinação e divisão técnica do trabalho escolar	Centralizado no diretor	Nas tarefas e estrutura	Ser isolado que reage apenas quando orientado.
Autogestacionária	Gerenciamento interno com auto-organização dando poder coletivo à tomada de decisão. Recusa a sistemas de controle, assim como as normas e a responsabilidade é coletiva.	Decisões coletivas com eliminação de exercício de autoridade e poder.	Auto-organização do grupo de pessoas.	Ser social que reage como membro como tomador de decisões

Interpretativa	A ação é orientada pelas interpretações, valores e significados construídos em práticas compartilhadas. Recusa o funcionamento organizacional com base em normas e procedimentos muito precisos.	Decisões tomadas pelo diretor com a escuta dos membros sociais e análise das práticas compartilhadas.	Ação e prática organizadora baseada nos valores e práticas compartilhadas.	Ser racional e social que reage com o ambiente
Democrático-participativa	Definição clara dos objetivos sociopolíticos e pedagógicos da escola pelos membros da organização, articulando as atividades de direção com a participação de pessoas da escola e também por outras pessoas que se relacionam com a escola.	Todos dirigem e são dirigidos.	Nas tarefas e relações	Ser social e racional orientado para o alcance de objetivos individuais e organizacionais

Fonte: Adaptado de Libâneo, Oliveira e Toshi, (2012)

As concepções apresentadas possibilitam a visualização de como a escola se organiza e orienta suas práticas escolares. Embora a maioria das instituições escolares ainda utilizem muito da concepção técnico-científica, existe um movimento significativo para a orientação à gestão democrática-participativa conforme descrito expressamente na Constituição Federal de 1988 no artigo 206 “VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 2016). Existem ainda as leis complementares como o Plano Nacional de Educação (PNE) Lei 13.005/2014 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) Lei 9394/96 que trazem textos que reforçam o modelo de gestão democrática.

É importante destacar também que, embora uma escola possa se identificar mais com uma concepção de gestão democrática, sua prática pode estar fundamentada em um modelo mais conservador técnico-científico. Também ocorre frequentemente de uma instituição se identificar e orientar suas ações em grande parte dentro de uma concepção, mas mudar de acordo com o contexto e o modelo decisório se adequar a situação momentânea. Para Dourado (2007) é fundamental não deixar de orientar o processo educativo de forma mediada pelo contexto sociocultural e pela dinâmica que guia o projeto político pedagógico (PPP). O autor

explica que é através da prática que se materializa a gestão da educação.

De acordo com Paro (2010) é na atual configuração didática e administrativa da escola básica, que se mantém presa em paradigmas obsoletos tanto no que diz respeito aos contextos técnico-científicos, quanto políticos e sociais, que é necessário propor a reformulação do padrão atual da escola, de modo a estar de acordo com uma concepção de mundo e de educação compromissada com uma formação de ser humano integral e com a democracia, estando alicerçada nos avanços pedagógicos e das ciências que lhe oferecem subsídios.

É preciso pensar a gestão escolar como instrumento orientador para superação da perspectiva capitalista, ao qual por vezes, os gestores escolares são conduzidos para atendimento de metas. Para Cabral Neto e Castro (2011) a gestão democrática é base fundamental para a busca da concretização da educação como um direito social, bem como a universalização do ingresso e permanência socialmente manifestada. Trata-se de uma prática político pedagógica que busca o estabelecimento de dispositivos institucionais que têm condições de promover a participação efetiva e qualificada da comunidade escolar na ação educativa, o que exige um engajamento coletivo na definição das diretrizes escolares, no planejamento, execução e avaliação das ações. O processo de gestão democrática se caracteriza como um processo de descentralização do poder, de autonomia e participação. Assim, ela fomenta uma construção coletiva da cidadania e deve ser fundamento da formação cidadã.

Luck (2009) evidencia que cabe a gestão escolar orientar a dinâmica cultural da escola, embasado pelas diretrizes e políticas educacionais para a implementação de seu projeto político pedagógico que deve estar alicerçado no compromisso com a democracia criando condições para um ambiente educacional autônomo, participativo e de compartilhamento de responsabilidades e resultados.

Para Viega (2013) passa a ser uma exigência da gestão democrática a compreensão em profundidade dos problemas apresentados pela prática pedagógica. Ele deve romper com a separação entre a concepção e a execução, entre teoria e prática, buscando tomar para si o controle dos processos de trabalho que envolve a todos. Implica repensar a estrutura de poder da escola, sua socialização e prática da participação coletiva, da autonomia e solidariedade. É, sem sombra de dúvidas, conceber novas formas de convívio, permitindo a formação de cidadãos comprometidos, críticos e profissionais que têm ideais de uma sociedade mais justa.

3.1.2 Gestores escolares

Ao realizar um aprofundamento sobre os sentidos da gestão educacional, fica evidente a participação ativa dos gestores escolares, uma vez que, é através desses profissionais que são orientados todos os processos do planejamento escolar e sobre eles recai a responsabilidade no que diz respeito aos demais membros da escola. O gestor escolar enfrenta hoje diversos desafios que estão relacionados a diferentes perspectivas, setores e atores dos mais diversos que possuem diferentes expectativas, exigindo diversos conhecimentos e habilidades. Essa experiência conduz seu sentido de gestão da educação, o que será determinante para o desenvolvimento das suas relações sociais, de sua prática administrativa, assim como o atendimento das demandas educativas da escola.

Luck (2009) explica que o gestor é o profissional que está encarregado para a liderança e organização das pessoas e do trabalho, orientando-os no desenvolvimento dos espaços educativos, de modo a ser capaz de propiciar a formação dos aprendentes, em posição mais elevada, de forma que possam enfrentar os muitos desafios que se apresentarem. A autora detalha ainda que, para que a escola possa aumentar sua competência, existe a exigência de uma maior habilidade por parte de sua gestão, considerando ainda que a formação dos gestores escolares é uma necessidade e um grande desafio aos sistemas de ensino.

Um problema importante está relacionado à escolha dos profissionais da gestão escolar. Não existe hoje no país uma obrigatoriedade, ou mesmo um pré-requisito para que os conhecimentos da gestão educacional sejam parte da avaliação para ocupação de cargos de direção escolar. Paro (2011, p.33) nos esclarece que “pode-se falar em três modalidades de escolha: nomeação pura e simples pelo poder executivo, concurso público, e a eleição pela comunidade escolar”. Apenas no caso do concurso público, são exigidos conhecimentos específicos sobre gestão escolar, contudo um aspecto muito relevante fica ausente nesse processo de escolha, que é o fator político, que demanda uma habilidade prática, constante e essencial ao trabalho desse profissional que apenas pode ser apreendida e avaliada na prática.

Conforme apresenta Paro (2009), as aptidões administrativas e técnicas (planejar e organizar ações utilizando racionalmente os recursos disponíveis) assim como as habilidades políticas (coordenando o esforço humano coletivo e liderando o grupo), são competências muito diferenciadas e específicas dos demais profissionais da escola, necessitando de uma formação inicial também diferenciada.

A ausência de formação compatível com as necessidades escolares vem gerando ao longo dos anos diversas dificuldades enfrentadas pelas instituições de ensino em relação aos gestores escolares, o Conselho Nacional de Educação (CNE) criou em 2021, o documento Base

Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar. Para a criação do documento, foram utilizados estudos internacionais e “buscou-se verificar se as proposições feitas correspondem às demandas e à realidade escolar e, de outro lado, analisou-se as insuficiências e as ausências de atribuições, responsabilidades ou dimensões do trabalho do diretor escolar” (BRASIL, 2021, p.5). No documento é possível identificar uma matriz que apresenta 27 competências (10 gerais e 17 específicas) que devem nortear a formação, seleção e a avaliação dos gestores escolares. Essas competências estão organizadas nas Dimensões Político-Institucional, Pedagógica, Administrativo-Financeira, e Pessoal e Relacional.

Para uma melhor visualização da matriz, organizamos no quadro 5 um resumo dessas informações:

Quadro 5 – Resumo da Matriz nacional comum de competências do diretor escolar

MATRIZ NACIONAL COMUM DE COMPETÊNCIAS DO DIRETOR ESCOLAR	
DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL	DIMENSÃO PEDAGÓGICA
Competências	Competências
Liderar a gestão da escola	Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem na escola
Trabalhar/Engajar com e para a comunidade	Conduzir o planejamento pedagógico
Implementar e coordenar a gestão democrática na escola	Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem
Responsabilizar - se pela escola	Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação
Relacionar-se com a administração do sistema/rede de ensino	Promover um clima propício ao desenvolvimento educacional
Coordenar as ações que promovem a segurança na escola	Desenvolver a inclusão, a equidade, a aprendizagem ao longo da vida e a cultura colaborativa
Desenvolver uma visão sistêmica e estratégica	
DIMENSÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	DIMENSÃO PESSOAL e RELACIONAL
Competências	Competências
Coordenar as atividades administrativas da escola	Cuidar e apoiar as pessoas
Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos	Agir democraticamente
Coordenar as equipes de trabalho	Desenvolver alteridade, empatia e respeito as pessoas
Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola	Agir orientado por princípios éticos, com equidade e justiça
	Saber comunicar-se e lidar com conflitos
	Ser proativo
	Comprometer-se com o seu desenvolvimento profissional

Fonte: Adaptado de Brasil (2021)

O documento ainda detalha a descrição da competência além das ações esperadas para cada competência elencada. Não se trata de um instrumento regulamentador, tem caráter orientador, que procura oferecer uma base com informações que foram coletadas através de

diversas pesquisas em diferentes lugares do mundo e dentro das dificuldades levantadas pelas instituições de ensino federais, estaduais e municipais do Brasil, para que as instituições tenham uma compreensão básica dos requisitos necessários para execução das atividades que o cargo exige. De acordo com Brasil (2021) para que sejam consolidadas as diretrizes e referenciais de atuação docente, é igualmente necessária a estruturação da atuação da gestão escolar. Reconfigurar a figura do diretor escolar, visando o desenvolvimento de habilidades e competências de liderança capazes de conseguir adequar-se aos desafios do novo século é um debate que está sendo travado há algum tempo. A figura desenhada do diretor de décadas atrás não consegue corresponder aos desafios enfrentados nos dias atuais. Aos líderes educacionais da atualidade são requisitadas habilidades em diferentes áreas: administrativo, gerencial, financeiro, de recursos humanos, garantia da qualidade, relações públicas e liderança na busca pela melhoria do ensino e da aprendizagem.

Contudo, é importante destacar que, embora o documento Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar seja um grande avanço para as discussões e ações de organização dos espaços escolares em todo o país, é preciso ter atenção para que gestores escolares não sejam treinados para uma gestão gerencialista. A gestão escolar não pode ser confundida ou comparada com a gestão de uma empresa, considerando que o resultado final da educação não pode ser mensurado e todas as ações e práticas educativas devem estar focadas na formação do ser humano e não para a produção de bens e serviços (Botelho; Silva 2022).

Importante ressaltar que é preciso que os gestores entendam a importância de fazer parte da gestão escolar do ponto de vista de sua formação profissional, pessoal e de crescimento dentro de sua profissão. Compreender o sentido de suas ações na comunidade e na vida das pessoas que fazem parte do contexto escolar, assim como as pessoas que estão indiretamente sendo impactadas pelas decisões que são tomadas, a exemplo das famílias dos estudantes.

Outro levantamento importante acerca das atribuições dos gestores escolares também foi realizado por Luck (2009) que estabelece competências em 10 diferentes dimensões: Fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar; planejamento e organização do trabalho escolar; monitoramento de processos e avaliação de resultados educacionais; gestão de resultados educacionais; gestão democrática e participativa; gestão de pessoas; gestão pedagógica; gestão administrativa; gestão do clima e cultura escolar; gestão do cotidiano escola. A autora explica ao longo dessas dimensões as diferentes atividades relacionadas a cada um dos aspectos mencionados descrevendo conhecimentos, habilidades e atitudes que precisam fazer parte do *know-how* do profissional que ocupa essa função e que precisa ser considerado dentro

do processo de escolha dos candidatos à vaga. Esse levantamento teórico foi importante para o atendimento ao objetivo específico que trata do levantamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao gestor escolar.

Cada instituição escolar adota seus próprios critérios para a escolha de seus gestores escolares de acordo com a concepção educacional que os dirigentes com graus hierárquicos mais altos estabelecem. Acontece que, em muitos casos, esses encarregados pelas indicações aos cargos sequer têm formação na área, entende sobre educação ou tem real interesse/compromisso com a construção da formação humana. Esse cenário favorece que a educação seja comercializada. É urgente a necessidade de uma estruturação adequada das funções dos gestores escolares, pois não se pode continuar indicando pessoas que não tem perfil e formação que atendam aos critérios necessários para a realização das atividades que tanto causam implicações no cenário educativo.

Destacamos ainda que a adequação desse perfil considerando a complexidade e particularidade do ensino médio integrado é pertinente e o aprofundamento sobre essa importante etapa da educação básica no país pode apresentar informações relevantes para essa convergência.

4 ENSINO MÉDIO INTEGRADO

O ensino médio integrado é uma importante etapa da formação escolar, indo além de um estágio de construção de currículo. O EMI faz parte de um momento de transformação da concepção de mundo que os jovens têm em relação ao mundo e a si mesmos. Nesse estágio, os estudantes podem ter a oportunidade de enxergar além do seu círculo familiar, passa a compreender mais os diversos espaços sociais e de poder.

Como explicam Ramos e Silva (2020, p.25) “ O ensino médio integrado, conhecido como EMI, deve ser compreendido como uma opção de natureza política, epistêmica e pedagógica de organização da oferta da última etapa da educação básica no Brasil”. As autoras defendem ainda que, a possibilidade de escolha por um ensino médio que seja integrado, não se concentra apenas no conceito pedagógico, é principalmente uma decisão de priorização de uma sociedade de fato democrática, destacando sua concepção política, assim como os interesses e contradições (Ramos; Silva, 2020).

De acordo com a Lei de diretrizes e bases da educação brasileira (BRASIL, 2020, p.25):

Art. 35. O ensino médio, etapa final da educação básica, com duração mínima de três anos, terá como finalidades:

I – a consolidação e o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no ensino fundamental, possibilitando o prosseguimento de estudos;

II – a preparação básica para o trabalho e a cidadania do educando, para continuar aprendendo, de modo a ser capaz de se adaptar com flexibilidade a novas condições de ocupação ou aperfeiçoamento posteriores;

III – o aprimoramento do educando como pessoa humana, incluindo a formação ética e o desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico;

IV – a compreensão dos fundamentos científico-tecnológicos dos processos produtivos, relacionando a teoria com a prática, no ensino de cada disciplina.

Ao chegar ao ensino médio, o estudante passa a ter uma estrutura social, política e pedagógica muito distintas das quais ele tinha acesso no ensino fundamental. Trata-se de um momento de mudanças significativas em seus objetivos de vida e de como percebe sua própria construção social em relação aos meios aos quais está inserido. Conforme nos relata Ramos (2021), é nessa etapa que as escolhas profissionais podem ser realizadas, que pode se dar no próprio contexto do ensino médio, de modo em que se toma conhecimento das habilitações técnicas de nível médio dentro da educação profissional integrada ao ensino médio. Esse fator tem relação direta com a faixa etária dos aprendizes e com sua fase de desenvolvimento, biológico, psicológico e social.

Saviani (2007) elucida que o domínio dos conhecimentos básicos como ler, escrever, e adquirir a compreensão sobre ciências sociais e naturais são pré-requisitos para que se possa entender o mundo. No ensino fundamental a relação entre trabalho e conhecimentos adquiridos

na escola é implícito e indireto, contudo, no ensino médio existe um vínculo muito mais estreito entre conhecimento, trabalho e atividade prática. Para o autor “o papel fundamental da escola de nível médio será, então, o de recuperar essa relação entre o conhecimento e a prática do trabalho (Saviani, 2007, p.160)

Pensar a educação como parte do mundo do trabalho é necessário, uma vez que o conhecimento produzido pelos processos de transformação da sociedade e da natureza são aspectos bastante relevantes para o reconhecimento da política educativa na vida em sociedade (Ciavatta, 2023). Frigotto et al (2014) evidenciam que a questão do trabalho é um tema ausente nas escolas, contudo, no ensino médio e na educação profissional, os estudantes são jovens trabalhadores, que trabalham pela necessidade de manterem a si e às suas famílias, ou são jovens que de alguma forma, se preparam para no futuro assumirem uma vida de responsabilidade e de trabalho. Nesse sentido, o desafio de inserir o trabalho na formação curricular de forma interdisciplinar, integrada e não como justaposição, mas como uma construção coletiva é uma construção histórica e muito conflituosa.

Ramos (2018) elucida que a escola é um lugar de disputa de uma educação democrática em uma sociedade antidemocrática. Com princípios de sentido gratuito, público, universal e laico, a escola burguesa alcançou conflitos ideológicos com reconhecida capacidade de reproduzir as ideias da classe dominante. Com espaço legítimo de formação sendo um direito intransferível de todas as pessoas, o fato de instituições comprometidas com a cultura e a ciência muitas vezes terem a função de reproduzir valores, conhecimento e atitudes coerentes com a continuidade da reprodução do sistema capitalista, acabam não conseguindo serem isentas em sua responsabilidade de possibilitar aos estudantes o conhecimento do processo histórico do desenvolvimento da lógica capitalista. Desse modo, se mostra um espaço de contradição, fazendo assim um espaço muito disputado por classes de interesses antagônicos.

No Brasil a fragilidade conferida às instituições de ensino pelos interesses neoliberais imbricados na política, sempre contribuíram para que os conflitos de classe interferissem dentro do contexto educacional e foi pautada nessa relação de divergências que a educação brasileira foi sendo construída. Esse movimento em relação à reforma educacional se fundamenta no ajuste da legislação e dos métodos de gestão das entidades educacionais às novas orientações e procedimentos em proposição à política educacional, influenciando a gestão dos sistemas educativos, modificando a formulação e condução dos princípios na prática escolar, e preceituando papéis e funções aos profissionais de educação em todas as esferas. (Cabral Neto; Castro, 2011). As mudanças mais recentes no EM vieram após a deposição da presidente Dilma Rousseff, com um novo governo, Michel Temer que, aproveitando a divulgação do IDEB de

2015 que apresentava uma estagnação nos resultados do ensino médio, acusou o então atual modelo de ensino médio de ser uma tragédia e uma catástrofe, desqualificando todos os esforços realizados pelos estados. Apresenta assim uma medida provisória, a “Reforma do Ensino Médio” (Burgos E Bellato, 2019).

Atacando as propostas que vinham sendo construídas ao longo dos anos de construção de um novo modelo de gestão que possibilitasse a melhoria dos resultados escolares, o âmago da questão muda. A dificuldade no avanço do Ensino Médio não é mais vista como um problema de gestão, passa a ser todo o modelo que está errado e precisa de alteração. Em prazo bastante reduzido, o Congresso Nacional aprovou a medida provisória lei 13.415/2017, com a temática de flexibilização do currículo. Tudo que vinha avançado no que tange a gestão escolar e participação estudantil fora deixado de lado, gerando ainda mais dificuldades na organização escolar (Burgos e Bellato, 2019).

A reformulação do ensino médio realizada através da Lei nº 13.415/2017 que alterou a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e estabeleceu uma mudança na estrutura do ensino médio tem causado diversos problemas e preocupações em relação a concepção de educação que está sendo ofertada em todo o país. A LDB estabelece que o currículo será constituído pela Base Nacional Comum Curricular (BNCC) através de itinerários formativos visando a oferta de currículos diversos considerando o contexto local e as possibilidades das instituições de ensino. Os itinerários são: linguagens e suas tecnologias; matemática e suas tecnologias; ciências e suas tecnologias; ciências humanas e sociais aplicadas e formação técnica e profissional (Brasil, 2020). Em seu art.35, parágrafo 7 estabelece que “os currículos do ensino médio deverão considerar a formação integral do aluno, de maneira a adotar um trabalho voltado para a construção de seu projeto de vida e para sua formação nos aspectos físicos, cognitivos e sócio emocionais” (Brasil, 2020, p.27).

Cabral Neto e Castro (2011) já alertavam que existia uma reforma educacional em andamento no país que coloca na lógica da adaptação da força de trabalho às imposições do capital, ao passo em que se associa com a condição de redefinição do papel do Estado, buscando deixar de ser o responsável direto pelo desenvolvimento social e econômico, para se consolidar no papel regulador desse crescimento. Essa reforma tem priorizado: substituir o acesso universal aos bens públicos e direitos sociais por ingresso seletivo; transferência de responsabilidades públicas para entidades privadas através da privatização; criação de um novo quadro legal visando a redução da interferência estatal em relação aos empreendimentos educacionais privados.

Concordamos com Frigotto (2018) quando explica que a contrarreforma do ensino médio destrói a concepção de educação básica, assim como, arruinam os campos disciplinares que abordam os seres humanos e o convívio em sociedade. Ao passo em que, sitiam os jovens a se definirem dentro de áreas de conhecimento, condena a grande maioria ao trabalho simples na divisão internacional do trabalho, entregando o patrimônio do país a grupos estrangeiros, renunciando a qualquer possibilidade de competitividade científica e tecnológica. O cenário obscuro é completado pela ruína das ciências humanas e sociais em consonância com concepções ultraconservadoras e neofascistas dos defensores do movimento escola sem partido.

“Ao longo desses anos a estratégia, em diferentes conjunturas, para se enfrentar o enigma ou o nó do ensino médio tem sido reformas curriculares e alteração da legislação que não enfrentam o problema estrutural da educação brasileira: a dualidade e a desigualdade” Frigotto, Ciavatta e Ramos (2014, p.68).

Para Ciavatta (2023) a formação dos jovens não pode fazer distinção conforme consta na base do ensino médio. Os itinerários de formação geral com ciências matemáticas, ciências da linguagem, ciências da natureza e ciências humanas e sociais, conduzindo estudantes de famílias de rendas médias e altas aos estudos de nível superior fornecendo o acesso aos conhecimentos mais complexos para uma melhor compreensão do mundo do trabalho. Enquanto que a opção de itinerários formativos, a educação profissional, orienta os estudantes filhos de trabalhadores de baixa renda, a se prepararem para o trabalho de forma imediata para prover suas próprias necessidades de sua família. É uma proposta ideológica, onde estudantes mais pobres não estão destinados a seguir cursos com base científica e filosófica, mas para que sejam preparados operacionalmente para o trabalho simples, precoce, em tempo breve para atuação no mercado de trabalho.

Atendendo a uma pauta empresarial que vem formulando propostas de itinerários formativos para os sistemas de ensino, por instituições privadas que vem operando com apoio nas políticas públicas educacionais, como os mantenedores do CIEB⁴, que tem uma íntima relação com empresas financeiras privadas, a reforma do ensino médio com a mudança na organização curricular, tem como foco a transferência de recursos das instituições para instituições privadas (Lopes, 2019).

Divulgada pelas escolas e meios de comunicação, induzem esses estudantes ao “empreendedorismo”, que é fortemente divulgado como trabalho autônomo, quando na verdade

⁴ Centro de Inovação para a Educação Brasileira - instituição financiada por empresas privadas como: Fundação Lemann, a Fundação Roberto Marinho, o Itaú Social, o Instituto Natura e o Instituto Península (LOPES, 2019)

não existem regulamentações das relações trabalhistas, ou qualquer legislação que assegure condições mínimas de trabalho (CIAVATTA, 2023). De acordo com Lopes (2019, p.66) “não são consideradas as dificuldades para que atividades sejam realizadas em distintas instituições ou mesmo as dificuldades para que uma mesma escola ofereça diferentes opções de itinerários formativos”. A reforma foi “vendida” como uma nova proposta de currículo, onde o estudante tem o poder de escolha de quais conhecimentos são importantes em sua construção de conhecimentos e que cabe a ele decidir qual será o curso profissionalizante que mais tem relação com suas habilidades. Contudo, as instituições organizam os currículos de acordo com a sua estrutura e assim organizam suas ofertas. Lopes (2019, p.61), explica que “O currículo precisa fazer sentido e ser construído contextualmente, atender demandas e necessidades que não são homogêneas. É próprio de qualquer textualização, dentre elas a textualização curricular, ser submetida à interpretação, sendo realizada de forma imprevisível”.

Na prática, o estudante pode escolher apenas entre 2 ou 3 opções que a instituição oferta onde uma parcela significativa das escolas não oferece efetivamente a integração entre conhecimentos ditos gerais e o itinerário de formação profissional. Concordamos com Pacheco (2020) quando afirma que a limitação do educando a uma formação instrumental é limitar a compreensão do mundo que o cerca. O processo histórico de divisão social, reprodução das classes, (des)apropriação do conhecimento é impedir que esse ser humano seja o herói da sua história, quando na verdade, esse deveria ser o objetivo central da educação.

Lopes (2019) elucida que ao passo que as práticas instituídas nas escolas são disciplinares, fica ainda mais obscuro como se dará a realização da certificação de competências dos itinerários formativos, além de que, quais serão as condições que serão oferecidas às escolas para que possam operacionalizar o que foi veiculado. Assim, o protagonismo juvenil, tão enfatizado nas mídias pelo então governo, associado à escolha de sua formação, se torna na prática, submisso às reais possibilidades que as escolas têm condições de oferecer, que a juventude na verdade, não tem qualquer poder de interferir diretamente.

Nesse sentido, Frigotto, Ciavatta e Ramos (2014) nos explicam que o Brasil nega aos seus jovens uma formação que lhes permitam de forma qualificada, uma participação na vida social e política, assim como no processo produtivo. Assim, não permite a possibilidade de uma dupla autonomia, por um lado, como controle social, e por outro, com políticas de alívio à pobreza de modo clientelista.

Está claro no próprio documento da BNCC a visão da dualidade educacional brasileira ao destacar que:

O Ensino Médio é a etapa final da Educação Básica, direito público subjetivo de todo cidadão brasileiro. Todavia, a realidade educacional do País tem mostrado que essa etapa representa um gargalo na garantia do direito à educação. Entre os fatores que explicam esse cenário, destacam-se o desempenho insuficiente dos alunos nos anos finais do Ensino Fundamental, a organização curricular do Ensino Médio vigente, com excesso de componentes curriculares, e uma abordagem pedagógica distante das culturas juvenis e do mundo do trabalho (BRASIL, 2017, p.461).

O Estado imputa, em seu próprio documento orientador sobre os caminhos que a educação do país deve seguir, a responsabilidade pelo fracasso educacional aos próprios estudantes e determina que o caminho para superação do desempenho insuficiente dos alunos seja a aproximação com o mundo do trabalho. Além de negar sua incapacidade de ofertar uma educação inclusiva e igualitária conforme define em sua constituição, fica clara a aproximação do Estado com a burguesia capitalista que busca mão de obra para atender aos interesses do capital através da exploração da classe trabalhadora, conforme nos esclarece Pistrak (2011) em uma sociedade dividida por classes, a escola atenderá aos interesses da classe dominantes.

As críticas à educação devem contemplar a dimensão econômica, política e social da sociedade a quem essa educação atende. Esse exercício necessita que se pense para além das apresentações do trabalho pedagógico, trata-se de um composto de interesse e valores que estão escondidos/entranhados na realidade educacional. E é neste conjunto de interesse que a crítica precisa estar fundamentada para que se possa buscar a mudança do fazer educativo como política pública, e mesmo como a própria prática individual (RAMOS; SILVA, 2020).

Segundo Oliveira e Frigotto (2021) o projeto empresarial e neoliberal empreende esforços para que seja oferecida uma formação barateada e fragmentada, dentro de uma perspectiva exploratória através da competição e imposição de diversos sacrifícios à classe trabalhadora. Nesse âmbito o trabalho tem relevante prejuízo em sua dimensão ontológica para se tornar apenas fator de reprodução econômica. Marx e Engels (2011, p.111) explicam que “quanto menor for o tempo de formação profissional exigido por um trabalho, menor será o custo de produção do operário e mais baixo será o preço de seu trabalho, de seu salário”.

Concordamos com Ramos (2021, p.39) quando a autora destaca que “no Brasil, a atual contrarreforma do ensino médio implementada pela Lei n. 13.415/2017 e regulamentações correlatas, comprovam o movimento de adequação da educação à atual realidade produtiva”. A educação no Brasil vem sendo organizada para atender aos interesses econômicos e os currículos são organizados de acordo com o que é mais interessante às classes dominantes para que os direitos da classe trabalhadora sejam usurpados sem que sequer tenham consciência desse fato. Conforme nos elucida Saviani (2013) o caráter da estrutura social determina que, o papel da educação será um, caso seja colocada à serviço do capital, e será outro, caso se coloque

a favor da classe trabalhadora. Não existe a possibilidade de uma terceira posição. Não existe possibilidade de neutralidade. A educação é assim um ato político.

Outro fator importante a destacar a respeito das alterações curriculares e da própria concepção da formação alçada pelas alterações definidas pela BNCC (2017) está no retorno da pedagogia por competências para orientação dos itinerários formativos e o currículo escolar, conforme nos explica Ramos (2021) que as finalidades da educação ficam fragilizadas, uma vez que a ela cabe o desenvolvimento de competências individuais, assim como a preparação para o trabalho precarizado para uma lógica de autoexploração. Este é objeto da BNCC, retomar o desmonte do conceito de qualificação enquanto relação social e de profissão através da referência curricular com fundamento em competências.

Em um momento de profundas dificuldades enfrentadas pelo país, a educação passou por um grande desmonte de políticas educacionais que vinham sendo construídas através de muitas lutas. A reformulação do ensino médio realizada através da Lei nº 13.415/2017 foi um dos grandes retrocessos da educação no Brasil, visto que, não é possível a oferta de uma educação verdadeiramente emancipatória e transformadora com fundamentação na auto exploração.

Ao passo em que a escola se organiza para o atendimento das exigências de produção capitalista, ela também é afetada por exigências de cunho social que são desenvolvidas pelo processo do trabalho a exemplo de submissão física, moral e técnica, disciplina, cumprimento de deveres sem contestação e etc., essa totalidade de coisas voltadas unicamente para o aumento de produtividade da mão de obra, redução de custos e maior lucratividade empresarial (CIAVATTA, 2014).

Conforme explicitam Oliveira e Frigotto (2021) ratifica-se a diferença entre educação profissional e a proposta neoliberalista. A concepção empresarial e neoliberal propaga a competição, mérito e individualismo. A visão do ensino integrado busca a formação do ser humano por inteiro, partindo da luta por direitos, solidariedade e justiça social. Significa então, a formação em sua totalidade, possibilitando oportunidades mais equânimes. Ao ensino integrado é imprescindível a superação do ideário individualista e competitivo, marcas tão presentes na educação burguesa. Corroboram com essa visão Ramos e Silva (2020, p.44) ao esclarecer que “cabe ao ensino médio a tarefa de significar uma oportunidade de ampliação da visão míope que muito tem caracterizado nossas sociedades subalternas”.

As escolas são responsáveis fundamentais para a superação da dualidade educacional, ao criar cidadãos com intenção de contribuir para uma democracia com fundamentos em valores

como justiça e igualdade. E considerando as atuais orientações do Estado para a educação, a discussão das reais intenções da educação precisa ser prioridade entre os atores escolares. Segundo Ramos e Silva (2020) as escolas têm a capacidade de promover a condição de enxergar o ponto de vista do outro, promovendo a vulnerabilidade como uma oportunidade de cooperação e não como algo vergonhoso. Ensinar a preocupação com os outros, combatendo a discriminação às minorias, ensinando coisas reais como combate aos estereótipos e condicionando a promoção de sentimento de responsabilidade. Essas instituições podem promover o raciocínio crítico e a coragem para se manifestar de forma discordante. Isso apenas é possível através do currículo, do conteúdo educacional e pela pedagogia.

O caminho que deve orientar a organização do ensino médio é o de conceber uma educação aos alunos com base no domínio dos fundamentos das diversas técnicas utilizadas na produção, e não apenas no adestramento em técnicas produtivas. O ensino médio deve se concentrar em fundamentos científicos que propiciam a multiplicidade de técnicas e processos para a produção material (Guimarães, 2012). É necessário um esforço para a mudança da educação voltada para o atendimento a uma formação unilateral, fracionada e dual que continue a aumentar as desigualdades entre as classes.

Para Saviani (2007, p.161) o ensino médio deve ir além do adestramento em técnicas de produção, deve propiciar a formação de politécnicos, que segundo o autor “politecnia significa, aqui, especialização como domínio dos fundamentos científicos das diferentes técnicas utilizadas na produção moderna”. Sobre a formação politécnica, Marx e Engels (2011) explicam que o conceito defendido pelos escritores proletários, procura compensar as dificuldades geradas pela divisão do trabalho, o que atrapalha o aprofundamento dos conhecimentos sobre seu trabalho aos seus aprendizes. Para Rocha (2012, p.86) a “noção de politecnia pretendia-se a superação da dicotomia entre trabalho manual e trabalho intelectual, entre instrução profissional e instrução geral”.

Em aprofundamento sobre a politecnia, Saviani (2007) nos explica que a educação de nível médio deve concentrar-se nas modalidades que fundamentam a multiplicidade de técnicas e processos existentes. Sendo uma formação necessária para todas as pessoas, independentemente do tipo de ocupação que cada pessoa venha a exercer na sociedade. É com base na relação clara entre educação e trabalho que a escola média de formação geral deve ser construída. Essa concepção é contrária ao que propõe o ensino médio profissionalizante (entendida como adestramento em uma habilidade específica sem conhecimentos dos fundamentos e articulação com o conjunto do processo produtivo). Saviani considera uma abordagem marxista ao tratar do conceito de politecnia onde fundamenta-se na união entre

trabalho e escola, podendo ainda ser entendido como uma aproximação entre instrução ou formação intelectual e trabalho produtivo.

Segundo Ramos (2014) a educação profissional vai além do ensino para a prática e preparação para o mercado de trabalho, é propiciar a compreensão das relações sócio produtivas das sociedades, com suas conquistas e dificuldades, habilitando ainda as pessoas para o exercício crítico das profissões. A autora explica ainda que “ a relação entre trabalho e educação é uma relação de identidade” (Ramos, 2014, p. 91).

O trabalho possibilita que a humanidade evolua e aprenda através das experiências construídas a partir da sua produção. Saviani (2007) explicita que, o homem não nasce como homem, mas aprende a sê-lo à medida em que aprende a produzir sua própria existência. Assim, a produção do homem e sua formação é um processo educativo e que a origem da educação coincide com a da humanidade. Ciavatta (2014, p.54) ratifica esse entendimento e explica que “pelo trabalho o ser humano produz os seus meios de vida, reproduz a si mesmo e produz conhecimento. A história não é uma abstração, é a narrativa desses processos fundamentais da existência humana”.

Ramos (2021, p.35) destaca que “o trabalho é princípio educativo de toda a escola, de toda a estrutura e funcionamento da educação, desde a educação infantil até o ensino superior”. A autora (2014) ainda relata que o ponto de partida para a produção de conhecimentos e cultura é a dimensão ontológica do trabalho. Destaca ainda que a concepção do trabalho como princípio educativo é fundamento básico para o desenvolvimento de qualquer currículo em seus objetivos, conteúdos e métodos. Não é possível desassociar trabalho, ciência, tecnologia e cultura. Essa é a base do trabalho como princípio educativo, o que não quer dizer a formação para o exercício do trabalho. Entender o trabalho como princípio educativo é compreender que o homem é produtor de sua realidade, dela se apropria e tem condições de transformá-la. Sendo assim sujeitos de sua história, mediando os fatores dentro de sua realidade material e social.

O ensino profissional – ancorado na dimensão ontológica do trabalho, desenvolvido na perspectiva epistemológica do trabalho como princípio educativo, assumindo a dimensão praxica das lutas e tensões da sociedade – é um ensino comprometido com a vida. Não a vida abstrata e genérica. Mas a vida real, concreta, fundada nas relações materiais de produção que contempla não só as necessidades básicas – comer, beber, ter um teto – mas também as condições para disputar as necessidades sociais, culturais e subjetivas. (Oliveira; Frigotto, 2021, p.23).

O trabalho como princípio educativo condiciona uma compreensão muito mais ampla do processo histórico da produção de conhecimentos, da ciência e da tecnologia, que foram sendo apropriados socialmente (Ramos, 2017). O trabalho é uma ferramenta, que se organizada

e orientada para a formação do sujeito no seu sentido omnilateral, oferece condições do homem refletir sobre si e sobre o mundo. Todo o contexto do trabalho educa. É possível aprender sobre sua prática na realização de uma ação, sobre os resultados alcançados com os esforços empreendidos, sobre as relações sociais que surgem. O homem aprende sobre compreensão, reflexão, execução, resultados, superação de obstáculos, relações... e esses aprendizados são aplicados não apenas no exercício de uma profissão. Esse aprendizado passa a fazer parte do ser social da pessoa. O trabalho passa a fazer parte de sua concepção de mundo, de sua personalidade. Conforme explica Frigotto (2001, p.74) “é nesse contexto que podemos perceber a relevância da ciência e da tecnologia, quando tomadas como valores de uso, na tarefa de melhoria de condições de vida e possibilidade de dilatar o tempo livre”.

Para Oliveira e Frigotto (2021, p.13-14)

Sinaliza-se a formação para o trabalho de modo mais amplo, integral, não apressado tampouco fragmentado, mas comprometido com a superação da dualidade educacional presente historicamente na sociedade brasileira. Busca-se equilíbrio no processo formativo entre as ciências, as quais permitem entender as leis da natureza, e as ciências sociais e humanas, que facultam à juventude formação para entender as relações sociais e nelas atuar (Oliveira; Frigotto, 2021, p.13-14)

Assim, é preciso pensar uma formação curricular que considere o trabalho como princípio educativo de modo a fortalecer a concepção de uma educação transformadora. É necessário um equilíbrio e inter-relação entre os conhecimentos, a prática e a formação social do ser. Trata-se de construir uma escola fundamentada para ensinar o estudante a ser livre e lutar pela transformação social. Oliveira e Frigotto (2021) defendem uma dimensão praxica da educação para a formação integrada, onde as demandas da sociedade são atendidas através da ciência e da tecnologia.

O ensino médio integrado é uma oportunidade de resgate de uma dívida histórica que vem sendo perpetuada pela visão dual da educação que oferece uma formação fragmentada e endereçada à classe trabalhadora para o atendimento das demandas do capital. Trata-se de uma possibilidade de construção do ser social que pode contribuir com a transformação das injustiças impostas aos membros menos favorecidos da sociedade. Ao construirmos um currículo onde, de fato, se possibilite a formação integral, omnilateral e politécnica, o estudante ganha condições de romper as barreiras que o impedem de ascender financeira e socialmente, contribuindo para a mudança do contexto social brasileiro.

5 PERCURSOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Este capítulo aborda os caminhos metodológicos escolhidos para o desenvolvimento da pesquisa. A princípio tratamos da caracterização da pesquisa e o formato seguido pela investigação, definindo a abordagem utilizada. A seguir fazemos uma apresentação dos objetivos e o contexto do campo da pesquisa, detalhando a técnica de coleta de dados e procedimentos da pesquisa, explicando ainda como ocorreu a análise das informações levantadas.

▪ 5.1. TIPOLOGIA DA PESQUISA

5.1.2. Quanto à abordagem e natureza da pesquisa

De acordo com Gil (2008) essa pesquisa se enquadra na abordagem qualitativa, uma vez que se trata de um trabalho no contexto da educação que faz parte das ciências sociais, esfera que procura estudar aspectos subjetivos do comportamento humano e de seus fenômenos sociais. Com temáticas que não podem ser calculadas, não serão utilizados métodos estatísticos. Ao estudar valores, comportamentos, e as relações do grupo social dos gestores de ensino, torna-se mais produtivo realizar uma investigação mais ampla, procurando conhecer de perto o perfil e as características do objeto de estudo.

Minayo (2009) descreve que o objeto das ciências sociais é essencialmente qualitativo, com a realidade social no centro da vida individual e coletiva, com a riqueza de significados que com as relações são apresentadas. Corroborando com essa perspectiva, Gil (2008, p.5) explica que “os fatos sociais dificilmente podem ser vistos como coisas, pois são produzidos por seres que sentem, pensam, agem e reagem, sendo capazes, portanto, de orientar a situação de diferentes maneiras”.

Em efeitos práticos Minayo (2009) divide o processo de trabalho científico para pesquisas qualitativas em três etapas:

1ª fase exploratória – é um tempo dedicado à realização do projeto de pesquisa e determinação de todos os procedimentos necessários no sentido de preparar a entrada em campo, que merece tempo, dedicação, empenho e investimento.

2ª fase trabalho de campo - trata-se de levar para a prática as informações encontradas na fase exploratória. Nessa fase são combinados diversos instrumentos de observação e podem ser utilizados questionários, entrevistas, observação direta ou outras formas de comunicação com os (as) pesquisados (as), levantamento de documentos, dentre outras formas de coleta de

dados.

3ª fase análise e tratamento do material empírico e documental – conjunto de procedimentos utilizados para analisar, compreender, valorizar, interpretar os dados empíricos, fazendo uma correlação entre toda a teoria que fundamentou o trabalho e suas leituras teóricas e interpretativas apresentadas pelo trabalho de campo. Ela se divide em 3 tipos de procedimento: ordenação dos dados, classificação dos dados e a análise propriamente dita.

Seguiremos então os procedimentos metodológicos apresentados por Gil (2008), Minayo (2009) e Marconi e Lakatos (2003) com análise de dados baseada na análise de discurso (Burity, 2014).

5.1.3. Quanto aos Objetivos da Pesquisa

No que tange os objetivos da pesquisa, classifica-se como exploratória considerando que procura conhecer mais profundamente o grupo de gestores de ensino e as necessidades específicas para o ensino médio integrado. Ao estudar a temática de forma mais aprofundada, a pesquisa possibilitará maiores informações para pesquisas futuras sobre gestão escolar na EPT.

5.2. CAMPO DE PESQUISA

O campo de pesquisa foi composto de instituições de ensino que ofertam o ensino médio integrado de modo a investigar as características, peculiaridades e eventuais especificidades da gestão escolar e o ensino médio integrado. Existem diversas instituições no Brasil que ofertam essa modalidade de ensino. No entanto, estabelecemos o campo de pesquisa no estado de Pernambuco na instituição IFPE. Conforme explica Pacheco (2010, p.16)

Os Institutos Federais surgem como autarquias de regime especial de base educacional humanístico-técnico-científica, encontrando na territorialidade e no modelo pedagógico elementos singulares para sua definição identitária. Pluricurriculares e multicampi, especializadas na oferta de educação profissional e tecnológica em diferentes níveis e modalidades de ensino, é, porém, ao eleger como princípio de sua prática educacional a prevalência do bem social sobre os demais interesses, que essas instituições consolidam seu papel junto à sociedade. E na construção de uma rede de saberes que entrelaça cultura, trabalho, ciência e tecnologia em favor da sociedade, identificam-se como verdadeiras incubadoras de políticas sociais.

Concordamos com o autor ao destacar que possui um estrutura institucional estatal e processos de gestão e financiamento técnico-administrativo, principalmente no que tange a dimensão política nos aspectos decisórios e intermediação de interesses de diferentes grupos balizando-se em critérios de justiça social, se afirmando em sua função social com a educação profissional e tecnológica enquanto política pública. Assim, os IFs possuem papel estratégico

na estruturação de políticas públicas para a região onde estão inseridos, colaborando de forma mais direta com o poder público e as comunidades locais.

O IFPE foi escolhido por ser uma das instituições de maior relevância e qualidade reconhecida na oferta do ensino médio integrado no estado de Pernambuco. Os campi pesquisados foram a 3ª expansão do IFPE. Foram escolhidos, pois foram os campi inaugurados em 2014 e os mais recentes a implantarem os cursos de ensino médio integrado, em (2023). Sendo assim, possuem os cursos mais próximos com as políticas educacionais mais recentes para o EMI.

5.2.1 Delimitação dos participantes da pesquisa

Os participantes da pesquisa foram gestores de ensino da 3ª fase de expansão do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE) que atuam com o novo ensino médio integrado. Fazem parte da 3ª expansão do IFPE (6 campi): Abreu e Lima, Cabo de Santo Agostinho, Jaboatão dos Guararapes, Olinda, Palmares, Paulista. Foram pesquisados os diretores de ensino e 1 coordenador de curso técnico integrado dessas 6 instituições. Apenas os gestores de ensino que concordaram em participar da pesquisa através da assinatura dos Termos de Consentimento Livre e Esclarecido fizeram parte da coleta de dados.

5.2.2 Termos de Consentimento Livre e Esclarecido

Foi realizado um contato inicial com os gestores de ensino explicando os objetivos da pesquisa e os procedimentos metodológicos para a coleta de dados, deixando claro todo o processo do qual serão participantes caso aceitassem colaborar através de e-mail. Os pesquisados que responderam aceitando a participação, foram convidados a assinarem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e enviaram também por e-mail, onde ficou disponível para o participante e para a pesquisadora.

5.3 RISCOS

Os riscos oferecidos aos participantes da pesquisa foram mínimos, visto que a coleta de dados se deu através de pesquisas semiestruturadas através de formato digital, sem qualquer contato físico entre pesquisadora e pesquisados. As perguntas foram disponibilizadas aos participantes antes de informar o aceite. Não houveram testes, exames, medicamentos ou procedimentos invasivos. Os riscos relacionados podiam ser o constrangimento em responder

a alguma questão da entrevista. Caso esse evento acontecesse, a entrevista seria interrompida e o membro da pesquisa seria encaminhado ao setor de psicologia da instituição para ser devidamente assistido por profissional com formação em psicologia para dar a assistência necessária ao gestor. Contudo, não ocorreu nenhuma intercorrência.

5.4 PRIVACIDADE E CONFIDENCIALIDADE

Foi garantido aos participantes a confidencialidade, suas identidades permanecerão em absoluto sigilo, e em qualquer momento os pesquisados podem solicitar e receber informações sobre a pesquisa, assim como, podem solicitar sua retirada da pesquisa. As informações coletadas foram utilizadas unicamente para uso de estudos acadêmicos, publicações e eventos científicos.

5.5 BENEFÍCIOS A SEREM ALCANÇADOS COM A PESQUISA

O estudo pretendeu investigar e apresentar informações relevantes que possibilitaram um melhor entendimento sobre os sentidos de educação, além das habilidades e conhecimentos necessários aos gestores de ensino nas escolas que ofertam ensino médio. A medida em que ficaram claras as características necessárias ao gestor escolar pode favorecer escolhas aos cargos de gestão escolar de forma técnica, sem considerar apenas as questões políticas, seria possível também que pessoas que já ocupam esses cargos mas que ainda lhes faltassem algum conhecimento ou habilidade, pudessem realizar formações, de modo a possibilitar que pessoas adequadas estivessem à frente da educação profissional contribuindo para a elevação da qualidade dos serviços educacionais no Brasil.

5.6 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

É na coleta de dados que se inicia a aplicação de instrumentos construídos na pesquisa e as técnicas previamente selecionadas, de modo a coletar as informações dos dados previstos (Marconi; Lakatos, 2009). Nessa pesquisa foram realizadas entrevistas semiestruturadas através de *Google Meet* previamente agendadas junto aos diretores de ensino e coordenadores de curso técnico integrado, considerando a dificuldade de agenda presencial dos gestores. As entrevistas semiestruturadas foram gravadas e transcritas, para que fosse possível analisar o conteúdo.

Foram coletadas informações também através de documentos institucionais do IFPE, do Ministério da Educação (MEC) do Brasil.

5.7 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Os procedimentos da pesquisa são fundamentais para que seja garantido um processo com resultados verificáveis e verdadeiros, favorecendo a distribuição de informações que sejam confiáveis para a construção de conhecimentos que possam melhorar a qualidade do ensino no país. O conhecimento científico deve estabelecer métodos onde fiquem claros os métodos utilizados e como se chegou aos resultados obtidos contribuindo para a manutenção do rigor científico.

Para atendimento aos objetivos propostos nesta pesquisa, foi importante, a partir de cada um deles, estabelecer os procedimentos metodológicos necessários para que não se deixasse de atender a problemática levantada neste trabalho. No quadro 6 estão descritos detalhadamente as etapas metodológicas:

Quadro 6 – Objetivos e procedimentos da pesquisa

OBJETIVO GERAL DA PESQUISA		
Compreender quais são os sentidos de educação dos gestores de ensino do Instituto Federal de Pernambuco sobre o ensino médio integrado		
Objetivos específicos	Etapa da pesquisa	Técnica de levantamento de dados
Conhecer as atribuições dos gestores de ensino no que concerne ao ensino médio integrado.	Leitura dos documentos; Levantamento bibliográfico; Levantamento documental	Análise documental;
Identificar os conhecimentos e habilidades necessárias aos gestores escolares para o ensino médio integrado	Leitura dos documentos Levantamento e análise de dados	Análise documental; Apresentação da pesquisa aos participantes e coleta de documentos de autorização de participação; Entrevista semiestruturada em formato virtual; Público-alvo: gestores escolares do IFPE

Compreender a formação dos gestores escolares;	Análise dos dados da pesquisa	Análise documental; Entrevista semiestruturada em formato virtual Público-alvo: gestores escolares do IFPE
Analisar no discurso dos gestores escolares os sentidos que atribuem à gestão escolar no IFPE;	Análise dos dados da pesquisa	Entrevista semiestruturada em formato virtual Público-alvo: gestores escolares do IFPE
Apresentar um produto educacional sobre os sentidos de gestão escolar no IFPE.	Produção de produto educacional.	Realizar tratamento dos dados, descrevendo os achados da pesquisa e reunindo as informações, realizando a concepção do formato do produto educacional.

Fonte: Elaboração própria, 2023

5.8 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados das entrevistas semiestruturadas foi realizada partindo da análise do discurso. Para Burity (2014) o discurso é um campo disciplinar dentro das ciências humanas que está associado a uma fala, pronunciamento, uso social da linguagem que uma pessoa, que em uma posição social de relevância, faz sob um determinado assunto. De acordo com Fernandes (2021, p.13) “[...] os discursos não são fixos, estão sempre se movendo e sofrem transformações, acompanham as transformações sociais e políticas de toda natureza que integram a vida humana”. Burity (2014, p.66) evidencia que “O discurso é uma unidade complexa de palavras e ações, de elementos explícitos e implícitos, de estratégias conscientes e inconscientes. É parte inseparável da ontologia social do objeto”. O discurso é resultante das condições sócio-históricas em que o sujeito se encontra, sendo, ao mesmo tempo, influenciado pelo discurso do outro e pelo inconsciente.

As interações sociais estão inseridas em diversos contextos sociais e culturais, abrangendo desde manifestações informais com amigos e familiares até encontros profissionais e institucionais. Portanto, o discurso como ação social permite análises em termos de ordem e organização, destacando-se que essa abordagem discursiva não se limita à análise analítica de

palavras, o foco recai na sequência de atos inter-relacionados. Narrativas e argumentos não são apenas estruturas abstratas que envolvem pensamentos e representações mentais, como o conhecimento, mas alcançam o escopo do ato comunicativo por meio do uso real da língua em contextos comunicativos específicos (Burity, 2014),

Para Fernandes (2021, p.12) “discurso implica uma exterioridade à língua, encontra-se no social e envolve questões de natureza não estritamente linguística. Referimo-nos a aspectos sociais e ideológicos impregnados nas palavras quando elas são pronunciadas”. Ao analisarmos os discursos dos sujeitos, nos aproximamos de suas perspectivas, sentidos e significados em relação ao seu trabalho na educação, na gestão escolar. No contexto do discurso, a noção de contexto vai além do entendimento comum na vida cotidiana, abrangendo evento, ação e discurso. Nos estudos do discurso como ação ou interação, o contexto desempenha um papel crucial. O contexto deve incluir parâmetros como os participantes com seus papéis e propósitos, bem como as características de tempo e local. Assim, o discurso é produzido, compreendido e detalhado levando em conta as características contextuais.

Desse modo, ao realizar a análise nas falas apresentadas nas entrevistas, buscamos interpretar os discursos compreendendo toda a representação imbuída dentro do contexto da gestão escolar, e organizamos os discursos com base nas estruturas de linguagem, nas palavras pronunciadas, nas narrativas e argumentos que se assemelhavam, e que se distanciavam. Assim, foi possível encontrar uma rica, forte e complexa fonte de significados partindo dos discursos dos sujeitos que agrupamos diante do levantamento teórico apresentado no capítulo 3.

6 SENTIDOS DOS GESTORES ESCOLARES: GESTÃO ESCOLAR E ENSINO MÉDIO INTEGRADO

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa através da análise dos dados obtidos através das entrevistas realizadas com os gestores escolares do IFPE com os campi da 3ª expansão que possuem ensino médio integrado. Este capítulo está organizado em duas seções, uma que trata do perfil dos gestores escolares e a segunda, que aborda os discursos dos participantes da pesquisa. Conforme explicado no percurso metodológico, partindo da análise do discurso, são apresentados os sentidos, que esses sujeitos (gestores escolares) tão importantes dentro do contexto escolar, tem a respeito da escola, da educação, da gestão escolar, de sua prática gestora e do ensino médio.

6.1 PERFIL DOS GESTORES ESCOLARES

As entrevistas foram realizadas através do *Google Meet* entre os dias 01 de setembro à 30 de setembro de 2023. Foram convidados através de e-mails institucionais, todos os diretores de ensino, assim como os coordenadores dos cursos técnicos integrados da 3ª expansão que possuem oferta de cursos técnicos com ensino médio integrado. Dos 6 campi, 6 diretores de ensino participaram da entrevista, correspondendo a 100% do universo pesquisado. Com relação aos coordenadores de curso, obtivemos resposta de apenas 1 coordenador. Os convites foram enviados novamente para tentar uma maior participação das coordenações de curso, contudo não obtivemos retorno.

A pesquisadora ao fazer parte do grupo de diretores de ensino da instituição, e trabalhar em diversas frentes e momentos com os pesquisados em outras ocasiões, pode ter contribuído para a participação de todos os diretores de ensino nesta pesquisa. Conforme nos explica Burity (2014) os novos e velhos sujeitos sociais são construídos pelas práticas identificatórias, que estão relacionadas não apenas a um denominador comum, envolvem definição de afeto e cargas pulsionais, unindo os sujeitos demandados pelo discurso contra hegemônico.

Ao realizar as ações que estão relacionadas ao trabalho, os indivíduos se aproximam, identificam semelhanças nas dificuldades enfrentadas no cotidiano, se apoiam mutuamente para atender as demandas que são passíveis e possíveis de apoio e essas ações acabam gerando identificação, empatia. Ao entender que a pesquisa era realizada por uma colega na mesma função, os respondentes se sentiram mais confortáveis e seguros para participarem da pesquisa e responderem com sinceridade sobre suas percepções, concepções e sentidos relacionados às

suas práticas e vivências.

No quadro 7, estão compiladas as informações referentes à formação dos gestores. Destacamos nesse quadro a formação, em separado das entrevistas e em ordem aleatória em relação à transcrição das entrevistas para que não seja possível a identificação dos pesquisados, uma vez que através da formação seria possível identificar quem seriam os respondentes.

Quadro 7 - Formação dos gestores escolares entrevistados

Gestor 1	Design	Doutorado
Gestor 2	Computação	Doutorado
Gestor 3	Segurança do Trabalho	Mestrado
Gestor 4	Letras	Doutorado
Gestor 5	Administração	Mestrado
Gestor 6	Ciência da Computação	Mestrado
Gestor 7	Engenharia de Produção Mecânica	Mestrado

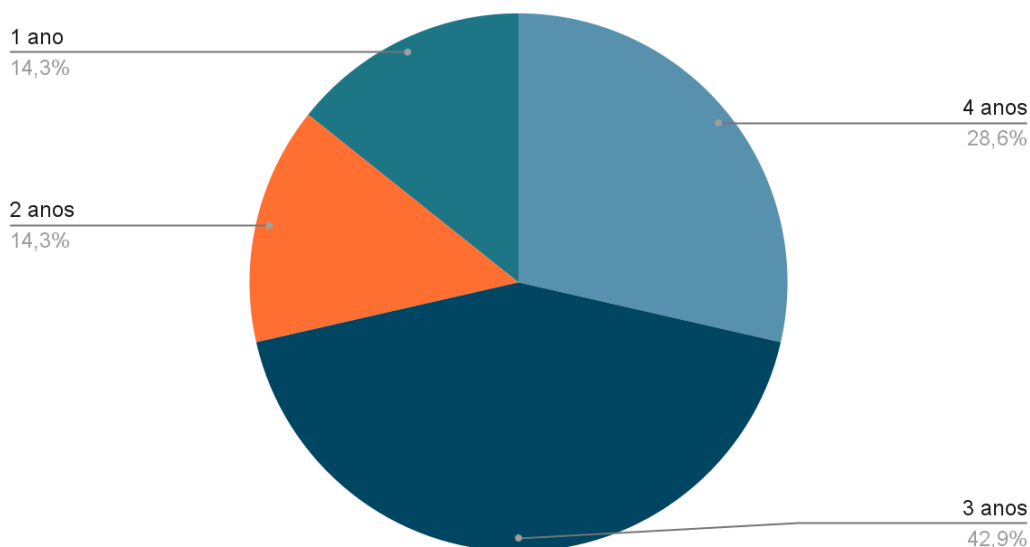
Fonte: Elaboração própria, 2023.

De acordo com as respostas obtidas através das entrevistas, podemos observar no perfil dos respondentes que todos os gestores são professores da educação básica, técnica e tecnológica, ingressantes na instituição por meio de concurso público. Sendo 3 mulheres e 4 homens. Com formações diversas, apenas um desses gestores têm formação em administração, e um outro tem formação em licenciatura, contudo, nenhum dos pesquisados possui formação na área de gestão escolar. Todos os gestores pesquisados assumiram a função através de convite dos diretores gerais da instituição ao qual fazem parte.

No gráfico 2, destacamos o período de tempo em que atuam na atual função:

Gráfico 2 - Tempo na função atual de gestor escolar

Tempo na função atual



Fonte: Elaboração própria, 2023.

Destacamos que os gestores escolares estão em suas funções em sua maioria a 3 e 4 anos na função. Um período mais extenso de tempo na função parece ser necessário para que exista a continuidade dos trabalhos que vêm sendo desenvolvidos, podendo ainda estar relacionado ao período de mandato do diretor geral, que é a cada 4 anos, conforme descrito nos documentos do regimento do IFPE. Relevante informar ainda, que todos os entrevistados afirmaram já ter realizado alguma função de gestão escolar anteriormente. E que todos os campi listados iniciaram com turmas do ensino médio integrado em 2023. As informações levantadas aqui correspondem ao objetivo específico de compreender a formação dos gestores.

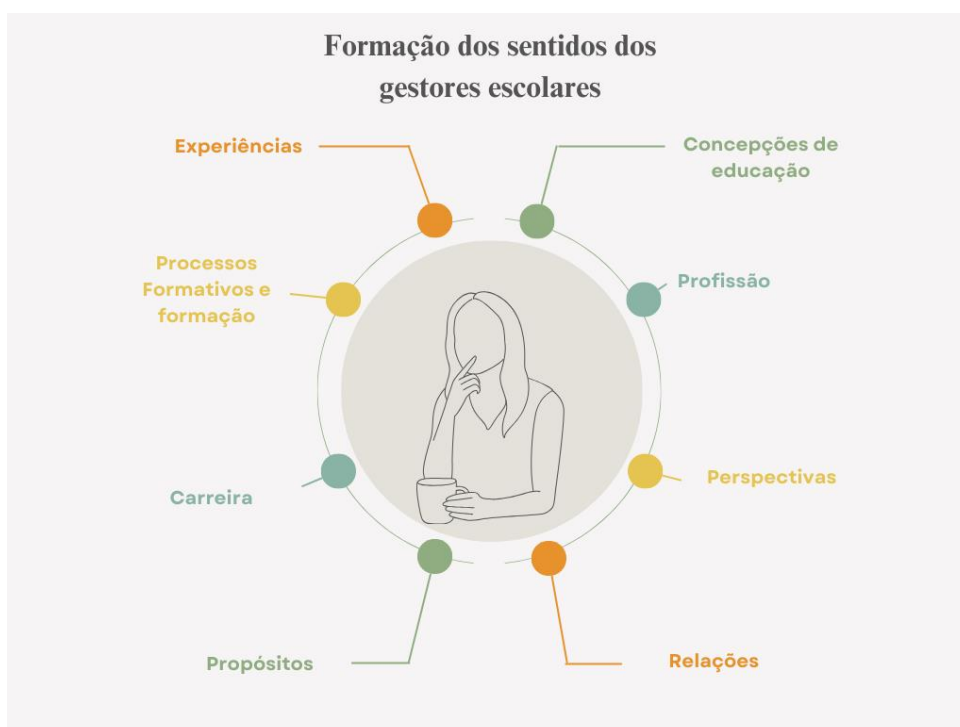
6.2 OS SENTIDOS DA GESTÃO ESCOLAR NO IFPE

Ao realizarmos o levantamento das informações nesta pesquisa, utilizamos a análise de discurso, que para Burity (2014) para uma formação discursiva é preciso que exista um conjunto heterogêneo e articulado, de discursos, um sistema de regras de produção de sentido. Uma formação discursiva acontece quando um discurso já está dominado dentro de uma diversidade. Não trata-se de um discurso enrijecido, mas produz posicionamentos sobre os sujeitos que em um grupo estão contidos ou se expressam. Nela possui uma orientação, um sentido em termos de direção de acontecimentos, sendo um campo de práticas. Para Fernandes (2021, p.38) a “formação discursiva nunca é homogênea, é sempre constituída por diferentes discursos. Um mesmo tema, ao ser colocado em evidência, é objeto de conflitos, de tensão, face às diferentes posições ocupadas por sujeitos que se opõem, contestam-se”.

Dessa forma, para melhor compreensão de como os pesquisados compreendem os fenômenos sociais dos quais fazem parte, onde Burity (2014) explica que os fenômenos sociais não possuem uma única abordagem de descrição, explicação, não possuem um único sentido, um único significado. Não se exaurem na lógica da certeza dos acontecimentos, mas permite a narrativa dos desdobramentos no tempo e no espaço. Se trata de interseção de formas diversas da constituição dos acontecimentos, sendo a construção discursiva e construção política a mesma coisa.

Assim, nos desdobramos a analisar os pesquisados através do discurso, que para Fernandes (2021) é a interpretação dos sujeitos falando, com a produção de sentidos como parte de suas atividades sociais. Aspectos ideológicos são materializados no discurso, que se materializa na linguagem, seja em forma de texto e ou pela linguagem não verbal. No discurso os sentidos das palavras não são fixos, mas são produzidos em relação aos lugares que são ocupados pelos sujeitos em diálogo. Uma palavra pode ter diferentes sentidos em relação ao lugar socioideológico de quem a está empregando. Nesse sentido, “o processo de significação equivale a essa articulação entre um significante e um significado” (Burity, 2014, p.64).

Deste modo, com base no constructo teórico realizado, bem como nos discursos dos sujeitos da pesquisa, destacamos na figura 3, discursos recorrentes na formação dos sentidos dos gestores escolares:

Figura 3 - Formação dos sentidos dos gestores escolares

Fonte: Elaboração própria, 2023.

Os gestores escolares do IFPE dos campi da 3ª expansão apresentaram através dos seus discursos, uma diversidade de percepções e sentidos no que diz respeito às suas experiências dentro da educação profissional como gestão escolar. Discursos ricos em significados, que fazem emergir sentimentos, evocam lembranças, trazem à tona os reflexos de suas práticas na construção de suas narrativas. Essa formação de sentidos está expressa em seus discursos quando trazem de suas memórias a fala que vem carregada de sua bagagem de experiências adquiridas através dos anos, que moldaram suas concepções de mundo. Diante dos discursos apresentados nas entrevistas, é possível identificar o entrecruzamento de diferentes discursos, de discursos em oposição, que se contradizem, e assim encontramos diferentes vozes. Mas que tratam de um mesmo lugar, de uma mesma posição social, sendo assim pontos importantes de reflexão e exame (Fernandes, 2021).

Nomeamos os campi com nomes de cidades de Pernambuco que não possuem campus do IFPE, assim como, nomes fictícios aos gestores escolares e em ordem aleatória dos gestores apresentados no quadro 7. Partimos assim, para a observação através das produções discursivas em torno de sua forma de inserção dentro do contexto da gestão escolar, João explica:

Chegou o momento de uma mudança de gestão, e aí me convidaram para ser o diretor do ensino. No caso, na época, não fazia muita ideia do como ia ser e tal. E foi mais pelo impulso, de tipo, ah, vamos. Então, assim, e aí, os outros professores da área, eles

são, de fato, mais resistentes em relação a enveredar pela gestão. De fato, a gente tem, tipo, problemas em relação a troca do coordenador de curso, por exemplo, é um fato. Porque aí, os professores não querem. (João, Entrevista, 2023).

A escolha dos gestores escolares, com exceção dos Reitores e diretores gerais dentro do IFPE como vimos no capítulo 2, é feita por indicação do diretor geral de cada campus. Conforme é possível perceber no discurso de João, algumas escolhas de gestores são feitas sem considerar as condições técnicas para o cumprimento das atividades relacionadas àquela posição. Segundo Paro (2010, 768) “os que detêm o poder de estabelecer os objetivos a serem alcançados também são os que possuem o poder político dominante, e que se apropriam da função coordenadora”. O discurso de João nos aponta a significação sobre as *relações de poder* dentro da instituição, onde Fernandes (2021) ainda acrescenta que as relações de poder constroem, confrontam e alteram, o lugar de onde as vozes produzem seus discursos. Essas relações de poder são politicamente preenchidas por ideologia construindo assim, diferentes rumos na história. Conforme evidenciado no capítulo 3 por Libâneo, Oliveira e Toshi (2012). Saber gerenciar implica habilidade para harmonizar interesses pessoais e coletivos, considerar particularidades culturais, promover uma convivência humana saudável e, ao mesmo tempo, estar atento a essas relações impactam nos objetivos pedagógicos e sociais que precisam ser praticados. Importante ainda na fala de João sobre os silêncios que se apresentam nos discursos, a exemplo de por qual motivo os professores não querem assumir cargos de gestão. Podemos destacar ainda outra explicação bastante importante sobre a transição de gestores por João.

Não sei se em outro contexto seria diferente. Eu acho que não, porque o IFPE não é o perfil do planejar as coisas, porque a gente sabe as falhas que tem no modo mesmo de transição, nas falhas tipo... Não há uma cultura da transferência de cargo ser tão saudável pros dois, saudável no sentido mesmo de fazer a coisa suave, com clareza, com informação, com processos definidos, e tal. E aí na ausência disso, a coisa vai ser sempre tipo não se vira (João, Entrevista, 2023).

Concordamos com Libâneo (2019, p.6) quando explica que “Muitos professores têm clareza de que, antes da análise dos fatores “pedagógicos” da atuação das escolas que incidem na qualidade de ensino, é preciso considerar os fatores políticos”. Tais condições abrem a possibilidade para que pessoas sem a mínima condição ou conhecimento tenham acesso a um espaço que movimentam toda a comunidade escolar e geram grandes impactos dentro da escola. “A gestão escolar envolve toda uma gama de sentimentos, escolhas, decisões e, sobretudo, de ações, num emaranhado de interações” (Paschoalino, 2018, p.1310).

Conforme explica Brito (2013) é responsabilidade da gestão escolar desenvolver as competências que facilitem e viabilizem a liderança de grupos, o trabalho coletivo e a

construção de propostas pedagógicas fundamentadas tomando como base a perspectiva de responsabilidade social. A falta de uma formação adequada, principalmente para conhecer e entender a complexidade e importância do ensino médio integrado e da missão institucional do IF é um fator preocupante, como nos explica Silva, et al. (2022) é preciso refletir sobre a importância das políticas de formação dos profissionais que atuam nos Ifs, de modo que seja possível estabelecer identidades e sentimento de pertencimento. Conforme apontado no capítulo 3 quando Libâneo (2019) explica sobre políticas educacionais, indicando que os critérios de qualidade na educação derivam de declarações sobre os propósitos educativos da escola. Esses critérios orientam a formulação de políticas educacionais que definem os objetivos, os meios e, inclusive, os aspectos legais necessários para implementar suas aspirações em relação à qualidade do ensino. Faz-se necessário superar a reprodução de uma educação voltada para atender aos interesses imediatos do capital. Podemos observar essa preocupação de Silva et al (2022) no discurso de Antônia

Eu acho que essa foi uma preocupação quando eu entrei na DEN, eu não conhecia do ponto de vista de filosofia, sabe e aí a gente enfrentou nos cursos técnicos subsequentes uma luta muito grande do desejo dos alunos dos cursos técnicos subsequentes para que a gente fosse um como é que a gente pode dizer um sistema S sabe o Sesc SENAI. Sesi que tem o curso técnico. Aí que não tem filosofia e que não tem que não discutir ética, que não tem português e assim ... e a gente começou a falar muito sobre isso e foi na época anterior a quando eu entrei para DEN, é muita coisa para ler sobre sobre a DEN, sobre o IF... ter muita normativa, né? Mas eu achei que o que era mais importante eu ler. Para entender, qual era a diretriz do ensino que a gente tava se propondo a fazer e principalmente quando a gente se propôs a fazer um nível médio diante de tanta mudança aí de novo ensino médio... (Antônia, Entrevista, 2023).

Destacamos que “rever a formação pedagógica requer, portanto, a articulação entre as políticas educacionais e as concepções de formação enquanto processos de construção coletiva” (Dourado 2007, p.924). O sentido sobre *formação e processos formativos* é apontado dentro das análises de diferentes significantes nessa pesquisa. A falta de uma formação em gestão escolar foi unânime na fala de todos os gestores, conforme nos explicam João, Joaquim e Joana quando questionados se eles possuem formação em gestão escolar e se receberam algum tipo de formação para exercerem suas atuais funções.

Não, não. É mais a questão empírica mesmo, de você observar e às vezes fazer alguma ação como observador. Acho que a gente termina tomando decisões, mais observando aquilo que a gente gostaria de organizar e olhando a escola sempre como um local onde você trabalha, o que você quer organizar, o que você quer, e termina daqui a pouco a gente tá aí tomando decisões que com base muito mais na sua experiência do que em alguma estratégia acadêmica (João, Entrevista, 2023).

Não, a formação foi autodidata. Foi realmente pescando, conversando com um encontro, eu mesmo buscando. As coisas não tive nenhuma formação mesmo, não. Quem estava no cargo antes, estava ali comigo, passou algumas coisas, mas no geral

foi bem autodidata. (Joaquim, Entrevista, 2023)

Se a gente pensar assim, houve treinamento para diretores de ensino, não. Mas, tem uns momentos de transição, né? A gente vai conversando com os colegas e vai aprendendo. Mas oficialmente, um parou aquele período para fazer um treinamento, não. (Joana, Entrevista, 2023)

Cabe uma reflexão sobre como acontece a formação continuada dos profissionais que assumem a gestão escolar. Não se pode admitir que as pessoas sejam colocadas em funções e não receberem instruções, informações, sobre o que é esperado dela, e o que ela precisará desenvolver dentro de suas aptidões para que as expectativas institucionais, e de sua própria carreira não seja conflituosa e gere ainda resultados negativos dentro do contexto de ensino aprendizagem na escola. A organização da escola exige muito de quem está à frente dos trabalhos, “falamos da escola como espaço de compartilhamento, lugar de aprendizagem, comunidade democrática de aprendizagem, gestão participativa, etc., mas as escolas precisam ser organizadas e geridas como garantia de efetivação dos seus objetivos” (Libâneo, 2015, p.18).

Destacamos ainda o discurso do coordenador de curso Luiz no sentido da formação

A gente é colocado numa coordenação, numa função de gestão, e não tem preparação. A gente é colocado em uma função de gestão, né? E isso daí eu não me refiro só a mim, né? Eu falo dele e de outros colegas que estão em cargos de gestão também. E a gente não passa por um treinamento básico, né, de ferramentas que a gente vai precisar lidar, que a gente vai precisar trabalhar, né? (Luiz, Entrevista, 2023).

Recai então sobre esses profissionais que assumem a gestão escolar grandes expectativas, deles mesmos enquanto profissionais, em relação ao seu sentido de suas próprias *carreiras*, e também das pessoas que serão afetadas por essa gestão. Paschoalino (2018) explica que os professores que assumem a gestão educacional recebem uma expectativa quanto ao papel do gestor dentro de uma lógica gerencial, muito presente nos discursos administrativos, políticos, educacionais, econômicos, culturais... que no cotidiano das escolas, exigem ações que compactuam com essa concepção pautada nos modelos de competência que se aproximam do modelo tradicional de administração empresarial. Paro (2010) evidencia que a escola básica no Brasil ainda continua organizada em um formato ultrapassado de ensino, e em uma procura por modernizar sua estrutura, se fundamenta no mundo dos negócios, como medidas de formação de gestores focada na administração por resultados, fomentada por instituições com interesses capitalistas.

Podemos perceber esses sentidos quanto às relações, suas *concepções sobre educação e propósitos* nas falas das gestoras Antônia e Joana

Porque acho que as expectativas irreais você não vai conseguir atender as expectativas das pessoas e eu durante esses dois anos eu me frustrei muito comigo mesmo por não conseguir atender as expectativas, porque eu sou muito dessa tentar. Tem sido esse sabe, tentar focar, enxergar o que tem de bom, porque eu acho que a gente como mulher ainda tem essa questão, né? Quem quiser que diga que não, mas a gente é mais cobrada, não tem para onde. A gente se cobra mais, né? Ai você faz assim, pô, eu tô fazendo sucesso de um lado, mas eu tô fracassando do outro. É muito difícil você lidar com esses papéis. Mas você faz assim, não, tem um propósito. E aí as pessoas querem que você puna os professores que estão falhando, são as pessoas que estão na sua gestão esperam de você que você faça essas punições. Mas você sabe que não é desse jeito que acontece, as pessoas se frustram com você, então assim acho que o meu maior desafio é entendeu? (Antônia, Entrevista, 2023)

Aí, acho que, assim, a gente vive nesse desafio constante. E às vezes as pessoas esperavam da gente uma determinada ação, uma determinada atividade, e a gente tenta fazer, mas nem sempre a gente consegue resolver porque realmente são muitas barreiras, são muitos detalhes que a gente precisa, né? Acho que se a gente tivesse um grupo mais focado, mais junto, realmente, eu sei que todo mundo veste sim a mesma camisa, mas às vezes a gente tem que estar resolvendo essas coisinhas pontuais, e isso é um grande desafio para a gente. (Joana, Entrevista, 2023)

Conforme nos explica Fernandes (2021) os aspectos políticos e ideológicos presentes nos discursos, apresentam a relevância semântica, uma vez que apresentam a interação entre os sujeitos e o lugar histórico social de onde é produzido o discurso. As apresentações de uma ação política nos valores ideológicos dentro da construção de espaços sociais nos discursos partem da mudança que ocorre nos sujeitos em cena, ou da própria transformação dos sujeitos na linha do tempo, causando diversas mudanças no espaço social. Destacamos ainda a aproximação feita na obra de Libâneo, Oliveira e Toshi (2012), evidenciado no capítulo 3, ao destacarem que, tanto a organização como os processos de gestão, podem seguir por diferentes modalidades de concepções de gestão de educação escolar.

Importante destaque para as questões relacionadas às relações entre os pares. Mesmo assumindo uma função de gestão escolar, esse profissional continua sendo professor, continua mantendo relações com seus pares, mas agora em situação hierárquica diferente. Relações essas, que mudarão ao longo do tempo novamente, considerando que sendo uma função que está atrelada à escolha do diretor geral, esse profissional em algum momento retorna ao mesmo nível hierárquico que os seus atuais liderados. Esse sentido de poder também movimentava a gestão escolar. É pertinente ainda destacar na fala de Antônia, que os sentidos referentes às relações de sua vida pessoal são fortemente afetados pela realização da função de gestão escolar. Destacamos esse sentido também nos discursos de Joana e Pedro.

Você chega, senta na cadeira de 8 horas da manhã, quando dá 5 horas da tarde, você larga. Não existe isso, né? A gente, enquanto gestão, vão surgindo as coisas e vão surgindo as necessidades, as demandas do campus, e a gente vai tentando contorná-las, tentando atendê-las. (Joana, Entrevista, 2023).

E além de que a gente tem que estar em sala de aula, tem uma hora que você não consegue nem pra preparar a aula. Então eu acho meio incoerente um setor, uma

direção que é bastante importante. E aí não é dado a oportunidade, ou pelo menos se é diretor de ensino, poxa, a cuidar de ensino na perspectiva de gestão. E aí tem que dar aula e a gente dá aula praticamente no mínimo 3 horas e máximo 8 horas. Em função do reduzido quadro de professores, acaba que a gente ultrapassa essa quantidade de horas. Então é muito complicado, tem uma hora que dá um cansaço enorme. Mas assim, nos últimos tempos eu tenho que trabalhar essa questão de prioridade. O que é que você seja prioridade pra mim e para a instituição. Mas é isso mesmo, a gente tem que pensar na nossa saúde mental e familiar. Sem dúvida. (Pedro, Entrevista, 2023).

As funções de gestão escolar dentro da instituição do IFPE mantêm os professores em sala de aula. Então, além de exercerem suas funções administrativas, os profissionais ainda continuam ministrando suas aulas concomitantemente às demais atividades de gestão. O que não acontece com servidores em outros cargos, como podemos perceber no discurso de Joaquim, existe um apontamento para um sentido de inconstância e heterogeneidade em relação às profissões e às atribuições a serem exercidas.

Acho que é importante estar inserido em sala de aula, mas vez ou outra essa carga horária acaba sendo superior ao que seria interessante realmente para a gente estar fazendo essa gestão. E eu percebo que quando é um servidor de outra área, por exemplo, um técnico administrativo, a gente tem um técnico que é do laboratório e que está exercendo função gratificada, ele sai completamente da função do técnico laboratório, mas docentes não. Ele exerce a função e ele continua atuando enquanto docente e quando acontece algum problema, enfim, a gente quer resolver. A gente acaba pegando horário, às vezes que a pessoa não quer, para possibilitar que uma colaboração aconteça, ou então está faltando professor, mas eu não consegui ninguém ter todo mundo cheio, você vai e pega (Joaquim, Entrevista, 2023)

Diante do cenário de realização de múltiplas atividades destacadas pelos gestores nessa pesquisa, procuramos assim nos aprofundar sobre as dificuldades enfrentadas por esses profissionais no exercício da função de gestão escolar, e identificamos em seus discursos a falta de definição e acúmulo nas atribuições de suas funções, conforme destacamos nos discursos de João e Pedro.

E é isso, isso a gente não percebe, mas a gente fica acumulando, né? Então isso é um desgaste imenso. Então quando não há uma clareza do escopo do trabalho da DEN, a gente termina, ah, joga pro ensino ou é do ensino e vai, a gente termina fazendo 500 coisas que nem sempre são da nossa responsabilidade. (João, Entrevista, 2023)

As principais dificuldades seriam mais a questão de abranger, abarcar outras funções que não são inerentes ao ensino. Então, isso dificulta você realizar um planejamento, por exemplo, para melhorar o desempenho dos alunos, criar alguma política no que diz respeito à melhoria de aprendizagem dos alunos. (Pedro, Entrevista, 2023).

Retomando as informações para identificação das atribuições dos gestores escolares levantadas através da pesquisa documental realizada no capítulo 2 deste trabalho, não existe um documento na instituição que apresente detalhadamente as atividades que são responsabilidade da direção de ensino. Essa falta de detalhamento das atribuições tende a causar diversas dificuldades na determinação de responsabilidades e pode gerar a sobrecarga de trabalho

conforme podemos observar nos discursos, falta um documento que deixe determinadas as atividades que devem ser realizadas por gestores escolares.

É questão também de regimento, que tem que ser uma coisa que tem que ser mais detalhada, mais bem apresentada para a gente. Então, é coisa que a gente vai aprender no dia a dia, levando porrada, errando e consertando. (LUIZ, ENTREVISTA, 2023). O que acontece é que a gente precisa estar o tempo inteiro sabe... no momento que diz assim... a de uma ata corporativa de aquisição de material esportivo. Pelo amor de Jesus Cristo é a DEN tem que fazer, aí fica nisso... eu queria saber onde é que tá o papel que diz que a DEN tem que fazer isso porque não é possível que não tem. Não é possível que exista em algum lugar, porque tudo aqui, e assim... é tudo sabe, você tem que comprar um microfone, só eu que tenho que especificar o microfone, então assim tudo dentro da escola é atribuição do DEN. Se for tirar por esse lado então tudo né? E aí eu não sei porque que a gente também não recebe o salário de todo mundo junto, nós vamos combinar porque ninguém tá ali por causa do dinheiro, não, vamos combinar que não é. (Antônia, Entrevista, 2023).

Uma instituição sem a determinação adequada de atribuições, acaba gerando impacto negativo sobre todo o contexto administrativo e pedagógico da instituição. No discurso de Pedro (Entrevista, 2023) fica clara a necessidade “a gente precisa que seja definido até onde vai o limite das responsabilidades do diretor de ensino. Não é um faz de tudo”. E para Joaquim (Entrevista, 2023) “ eu acho que eu sinto falta, às vezes, de procedimentos padrões institucionais”. Uma vez que o setor de ensino se mantém ocupado com atividades diversas, as atividades de real necessidade de atenção do setor, acabam ficando desamparadas. Podemos perceber nos discursos a seguir

Então, acho que falta, às vezes, um pouco disso, porque a gente fica discutindo muito a parte da pedagogia, que ela é super importante, a um ensino e tal. Mas, o nosso trabalho tem uma essência grande, também administrativa. E aí, ninguém toca muito nisso. A gente fica se virando nos 30, para ver como é que vai fazer as coisas. A gente faz coisa financeira, faz coisa de gestão de pessoas... A gente devia estar mais no rol pedagógico, não é? Mas chega tudo isso e ninguém te explica como é que tu vai fazer tudo isso. Tu vai ter que aprender realmente, e das articulações também, os jeitinhos, como é que eu sei, o que vai funcionar, por exemplo. (Joaquim, Entrevista, 2023).

Acho que a gente precisa ter um direcionamento, um pessoal lá que faça orientação e que faça essa ponte, a administração, ensino, a direção geral, os pares. Eu vejo que a gente está ali, por mais que a gente devesse estar muito num papel estratégico, de planejamento e de projeto do que seria realizado. Muitas vezes a gente faz mais a parte da execução, né? É o inverso. O operacional. É, a gente faz mais o operacional. E a gente acaba, às vezes, não tendo forças para realmente fazer coisas que talvez o cargo de diretor de ensino de uma instituição federal, né?(Joana, Entrevista, 2023).

A minha principal dificuldade desde o início ainda é deixar de ser menos operacional para ser mais pedagógico, para me voltar mais para as questões de ensino realmente, né? Refletir sobre o ensino, provocar análise, avaliação e mudança de procedimento de ensino e a parte da operação de acompanhar processos no seu, elaborar processos, responder processos, toma muito tempo. (Jaqueline, Entrevista, 2023).

Para Burity (2014) essa capacidade de representar uma posição em particular, Laclau nomeia de hegemonia. Em uma formação discursiva onde um conjunto de discursos articulados

de forma hegemônica diante de particularidades, é capaz de significar os fenômenos a que se refere, de modo que seja uma base para a apresentação de diferentes demandas em resposta à uma dificuldade encontrada. Essa hegemonia pode ser percebida nos discursos anteriormente levantados.

Perguntamos aos gestores se percebem a necessidade de alguma formação para a execução de suas atividades e obtivemos as seguintes percepções:

Acho que por as demandas não serem tão... Tão mapeadas, tão certinhas, tão descritas lá, não dá pra dizer, olha, eu preciso de um curso de compras. Eu preciso de uma formação de contratação docente. Eu preciso de um curso de psicologia pra entender melhor os meus colegas de trabalho. Não dá, são coisas assim que vão acontecendo e a gente vai tentando conversar com pessoas mais experientes, né, conversar com... Eu não consigo te descrever um curso específico não, acho que realmente são várias as demandas e que a gente percebe que... Hoje ela pode ser uma, mas meses que vem pode ser outra, ano que vem pode ser diferente. E às vezes nada é estático, né, você recebe uma formação, já recebeu há dois anos atrás, mas hoje você percebe que existem novas metodologias (Joana, Entrevista, 2023).

O sentido de formação é muito diverso entre os participantes da pesquisa, visto que, por terem formação em graduações distintas, as dificuldades na execução das atividades também se mostraram variáveis, sugerindo a inconstância e a heterogeneidade como sentidos que interferem diante do sentido de formação enquanto passaporte para uma habilitação profissional adequada. Pedro apresenta a percepção da necessidade de formação pedagógica.

Talvez na perspectiva mais teórica pedagógica, do que diz respeito, para eu poder propor ações no sentido de melhorar o desempenho, a aprendizagem dos nossos alunos, inclusive poder discutir diretamente com a pedagoga, alguma proposição, embora que eu esteja fazendo isso, estudando por fora, eu tenho proposto bastante assunto que dialoga com a questão pedagógica e de aprendizagem e tem dado certo, mas eu acho que ainda tenho esse contingente de falta pelo fato de não ter formação na área pedagógica. Acho sim que eu preciso sim, na perspectiva mais teórica pedagógica. (Pedro, Entrevista, 2023).

Considerando que a grande maioria dos professores dos Ifs não possuem formação pedagógica, esse aspecto pedagógico pode interferir muito nas decisões relacionadas ao ensino, mas não são todos os professores da instituição que têm essa percepção, e está fortemente relacionada à concepção de educação que tem o profissional. Para Libâneo (2019, p.4) “as finalidades educativas resultam do contexto social, político, cultural, no qual estão implicadas relações de poder entre grupos e organizações sociais que disputam interesses econômicos, ideológicos e políticos”. O sentido formativo, assume aqui um processo vital para constituição da carreira e tem um campo com ampla complexidade que deve considerar o diverso. Podemos observar esse aspecto no discurso de Pedro.

Tenho professores aqui que, embora tenham muito tempo no Instituto Federal, nunca tinha dado aula no ensino médio, foram dar agora, começar agora em fevereiro, né? Então é muito difícil, né? Assim, é... Tem colegas que já vêm de outros campi, já

tiveram essa experiência, já passaram por essa experiência, mas o impacto assim é grande, a diferença é grande e assim, a gente não tem esse suporte inicial, né? Esse treinamento, eu digo assim, que para ser professor do IF, a gente devia, lá quando a gente passa no concurso, que assina o termo de aceite, a gente devia passar por um curso de formação. Igual tem na polícia, igual tem outras atividades, a gente também devia passar por esse curso de formação. Porque tem muito aspecto que não é trabalhado, de jeito nenhum, e a gente só vai aprendendo ao longo do dia a dia. E tem colegas que não aprendem nem ao longo do dia a dia. A gente sabe disso (Pedro, Entrevista, 2023).

Conforme explicam Silva et al. (2022) estão cada vez mais evidentes as críticas à formação de gestão institucional dentro dos Ifs, sendo necessária a formação continuada dos professores bacharéis e em início de carreira, viabilizada através de políticas de formação dos profissionais que atuam nas instituições. Para Luiz, o sentimento em relação à formação necessária aos gestores escolares em função das suas atividades, é mais

Do ponto de vista administrativo, burocrático, do ponto de vista de gestão de pessoas. Pedagógica, de gestão de pessoas, acho que tudo isso seria importantíssimo. Quando a gente inicia, eu estou a fazer sete meses que eu estou na coordenação e tem muita coisa que chega na gente, até de errar mesmo também, que chega demanda, você fica, tá, o que é que eu faço com isso daqui agora? Aí você tem que ir atrás, correr, então se tivesse tido aquela base, aquela noção básica, você poderia dar mais celeridade até aos processos, né?(Luiz, Entrevista, 2023)

Uma formação inicial é fundamental para que o profissional entenda o que será esperado dele, e que ele possa também compreender as lacunas que necessitam ser trabalhadas para que o trabalho seja executado da melhor forma possível.

Para Jaqueline, ao considerar a entrada de exercício de novos gestores, destacou que:

E, principalmente, talvez hoje menos, porque estou dentro da DEN, mas pensando assim, uma pessoa que vem assumir o cargo, que não tenha tido a experiência, né? Então, acho que seria interessante poder ser feito até por ex -Dens, né? Então, para relatar. Mas eu acho que precisava sistematizar mesmo essas ações da DEN e separar esses diversos núcleos de atuação e com dicas e tal, embora cada contexto, né? Algumas situações sejam diferentes, mas eu acho que as semelhanças vão ser maiores (Jaqueline, Entrevista, 2023).

Pascoalino (2019) explica que em cada escola o gestor assume circunstância de liderança e que é necessário que as relações interpessoais sejam observadas e melhoradas para uma formação de uma equipe de trabalho adequada, sendo essencial a formação contínua do gestor, que enfrenta diariamente uma grande diversidade de questões e problemas. O discurso de Jaqueline sobre a necessidade do compartilhamento de experiências foi destacado por outros gestores, a exemplo de Antônia, que considerando o sentido de suas *experiências*, o melhor para uma formação adequada de gestores escolares seria uma formação modularizada.

Eu acho que talvez uma formação generalista pudesse ser ruim porque talvez eu já tenha algumas coisas, mas se existisse uma formação modularizada. Acho que tem módulos que eu gostaria de fazer, principalmente. Principalmente nessas coisas assim

lidar com alguns conflitos escolares, umas coisas assim mais específicas desse nível médio, essa coisa do de umas informações mais específicas para esses desafios também no nível mais baixo de transformação de um coordenador, umas formações mais de troca de experiência entre os coordenadores do integrado. Eu sinto falta do IF promover uma troca de experiências entre os gestores. (Antônia, Entrevista, 2023).

Para Libâneo (2015) dirigentes e professores precisam definir as formas de gestão e convivência que regulamentem a organização da vida escolar e suas práticas pedagógicas de modo a assegurar a todas as pessoas a possibilidade de usufruir de uma escolarização de qualidade. Destacamos como muito importante no discurso de Antônia a necessidade de formação no que tange o ensino médio integrado, que apenas foi levantado pelo único coordenador de curso que faz parte dessa pesquisa. De acordo com Pacheco (2020, p.12)

O Ensino Médio Integrado (EMEI) é a expressão curricular da Educação Integral, possibilitando uma formação que contemple todas as dimensões do ser humano, não fragmentando a compreensão dos fenômenos naturais e sociais, articulando os currículos com as práticas sociais, superando a simples aquisição de habilidades instrumentais, sem a compreensão de seu papel no processo produtivo. Busca superar a contradição entre trabalho intelectual (teoria\ciência) e trabalho manual (técnica\execução) e criar condições para que o educando seja capaz de produzir ciência, tecnologia e arte, integrando o saber acadêmico com o saber popular.

O ensino médio é diferente de todas as demais modalidades de ensino ofertadas pela instituição e abarca diferentes dimensões do ser humano, e sobre elas devem ser debruçadas quanto ao currículo, as práticas pedagógicas, metodológicas e toda a organização escolar. Frigotto (2014) alerta que as dificuldades da modalidade se situam estruturalmente nas mudanças constantes de governos e políticas de governo, nas condições de trabalho e formação docentes e nas condições de financiamento para uma educação de qualidade.

O discurso de Luiz evidencia o alerta apresentado por Frigotto.

Eu acho que tem que ter um conhecimento desse aspecto psicológico, de você ensinar a adolescentes, de lidar com adolescentes. Acho que seria um ponto. Conhecimento também de legislação. A respeito do funcionamento do ensino médio. É outra coisa também que a gente não é treinado. A gente não é... Tem o curso de ensino médio, mas a gente nunca viu uma BNCC da vida. Entendeu? Então, a gente vai aprendendo essas coisas na marra mesmo. O PPC do curso vai estudando, vai lendo. Mas eu acho que essa formação também nessa parte de legislação, de normatização, da parte de pedagogia, acho muito importante também. Mais específica, né? É, considerando o médio, né? Porque a gente percebe que tem diferença entre os outros cursos e o médio integrado (Luiz, Entrevista, 2023).

Pertinente destacar aqui, que apenas Antônia e Luiz fizeram referência a necessidade de formação quanto ao ensino médio integrado. Os campi listados aqui nessa pesquisa, implantaram seus cursos médio integrado no ano de 2023, logo não possuem experiência anterior no que diz respeito aos aspectos pedagógicos e operacionais dessa modalidade tão

distinta das demais que eram executadas nos Campi.

Para Libâneo (2015, p.19) “Os problemas se acentuam com a inexperiência ou precária formação profissional de muitos professores que levam a dificuldades no manejo da sala de aula, no exercício da autoridade, no diálogo com os alunos”. Conforme estudamos no capítulo 4 desta pesquisa, o ensino médio integrado possui suas singularidades e deve ser ofertado considerando a formação omnilateral do estudante e todas as particularidades necessárias para atendimento dessa perspectiva, não estando claro nos discursos dos sujeitos dessa pesquisa essa diferença, pelo menos do ponto de vista conceitual teórico do ensino médio integrado, em relação aos demais cursos ofertados dentro das instituições.

Dessa forma, questionamos se eles percebiam diferenças entre os cursos de ensino médio integrado e os demais cursos ofertados em seus campi. E obtivemos os seguintes discursos:

Primeiro que é um público novo, né? Novo pra gente também. Então, havia uma grande expectativa dos docentes, né? A maioria nunca deu aula no ensino médio. Então, havia uma expectativa sobre como seria esse público. Mas acho que a grande diferença são as questões próprias da idade. Acho que é uma turma muito mais barulhenta, é uma turma muito mais agitada, mas por outro lado, engajada, entendeu? (João, Entrevista, 2023)

O ensino médio integrado, você tem que ter uma atenção muito maior com o discente. Uma vez que a gente está lidando com adolescentes, a gente tem que ter uma atenção com a formação deles. A gente tem que ter uma atenção com a parte psicológica desses adolescentes. Até porque a gente está vendo que essa geração é uma geração que está necessitando de muito auxílio nesta questão psicológica. É uma geração que ela se perde muito fácil com esses problemas que hoje aparecem na sociedade (Luiz, Entrevista, 2023).

João e Luiz fazem uma reflexão referente ao contexto de sua faixa etária, e destacam uma maior preocupação em relação a atenção necessária ao acompanhamento desses estudantes. Luiz ainda destaca a necessidade de acompanhamento de fatores psicológicos, evocando mais uma atribuição que recai sobre a gestão escolar, mas que os gestores normalmente não possuem essa formação. Pedro também aborda a questão da idade dos estudantes em seu discurso e inclui os pais como novos sujeitos que agora fazem parte do contexto escolar. O gestor ainda destaca que o perfil dos estudantes do curso médio integrado em seu campus demanda uma redução do nível de exigência por, na visão do gestor, os estudantes não conseguirem acompanhar o ritmo que outros cursos da instituição realizam. Para Veiga (2013, p.161) “compreender em profundidade os problemas postos pela prática pedagógica passa a ser uma exigência da gestão democrática. Nesse sentido, ela visa a romper com a separação entre concepção e execução, entre pensar e fazer, entre teoria e prática”.

Completamente diferente do sentido de que, além da questão da faixa etária, isso tende a nos remeter mais responsabilidade, de acompanhamento, de atenção, e além de outra variante que é os pais, a gestão dos próprios pais. Então você não tem só problema do aluno ou da aprendizagem do aluno, mas tem a questão das demandas que os pais chegam, das comparações que os pais fazem, aí você tem que administrar todo esse contingente de processo. Então as dificuldades são muito maiores do que o subsequente, porque aí são mais já adultos, vamos dizer assim, são maiores de idade e aí a gente tem menos interferência dos pais no processo. Então eu acho que essa é a diferença principal, e além de que muitas vezes você tem que baixar o nível, o médio integrado, além das disciplinas propedêuticas, tem as disciplinas técnicas, porque onde a gente percebe que os nossos alunos ainda há uma dependência muito grande daquela forma de estudar, sem responsabilidade, fica esperando, e que é uma atenção muito maior do que seja para um aluno de subsequente. Então acho que essas questões relacionais de atenção, de arbitrar tanto os próprios alunos quanto os pais, as demandas dos alunos e dos pais, é o maior desafio (Pedro, Entrevista, 2023).

Conforme explica Libâneo (2019) aos gestores não é suficiente a dedicação apenas aos aspectos internos relacionados ao ensino e a escola. É preciso relacionar esses aspectos internos do funcionamento escolar com a realidade social que mais é característica de uma sociedade, compreendendo o sentido da escola em uma perspectiva sócio-histórica. Compreendendo que a escola está inserida num contexto social e político, e mesmo que sejam influenciados por diretrizes curriculares e normativas, não se pode retirar a autonomia e a liberdade dentro do seu trabalho.

Encontramos um discurso muito diferente do de Pedro, ao ouvirmos Jaqueline, que explica que o perfil dos estudantes do curso médio integrado em seu campus, que segundo ela, vem melhor preparados.

São os alunos mais bem preparados, que já entram, com a gente recebendo alunos que estão acima da média, na minha percepção. Então, essa seria a primeira observação. Em termos de... Ah, tem uma observação importante também. No nosso campus, acho que 95% dos estudantes têm alguma vulnerabilidade. E no ensino médio integrado, a gente percebe uma mistura maior de classes sociais, pela primeira vez no campus. Então, a gente tem estudantes de classe média com estudantes mais vulneráveis, misturados. (Jaqueline, Entrevista, 2023).

É possível perceber que mesmo em uma mesma instituição os sentidos sobre formação divergem, pois dependem de suas experiências de vida, de suas concepções sobre educação e práticas educativas, além do próprio contexto regional. Conforme explica Pacheco (2020) os institutos federais foram implantados em diferentes localidades com o intuito de atender as especificidades e necessidade de cada região. Logo o perfil dos estudantes tende a ser diferente também de acordo com a localização onde o campus está implantado.

A luz da Teoria do discurso, Fernandes (2021) explica que na formação discursiva as contradições se apresentam como uma coerência, uma vez que desnudam elementos externos à concretude linguística, contudo, própria da constituição do todo dos discursos e dos sujeitos.

Devido ao fato dos sujeitos serem marcados por questões ideológicas e que são atravessados pelos discursos de outros sujeitos, dos quais se distanciam e se unem. Conforme explica Paro (2010, p. 775) “a direção está imbuída de uma política e de uma filosofia de educação, sintetizam-se nela, e, por decorrência, na função do dirigente escolar, os próprios objetivos que cumpre à escola alcançar. ”

Ainda sobre como sentem as diferenças entre os cursos médio integrado e demais modalidades de cursos em seus campi, Joaquim explica:

A cobrança deles também é bem maior e são muito engajados, isso é bacana, eles são muito engajados nas atividades da instituição, então eles bebem, eles vivem muito o instituto e não saem, eles ficam com a gente durante 3 anos, a gente está finalizando um ano, na verdade, se sair alguém eu acho que vai sair agora, do primeiro para o segundo ano, mas no primeiro para o segundo semestre, que o nosso ppc é semestral não saiu ninguém, mas eu acho que seria o fator família e um cuidado maior nesse atendimento. Então acho que são assim algumas diferenças, mas principalmente a nossa forma de trabalhar com o aluno, menor de idade, né? Atender também a gestão de professores que não são da área técnica, e esses professores atendem outros campus e acabam ficando mais distantes da instituição, tem professores que eu só fui ver no final de semestre, eu fui conhecer, chegava, dava aula, aí assim pra gerir esses professores também é mais difícil, porque eles são menos participantes, atuantes, né? Eles não se sentem tão pertencentes ao campus, né? Eles ficam meio isolados, acho que isso também dificulta um pouco, né? (Joaquim, Entrevista, 2023).

Joaquim faz um destaque também em relação à idade e uma maior participação dos estudantes do ensino médio integrado e comparação aos demais cursos, além de revelar que os níveis de evasão são menores em relação aos demais cursos da instituição e atribui esse fator a uma maior participação da família no acompanhamento da vida escolar do estudante. Esse discurso revela ainda um fator muito importante que é a participação dos professores dentro do contexto de integração tão discutido por Ramos (2018). O discurso demonstra uma séria preocupação em relação à participação dos professores ditos de formação geral e apresenta um quadro preocupante de fragmentação do ensino. Uma vez que os professores não se sentem parte da instituição, não conseguem promover de fato um ensino integrado, libertador e que proporcione a autonomia necessária para uma formação omnilateral.

Essa dificuldade se dá, conforme explica Frigotto (2018) ao fato do Ministério da educação ter se fundamentado através da pedagogia por resultados e em programas e ações muito fragmentadas, deixando totalmente escanteadas as formulações que haviam sido produzidas por instituições acadêmico-científicas e movimentos sociais que estavam vinculados às mudanças mais estruturais na sociedade em busca de uma educação pública de qualidade, laica, gratuita e unitária, conforme apresentou Saviani com a concepção histórico-crítica, conforme destacado também no capítulo 4. Concordamos com Libâneo (2019) quando afirma que as disputas ideológicas em função das finalidades da educação, a hegemonia do

neoliberalismo, impõe como objetivo da escola a preparação de força de trabalho, incluindo a preparação para a iniciativa do empreendedorismo e as políticas educacionais resultantes dessa visão se dirigem para a “educação de resultados” e “currículo por competências”, resultando em currículos monitorados por sistemas de avaliação em escala que buscam o controle do trabalho das escolas e seus professores.

No discurso de Joana emerge o sentido de *percepções* sobre as dificuldades encontradas diante dos desafios que a educação vem enfrentando. Para Joana, as expectativas em relação a implantação do ensino médio geraram muitas preocupações e foi realizada com muita dificuldade, de acordo com ela

Tá sendo agradável a surpresa, viu? Tá... É tudo, acho que a gente passou por essa dúvida, né? Essa preparação para montar essa turma. Não foi fácil. Tínhamos muitos desafios, mas tivemos uma equipe que realmente abraçou a ideia e trabalhou muito para implantar o curso e está engajada em realmente tornar esse curso, um curso realmente de... Que atenda as necessidades, né? Dos estudantes. E... O que a gente pensava que talvez fosse um grande desafio com relação à... Organização estrutural desses adolescentes, né? Que é um público mais jovem, um público mais novo. Mas, surpreendentemente, a gente percebe que às vezes eles têm até uma atenção, um respeito, né? Junto aos docentes, junto ao grupo que nos surpreendeu. No entanto, o grande desafio é que a... Deixa eu ver como é que a gente fala. Os hormônios, né? O perfil do grupo é outro. Então, quando aquele grupo do subsequente sabe, pela menos grande parte sabe porque ele está ali, que ele precisa entrar no mercado de trabalho, o do ensino médio, ele está ali meio que descobrindo isso...A pegada é outra, né? E a forma de você conduzir também precisa ser diferente. Quanto ao tempo de tarefas, de atividades. Também tem que ser diferente, porque o perfil deles espera, né? Essa demanda. Agora, é um grupo também que nos surpreende. Eles começam mesmo não tendo essa maturidade, quando eles recebem o desafio até do conceito técnico, eles conseguem desenvolver (Joana, Entrevista, 2023).

Joana destaca a colaboração e participação da equipe como fator importante para que a implantação do curso obtivesse sucesso, é possível perceber em seu discurso a preocupação no atendimento das necessidades dos estudantes. Para Brito (2013, p.73) “o gestor deve se utilizar dos benefícios e conquistas que advenham do processo de gestão compartilhada para alcançar resultados positivos graças à contribuição de todos os envolvidos.” Joana elenca ainda a surpresa em relação ao comportamento dos estudantes, em relação ao respeito pela instituição, revela ainda que o perfil dos estudantes do médio é diferente se comparado ao subsequente, que segundo a gestora, no subsequente o estudante está em busca de um espaço no mercado de trabalho, enquanto que os estudantes do ensino médio ainda estão descobrindo esse novo cenário diante deles. Outro ponto importante é frisar no discurso de Joana, diz respeito aos aspectos metodológicos que devem ser diferentes em relação aos demais cursos.

De acordo com Frigotto (2014) o trabalho é um tema, via de regra, ausente nas escolas. Os sujeitos do ensino médio e da educação profissional são jovens que se preparam para a vida

futura para alguma responsabilidade e trabalho. O que necessita a retomada do conceito de politecnia, de uma formação omnilateral e da escola unitária com base no sentido gramsciano como já discutido no capítulo 3. Assim o desafio de um trabalho na operacionalização do currículo integrado, interdisciplinar como uma construção coletiva é conflituoso. Para Pacheco (2011, p.29) “A educação para o trabalho nessa perspectiva se entende como potencializadora do ser humano, enquanto integralidade, no desenvolvimento de sua capacidade de gerar conhecimentos a partir de uma prática interativa com a realidade”.

Antônia ressalta que existe uma maior participação dos estudantes do ensino médio integrado nas atividades do cotidiano escolar e apresenta algumas reflexões sobre os resultados obtidos até aqui com as experiências aprendidas com os estudantes.

Eles são muito ativos. Eles querem participar de tudo, eles trazem uma vida para o campus que a gente não tinha, então por exemplo a gente cansava de fazer os eventos e o povo não quer participar, agora é o contrário, a gente tem que fazer os eventos porque eles querem. Agora estão organizando o Halloween em compensação, a gente tem que lidar com vandalismo que a gente não tinha. Tipo a gente não tinha uma cadeira quebrada no Campus que é um pouco dessa a imaturidade a gente tem que lidar com essa necessidade de estar de perto olhando as ações (Antônia, Entrevista, 2023).

Diante do cenário até aqui apresentado, onde temos gestores sem formação em gestão escolar, e sem a preparação inicial necessária para o atendimento dos aspectos imprescindíveis a um ensino médio integrado que procura trabalhar para uma formação integral do estudante. Para Libâneo (2015, p.17) “o que confere qualidade ou não ao sistema de ensino são as práticas escolares, as práticas de ensino, ou seja, é o investimento no pedagógico-didático que assegura a qualidade interna das aprendizagens”. Destacamos ainda alguns fatores preocupantes em relação à instrumentalização da realização dos cursos médio integrado na instituição.

E a gente se vira com o equipamento que tem. Embora que isso mais é questão pedagógica, mas são questões importantes que muitas vezes o IFPE não está preparado para oferecer essas condições, porque a gente oferece um ensino médio integrado ao técnico, um ensino médio integrado ao técnico, e não oferecemos laboratórios para física, química, biologia. Não temos. E aí a gente sente falta disso. Nosso aluno demonstra sentir falta disso. E aí essa defasagem é um problema para os nossos cursos, principalmente, e isso é um problema que nós temos de imediato. E aliás, a gente vem enfrentando já isso. Os nossos alunos reclamam muito. Então, é a questão da infraestrutura, principalmente da tecnologia de informação e comunicação, a questão do provimento do docente e técnico administrativo. Acho que é o maior desafio, é a maior preocupação (Pedro, Entrevista, 2023).

As instituições de ensino no país vêm sofrendo, desde sua concepção, como observamos no capítulo 2 desta pesquisa, com o descaso do Estado em relação à necessidade de investimento em educação de qualidade, principalmente à classe trabalhadora. Não se trata apenas do não entendimento da importância desse instrumento de transformação social, se trata de uma

construção de uma educação voltada para o atendimento aos ideais do capital. Na história mais recente da educação profissional no Brasil, a EPT foi fortemente afetada pelos desgovernos de Michel Temer (Silva e Ciasca, 2021), e em seguida de Jair Bolsonaro, que terminaram por sucatear as instituições de ensino públicas no país. O resultado, é a falta de condições necessárias para o atendimento dos requisitos mínimos para uma oferta adequada de uma educação que efetivamente atenda ao que anseia uma formação do ponto de vista de formação integral. Podemos observar algumas dificuldades nos discursos de Jaqueline e Luiz

É um problema de arquitetura também, porque a sede provisória da gente não tem nenhuma relação com a sede definitiva, com a qualidade da sede definitiva. Biblioteca, ginásio, toda a infraestrutura que tem um campus do IFPE. Isso impacta o ensino. Porque os estudantes ficam confinados em uma sala de aula que não tem espaço, tem um espaço pequeno de convivência que não é suficiente. Então, esse continua sendo o principal desafio (Jaqueline, Entrevista, 2023).

A gente não tem um refeitório, por exemplo. Então isso dificulta, por exemplo, oferecer alimentação para esses alunos. Então isso são pontos que a gente precisa muito, estar próximo do pai para poder conversar, para poder mostrar, explicar para ele que, embora seja uma instituição federal, os recursos não venham assim, abundantemente (Luiz, Entrevista, 2023).

Concordamos com Silva et al (2021) quando afirmam que está evidente a necessidade de maiores investimentos governamentais para a materialização do que está na proposta de institucionalidade dos IFs. É urgente a busca por melhoria nas condições de infraestrutura, na formação e qualificação do corpo docente, que hoje exerce seu trabalho dentro de um contexto precarizado e fragmentado. Imprescindível também a capacitação dos técnicos, professores e das equipes de gestão da instituição. De acordo com Frigotto (2014), as dificuldades estão na falta de condições de formação e de trabalho aos docentes e nas condições de financiamento de uma educação de qualidade. Conforme explica Pacheco (2020) a escola faz a interpretação de todos os saberes espalhados pela sociedade. Assim o conhecimento é um produto social, produzido e disseminado socialmente, através do trabalho e da luta pela transformação social e política. Podemos compreender melhor esse difícil contexto de trabalho na escola no discurso de Joaquim

A gente quer que funcione da melhor forma, né? Mas a outra coisa é também simplesmente fazer funcionar, tocar o barco e sobreviver. Então a sobrevivência também conta muito para a gente hoje, por exemplo, se eu for pensar assim, pegando um caso prático, se a gente fosse pensar de uma forma bem racional, bem ponderada, assim de... A gente não teria aberto o ensino médio. Não teríamos aberto o ensino médio, porque a gente fez, na verdade fizemos estudos de viabilidade para tentar defender o inviável, né? Se eu for pensar em viabilidade mesmo, não era nem para o campus, ainda estar aberto, porque a gente não tem a condição de funcionar, falta sala de aula, ar condicionado que vive quebrado, não tem bibliografia que seria suficiente, então a gente está sempre tentando defender o inviável, mas fizemos para a gente crescer, porque a gente sabe que se a gente não fizer isso, a gente morre (Joaquim,

Entrevista, 2023).

O discurso apresentado por Joaquim tem destaque importante sobre o atual contexto de articulação dentro das instituições de educação no país. Conforme explica Ramos (2014, p.100) “Acreditamos que condições podem e devem ser garantidas. Mas não é possível aguardar as condições ideais para dar início a um projeto de tamanha relevância. A própria definição e conquista de tais condições é uma tarefa coletiva”. O contexto político de governos de direita, principalmente, afetou muito negativamente o suporte necessário para que os campi da 3ª expansão do IFPE recebessem as condições de infraestrutura e de pessoal, que fosse o suficiente para conseguir atender de forma adequada aos anseios e as expectativas que foram depositadas nessas instituições no ato de sua criação. Com passagens de diversos ministros em curto prazo de tempo no ministério da educação, com muitas ameaças foram feitas a respeito de fechamento de campi que não atendessem aos requisitos estabelecidos por eles. Esse clima instável, com corte de recursos, de falta de apoio e de ameaças às instituições gerou instabilidade também na forma de organização da gestão escolar e ficou refletido na imposição da implantação do novo ensino médio. Concordamos com Libâneo (2019, p.7) ao explicar que “introduz-se no sistema educacional o modelo do funcionamento do mercado em que a instituição escolar é considerada uma empresa, o aluno e os pais os clientes, o professor um prestador de serviços”.

De acordo com Paro (2010) a intenção de aplicar os princípios de produção empresarial nas escolas, não é recente, mas tem crescido nos últimos anos, objetivando transformar as políticas educacionais de acordo com a lógica da produtividade empresarial capitalista, em especial no contexto da gestão escolar. Para Frigotto (2001) a educação profissional demanda um processo de articulação das relações sociais, políticas, de produção, culturais e educativas. Para tanto, é preciso lutar no plano político, por um Estado que governe com a sociedade e para ela. E não em nome da sociedade, sem a sociedade e contra as maiorias.

Diante de um cenário tão desafiador, perguntamos aos gestores o que é ser gestor escolar, como eles se veem nesse contexto e obtivemos os seguintes sentidos sobre suas experiências

Então eu vejo a direção de ensino como um grande maestro, né? Porque tudo de alguma forma recai no ensino, mesmo que seja indiretamente. Então a gente tem que conhecer muito bem a instituição e os setores saber muito como tudo funciona. A DEN impacta a comunidade, acho que sendo essa grande máquina, a gente precisa estar sempre dando checagem. Como é que vai estar tudo funcionando? Se não houvesse, eu acho que se não houvesse a direção de ensino, cada centro estaria trabalhando dentro da sua parte (Joaquim, Entrevista, 2023).

E aí, então, esse que eu vejo como o grande desafio e preocupação, que é a manutenção da oferta e a entrega de resultado, que seriam as turmas formadas. O que fica muito claro na DEN é como esse leque mesmo que é a DEN, que envolve todos esses

públicos diferentes. E aí precisa ter sempre uma equipe de assessoramento, eu acho, e uma divisão de trabalho muito clara, para garantir que os professores, o administrativo, os estudantes e a família estejam presentes e satisfeitas. Aí eu vejo a DEN como um agente que vai articulando relações. Eu acho que o principal trabalho do DEN é articulação de relações, mesmo. Sabe, dentro do campo e tal. E para tentar manter um espaço favorável para o ensino, para que as pessoas possam se sentir confortáveis, porque não tem aprendizado sem conforto (Jaqueline, Entrevista, 2023)

Conforme explica Brito (2013) uma condução inadequada ou mal compreendida dentro das relações de poder pode contribuir para práticas de gestão orientadas a uma perspectiva gerencial, com atuação puramente técnica e administrativa, deixando negligenciada a dimensão política e pedagógica que implica o trabalho da gestão escolar.

Nesse sentido, a falta de coerência na adoção de ferramentas próprias de gestão dentro do contexto escolar pode dificultar que as atividades sejam realizadas de forma adequada.

Acho que dá uma visão a gente sempre diferente de funcionamento, de dificuldades que a gente enfrenta. Eu acho que é importante para todo servidor, como eu disse antes, passar por essas experiências, para ter esse conhecimento um pouco mais aprofundado do que essa tomada de decisão. E assim, eu tento sempre, vamos dizer assim, eu acho um impacto que você falou, gerir esses cursos de uma forma que eu consigo fazer com que o processo de ensino -aprendizagem flua naturalmente, que não tem interrupção. Então, a gente tem que escutar o professor, mas a gente tem que escutar o aluno, a gente tem que escutar o representante e ver o que são as demandas desse representante. Procurar atender todas essas demandas na medida do possível, é claro. Mas eu acho que a coordenação tem muito esse ponto central, ela faz muito essa ponte. Entre direção e sala de aula, sala de aula de professor e aluno, e o caminho contrário também (Luiz, Entrevista, 2023).

No discurso de Luiz existe uma dimensão bastante interessante a considerar, que é a empatia. Ao sujeito se colocar no lugar de quem está gerindo a instituição, pode favorecer a aprendizagem dos pares sobre as relações, sobre a instituição e os próprios procedimentos administrativos. Muitas vezes a comunidade escolar evoca uma determinada demanda que não é possível de ser realizada e culpa o gestor por isso, mas não entende os contextos que estão associados àquela situação não resolvida. A verdade é que a educação pública no Brasil não tem ainda os instrumentos e recursos necessários para atender a todas as necessidades da comunidade escolar. Para Antônia a gestão escolar lhe possibilita o sentido de realização de *propósitos*.

Você faz a diferença e eu acho que a educação é um lugar em que você consegue fazer diferença individualmente na vida das pessoas e quando você está na gestão da educação você consegue fazer a diferença coletivamente... As grandes ideias de desenvolvimento de lugares, de regiões, elas começam com as ideias, com o sonho de alguém e só como o professor não dá para fazer. Isso é com o cargo de Gestão que dá para fazer, isso é se envolver com essas coisas que dá para fazer isso, então o que me faz ainda querer continuar, mesmo pesadas. O meu desafio hoje é focar no propósito nessa coisa de entender que assim, o que me anima, isso a gente tá conseguindo construir, eu olho para trás e digo que eu consigo reconhecer os méritos. Não existia, tem um monte de gente por trás de tudo isso, mas antes de você é óbvio que ninguém faz nada sozinho, mas antes de você ser DEN não existia um curso médio integrado,

não existia o nível superior, não existia a gente no campus novo (Antônia, Entrevista, 2023).

Nos relatos dos gestores escolares podemos perceber que realizam um trabalho de grande importância nas instituições nas quais fazem parte. É possível compreender também um pouco da sobrecarga de trabalho que hoje está sob suas responsabilidades e que geram aspectos negativos quanto à execução de suas atividades dentro da escola, assim como nos resultados que poderiam ser muito melhores caso as atribuições fossem mais claras quanto às responsabilidades, o que facilitaria a execução das atividades finalísticas das funções de gestão escolar. Para Paschoalino (2018, p.1304) “ o trabalho do gestor se modifica e, dessa maneira, constata-se que as demandas se avolumam, principalmente na dimensão administrativa, ”. Assim, também podemos observar a ratificação deste aspecto no discurso de Joana.

Então, assim, a gente acaba tendo que, para combater esses incêndios durante o dia a dia, e estou aqui com uma listinha de atividades. Fiz duas, tem, acho que umas 15 aqui, que eu disse, hoje dá para fazer isso, iludida, não consegue, não consegue. Acho que, assim, a gente vive nesse desafio constante (Joana, Entrevista, 2023).

Também vale ressaltar que o nível de dedicação e trabalho desses profissionais entregam à instituição diariamente, afetando negativamente suas vidas pessoais e as relações com seus pares e ficam como pontos para maiores aprofundamentos em estudos futuros. A síndrome de Burnout, pode ser um aspecto a ser considerado dentro do ambiente da gestão escolar diante dos discursos apresentados. Destacamos assim o discurso de Antônia

Eu brinco que o IF deveria pagar minha terapia inclusive porque deveria ter terapia para todos os DENs, viu? Tudo deveria ter pago, criado pela DEN um auxílio terapia, deveria vir no contracheque: auxílio terapia. Assim sabe acho que é isso, é você, sabe abrir mão um pouco da sua vida pessoal mesmo em prol de um propósito. (Antônia, Entrevista, 2023).

A instituição precisa repensar suas estratégias quanto à escolha dos profissionais que assumirão a gestão escolar, assim como viabilizar as condições adequadas para que esses profissionais, tão importantes para a educação realmente transformadora, recebam a devida importância e reconhecimento diante da entrega que realizam.

7 PLANO DE PRODUTO EDUCACIONAL

Essa seção apresenta a estruturação do produto educacional que procura atender ao objetivo específico deste trabalho que pretende elaborar um produto educacional que auxilie a apresentar os sentidos de gestão escolar no IFPE. Para Rizatti et.al (2020) O mestrado da modalidade profissional difere da acadêmica ao ser necessária a elaboração de um produto/processo educacional (PE) que demanda a aplicação em um contexto real, sendo possível a concepção em diferentes formatos.

Freitas (2021) explica que os produtos educacionais são instrumentos que oferecem critérios que colaboram com a tomada de decisão, favorecendo desde o planejamento até intervenções diretas no processo de ensino aprendizagem. Um PE é composto por diversos componentes, que com sua forma de organização, mobilização de conteúdos e conceitos a serem organizados didaticamente e com estrutura adequada ao contexto ao qual foi pensado. São pensados sempre buscando atender uma lacuna, uma demanda existente.

Nesse sentido, pensamos na concepção de um produto educacional que conforme explica Rizatti et al. (2020) apresente as especificações técnicas, que possa ser compartilhável, replicável, registrável possibilitando aderência às linhas de pesquisa do Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica, sendo assim desenvolvido e aplicado com objetivo de avaliação com o público – alvo ao qual se destina.

Assim, ao estudarmos as dificuldades enfrentadas nas instituições de ensino ao indicarem profissionais que não estão adequados aos cargos que ocupam, consideramos as possibilidades de produtos educacionais e ao concordar com Libâneo (p.455) quando diz que “Como dirigente, cabe-lhe ter uma visão do conjunto e uma atuação que apreenda a escola em seus aspectos pedagógicos, administrativos, financeiros e culturais”. Dessa forma, propomos uma cartilha com produção editorial que apresenta os sentidos da gestão escolar no âmbito do ensino médio integrado necessários a uma gestão democrática e inclusiva com uma perspectiva de formação humana integral e omnilateral.

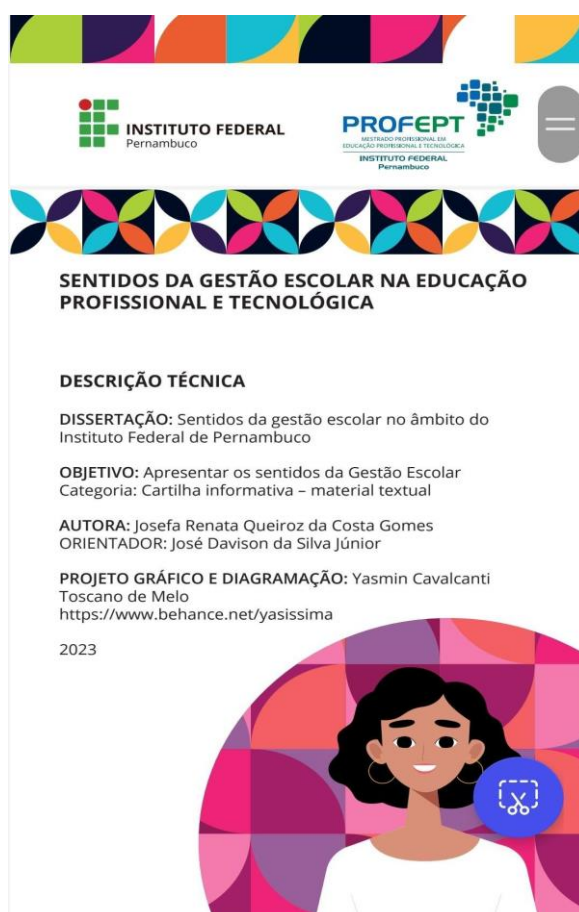
Rizatti et.al (2020) ao detalhar algumas possibilidades de produtos/processos que se enquadram na área de ensino com base na produção técnica da CAPES, entendemos como adequado ao nosso objetivo a tipologia indicada pelos autores como

Manual/protocolo: Pode ser um guia de instruções que serve para o uso de um dispositivo, para correção de problemas ou para o estabelecimento de procedimentos de trabalho. No formato de compêndio, livro/guia pequeno ou um documento/normativa, impresso ou digital, que estabelece como se deve atuar em certos procedimentos; (RIZATTI, 2020, p.5)

Para a elaboração do produto educacional foram realizados levantamentos com pesquisa bibliográfica, documental e entrevista para compreender os sentidos de gestão escolar na perspectiva de gestores escolares que trabalham com ensino médio. Também procurando compreender os sentidos que esses sujeitos percebem sobre as habilidades, dos conhecimentos necessários para o desenvolvimento de uma gestão que atenda às exigências do EMI.

O manual protocolo utilizado trata-se de uma cartilha informativa com material textual em formato digital. A cartilha foi pensada para facilitar o acesso às informações de forma rápida, lúdica, e ao mesmo tempo que despertasse o interesse de quem a lê, para uma busca para maior aprofundamento sobre o tema.

Figura 4 - Contra capa - Cartilha Sentidos da Gestão escolar na Educação Profissional e Tecnológica



Fonte: Elaboração Própria, 2023

Figura 5 - Cartilha Sentidos da Gestão Escolar na Educação Profissional e Tecnológica



Fonte: Elaboração própria, 2023.

Foi realizada a validação da cartilha pelo pró-reitor de ensino do IFPE para que pudesse dar suas contribuições junto aos conteúdos levantados. Posteriormente, após as devidas alterações, a cartilha foi disponibilizada em plataformas na internet no mês de novembro de 2023. Nesse trabalho, pretendemos dar visibilidade ao trabalho dos gestores escolares e as exigências necessárias para uma educação libertadora.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A educação profissional e tecnológica no Brasil possui em uma configuração própria, sendo os Ifs uma rede educacional totalmente diferente de tudo o que é ofertado no país e no mundo. Com uma proposta de formação gratuita, laica e de qualidade procura ofertar uma educação humana, integral e libertadora. Contudo, para o atendimento de uma proposta tão desafiadora diante da complexa situação educacional de falta de investimentos em educação, de interesse em uma educação aligeirada e sem formação crítica dos educandos por parte do capital e da desvalorização da educação no país, se faz necessário que os profissionais direcionam os trabalhos nas escolas estejam conscientes dos desafios que enfrentarão e em que precisam concentrar seus esforços para que a missão da instituição de fato aconteça na formação do estudante.

Mais do que a criação de um produto educacional, a pesquisa apresentou diversas informações relevantes sobre a prática gestora de ensino do IFPE, que apresentam fragilidades e potencialidades que podem favorecer a melhoria da instituição como um todo. Destacamos a formação dos sentidos de gestão escolar apresentados no capítulo 3. Conforme explica Burity (2014), o significado representa um elemento crucial na realidade social. Pode-se argumentar que, sem uma conexão com uma abordagem idealista, a realidade social não pode existir sem o significado. Este último é percebido como uma construção social, não sendo possível formá-lo isoladamente. Nos achados referentes ao constructo teórico, foi possível identificar os seguintes sentidos que orientam a gestão escolar no país:

Gestão democrática - Preconizada através da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, indica que as pessoas devem contribuir nas decisões de forma participativa e coletivamente nas decisões e responsabilidades; Conforme explicaram Cabral Neto e Castro (2011) uma administração participativa é um alicerce essencial na busca pela realização da educação como um direito social, assim como na promoção da universalização do acesso e da permanência, expressos socialmente.

Políticas educacionais - São medidas que são planejadas pelo governo dentro do contexto educacional, e elas trazem as diretrizes sobre como algumas atividades, ações... devem ser realizadas e as escolas precisam conduzir seus processos decisórios com base nessas diretrizes.

Gestão de Pessoas - A gestão escolar precisa todo o tempo da participação das pessoas e são elas que podem contribuir nas atividades escolares. Conforme apresentou Veiga (2013) De forma plural e distinta, a escola é um espaço que permite a compreensão da natureza das

interações e relações entre indivíduos com diversas tradições, comportamentos, costumes, culturas, valores, rotinas, anseios... As pessoas são a razão de existir da escola e fazem parte de toda a constituição escolar e tomada de decisões.

Cultura organizacional - Consiste na forma como a instituição conduz suas ações. Causam impacto nessas ações, os valores, costumes, crenças... aquilo que a organização entende como importante e que orienta como as demandas serão realizadas. As aspirações em relação à qualidade do ensino são influenciadas pela natureza da cultura organizacional da escola, uma construção social moldada pelas pessoas que dela fazem parte. Além de ser moldada por esses indivíduos, a escola também exerce uma influência significativa, desempenhando um papel importante na vida de diversos grupos, como estudantes, professores, funcionários técnico-administrativos, empresas e autônomos. A cultura escolar formada desempenha um papel crucial, impactando diretamente todos os aspectos relacionados aos processos de tomada de decisão. Essa cultura é, por sua vez, influenciada pelas experiências tanto individuais quanto coletivas, pelos interesses políticos em jogo e pelas dinâmicas de poder que permeiam tanto o ambiente interno quanto externo à escola (Libâneo, Oliveira; Toshi, 2012)

Relações de poder - As funções de gestão que são estratégicas, e que envolvem a possibilidade de tomada de decisão, são fortemente impactadas pelas relações estabelecidas dentro da escola. Elas devem ser consideradas ao pensar o formato de organização escolar pois afetam a movimentação das pessoas dentro da instituição. Ainda conforme os autores apresentaram no capítulo 3, os indivíduos que compõem o cenário escolar muitas vezes se veem influenciados por interesses pessoais que entram em conflito com as metas dos outros membros dessa comunidade, ou até mesmo com os objetivos globais da instituição educacional. Essa contradição apresenta desafios significativos para a administração escolar, que, implica em habilidade para conciliar interesses individuais e coletivos, considerando peculiaridades culturais, interações humanas e avaliando como essas relações impactam os objetivos pedagógicos e sociais a serem alcançados. Estabelecer abordagens participativas nos procedimentos administrativos é crucial para assegurar eficiência nesse processo.

Dinâmicas sociais - São as conexões entre as pessoas formadas a partir de suas interações como indivíduos que fazem parte de um grupo, e podem ser cooperativas ou competitivas dependendo do contexto. Conforme explicado por Luck (2009) a responsabilidade pela organização da dinâmica social da escola, no contexto do movimento de

reforma do setor público, recai sobre a gestão escolar. Essa responsabilidade é fundamentada nas diretrizes e políticas educacionais, orientando a implementação do Projeto Político Pedagógico (PPP). O PPP, por sua vez, deve ser estruturado com base no compromisso com a democracia, visando criar condições para um ambiente educacional autônomo, participativo e caracterizado pelo compartilhamento de responsabilidades e resultados.

Práticas educativas - São as ações realizadas coletivamente que, dotadas de sentido, estejam balizadas na construção social dos sujeitos, no diálogo e possibilitem o aprendizado de todos. Viega (2013), destacou no capítulo 3 a necessidade de uma compreensão profunda dos desafios apresentados pela prática educativa. É imperativo superar a dicotomia entre concepção e execução, teoria e prática, assumindo o controle dos processos de trabalho que envolvem a todos. Isso implica uma reavaliação da estrutura de poder na escola, promovendo a socialização, a prática da participação coletiva, a autonomia e a solidariedade. Indubitavelmente, o objetivo é conceber novas formas de convívio, propiciando a formação de cidadãos comprometidos, críticos e profissionais que aspiram a ideais de uma sociedade mais justa.

Política Institucional - É a diretriz que indica aos seus colaboradores os princípios e parâmetros que devem ser seguidos para que os objetivos organizacionais sejam cumpridos conforme sua missão e visão institucional. Conforme explicou Dourado (2007) no capítulo 3 desse estudo, Pode-se perceber uma alteração significativa na compreensão do planejamento e desenvolvimento educacional da escola, tornando-se essencial um conhecimento aprofundado sobre a natureza das instituições de ensino e seus objetivos. Isso se torna particularmente crucial ao considerar como ocorrerão os processos de decisão e participação coletiva que envolvem os sistemas de ensino nas escolas.

O capítulo de análise dos dados apresentou a falta de formação dos gestores escolares em cursos relacionados à gestão escolar, a indicação às funções por indicações dos diretores gerais. Destacou ainda que os gestores de ensino na instituição não receberam nenhum tipo de formação, ou processo de transição para a realização das suas atividades. Os gestores escolares destacaram ainda a falta de documentos que indiquem quais seriam suas atribuições e responsabilidades atribuídas à função e que essa falta de definição gera diversas dificuldades no desempenho das atividades de gestão, uma vez que estão realizando atividades de cunho administrativo - financeiro, as questões pedagógicas muitas vezes são negligenciadas por falta de tempo, de infraestrutura e de pessoal para o atendimento de todas as demandas atribuídas aos gestores. Também foi colocado pelos gestores a falta de formação em relação ao ensino médio integrado tanto aos gestores quanto aos professores que estão ministrando aulas. Os profissionais atuam na oferta do ensino médio, mas não conhecem os objetivos, as necessidades

de formação necessária, a proposta de formação humana e libertadora que tem essa modalidade. Outro fator importante, são as dificuldades enfrentadas pelos profissionais da gestão escolar com a falta de recursos necessários para o atendimento adequado dos estudantes do ensino médio integrado.

Nos discursos dos gestores apareceram diferentes sentidos com relação a significação de suas funções de gestão escolar: formação, carreira, profissão, concepções de educação, relações sociais e de poder, experiências e perspectivas. Estes foram sentidos destacados em seus discursos quanto ao que orientou e orienta suas percepções e prática como gestores. Destacamos ainda que as relações pessoais dos gestores, assim como sua saúde física e mental são deterioradas pelas condições do trabalho. Conforme apresentou Fernandes (2021) a formação do sentido é um processo influenciado por diversas vozes sociais, caracterizado por uma notável heterogeneidade e conflitos. Esses são espaços nos quais o desejo se entrelaça de maneira constitutiva com o contexto social, revelando-se por meio da linguagem.

O produto educacional criado nesta pesquisa foi bem avaliado pelo Pró-reitor de Ensino do IFPE, dirigente máximo da gestão de ensino da instituição, como uma possibilidade de abertura de um diálogo para ajustes nas práticas de gestão e pedagógicas da instituição. Ressaltamos que como uma ferramenta lúdica, e de fácil compreensão e reprodução, pode se estender a todas as pessoas que tenham interesse em conhecer mais sobre a gestão escolar.

Os resultados desta pesquisa poderiam ter sido ainda mais profundos e reveladores ao contar com uma maior amostra de coordenadores dos cursos técnicos integrados. Assim como, caso houvesse maior tempo e orçamento, poderíamos estender a pesquisa a outros campi de outros estados para entender se os resultados obtidos seriam diferentes considerando os contextos regionais e culturais frente aos sentidos de suas práticas gestoras. Também destacamos a possibilidade de maior aprofundamento sobre o impacto na saúde física, mental e social dos gestores escolares e como interferem em suas práticas de gestão.

A pesquisa se mostrou como uma oportunidade ímpar de maior aprofundamento sobre a gestão escolar dentro da EPT, ao estudar a prática gestora dentro do IFPE em seus cursos mais recentes de oferta do ensino médio integrado, pois possível entender a complexidade do trabalho dos gestores escolares, e que mesmo com avanços, ainda é preciso um olhar mais atento para os processos pedagógicos da instituição, evitando que o gerencialismo seja presente na formatação das ações da escola e que pessoas que não atendam aos requisitos necessários à essa função tão cara à educação, sejam orientadas para uma formação adequada para a realização das atividades.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Adilson César; SILVA, Cláudio Nei Nascimento da. Ensino médio integrado: Uma formação humana, para uma sociedade mais humana. *In*: ARAÚJO, Adilson César; SILVA, Cláudio Nei Nascimento da. **Ensino Médio Integrado no Brasil: Fundamentos, práticas e desafios**. Brasília: IFB, 2017. cap. Introdução, p. 9-19. ISBN 978-85- 64124-49- 3. Disponível em: https://www.anped.org.br/sites/default/files/images/livro_completo_ensino_medio_integrado_-_13_10_2017.pdf. Acesso em: 10 jan. 2023.

BOTELHO, G., SILVA, L. G. A. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor: o trabalho do diretor escolar em análise**. *Jornal de Políticas Educacionais*. V. 16, e83899. Mar. 2022.

BRASIL, **Portaria MEC nº. 378, de 09 de maio de 2016**. Dispõe sobre a autorização de funcionamento de unidades dos Institutos Federais e atualiza a relação de unidades que integram a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=40391-portaria-2016-no-375-09052016-dou-10052016-pdf&category_slug=maio-2016-pdf&Itemid=30192>. Acesso em 17 ago. 2023.

BRASIL. **Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar**. Conselho Nacional de Educação, 2021. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=172851-parecer-resolucao-cne-matriz-competencias-diretor-escolar-2&category_slug=marco-2021-pdf&Itemid=30192. Acesso em 20 nov. 2022.

BRASIL. BNCC (2017). **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2018.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 29 ago. 2022.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. 4ed. Brasília: Senado Federal, 2020. ISBN: 978-65-5676-021-6. *E-book* (PDF)

BRASIL. **Lei nº 13.415, de 16 de fevereiro de 2017**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113415.htm. Acesso em 24 nov. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, 23 de dezembro de 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em: 05 jan. 2023.

BURGOS, Marcelo Tadeu Baumann. BELLATO, Caíque Cunha. Gerencialismo e pós-gerencialismo: em busca de uma nova imaginação para as políticas educacionais no Brasil. **Sociologia antropológica**. Rio de Janeiro, v.09.03: 919–943, set.–dez., 2019.

BURITY, Joanildo Albuquerque. Discurso, política e sujeito na teoria da hegemonia de Ernesto Laclau. *In*: MENDONÇA, Daniel de; RODRIGUES, Léo Peixoto. **Pós-estruturalismo e Teoria do Discurso**: em torno de Ernesto Laclau. 2. ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2014. cap. 3, p. 59-74.

CABRAL NETO, Antônio; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Gestão escolar em instituições de ensino médio: entre a gestão democrática e a gerencial. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 32, n. 116, p. 745-770, jul.-set. 2011.

CALDAS, Djalma de Souza. **Relação entre gestão administrativa e gestão pedagógica**: indicativos para a formação do gestor escolar. 2020. 131f. Dissertação (Mestrado Profissional em 2020) - Centro Universitário Internacional UNINTER, Curitiba, 2020. Disponível em: <https://repositorio.uninter.com/handle/1/476>. Acesso em 13 dez. 2022.

CAVALIERE, A. Anísio Teixeira e a educação integral. **Paidéia**, v. 20, n. 46, p. 249-259, maio-ago. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta. 3 Rio de Janeiro: Campus, 2004, 492 p.

CIAVATTA, M. História da Educação Profissional: Esperanças, lutas e (in)dependências. **Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica**, [S.l.], v. 1, n. 23, p. 1-16 e14776, Jun. 2023.

CIAVATTA, M. O ensino integrado, a politecnia e a educação omnilateral. Por que lutamos? **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v. 23, n. 1, p. 187–205, 2014a. Disponível em:

<https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/9303>. Acesso em: 10 jan. 2023.

CIAVATTA, Maria. A historicidade das reformas. **Cadernos de Pesquisa em Educação - PPG/UFES** 59 Vitória, ES. a. 11, v. 19, n. 39, p. 50-64, jan./jun. 2014.

COELHO, Jianne Ines Fialho. **Avaliação do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica na UFOP**: o pensamento atual, o trabalho educativo e administrativo sob a perspectiva dos egressos. 2019. 240 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2019.

DOURADO, Luiz Fernandes. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. **Educ. Soc., Campinas**, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007.

EVANGELISTA, Karla Karine Nascimento Fabel. **Formação de gestores escolares**: estudo em escolas de redes municipais e estaduais do Ceará. 2016. 84 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico ou Profissional em 2016) - Universidade Estadual do Ceará, 2016. Disponível em: <<http://siduece.uece.br/siduece/trabalhoAcademicoPublico.jsf?id=83116>> Acesso em: 13 de dez. 2022.

FERNANDES, Cleudemar Alves. **Análise do discurso**: reflexões introdutórias. São Paulo: Pontes, 2021.

FREITAS, R. Produtos educacionais na área de ensino da capes: o que há além da forma? **Educação profissional e tecnológica em revista**, 5(2), 5-20. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.36524/profept.v5i2.1229>. Acesso em 12 jan. 2023.

FRIGOTTO, G., CIAVATTA, M., RAMOS, M. A educação de trabalhadores no Brasil contemporâneo: um direito que não se completa. **Germinal: Marxismo E educação Em Debate**, 6(2), 65–76. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.9771/gmed.v6i2.13088>. Acesso em 29 dez. 2022.

FRIGOTTO, Gaudêncio *et al.* Produção de conhecimentos sobre Ensino Médio Integrado: dimensões epistemológicas e político-pedagógicas. *In: COLÓQUIO - PRODUÇÃO DE CONHECIMENTOS DE ENSINO MÉDIO INTEGRADO: DIMENSÕES EPISTEMOLÓGICAS E POLÍTICO-PEDAGÓGICAS*, 2010, Rio de Janeiro. **Anais Colóquio - Produção de conhecimentos de ensino médio integrado: dimensões**

epistemológicas e político-pedagógicas [...]. Rio de Janeiro: Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, 2014. p. 11-20, C719a Colóquio.

FRIGOTTO, Gaudêncio. A disputa da educação democrática em sociedade antidemocrática. *In*: PENNA, Fernando; QUEIROZ, Felipe; FRIGOTTO, Gaudêncio. (Org.). **Educação Democrática: Antídoto à escola sem partido**. Rio de Janeiro: UERJ, 2018. cap. 2. p. 15-32 ISBN: 978-85-92826-16-1.

FRIGOTTO, Gaudêncio. Educação e Trabalho: bases para debater a Educação Profissional Emancipadora. **Perspectiva**, Florianópolis, v.19, n.1, p.71-87, jan./jun. 2001.

FRIGOTTO, Gaudêncio. Educação e Trabalho: bases para debater a Educação Profissional Emancipadora. **Perspectiva**, Florianópolis, v.19, n.1, p.71-87, jan./jun. 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRABOWSKI, Gabriel. **Gestão e planejamento da educação profissional e tecnológica**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2014.

GUIMARÃES, Edilene Rocha. A (re) significação do projeto educativo do ensino médio. **Revista de Ciência, Tecnologia e Humanidades do IFPE** - v. 4, n. 1 · Jul. 2012.

IFPE. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco. **Regimento geral** - Aprovado pelo Conselho Superior do IFPE, conforme Resolução nº 46/2012, de 24 de julho de 2012.

IFPE. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco. **Regimento interno IFPE Campus Pesqueira**. Disponível em: <https://www.ifpe.edu.br/campus/pesqueira/o-campus/documentos/regimento-interno-campus-pesqueira.pdf/view>. Acesso em 20 jan. de 2023.

IFPE. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco. **Plano de Desenvolvimento Institucional do IFPE – PDI 2014/2018**. Recife: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco- IFPE/SETEC/MEC. 2015.

IFPE. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco. **Resolução IFPE/CONSUP nº 22/2014**. Organização Acadêmica Institucional – define diretrizes para orientar e organizar a vida acadêmica dos *Campi* do IFPE, em observância aos princípios comuns, advindos do Projeto Político Pedagógico Institucional. Atualizada através das Resoluções 63/2014, 46/2015 e 56/2015.

ISABELLE, C.; LABELLE, J. Rôles, responsabilités, pratiques et compétences des directions d'école. **Revue des sciences de l'éducation**, 43(2), 1–14. 2017.

LIBÂNEO, J. C. Finalidades educativas escolares em disputa, currículo e didática. In: LIBÂNEO, J. C.; ECHALAR A. D. L. F.; SUANNO, M. V. R.; ROSA, S. V. L. (orgs.). **Em defesa do direito à educação escolar: didática, currículo e políticas educacionais em debate**. VII Edipe. Goiânia: Editora da UFG, 2019.

LIBÂNEO, José Carlos. **O sistema de organização e gestão da escola** In: LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e Gestão da Escola - teoria e prática*. 4 ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, José Carlos. PIMENTA, Selma Garrido. **Formação de profissionais da educação: Visão crítica e perspectiva de mudança**. *Educação & Sociedade*, ano XX, nº 68, Dez. 1999.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LIBÂNEO, José Carlos. **Práticas de organização e gestão da escola: Objetivos e formas de funcionamento a serviço da aprendizagem de professores e alunos**. Texto organizado para uso dos diretores de escola e coordenadores pedagógicos da rede de ensino da Secretaria Municipal de Educação de Cascavel. Paraná: SMEC, 2015.

LOPES, A. C. Itinerários formativos na BNCC do Ensino Médio: identificações docentes e

projetos de vida juvenis. *Retratos da escola*. Brasília: 2019. p. 59–75.

LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

LUCK, Heloísa. Gestão escolar e formação de gestores. **Em Aberto**: Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

MANACORDA, M. A. **Marx e a pedagogia moderna**. Tradução de Newton Ramos de Oliveira; Campinas: Alínea, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARX, K.; ENGELS, F. **Textos sobre educação e ensino**. Campinas: Navegando, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio da pesquisa social. *In*: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org). **Pesquisa social**: Teoria, método e criatividade. 28. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2009. cap. 1, p. 8-29.

MOREIRA, Marco Antônio. ¿ Al final, qué es aprendizaje significativo? Espanha: **Qurrriculum**, v.25; p. 29-56, mar. 2012.

OLIVEIRA, Tiago Fávero de; FRIGOTTO, Gaudêncio. As bases da EPT em sua relação com a sociedade brasileira: concepções e práticas em disputa ensino médio integrado. *In*: SILVA, Cláudio Nei Nascimento da; ROSA, Daniele dos Santos. **As bases conceituais na EPT**. 01. ed. Brasília: Nova Paideia, 2021. cap. 1, p. 13-27. ISBN 978-65-996340-1-7. *E-book* (PDF).

PACHECO, Eliézer. Desvendando os Institutos Federais: identidade e objetivos. **Educação Profissional e Tecnológica em Revista**, v.4, n1, Vitória: IFES, 2020.

PACHECO, Eliézer. **Institutos Federais**: Uma revolução na educação profissional e

tecnológica. São Paulo: Moderna, 2011.

PARO, Vitor Henrique. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763-778, set./dez. 2010. ISSN 1517-9702.

PARO, Vitor Henrique. Escolha e formação do diretor escolar. **Cadernos de Pesquisa: Pensamento Educacional**. Curitiba, v. 6, n. 14, p. 36-50, set./dez. 2011. ISSN 1980-9700.

PARO, Vitor Henrique. Formação de gestores escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 107, p. 453-467, maio/ago. 2009.

PARO, Vitor Henrique. José Querino Ribeiro e o paradoxo da Administração Escolar. **RBPAE** – v.23, n.3, p. 561-570, set./dez. 2007.

PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz. Gestão Escolar na Educação Básica: construções e estratégias frente aos desafios profissionais. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 43, n. 4, p. 1301-1320, out./dez. 2018.

PIRES, Luciene Lima de Assis. Ensino médio e educação profissional: A consolidação nos institutos federais. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 4, n. 7, p. 353-365, jul./dez. 2010. Disponível em: <http://www.esforce.org.br>. Acesso em 15 ago.2023

PISTRAK, M. M. **Fundamentos da escola do trabalho**. São Paulo: Expressão popular, 2011.

POIREL, E., Yvon, F., LAPOINTE, P.; DENECKER, C. (2017). La fonction de direction scolaire adjointe: une comparaison des sources de stress entre adjoints et directions. **Revue des sciences de l'éducation**, 43(2), 2017. p.231–260.

RAMOS, Marise Nogueira. Apresentação. In: PENNA, Fernando; QUEIROZ, Felipe; FRIGOTTO, Gaudêncio. (Org.). **Educação Democrática: Antídoto à escola sem partido**. Rio de Janeiro: UERJ, 2018. cap. 1. p. 7-14, ISBN: 978-85-92826-16-1.

RAMOS, Marise Nogueira. Apresentação. *In*: PENNA, Fernando; QUEIROZ, Felipe; FRIGOTTO, Gaudêncio. (Org.). **Educação Democrática: Antídoto à escola sem partido**. Rio de Janeiro: UERJ, 2018. cap. 1. p. 7-14, ISBN: 978-85-92826-16-1.

RAMOS, Marise Nogueira. Educação profissional e tecnológica: (re) conceituando a (contra) hegemonia. *In*: SILVA, Cláudio Nei Nascimento da; ROSA, Daniele dos Santos. **As bases conceituais na EPT**. 01. ed. Brasília: Nova Paideia, 2021. cap. 2, p. 28-43. ISBN 978-65-996340-1-7. *E-book* (PDF).

RAMOS, Marise Nogueira. **História e política da educação profissional**. Curitiba: IFPR, 2014. ISBN ISBN 978-85-8299-031-5. *E-book* (PDF).

RAMOS, Marise. **Concepção do ensino médio integrado**. Texto apresentado em seminário promovido pela secretaria de Educação do Estado do Pará nos dias 8 e 9 de maio de 2008.

RAMOS, Roberto Lima de Moraes; SILVA, Cláudio Nei Nascimento da. Ensino médio integrado: Por que o Brasil precisa dele? *In*: CRUZ SOBRINHO, Sidinei; PLÁCIDO, Reginaldo Leandro. **Educação profissional integrada ao ensino médio**. João Pessoa: IFPB, 2020. v. 8, cap. 1, p. 25-47. ISBN 978-65-87572-09-3. *E-book* (PDF).

RIZATTI, Ivanise Maria. Et al. Os produtos e processos educacionais dos programas de pós-graduação profissionais: proposições de um grupo de colaboradores. **Actio**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 1-17, maio/ago. 2020.

SAVIANI, D. A pedagogia histórico-crítica, as lutas de classe e a educação escolar. **Germinal: Marxismo e Educação em Debate**, Salvador, v. 5, n. 2, p. 25-46, dez. 2013.

SAVIANI, D. Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos. **Revista Brasileira de Educação**, v. 12 n.34, p.152 – 180, jan./abr. 2007.

SILVA, Francislene Rosas da; et al. A constituição histórico-institucional da consolidação dos Institutos Federais de Educação no Brasil. **EccoS – Rev. Cient.**, São Paulo, n. 62, p. 1-18, e21772, jul./set. 2022.

SILVA, Lucas Melgaço da; CIASCA, Maria Isabel Filgueiras Lima. História da educação profissional no Brasil: do período colonial ao governo Michel Temer (1500 - 2018).

Educação Profissional e Tecnológica em Revista, v.5, n.1, 2021.

VIEIRA, Ada Pimentel Gomes Fernandes. **Formação dos gestores no contexto das políticas de avaliação da aprendizagem**. 2011. 201 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico ou Profissional em 2011) - Universidade Estadual do Ceará, 2011. Disponível em: <http://siduece.uece.br/siduece/trabalhoAcademicoPublico.jsf?id=71514>. Acesso em: 09 dez. 2022.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Participantes: Diretores de ensino e Coordenadores de Cursos Técnicos Integrados da 3ª expansão do IFPE.



- 01 – Qual seu cargo?
- 02 - Desde quando atua na função de diretor de ensino ou Coordenador de Curso Técnico Integrado?
- 03 – Já ocupou outra função de gestão no IFPE? Se sim, qual? Por quanto tempo?
- 04 – Qual a sua formação?
- 05 – Fez algum curso na área de gestão escolar? Se sim, qual?
- 06 - Recebeu algum tipo de formação ou treinamento ao iniciar a função de DEN ou Coordenador de Curso Técnico Integrado?
- 07 – Quais são os setores/departamentos que estão subordinados à sua divisão ou departamento?
- 08 - Quais são as principais atribuições da sua função?
- 09 – Quais são as principais dificuldades que você sente ao exercer essa função?
- 10 – Sente necessidade de alguma formação para atender à alguma demanda do seu trabalho?
- 11 - Percebe alguma diferença entre os cursos de Ensino Médio Integrado e ou demais cursos ofertados no seu campus? Se sim, Quais?
- 12 – O que você considera importante no processo de decisão para a gestão do seu campus?
- 13 – O que um Diretor de Ensino ou Coordenador de Curso Técnico Integrado precisa ter de conhecimentos, habilidades e atitudes para atender às necessidades dessa função considerando o EMI?
- 14 – O que é importante trabalhar com a comunidade escolar quando se trata do EMI?
- 15 - Como são tomadas as decisões em seu campus?
- 16 – Quais são os principais desafios para os próximos anos em seu campus?
- 17 – Fale livremente sobre sua função e como impacta na comunidade escolar.

APÊNDICE B – Termos de Consentimento e Assentimento Livre e Esclarecido



SENTIDOS DA GESTÃO ESCOLAR NO ÂMBITO DO ENSINO MÉDIO INTEGRADO DO INSTITUTO FEDERAL DE PERNAMBUCO

Prezado (a) Gestor (a) Escolar o (a) convidamos a participar de forma voluntária da pesquisa “Concepções da Gestão Escolar no âmbito do ensino médio integrado do Instituto Federal de Pernambuco”, sob responsabilidade da pesquisadora Josefa Renata Queiroz da Costa Gomes, com endereço na rua Engenheiro Leonardo Arcoverde, nº 217. Bairro Madalena, Cidade de Recife - PE. CEP: 50.610-290. E-mail: renata.costa@igarassu.ifpe.edu.br. Telefone (81) 992767557. O projeto está sob orientação do professor Doutor José Davison da Silva Júnior, e-mail: davison.junior@olinda.ifpe.edu.br.

No caso de qualquer dúvida, ou informações que não estejam devidamente claras neste termo de consentimento, os esclarecimentos serão apresentados pela pesquisadora responsável pela pesquisa, e apenas quando todas as dúvidas forem sanadas, e caso concorde com a realização do estudo, solicitamos que assine ao final desse documento, onde uma via lhe será enviada por e-mail. No caso de não haver a concordância, não haverá penalidades, assim como, será possível retirar o consentimento a qualquer momento.

A pesquisa tem o objetivo geral de compreender quais são os sentidos de educação dos gestores de ensino do Instituto Federal de Pernambuco sobre o ensino médio integrado. Quanto aos objetivos específicos pretende:

- Realizar levantamento documental das atribuições dos gestores de ensino que ofertam o ensino médio integrado no IFPE;
- Identificar os conhecimentos e habilidades necessárias aos gestores escolares para o ensino médio integrado.
- Conhecer a formação dos gestores escolares;

A metodologia utilizada terá uma abordagem qualitativa, com pesquisa documental e de campo com diretores de ensino e chefes de departamento de desenvolvimento educacional do IFPE que atendem estudantes do Ensino Médio Integrado. Serão realizadas entrevistas semiestruturadas realizada através do ambiente virtual *Googlemet* onde as entrevistas serão gravadas. Posteriormente, as entrevistas gravadas serão transcritas através do *overnote*. Com os resultados da pesquisa documental e de campo, será realizada uma cartilha digital como produto educacional apresentando os sentidos de educação, conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao gestor escolar considerando o Ensino Médio Integrado. A cartilha será disponibilizada em plataformas na internet.

Os riscos da pesquisa têm grau mínimo à saúde física e/ou psíquica dos participantes

voluntários, podendo gerar desconforto com relação ao tempo para respostas da entrevista, assim como constrangimento ao responder alguma questão. Contudo, a qualquer momento, ao sentir qualquer desconforto, o entrevistado pode interromper a entrevista e não continuar a responder à pesquisa. Procederemos com poucas perguntas, que serão curtas e objetivas. Ainda teremos cuidados para que as respostas não gerem constrangimentos. Serão garantidos a confidencialidade das informações aos participantes. Os voluntários não terão qualquer custo, assim como, não receberão nenhuma vantagem financeira. Os custos associados à pesquisa, serão de inteira responsabilidade da pesquisadora.

Os benefícios desse estudo têm a pretensão de dar maior visibilidade ao trabalho dos gestores escolares e indicar as reais necessidades de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a escolha de pessoas adequadas à ocupação dessa função tão importante. Todas as informações dessa pesquisa serão confidenciais e divulgadas apenas sem identificação dos voluntários, em eventos e publicações científicas. Os dados coletados nesse estudo ficarão sob responsabilidade da pesquisadora.

Caso queira visualizar o questionário previamente ao consentimento e à participação, acesse: <https://docs.google.com/document/d/11e4ecLRCV6qeC3aEc9ZcIMrOtbBhyoYy/edit?usp=sharing&oid=101593328539694040520&rtfpof=true&sd=true>

Josefa Renata Queiroz da Costa Gomes

TERMO DE CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO COMO VOLUNTÁRIO DA PESQUISA

Eu, _____, após esclarecimentos por parte da pesquisadora e leitura dos Termos de Consentimento e Assentimento Livre e Esclarecido, concordo em participar como voluntário da pesquisa “**Concepções da gestão escolar sobre o ensino médio integrado do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Pernambuco**”. Com garantias pela pesquisadora que posso retirar, a qualquer momento, meu consentimento sem nenhuma penalidade.

Local e Data _____

Assinatura do participante voluntário

APÊNDICE C – Transcrição das entrevistas com os gestores

Transcrições das entrevistas com gestores escolares do IFPE – Campus da 3ª Expansão com Ensino Médio Integrado

A pesquisa de campo foi realizada entre o período de 01/09/2023 à 30/09/2023.

Foram convidados através de e-mails institucionais todos os diretores de ensino, assim como os coordenadores dos cursos técnicos integrados da 3ª expansão que possuem oferta de cursos técnicos com ensino médio integrado.

Dos 6 campi, 5 diretores de ensino participaram da entrevista, correspondendo a 83% do universo pesquisado. Com relação aos coordenadores de curso, obtivemos resposta de apenas 1 coordenador.

Os convites foram reenviados para tentar uma maior participação das coordenações de curso, contudo não obtivemos retorno.

No quadro a seguir, estão compiladas as informações referentes à formação dos gestores. Destacamos nesse quadro a formação, em separado das entrevistas e em ordem aleatória para que não seja possível a identificação dos pesquisados, uma vez que através da formação é possível identificar quem seriam os respondentes.

Gestor 1	Desing	Doutorado
Gestor 2	Computação	Doutorado
Gestor 3	Segurança do Trabalho	Mestrado
Gestor 4	Letras	Doutorado
Gestor 5	Administração	Mestrado
Gestor 6	Ciência da computação	Mestrado
Gestor 7	Engenharia de Produção Mecânica	Mestrado

*** Os nomes dos campi, cursos e gestores foram alterados para fins de garantia do anonimato dos participantes da pesquisa**

Campus Gravatá – Diretor de Ensino João

Deixar registrado que essa gravação e o contexto de toda a nossa conversa será confidencial. Os nomes, o nome não vai ser revelado durante as pesquisas. Quando a gente estava pensando em fazer um projeto, eu fui pensar sobre as dificuldades que eu enfrentava lá enquanto educação profissional e tecnológica.

Qual o seu cargo e qual a função que o senhor está desempenhando?

Entendi. Eu sou professor, EBTT e estou desempenhando aqui a função de diretor de ensino.

Desde quanto atua nessa função?

Eu estou desde abril de 2020. Nem parece, né? Já faz hum... Já vai fazer quatro anos.

Já ocupou algum outro cargo de gestão no IFPE?

Não, antes eu tinha sido coordenador de curso, era o que eu tinha já exercido. Cargos de direção ou níveis de gestão, não, só coordenação de curso mesmo.

Você fez algum curso na área de gestão escolar?

Não, não. É mais a questão empírica mesmo, de você observar e às vezes fazer alguma ação como observador. Acho que a gente termina tomando decisões, mais observando aquilo que a gente gostaria de organizar e olhando a escola sempre como um local onde você trabalha, o que você quer organizar, o que você quer, e termina daqui a pouco a gente tá aí tomando decisões que com base muito mais na sua experiência do que em alguma estratégia acadêmica.

Como surgiu essa função para vocês?

Então, foi muito... Não digo que empurrado, que aí eu... Se eu não quiser, eu não ficaria. Mas assim... Tem isso mesmo dentro dos professores da minha formação. A gente tem uma dificuldade das pessoas se engajarem em funções. Então isso vem logo desde a coordenação de curso.

Então, quem vai ser o coordenador do curso? Então a gratificação já não ajuda. Então, ou seja, aí termina... Trabalho versus o ônus e o bônus de Coordenação.

Então, eu fiquei um tempo como coordenador, acho que eu fiquei uns dois anos e meio, mais ou menos. E assim, eu gostei, eu gosto de lidar com os professores, eu gosto de... Da interação..

E aí, isso, dentro do escopo da coordenação, funcionou bem. Entendeu? Então era um grupo menor. Então a gente tem em torno de uns 10, 12 professores da minha área.

Então, naquele período, funcionou bem. Então, aí chega o momento de uma mudança de gestão, e aí me convidaram para ser o diretor do ensino. No caso, na época, não fazia muita ideia do como ia ser e tal. E foi mais pelo impulso, de tipo, ah, vamos. Então, assim, e aí, os outros professores da área, eles são, de fato, mais resistentes em relação a enveredar pela gestão. De fato, a gente tem, tipo, problemas em relação a troca do e coordenador de curso, por exemplo,

é um fato. Porque aí, os professores não querem.

Você recebeu algum tipo de formação, algum tipo de treinamento para exercer a função de direção de ensino?

Não. E aí eu acho que isso é uma grande lacuna... A gente reconhece, né? Assim, a ausência desse treinamento, ou de alguma forma de... Não precisa às vezes nem ser um treinamento, mas só alguns momentos de discussão, né?

E aí eu acho que você acompanhou também, Renata, essa fase que a gente pegou, uma fase hiper -ultra complicada que foi a pandemia. Então, a gente ficou naquela angústia de... entre decidir o que fazer e fazer, de fato, você tinha uma... Haja reuniões e haja discussões. Então assim, eu acho que... Não sei se em outro contexto seria diferente. Eu acho que não, porque o IFPE não é o perfil do planejar as coisas, porque a gente sabe as falhas que tem no modo mesmo de transição, nas falhas tipo... Não há uma cultura da transferência de cargo ser tão saudável pros dois, saudável no sentido mesmo de fazer a coisa suave, com clareza, com informação, com processos definidos, e tal. E aí na ausência disso, a coisa vai ser sempre tipo no se vira.

Quais são os setores, os departamentos que estão se subordinados à Direção de Ensino?

Então, aqui a gente tem o registro acadêmico, que é a nossa secretaria, que trata desde a matrícula, processos acadêmicos até a diplomação. Temos a biblioteca, que está lá da DEN, a assistência estudantil. E temos técnicas de laboratórios também atrelados diretamente à DEN. Acho que são esses os setores.

Você tem alguém que dê suporte às demandas da direção?

Tem uma assessoria, um servidor que está responsável pela assessoria. Inclusive, é uma das coisas que, se a gente, havendo espaço para discutir, uma das coisas que eu acho que vale a pena discutir entre os Dens é esse braço de apoio.

A gente tem uma organização, uma necessidade de ter essa assessoria . Porque eu sei que em alguns campos têm coordenações de, como é que se chama de alguma coisa de ensino, coordenação de ensino, alguma coisa assim, que aí até é uma função, com gratificação e tal, que dão esse apoio.

Quando você chega, em alguns campos tem, que faz toda a diferença. Então, aqui a gente tem uma assessoria, um servidor que me assessora, que aí cuida da parte burocrática, de algumas coisas assim, que fazia todo o sentido de ter uma gratificação. Assim como para o DG, existe o chefe de gabinete, para a direção de ensino, deveria ter o equivalente também. E aí, acho que é algo que a gente precisa enfatizar isso e lutar por isso. Seria uma coisa que daria uma evolução em termos de organização de resultados. Seria outra coisa.

Vocês tem apoio pedagógico?

Tem as duas pedagogas e até foi assim a gente passou muito tempo sem né a gente não tinha nenhum pedagogo a gente no campus tem oito anos e as pedagogas chegaram a dois anos e pouco durante a pandemia no meio no fim de semana pandemia acho.

Eu não teria condições de tocar o médio, se não fosse as pedagogas. Porque não sou da área e não tenho habilidades para tal. É assim.

E é isso, isso a gente não percebe, mas a gente fica acumulando, né? Então isso é um desgaste imenso. Então quando não há uma clareza do escopo do trabalho da DEN, a gente termina, ah, joga pro ensino ou é do ensino e vai, a gente termina fazendo 500 coisas que nem sempre, são da nossa responsabilidade.

Quais são as suas atribuições?

Fazer esse intermédio, assim, em termos de gestão ... Porque assim, acho que no papel, a gente foi olhar, né, o papel da gente como diretor do ensino é fazer com que as atividades acadêmicas elas aconteçam com base na missão do IFPE, do Instituto como um todo, e fazer essa interação entre as necessidades do ensino, repassando isso para a administração, a diretoria da administração e direção geral. Então assim, no dia a dia, as minhas atribuições são muito de fazer acontecer a dinâmica do ensino. Então, acompanhar a entrada, o ingresso, a manutenção e a própria... O êxito, né? A formação desses estudantes. E aí, promovendo o bom andamento das aulas. Acho que isso é o que torna mais amplo a nossa tarefa. Porque assim, aí isso vai desde um professor que não consegue imprimir prova, né? Uma sala que... O ar condicionado quebrou, você precisa mexer na sala, trocar a turma de sala, ou um recurso que não chegou para uma visita técnica, e aí você vai ter que se virar para, de fato, ver se essa visita vai acontecer.

Então, assim, e aí, acho que está muito atrelado a acompanhar as demandas desses setores, né? Que a gente já citou, então assim, da Biblioteca, da assistente do estudantil, e fora que assim, não tem um setor claro, mas assim, a gente tem que olhar as coordenações de curso.

Então, ou seja, toda... Aqui eu tenho também seis cursos, né? Então, ou seja, além das três coordenações técnicas, administrativas, digamos, tem as coordenações da acadêmicas que demandam talvez até mais, né? Que aí são as demandas de cada curso. Então, o acompanhamento de docentes, então, essa loucura da gente, de a gente não ter a certeza de quando chega docente para cobrir um professor que se afastou, né?

Então, a gente tem essa loucura de, tipo, a gente abre o curso e vai contornando do outro curso. Então, ou seja, aí cada semestre é uma novidade. Cada semestre a gente lutando por um professor para preencher uma carga horária, ou às vezes para preencher, porque ele, de fato, porque tem pouco, a gente tem que ir de fato, né? Para provocar aquele... Cumprir o contrato regime de trabalho no qual ele foi contratado. Então, se tem pouco, tem que preencher, e muito a gente vai ter que tentar distribuir. Então, esse equilíbrio de manter...

Acho que talvez é o que seja... Torne o nosso trabalho mais intenso, porque assim, os cursos vão ampliando, então a gente vai, né? E a ideia é que os campus começam a ter mais cursos e mais alunos e mais docentes, mas o den é um só, né?

Então, aí essa dinâmica de a gente fazer esse mecanismo funcionar, né? E aí, sem muitos atropelos, que atropelos vão ter. Mas, assim, a gente tem que estar aquele equilíbrio de manter as coisas funcionando. Então, e aula, você sabe, né? Assim, é todo dia uma novidade. Então, até enquanto não dá o último dia letivo que a gente encerre como essas férias, então, do primeiro ao último, tudo pode acontecer.

Quais são as principais dificuldades que você sente aí ao exercer a sua função?

É, acho que eu poderia listar essa falta de previsibilidade de servidores. Então, eu acho que a gente fica na loucura de fazer a coisa acontecer com poucos, com a quantidade não suficiente de servidores. Então, aí eu incluo técnicas, as que a gente a todo momento sabe o que precisam. É uma biblioteca que não funciona aos três turnos, porque a gente não tem servidor que cubra os três turnos e aí isso impacta. Então, em geral, acho que a contratação de servidores que torne a gente o trabalho da gente possível, sem estar se preocupando com isso, acho que tanto docentes, como técnicos administrativos, em geral, acho que isso é uma grande dificuldade.

E a segunda, acho que eu poderia dizer algo muito geral, mas que é pertinente, que é a questão de relacionamento. Acho que e eu sou meio sem paciência com a questão de normal de interações e conflitos que vão acontecer porque tem gente trabalhando junto e tal.

Mas é algo que você tem 500 coisas que deveriam estar sendo resolvidas e você para para resolver um conflito de servidor. Gente que não quer trabalhar. Gente que não quer trabalhar, ou de gente que pode colocar um monte de empecilhos para poder fazer o que deveria fazer. E aí, às vezes, quando as pessoas não se colocam dispostas disponíveis para fazer o que deveria fazer, você tem que ir convencer e tal. Então isso é uma coisa chata. Mas acho que é sempre nesse sentido.

Acho que eu não colocaria o perfil discente como uma questão, até porque é muito diversa.

Então acho que o bom que é sazonal, a gente recebe uma turma, tem os problemas, mas naquela época a turma vai embora e vai vir outra. Isso vai sempre acontecer e ser coisas diferentes. Mas eu acho que em termos de pessoal, a gestão de pessoal de servidores, acho que é o que talvez consome mais.

Você sente necessidade de alguma formação para exercer a função de gestão escolar?

Eu sinto e aí eu acho que está muito atrelado a essa questão de administração pública, Eu acho que a gente teria que ter uma gestão, uma formação muito mista ali, eu acho que se a gente tivesse que comprar um curso para isso, poderia vir alguém lá que está muito habituado com a gestão escolar no privado que não se aplicaria, gente. Então acho que as características próprias de gerir numa administração pública é a confusão que gera. Então, ou seja, tem os problemas escolares junto com o problema da administração pública, que aí envolve tudo isso. Então, eu acho que basicamente uma formação que ajudasse a nortear, o criar um pouco de ordem no calço, assim, de ajudar a gente a ter um pouco mais de procedimentos, porque assim, desde que haja um procedimento, a gente, quanto mais procedimentos, melhor para a gente não ficar tateando na hora. Então, acho que talvez, não sei se seja uma formação, mas um momento longo contínuo talvez de construção de protocolos e procedimentos. Eu acho que isso ajudaria muito todos os que estão nessa mesma situação.

Você nota alguma diferença entre os cursos integrados e os outros cursos que você tem no campus?

Primeiro que é um público novo, né? Novo pra gente também. Então, havia uma grande expectativa dos docentes, né? A maioria nunca deram aula no ensino médio. Então, havia uma expectativa sobre como seria esse público. Mas acho que a grande diferença são as questões próprias da idade. Acho que é uma turma muito mais barulhenta, é uma turma muito mais agitada, mas por outro lado, engajada, entendeu?

Então, assim, ah, bora fazer isso, vamos. Vamos fazer aquilo, vamos. Então, a dificuldade que

a gente tem em fazer, por exemplo, para eventos com o pessoal do curso técnico, subsequente, não existe um do médio, entendeu? Então, assim, e aí, eles estão aqui, estão inteiros, de certa forma. Então, assim, eles querem participar, o que acontecer, eles vão, vão atuando. Então, isso gera uma... uma... uma... uma retroalimentação mesmo, do tipo, cada vez que você propõe uma atividade e eles abraçam, então você fica mais estimulado, e eu digo vocês, incluindo os docentes, todos que estão ali atuando diretamente com o médio. Então, isso termina sendo uma repercussão boa, então, isso é uma coisa bastante diferente, então, é bem nítido isso, assim, em termos de engajamento com as atividades. E... e aí, fora que assim, a gente também deu muita... tem tido, né, um feedback muito positivo sobre a qualidade, de dedicação e da maioria deles, eu não digo todos, mas assim, os últimos conselhos de classe a gente fez, assim, eram muitos... muitos elogios, assim, em relação a... ao desempenho dessas turmas. Então, e aí, o outro fator, né, que aí é muito já... no olhar da gestão, é a própria evasão. Então, a gente abriu duas turmas de 40, hoje eu estava falando com a coordenadora, a gente tem uma turma que está com frequência assídua de, né, 38 ou 39.

Então, já foi um semestre, a gente está no segundo semestre. Então, como tem a questão legal também, de eles terem obrigatoriamente, de estar, né, frequentando por serem de menor, então, tipo, a gente marca lá os sábados, bem, eles vêm tudinho, então, assim, é algo que nos outros cursos fica uma coisa bem pingada e tal. A gente, às vezes, teve turmas já, que, tipo, com dois, três semestres, caiu para menos da metade. Então acho que é mais isso. A dinâmica deles é própria, então requer um acompanhamento, requer um contato com os pais, requer uma atenção maior e aí, junto com isso, requer, por exemplo, servidores dedicados, onde a gente precisa ter assistente de alunos, a gente precisa ter espaço para ficar todo mundo de certa forma, observando a entrada e a saída deles, observando. Eu vejo vantagens de ter trazido o médio já.

O que você considera importante no processo de decisão para a gestão do seu campus?

Eu acho que a gente se a gente se comunica e traz informações todas, a decisão fica mais fácil. Acho que a dificuldade ela vai existir quando tipo você não sabe por exemplo se tem um quantitativo de material disponível quando você não sabe quando chegará um servidor ou um colaborador ou um terceirizado que vai apoiar uma coisa. Então se as informações estiverem presentes a decisão ela é mais assertiva, né? Então acho que trabalhar para que essas

informações elas cheguem e estejam disponíveis e aí que cada setor contribui. Então é mais a escravinha então, um diretor geral tem uma decisão mais clara então que as direções que apoiam possam estar, né?

Trazendo essas informações junto com isso assim as coordenações e cada um dos servidores que compõem trazerem informações em tempo e com qualidade para que a decisão possa ser tomada.

O que um diretor de ensino precisa ter de conhecimento, de habilidade e atitude para atender às necessidades do ensino médio?

Eu acho que é extremamente importante entender o público, a idade, né? Assim, a característica de que tipo de idade você está agora lidando. Então, são problemas próprios e aí traz com isso, né?

A questão também é emocional, muito intensa. Então, é um atendimento quase diário de... Então, assim, essa atenção a esse tipo de atendimento para que você tenha uma organização do... Por exemplo, da equipe multidisciplinar muito dedicada a isso. Então, acho que a direção de ensino ela precisa estar com um olhar muito próprio. Então, são decisões e aí eu acho que é muito importante, talvez até deixar uma coisa muito separada.

O que é que a gente precisa para o médio? Então, é... É um atividade focada. Então, a gente tem uma característica no IF como um todo, né? Um cargo do EBTT de ser um professor que está muito verticalizado.

Então, eu posso estar com professores que de manhã estão dando aula no médio, à tarde, no técnico, à noite, no superior e ao sábado e na pós. Então, assim, aquele professor precisa estar ajustando. Então, assim, acho que o diretor de ensino ele precisa estar puxando essa característica de separar.

Então, assim, por mais que eu tenha a mesma disciplina em todas essas modalidades, o professor precisa estar a cada momento, ciente de que o público é diferente. Então, existe a necessidade de fazer adaptações e discutir apropriadamente.

Então, assim, tem a questão acadêmica de estar puxando e organizando e tratando isso. E outra característica é essa necessidade de buscar a rede, né? A rede de apoio dos pais. Então, assim, é que o diretor de ensino ele precisa estar deixando o espaço para que os pais estejam também com a sua... com o seu papel ali. Acho que aí se envolve toda a cadeia de, assim, o papel da pedagoga, o papel dos pais, o papel dos docentes que dão aula no médio, né? A equipe, o último, então, assim, é fazer essa articulação. Então, entender o que é que a presença de turmas ali do médio integrado e elas se diferenciam das outras nessa presença, assim, atuante desse... desse circo todo, assim, de todas essas pessoas ao redor das turmas.

O que é importante trabalhar com essa comunidade escolar, eu queria saber mais como é em relação aos pais?

Foi bem interessante, porque primeiro há um encantamento. Então, o IFPE traz esse encantamento, essa responsabilidade do tipo, foi uma conquista, então, esse encantamento. Então, os pais estão ali porque eles estão visando o melhor para os filhos. Então, antes do início das aulas, a gente recebeu a visita de alguns pais, porque estava na dúvida, se vai estar na escola A ou B, eu venho para o IFPE. Então, às vezes até comparativamente ao ETE, deu concurso também, de ensino médio integrado. Então, essa conversa com os pais e apresentar o campus, a gente fez muita apresentação. Para chegar, a gente mostrava a estrutura, conversa, e tal. E depois provoca os momentos de reuniões, onde a gente fez um acolhimento, onde a gente coloca as regras. Então, a gente tem chamado muito atenção sobre o regime disciplinar. Então, os pais receberam essa informação, mas os alunos também, porque a gente tem muito receio sobre disciplina. Então, a gente não sabe como é que esses alunos vêm. Então, por exemplo, acho que a gente teve algum caso de alguém riscando parede, então do banheiro, se eu não me engano,

ou parede, porta. Então, isso aí foi um caso que a gente precisou chamar atenção e levar debaixo do braço mesmo, a gente disciplinar e mostrar.

Então, é isso. Eu lembro de antes da gente começar o médio, a gente foi até o Campus Ipojuca conversar com a diretora de ensino. E aí, ela deixou a gente mais motivado, porque ela falou muito disso, tipo, eu deixei importante colocar os limites e seguir. Você não precisa também se desesperar. E aí isso acontece e a gente ouve muito Renata, uma coisa que é até surpreendente, para mim era novidade, eu tinha que usar alunos com muito medo de perder a vaga. Então, há muita essa fala, eu não vou fazer isso porque não sou doido de perder a vaga. Então, é aquele susto que a gente deu no início, mostrando o regime disciplinar, para eles, assim, foi cair nessa questão, eu tenho que ter mais cuidado com o que eu faço aqui. E isso, porque a gente sabe que a gente está aí, todo mundo se dedicando e tal. Então, é importante que eles também façam a parte dele. Então, os pais estão cientes disso, a gente chama algum pai quando acontece alguma coisa, então liga e aí a gente controla a autorização da saída, dá um trabalho e isso porque a aluna está passando mal, não é, vá para casa, não.

A gente, às vezes, é o pai, entrega o formulário de autorização para a portaria liberar eles e tal. A princípio a gente tentou, está tentando colocar isso muito na prática para que não fique uma coisa solta.

Então, assim, essa parceria da escola com os responsáveis, isso tem acontecido, porque, de fato, dá trabalho, mas a gente também não sabe como é que a gente vai manter isso com escala. Por enquanto, com essas 2 turmas, a gente tem que acontecer. Mas eu não sei como é que vai ser depois.

Como são tomadas as decisões no seu campus?

É muito relativo, talvez. As coisas tem coisas que a gente tem que decidir sem fazer muita reunião. É uma consulta rápida se envolveu a outros setores. E acho que a decisão é muito... pelo menos eu entendo a decisão hoje como sendo muito encaixada no ordem . Então, tentando ver o que é que cabe. Essa cara de decisão é uma decisão que é de fato da DEN, uma decisão

que não envolve outros setores. E aí, se não consultar outros setores, consultar as pessoas envolvidas ou quem...

Então, assim, as decisões ser... e aí tentar pautar, já irá para reuniões apenas coisas que possam ser... precisam ser discutidas e ampliadas. Mas, às vezes, quando são decisões mais individuais, a gente tenta dar o ritmo, porque não dá para parar para fazer reunião a todo momento. E nem tão pouco, assim, ficar guardando decisões de consultar um consulto outro, consultar um consultar outro. Então, acho que decisões maiores que envolvam reflexões, discussões e até existe algum passo para que permita isso, a gente faz e leva para reuniões. Mas se não, a gente tenta fazer reunião de corredor na medida que precisa.

Quais são os principais desafios para os próximos anos no seu campus?

Acho que é para consolidar o ensino médio. O ensino médio é um ponto de que é o mais longo custo que a gente tem atualmente, ou seja, daqui que a gente tem a primeira turma formada no fim de 2025. Ou seja, até lá é um ciclo ainda que vai precisar ser fechado. Isso junto com as turmas que vão entrando. E acho que os próximos anos é consolidar esse médio integrado, mas já ampliar para algum outro integrado na área de gestão e negócio, que seria a outra área que a gente atua também aqui. Então tentar ampliar, ou algo que a gente vai estar com o professores efetivos de todas as áreas. Aí você consegue fazer uma ampliação das cargas horárias. E aí com base nisso, acho que os próximos anos vão ser nessa linha. Consolidar o médio e ampliar mais um custo superior. Eu acredito que dê para fazer isso.

Fale livremente sobre a sua função e como é que você acha que a sua atividade impacta a comunidade escolar.

Então, eu acho que depois desse tempo, como diretor de ensino, acho que dá para ver, acho que

a atuação de uma articulação entre os setores, acho que é uma coisa que eu tento fazer como uma missão do meu cargo mesmo, um tipo de fazer com que... Porque muitas vezes cada coordenação, está muito focado naquilo que é sua obrigação no seu setor lá. Então, desde... Sei lá, fazer essa comunicação acontecer. Então, acho que é extremamente importante para que, uma, a gente desmistificar um pouco aquela ideia de que... Então, eu acho que, enquanto a gente não conhece o outro setor, você começa uma vez que, às vezes, você está sobrecarregado, você acha que está trabalhando muito mais do que os outros.

Então, pode acontecer, pode. Mas, eu acho que antes de tomar algumas fases, acho que essa decisão, essas comunicações precisam estar mais claras. Então, eu acho que uma das minhas missões na direção de ensino tem sido isso, de fazer articulações com comunicação, deixar tudo muito claro. Eu gosto de escrever e-mails longos, eu gosto de deixar tudo muito registrado. Então, e eu gosto de participar muito dos cursos. Então, eu, às vezes, até tento me policiar para não estar... Falarmos, trazendo para a direção de ensino coisas que são das coordenações de curso, por exemplo.

Então, isso é mais uma falha minha mesmo, que eu tento estar deixando que os cursos andem e quando precisem, nem consultem. Mas, muitas vezes, eu estou indo lá e estou metendo o dedo. Mas, isso é algo que... Eu acho que tem acontecido bem, os cursos, a gente tem uma equipe boa. Acho que... Ou seja, floreando muito, mas esses problemas são reais e tal, mas a gente tenta fazer a medida do possível. Então, não vejo muito pelo lado do tipo, se a gente tivesse, e quando a gente tiver, a gente faz.

A gente vai ter que fazer, independente de ter ou não ter. Então, por exemplo, hoje a gente está com um grande problema de impressão. Então, a gente está com... O último tonner, né? O contrato de impressora já faz dois meses, A gente tem que estar contornando.

Eu acho que a grande missão da direção de ensino, como todo, é fazer o ensino acontecer. Então, se de um jeito ou do outro se vai acontecer, como a gente planejou, se não vai, mas enquanto é que, assim, cada dia é um conjunto de aulas que tem que acontecer na prática, ou seja, nossa realidade é muito essa.

Tais alunos precisam ser atendidos com aulas naquele dia, quando acabar o dia vai começar um novo dia, e cada dia é um dia por vez.

Campus Moreno – Diretor de Ensino Pedro

Qual o seu cargo e qual é a função que você ocupa e desde quando?

Atualmente a função é na direção de ensino, como diretor de ensino. Desde 2019.

E faço essa função, essa função também como professor, ou seja, continuo dando aula e como diretor de ensino também

Você fez algum curso na área de gestão escolar?

Não, eu comecei só que não concluir. Foi justamente no período da pandemia. E aí a minha experiência como gestor foi justamente assim, mais na área empresarial e na área pública também. Mas assim, como gestor escolar, não, a experiência está fluindo neste momento.

Você recebeu algum tipo de formação, algum tipo de capacitação para exercer a função de diretor do ensino?

Não. Salvo aquelas capacitações que eventualmente são promovidas pela Proden. Mas de forma específica, num âmbito de gestão escolar, não.

Quais são os departamentos que estão se subordinados à Den?

Os departamentos, ou seja, unidades administrativas vinculadas, tem a CRAD, que é a coordenação de registro acadêmicos, títulos e titulação e diplomação, tem a DAE, que é a Divisão de Assistência Estudantil e a Biblioteca, a coordenação de biblioteca e todos os coordenadores de cursos, ou seja, todos os cursos que nós dispomos, as coordenações estão vinculadas e essas outras unidades administrativas.

Quais são as principais atribuições que a direção do seu campus realiza?

Qualquer tratativa que é ensino, era cobrada a direção de ensino. Então, hoje não é mais, porque eu limitei nos aspectos, eu tentei de maneira, vamos dizer, dialogada, limitar nos aspectos atinentes à questões pedagógicas e ensino literalmente, e eventualmente pesquisa a extensão, mas com apoio da DPEX, mas procurei limitar nas questões atinentes a todo o planejamento de ensino que diz respeito à questão da definição de horários, que também nesse processo eu consegui formar um colegiado de coordenadores, porque a gente encontra, por exemplo, algum termo que fala assim, a questão de construção do horário, é da responsabilidade do coordenador, e aí atribuir essas funções para eles, por exemplo, a gente criou planilhas, onde os coordenadores conversam com seus pares, os professores entre eles, e constroem, ele faz uma proposta para mim, traz uma proposta para mim de construção de horários, atribuindo já os professores nas respectivas disciplinas.

E aí, eles trazem para mim essa proposta, a gente discute, e a partir disso, nós construímos os horários dos professores, e aí a gente submete ao plenário e etc. e tal, e são feitos os ajustes. Então esse é um aspecto.

Outro aspecto, a questão do próprio fazer, das aulas, do calendário acadêmico, que a princípio está na nossa organização acadêmica, dizendo que o calendário é da responsabilidade do diretor geral, mas quem faz é o diretor de ensino.

Literalmente, então toda discussão, toda submissão, e vamos dizer assim, consulta de outros setores, que eventualmente querem colocar alguma atividade dentro do calendário acadêmico, eu administro esse processo.

E tem saído certo, na verdade o diretor geral apenas faz homologar e publicar. Aí tem questão também da própria, que eu acho que, talvez por questão da operacionalização, a questão do registro acadêmico no seu todo, horário, etc.

e tal, que está sob minha tutela, que é feita pela Cradt, Tem a questão de assistência estudantil,

que eu acompanho através da DAE, mas muitas vezes a gente é cobrado coisas que não é... do ensino, né?

Por exemplo, apesar de não nos foram um pouco mais de um ano que nós conseguimos montar a equipe multiprofissional, né? Por conta da da do próprio integrado, né? E essa equipe trabalha justamente no aspecto psicológico pela psicóloga, assistência social e pedagógico, né?

E aí, assim, tudo isso, eu fiz isso numa perspectiva dialogada. Eu tento presumir a função de um de um de um pedagogo, o que seria? É, por exemplo, contribuir com o aluno no aspecto de plano de estudo, é orientação nas questões de estudo, a questão da aprendizagem, esse acompanhamento mais próximo, né?

E a gente trabalha numa perspectiva um pouquinho mais de vanguarda, eu procuro orientá -los no sentido de olha, vocês não podem ficar esperando que os alunos cheguem pra nós, vamos chegar junto a eles e propor soluções, né?

E aí a nossa psicóloga também faz palestras, né? Nos aspectos de da questão que a gente tem tem sido acometido a questão de depressão de alunos, da da ansiedade, etc e tal e também recebe os alunos pra algumas conversas e os pais também, né?

Então, todo esse processo, a gente faz isso através da da e através da coordenação e a coordenação do curso cuida evidentemente da questão das tratativas junto aos professores no dia a dia dos professores, a questão do acompanhamento da presença dos professores, a questão de lançamento da frequência, né?

Dos alunos e a questão também de acompanhamento da evasão, né? O coordenador o coordenador faz isso de uma forma também preventiva pra gente trabalhar na perspectiva mais de vamos dizer assim, busca ativa, né?

Então, essas são algumas funções que muitas vezes são mais gerenciais, tá? E aí toda a questão de eh de provimento docente, ah demanda sobre substituto e etc e tal eh sobre responsabilidade a princípio não deveria ser totalmente mas a cobrança toda tem sido em cima da direção de ensino e eu faço isso naturalmente junto com a com a coordenação de gestão de pessoas, né?

Mas assim é é a maior carga, toda a demanda, todo o planejamento e toda a distribuição da carga horária ou dimensionamento da carga horária ou dimensionamento de necessidade de professores fica a minha responsabilidade, é, entende?

O que é mais? Tem a questão da própria da própria questão gerencial de de burocrática, de pagamento de bolsas, né? Aí tudo passa também pela pela den, né? As bolsas de de manutenção acadêmica, bolsas e monitoria, né?

E também passa pela direção de ensino, né? Sob sua sua guarda -chuva também tá isso. Que é mais. Ah as questões atinentes ao dia a dia, né? Das aulas, né? Ah como professor que falta, orientação já a respeito da construção do PTI do RARE, né?

Do que o plano individual de trabalho que isso dá a baixar o trabalho pra gente, a questão do relatório eh da atividade desenvolvida também está sob sob eh função da direção de ensino, né? Não sei se eu esqueço alguma coisa, tem um N coisas que chegam, né?

Praticamente eu diria assim cerca de noventa por cento dos processos que tramitam no campus passam pela dele, né? A questão da dispensa de de professor, todo o requerimento, né? Ah por exemplo, nós temos cerca de eh sessenta e nove ou setenta e um servidores ah desse desse contrativo cinquenta e oito está sob minha responsabilidade, né?

Docentes mais o administrativo, né? Então você acaba não só envolvendo na questão ah de ensino e envolve também na questão administrativa, a gerenciar a questão administrativa do PGD que que que agora chega também, né?

Então assim, é só um sério de coia ainda, tem a questão de segurança dos próprios alunos, né? Ah não temos assistente do aluno aí, reporta -se a direção desse, ah tem aluno ali querendo sair, não sei que tal, né?

A questão da do funcionamento da biblioteca, né? Ah a questão muitas vezes de gestão do laboratório tive que pedir inclusive dois servidores para cuidar de laboratórios, que deveria ser a função da CETIC, que é a Correia na Sônia de Tecnologia, mas é negado essa função aí ou em Campeí, para justamente as coisas poderem funcionar, porque nós temos curso de tecnologia, precisa ser gerenciada o setor de laboratórios.

E por aí vai. Então, mais ou menos, seriam essas funções que eu consigo lembrar neste momento.

Tem alguém dando suporte a DEN?

Atualmente tenho, tem a TAE que chegou no mês de abril, e aí me dá suporte diretamente. Mas tenho suporte direto também, na verdade são dois TAEs. Um que está na cradt como coordenador, mas ao mesmo tempo dá suporte à direção de ensino.

E tem essa outra que está mesmo na direção de ensino, está mais dia a dia comigo lá. E aí cuida mais das questões, por exemplo, da suporte, como se fosse secretaria das coordenações de cursos superiores.

E aí vem toda a questão de, por exemplo, a questão do SEI, de administrar todo o SEI e todo conjunto de demandas que chegam ali. Solicitação de dispensas, disciplinas, etc, etc, etc. Que tenho colocado mais a responsabilidade para os coordenadores, mas sobra às vezes para mim, fazer a solicitação da portaria, tudo e tal.

Quais são as principais dificuldades que você vê dentro da função?

As principais dificuldades seriam mais a questão de abranger, abarcar outras funções que não são inerentes ao ensino. Então, isso dificulta você realizar um planejamento, por exemplo, para melhorar o desempenho dos alunos, criar alguma política no que desrespeita a melhoria de aprendizagem dos alunos.

Eu tenho tido dificuldade nisso. Ou seja, eu não consigo planejar efetivamente o ensino em si. Por exemplo, aprimorar algum aspecto do fazer do ensino dos professores. Não consigo parar. Às vezes, não tem nem tempo, muitas vezes, de fazer reunião.

Portanto, a demanda que tem sobre a DEN é muito difícil. Ou seja, ele impede você de planejar. Você vive sobre soluções de problemas que vão chegando. A gente não consegue parar para pensar no planejamento efetivo da função.

Então, isso é uma dificuldade enorme. Os eventos, além de visitas técnicas e etc. Não conseguem fazer mais. É só responder do processo, os processos, processos. Então, é a maior dificuldade. E também, pelo fato de muitos setores não compreender essa questão do ensino.

E aí acaba ficando mais como demandantes. Demanda tudo para DEN. Quase tudo. E aí fica a

questão, muitas vezes, que eu digo, o excesso da burocracia. Que é muitas vezes, ao invés de chegar e conversar e tirar alguma dúvida, esclarecimento e tal.

Aí fica só por meio dos e-mails. manda o e-mail e fica lá dias, às vezes sem responder. Então, o fluxo, às vezes de processos. Que às vezes não tem nada a ver com a DEN, chega para a DEN e responder. E aí isso toma tempo. Mesmo eu sabendo, tenho que orientar, mas isso aqui tem a ver com a CNPS. Que vai cuidar a questão de transporte. Mas pede -se para DEN. E eu tenho que fazer esse redirecionamento daquela ação.

Então, tudo isso imagina você também, com certeza, deve receber, no mínimo, 30, 40 e-mails por dia. Além do SEI. E por aí vai. E sem falar dos alunos. Que também, por questão mesmo de eficiência gerencial, acabam se reportando diretamente a direção de ensino. Ah, porque o coordenador não concordou com aquilo e etc. E tal. Chegue essas queixas também para a gente arbitrar. A função da gente é subavaliada. O peso que tem de trabalho. Quando a gente está doente, às vezes, quase as coisas param. Trava. Trava quase tudo. Então essa dependência.

E o cargo de trabalho que a diretor ensino tem, assim, eu acho que é algo que precisa ser analisada, revista, e criar condições efetivas para que possa funcionar mesmo. Eu acho que a questão não é nem o trabalho. São uma série de coisas que não são objetivamente definidas e é dificulta o nosso trabalho.

Eu digo que o que me ajuda muito talvez é a minha experiência lá fora, né, porque eu já tive empresa, já trabalhei em várias empresas privadas e também no governo de Estado e aí me dá, eu diria assim, que tem uma certa vantagem.

Eu consigo definir as prioridades, eu consigo dizer não. Essa daqui não é prioridade pra mim. Não, mas por que que não é prioridade? Pra mim não é, não consigo dar conta de tudo. Então eu faço semanalmente, chego lá com a TAE que me apoia, digo, vamos planejar a semana, vamos definir as prioridades.

O que estiver fora dessa prioridade, a gente precisa pensar na qualidade de vida, não dá. O que está fora das prioridades que a gente definiu, não faça, não responda, deixa de lado, até que a gente toma aquilo como prioridade, senão você não consegue trabalhar.

E além de que a gente tem que estar em sala de aula, tem uma hora que você não consegue nem pra preparar a aula. Então eu acho meio incoerente um setor, uma direção que é bastante importante.

E aí não é dado a oportunidade, ou pelo menos se é diretor de ensino, poxa, a cuidar de ensino na perspectiva de gestão. E aí tem que dar aula e a gente dá aula praticamente no mínimo 3 horas e máximo 8 horas.

Em função do reduzido quadro de professores, acaba que a gente ultrapassa essa quantidade de horas. Mas tem disciplinas que sou eu mesmo consigo ensinar. Então é muito complicado, tem uma hora que dá um cansaço enorme. Mas assim, nos últimos tempos eu tenho que trabalhar essa questão de prioridade.

O que é que você seja prioridade pra mim e pra a instituição, a coisa por aí andar é uma forma. Mas é isso mesmo, a gente tem que pensar na nossa saúde mental e familiar. Sem dúvida.

Você sente alguma necessidade de alguma formação para executar a sua função?

Então, eu diria, talvez, na perspectiva mais teórica pedagógica. Agora, na perspectiva gerencial, não. Talvez na perspectiva mais teórica pedagógica, do que diz respeito, para eu poder propor ações no sentido de melhorar o desempenho, o aprendizagem dos nossos alunos, inclusive poder discutir diretamente com a pedagoga, alguma proposição, embora que eu tenha feito isso, estudando por fora, eu tenho proposto bastante assuntos.

Que dialoga com a questão pedagógica e de aprendizagem e tem dado certo, mas eu acho que ainda tenho esse contingente de falta pelo fato de não ter formação na área pedagógica. Acho sim que eu preciso sim, na perspectiva mais teórica pedagógica.

Como é que são tomadas as decisões no seu campus? Como é que vocês vão tomam uma decisão do ponto de vista de gestão? Como é que são tomadas as decisões?

A princípio eu até por questão também de experiência, eu levo muito em conta a questão hierárquica. E com relação a decisões que dizem respeito ao ensino, eu tenho feito assim, antes os coordenadores eram muito isolados. Eu dividi em eixos e com os eixos, quando a tratativa diz respeito, por exemplo, a eixo de tecnologia comunica... Tecnologia de Informação e

Comunicação em caminho para que o colegiado aprecie, depois nos reunimos para tomar decisão.

Quando se diz respeito à questão deliberativa, quando diz respeito à questão mais propositiva que necessita de uma discussão e etc. Eu faço junto com eles, mas na perspectiva, primeiramente eu provoco os coordenadores para que eles discutam, ou às vezes eu discuto só com os coordenadores, quando a gente tem um alinhamento, porque é assim, a gente primeiramente precisa entender o que vai discutir para poder definir a pauta.

Uma coisa que eu não abro mão, todas as reuniões têm que ter uma pauta. Isso não abre o mão e pode ser alguma. E aí já virou uma cultura no campus, quando a pessoa diz, vamos ter reunião, sei que aí eu digo, e a pauta?

O pessoal já sabe que tem que ter a pauta. Eu vi fazer reunião sem pauta e aí hoje está já pacificada aí no campus. Então as decisões normalmente são tomadas por meio de pelos eixos, de afirmação dos professores e normalmente estímulo.

Quando são aquelas decisões, por exemplo, de provimento docente, os coordenadores se reúnem, discutem, entre eles só colegiar os coordenadores, entre eles e chegam a uma orientação, vamos dizer assim, eles têm uma decisão em caminho para mim.

Aí a gente discute e eu sempre convido o diretor -geral, ele sempre é convidado, hora participa e outras não, mas normalmente é assim, coordenadores discutem, ou discute junto com eles e a gente leva uma proposta.

E às vezes essas propostas, por exemplo, a construção de horário, os coordenadores definem, atribuem as disciplinas para os professores, combinando diretamente com os professores, etc. e tal, discute com os professores, depois trazem a proposta para a direção de ensino.

A direção de ensino aprecia junto com eles e depois solicita a construção do horário através da CRA. Nós adquirimos um software e aí é feito lá o horário, depois que é feito o horário encaminhado, esse horário, para a apreciação dos professores, aliás, para os coordenadores, os coordenadores discutem com os professores, ó, tá horário aqui, concorda e tal, e aí a gente evita esse contato direto com a CRA, porque a CRA não tem, vamos dizer assim, a competência de decidir sobre um professor que tá em tal horário, que tem que ir para encontrar o horário, e aí atribui essa função aos coordenadores literalmente, então se precisar de alguma mudança na perspectiva de horário e etc, e tal, você conversa diretamente com o coordenador, então assim,

é assim que a gente mais ou menos direciona o fluxo e toma decisões.

Tem aquelas decisões que muitas vezes, não talvez não sejam decisões, são mais questões informativas, aí normalmente eu reúno com toda a comunidade, principalmente os docentes, quando diz respeito aos docentes, quando diz respeito aos administrativos, eu me reúno com os administrativos, né, para passar as informações, e a gente tem assim uma cultura de frequência, de reuniões que já são muitas vezes pré -agendadas, e ele já tem mais ou menos a pauta do que vai se tratar, então tem essa cultura, nessa perspectiva.

Você sente alguma diferença entre os demais cursos em relação aos cursos de um ensino médio integrado?

Completamente diferente do sentido de que, além da questão da faixa etária, isso tende a nos remeter mais responsabilidade, de acompanhamento, de atenção, e além de outra variante que é os pais, a gestão dos próprios pais.

Então você não tem só problema do aluno ou da aprendizagem do aluno, mas tem a questão das demandas que os pais chegam, das comparações que os pais fazem, aí você tem que administrar todo esse contingente de processo.

Então as dificuldades são muito maiores do que o subsequente, porque aí são mais já adultos, vamos dizer assim, são maiores de idade e aí a gente tem menos interferência dos pais no processo. Então eu acho que essa é a diferença principal, e além de que muitas vezes você tem que baixar o nível, o meio integrado, além das disciplinas propedêuticas, tem as disciplinas técnicas, porque onde a gente percebe que os nossos alunos ainda há uma dependência muito grande daquela forma de estudar, sem responsabilidade, fica esperando, e que é uma atenção muito maior do que seja para um aluno de subsequente. Então acho que essas questões relacional de atenção, de arbitrar tanto os próprios alunos quanto os pais, as demandas dos alunos e dos pais, é o maior desafio.

O que é que um diretor de ensino precisa ter de conhecimento, de habilidade, de atitude

para atender o ensino melhor?

Tem que ter conhecimento em relação à questão pedagógica, acho bastante importante. Tem que ter a capacidade de propor soluções rápidas, porque os problemas chegam com muita frequência. E eu digo propô soluções, seria antever soluções.

Porque com a experiência, você já cria um, vamos dizer assim, parâmetros para evitar que esses problemas se repitam. No início, por exemplo, quando a gente, primeiro semestre, a gente teve experiências que a gente registrou, e nesse segundo a gente já evita para que esses problemas sejam acometidas, porque aí a gente já sensibiliza os alunos antecipadamente.

Entende? Essa questão de antever o problema através de orientações de tomada e decisão dos setores que estão vinculadas é bastante importante. E a capacidade de articulação, digamos assim, de articular a necessidade institucional e as necessidades pessoais dos nossos alunos.

Então essa capacidade de articulação e de atender essas expectativas com os pais e etc. e tentar administrar todo esse contingente de questões. Então demanda bastante uma compreensão da realidade, diagnóstico da realidade.

E isso é um desafio naturalmente. Mas aí você precisa ter uma compreensão muito rápida da realidade dos seus alunos. Por exemplo, uma questão que a gente tem feito é identificar a origem dos nossos alunos, de onde eles vêm.

Conversamos muito com os pais para sentir quais as expectativas que tem do IFPE e o que que esperam do IFPE e qual a instrução dos pais no apoio aos alunos fora do IFPE. É uma coisa que a gente tem feito através da DAE e nós conseguimos, inclusive também, através da coordenação, ter um dispositivo de relatório de cada professor em relação à turma, em relação aos alunos que tendem a ser... que tendem a ter uma maior dificuldade. Então isso tudo tem a ver com a questão de antever os problemas. Então eu acho que o gestor precisa ter isso para desempenhar a função de direção inicial e ter também conhecimento em relação ao planejamento.

E isso é uma importância, definindo as prioridades e poder fazer demandas que sejam de fato efetivas para a realização da função. Outra questão importante é a capacidade de comunicação. Por que eu digo isso?

Quando a gente não consegue traduzir, objetivamente o que a gente quer para um professor,

para um técnico, etc. E tal, trunca o processo, dificulta o processo. Então a capacidade de comunicação, a capacidade de resumir das informações de forma objetiva para que você está demandando aquilo compreender é fundamental nesse processo.

Então eu diria comunicação, capacidade de comunicação, a capacidade de extrair informações dos nossos alunos e dos pais de suas necessidades e a capacidade de antever todo um conjunto de necessidades e evitando que esse problema venha a acontecer.

Então muitas vezes eu faço desenho de mapa de risco e já propondo alguma solução. O que mais aconteceu esse semestre? Quais os principais problemas? E o que a gente... Qual foi a ação que a gente tomou?

Foi a ação efetiva ou não foi? E o que a gente pode fazer se não foi efetiva? E aí a gente vai trabalhando nesse sentido. Então assim, são ferramentas que eu tenho trabalhado e que tem melhorado um pouquinho, menos reclamações de hoje do que antes.

O que é importante trabalhar com a comunidade, considerando o ensino médio?

E outro aspecto, também não esqueceu o aspecto de entretenimento, isso é fundamental para eles. E aí, eu tenho estimulado isso muito, esse trabalho na disciplina de artes. A questão também de laboratórios virtuais que não temos.

E a gente se vira com o equipamento que tem. Embora que isso mais é questão pedagógica, mas são questões importantes que muitas vezes o IFPE não está preparado para oferecer essas condições, porque a gente oferece um ensino medio integrado ao técnico, um ensino medio integrado ao técnico, e não oferecemos laboratórios para física, química, biologia.

Não temos. E aí a gente sente falta disso. Nosso aluno demonstra um senti falta disso. Então é uma coisa que eu tenho estimulado de outra forma. A visita técnica, por exemplo, no IFPE, no laboratório, para eles conhecerem minimamente os equipamentos do laboratório e presenciarem algum experimento químico, de química, de biologia, etc.

Eu tenho estimulado isso. E tenho estimulado os nossos professores para utilizar em equipamentos materiais normais. Eu defini um laboratório até então não tinha, agora tem um espaço de laboratório para ensino médio. E lá, além desse espaço, tem um outro espaço também que definimos para a arte. Porque a arte precisa, quase que frequentemente, fazer atividades com os alunos na perspectiva ali. Eles trabalham nessa questão artística. E temos o laboratório que definimos como de biologia, química e física. Então acho que é um desafio que muitas vezes a gente não presta atenção, mas é algo que a gente precisa trabalhar.

Na perspectiva da comunidade e outros aspectos que não são atinentes à questão pedagógica, essa questão de prover espaço para eles, para diversão, ter cuidado também em relação a que é um problema nosso atualmente, é a questão de intervalo, período de intervalo.

Os nossos cursos têm pecado, têm sido, vamos dizer, mal planejados no sentido de que o período de intervalo é muito curto e os alunos reclamam sobre isso. A gente tem que saber que são adolescentes e aí precisam levar em conta esses aspectos. Eu acho que a questão da visita técnica tem sido bastante bem recebida por eles. Então chegam a um animo bastante. E quando dentro da administração da disciplina, a professora traz algum componente lúdica, isso tem animado muito eles, a gente percebe que eles se animam bastante. Claro que tem que ser associar à questão pedagógica, mas esse componente a gente não pode esquecer porque são adolescentes, eles esperam isso da gente. Então, sempre que a gente puder trazer algum componente, mesmo que seja de fora, por exemplo, agora a gente ofereceu um curso de música, de violão, quase a maioria quis fazer.

Então são questões que a gente não pode esquecer, porque isso equilibra um pouquinho a questão de aprendizagem e também a questão de diversão, de entretenimento, procurando um equilíbrio nesses dois aspectos.

Quais são os desafios que você vê para o seu campus nos próximos anos?

Aumento das ofertas que eu tenho já brecado muitos, aumento das ofertas e que esse aumento não acompanha o aumento do provimento docente. Acho que é um maior, maior, maior, não só docente como administrativo, porque eu tenho percebido inclusive a DAE bastante exaustivo pelas demandas, né?

Então, assim, a gente precisa de mais provimento para poder, de fato, atender as demandas, que

vêm de fora cada vez mais. A gente tem descontinuado algumas turmas por conta justamente de menor número de professores e as demandas aumentando.

A gente vem ofertando, ofertando, ofertando para atingir aquele objetivo que foi definido no plano, no estudo de viabilidade. E a gente chega a esse número enquanto que não acompanha o provimento docente, né?

E técnico administrativo também. E outro desafio é a falta de infraestrutura, inclusive infraestrutura ligada assim de equipamentos de trabalho, laboratório principalmente. E dentro do laboratório, a velocidade de necessidade de colocar ferramentas de trabalho como softwares de forma muito atualizada com a velocidade que essa atualização demanda e que nós evidentemente não conseguimos acompanhar. E aí essa defasagem é um problema para os nossos cursos, principalmente, e isso é um problema que nós temos de imediato. E aliás, a gente vem enfrentando já isso. Os nossos alunos reclamam muito. Então, é questão da infraestrutura, principalmente da tecnologia de informação e comunicação, a questão de provimento do docente e técnico administrativo.

Acho que é o maior desafio, é a maior preocupação. A outra preocupação que eu diria também, é a questão da, pelo menos na nossa região ali, que eu tenho percebido, a questão de segurança. Eu acho que isso nunca vai deixar de ser um desafio. A questão de segurança naquele entorno ali, cada vez mais a gente, embora que não tenha acontecido ainda nada. Então assim, ou a gente não pensar só em manter segurança na perspectiva de ter segurança a pessoa física e colocar câmeras também, para ao menos registrar, mesmo que você não consegue pegar aquele meliante, etc.

e tal, mas pelo menos registra. Então, acho que é um outro desafio. Pronto, acho que é isso. E o outro desafio é a questão de implementação do PNAE. Isso é um desafio enorme, porque cada vez mais, imagina, todo ano, você, no caso da gente, entra a 80 alunos, vai aumentando e às vezes não tem lanche.

Ao funcionamento da cantina, não funciona. Então, assim, é um desafio que eu acho que precisa que a gente repense isso e dar condições para os nossos alunos, pelo menos que seja um lanchezinho.

Fale sobre como é ser diretor de ensino no IFPE, como é que você acha que um DEN impacta na comunidade?

Bem, ser diretor de ensino eu diria assim que é bastante importante. É uma das funções que eu acho, pelo menos pelo que o IFPE tem enveredado quando a gente pensa. O foco mais é ensino, tanto é que isso são expressos nos nossos documentos, prioridade é ensino.

Eu acho que é bastante importante ter uma função basilar da instituição e que acho que merece um pouquinho mais de, digamos assim, torná-la robusta, em termos da sua importância. E que eu tenho percebido que isso tem sido colocado à margem, sendo que ele suma importância porque é o setor que faz, inclusive, constituir-se de chamariz para que a extensão e pesquisa funcione.

Porque se eu não organizar muito bem, não gerenciar muito bem a questão do ensino, como é que o professor vai para a pesquisa? Como é que o professor vai para a extensão? Inclusive, nós podemos identificar que o índice de professores em pesquisa e extensão reduziu significativamente, por conta da sobrecarga do ensino, do horário e etc.

E aqueles professores que têm, vamos dizer assim, inclinação para a pesquisa, a extensão acabam deixando -o de lado porque são sobrecarregados para o ensino. Então, assim, eu acho bastante importante a figura e a função do diretor de ensino no sentido de fazer com que esse objetivo torna efetivo no âmbito institucional, conseguindo estimular os dois outros componentes, que é pesquisa e extensão, criando condições de estimular os nossos professores e poderem fazer isso também.

E também na perspectiva de aquela função principal, da instituição que é formar cidadãos, então, o diretor de ensino tem que ser a pessoa que entenda isso também e que cria espaço para que haja esse diálogo com o aspecto da responsabilidade institucional, junto à comunidade, propondo propostas importantes para a comunidade, criando espaço para que os cursos que sejam ofertados também possam atender os anseios da comunidade.

Então, assim, são um conjunto de aspectos e outra, o diretor de ensino precisa ter séries, conjunto de conhecimentos, porque a maioria das demandas e a maioria das perguntas atinente a funcionamento institucional parte do diretor de ensino.

o impacto na comunidade eu diria mais a partir do momento veja o que que está acontecendo a dividir o fato ao fato de menor capacidade de provimento docente quando o campus por

exemplo estava na na sede provisória nossos professores dividido ao fato de termos inicialmente dois cursos quando eu cheguei os professores se envolviam muito em extensão pesquisa nem tanto mas extensão junto a comunidade eles desenvolviam muitos projetos para a comunidade e isso reduziu a gente perdeu isso literalmente porque hoje nós temos cerca oito cursos né e sim oito cursos e que não mudou muito com a cidade professores né então e isso é eu acho que está faltando esse complemento essa responsabilidade comunitária por conta de esse esse essa deficiência esse déficit que se juntam junto a comunidade né mas por um lado eu vejo que tem uma certa um certo vertente que vai trabalhar a questão da comunidade que a questão do proeja mas aos poucos a gente começou a perder também essa esse braço né a gente pode contribuir com a proeja de forma mais significativa e somada isso veio um outro proeja para ensino fundamental e a gente nem resolveu ainda o proeja né regular entende então assim é eu acho que nesse caso eu acho que o diretor de ensino poderia contribuir significativamente na comunidade local conhecendo a realidade local conhecendo as principais demanda no entorno e estimulando os professores para que eles entendam também essas necessidades e propondo a ou seja em formas de cursos fiC ou seja em forma de projeto de extensão que possa trazer a comunidade para dentro da instituição né a questão também de projetos como de promoção de espaços para leitura para estimula empreendedorismo e etc e tal o o gestor ou pelo menos diretor de ensino precisa entender todo esse arca -bolso de necessidades porque o ensino não é só em sala de aula a sua contribuição não deve se limitar sala de aula é então assim eu acho que a sociedade espera de nós também essa contribuição junto a as organizações a sociedade civil contribuindo também na perspectiva de aspectos sociais de políticas sociais de políticas de inclusão de política de inclusive na toda sua perspectiva é constituindo como elemento de é de fortalecimento em relação a discussões atinentes a própria comunidade né e aí precisaria de parcerias com a própria prefeitura mas por isso vai partir de princípio de quais as condições criadas para o diretor de ensino e toda a comunidade nessa perspectiva porque nós hoje não conseguimos parar para estudar mesmo o que que é paulista a sua real necessidade a gente não consegue parar para fazer isso é e a gente vê que o fato do campo se insta e se estabelecer se instalar ali começou a ter mais unidades produtivas empresas e etc se instalando ali próximo e conosco a vocação da área de gestão e de ti a gente não consegue inserir nesse processo para permitir com que as organizações as empresas começam certo a gente poderia dar uma contribuição significativa. não conseguimos fazer isso né e aí a gente se limita apenas é fazer aula aula aula aula aula e acabou é então assim é eu acho que o diretor de ensino é deve ser criado condições necessárias e ser dado o devido valor o devido peso não se não valor devido

peso para que o conjunto de outras funções correlatas é possam fluir com com mais naturalidade com mais fluidez é isso

Então, tenho certeza que o trabalho vai ser bastante importante, vai nos conferir um conjunto de alertas e de conhecimento em relação ao que, de fato, precisa ser melhorada quando você fala assim, ah, não encontrei nada que define objetivamente as funções de as competências do diretor de ensino.

Isso é uma falha grotesca. E isso significa dizer que qualquer coisa cabe ao diretor de ensino. E não podem dizer que não, como eu tinha vivenciado um tempo atrás. Fui cortando isso e claro que muitos não gostaram.

Mas, enfim, a gente precisa que seja definido até onde vai o limite das responsabilidades do diretor de ensino. Não é um faz de tudo.

Campus Bezerros – Diretor de Ensino Joaquim**Qual é a sua função e qual é o seu cargo e a quanto tempo você desempenha.?**

Então eu sou professor, dedicação exclusiva, estou como diretor de ensino desde o início dessa gestão, então estamos em 2023, a verdade eu tinha substituído já a direção de ensino de 2020.

Você já ocupou alguma outra função de gestão no IF?

Já fui coordenador da divisão de pesquisa extensão. E já também fiquei como substituto de coordenação, fui substituto da direção geral.

Você já fez algum curso na área de gestão escolar?

Não, acho que talvez eu tenha feito, assim, esse curso de informação continuada, mas não me recordei de gestão escolar. Não.

Recebeu algum tipo de curso, algum tipo de formação para iniciar a função de direção de ensino?

Não, a formação foi autodidata. Foi realmente pescando, conversando com um encontro, eu mesmo buscando. As coisas não tive nenhuma formação mesmo, não. Quem estava no cargo antes, estava ali comigo, passou algumas coisas, mas no geral foi bem autodidata.

Quais são os principais setores e departamentos que estão subordinados à direção de ensino?

Já no campus a gente tem a divisão da DAE, a divisão de apoio e ensino ao estudante, a gente tem a SEBIN, que é a coordenação de biblioteca e multimail, a divisão de políticas inclusivas, que está sendo chamada de DEPIN, também está ligada a direção de ensino, aí temos as coordenações de curso que atualmente. As coordenações dos cursos técnicos estão subordinadas também, coordenação do curso superior, coordenação do Proeja, o Centro de Registro Acadêmico. Pronto, são esses, são esses centros.

Vocês têm pedagogo aí no campus?

Pedagoga, termos assim. Aí a pedagoga ela fica na, ela é lotada na divisão de apoio de estudante, como a gente só tem uma pedagoga, na pedagoga a gente tem uma, outro servidor que tem formação em pedagogia, mas o cargo dela é técnica em assuntos educacionais, né, e ela fazia as vezes pedagoga antes, né, quando a gente não tem recebido uma pedagoga, de fato, mas aí a gente administrativamente viu uma forma de tipo ela passa alguns experientes na DAE e alguns experientes ficam comigo, sabe para estar me assessorando.

Como é que está a equipe que te dá apoio?

Então, ela é a única pessoa que me dá apoio, assim, diretamente agora, e mesmo assim é dividido, né? Porque a pedagoga, como você pensar, ela vai estar dando ali apoio na equipe Muti, né? Mas aí foi uma forma estratégica também, ela passar, na verdade, ela fica com o teletrabalho, né?

Ela está organizada, ela vai quatro dias ao campus. E aí um desses dias ela fica presencialmente na DAE. E os demais dias ela fica comigo na direção de ensino. Claro que ela ainda vai estar

atendendo demandas da DAE, né? Que chega, né? Principalmente assim, os processos, né? Que chegam e ela precisa dar assistência. Mas ela está ali comigo trabalhando, a gente fica fazendo planejamento das coisas em conjunto. E só essa pessoa que foi e começou esse ano, né?

Porque no mais a minha equipe eram as coordenações, mas não tinha ninguém me assessorando, nenhum servidor administrativo, por exemplo.

Quais seriam as principais atribuições da função de diretor de ensino?

Pensando assim, acho que coordenar essas equipes, as equipes que são relacionadas ao ensino, fazer em conjunto esse planejamento, como é que vai ser o planejamento do semestre, das atividades, dos eventos, está meio que passando, fazendo essa gestão de equipes, que sair seria uma função, dá conta também dos processos que passam pela direção do ensino, então fazer essa análise de processos, essa parte de trancamento, transferência de tudo, então lá a maior parte dos processos de ensino, que inclusive a gente está revendo alguns cursos para ver se minimiza, principalmente agora com o SEI, já que o fluxo não é mais linear, mas a maioria deles passa pela direção do ensino.

A direção do ensino lá também participa do processo de monitoria, atualmente eu faço parte da comissão, mas poderia não fazer, mas estaria atenta para que, de toda forma, esse processo corresse, que ia acontecer esse, que mais é tanta coisa Renata,

Tudo que não é da DPEX e que não é DAP. A gente acaba sendo meio que bombril, né? E temos até que ter um cuidado, né? Vou dar um exemplo. Quando eu entrei na DEN, e aí antes de entrar na DEN, quem fazia parte da DEN era atual diretor, né, geral.

E ele era muito mais centralizador, sabe? Acabava puxando muita coisa para a direção desse então foi segmentando.

O que é que estaria com a direção do ensino? Acho que o planejamento de curso também, e aí eu participo bem ativamente, principalmente, a gente está consolidando ainda, consolidando enquanto o campus, né? Ter essa expansão, acho que todo mundo passa por isso. E aí, puxando realmente esse bonde dos cursos novos, dos estudos de viabilidade, dos PPCs, porque existem as comissões, mas o trabalho em algum momento recai na direção do ensino, e se você não

puxar o bonde, ele não vai.

Então, acho que também tem muito disso, né? Você, em teoria, teria equipe, né? Tem o trabalho das comissões, mas se você não tiver ali realmente em cima, para que a coisa saia, ela não sai, né? E acaba, você acaba fazendo coisas que não seriam necessariamente sua atribuição, que você ajudaria, mas como gestou mesmo, dizer, ó, está cobrando, etc., mas como existe muito corre-corre, você bem sabe como no IFPE, os prazos, eles são sempre para ontem, não existe prioridade que deveria existir, mas é tudo sempre para ontem, né?

E tudo chega assim, caindo na cabeça da gente mesmo. Então, se a gente não tomar conta, a coisa não sai. Então, processos de reformulação do PPC, quando volta do consup, eu nem sempre mando para a comissão, porque eu sei que não vai... não vai rolar, sabe? Eu já faço ajuste, na verdade, a gente chama uma pessoa só da comissão e tal, eu faço aquele trabalho, em algum momento fica realmente a direção de ensino e a pedagoga, para a gente tocar o bonde.

De forma mais direta, a gente tem a questão do calendário acadêmico, que a gente faz. Eu monto com a pedagoga e com a coordenação de registro acadêmico, o nosso calendário, planejamento de... junto com as coordenações, a efeito junto com as coordenações, planejamento de horário, de distribuição de salas também, e efeito junto com as coordenações e com o registro acadêmico.

Mediação de conflitos. Então, que isso aí chega, essa participação das comissões de atuação disciplinar, e também de isenção de disciplinas, de aproveitamento. São processos que a gente tem uma participação bem atuante.

Acho que também auxílio, assim, de forma consultiva, junto com a direção geral, no planejamento das demandas, atuação também na requisição de equipamentos, isso é uma coisa que eu venho batendo na tecla, porque o nosso setor de planejamento diz que aqui o setor requisitante, a direção geral não pode ser, não sei como é, mas a direção geral não pode ser requisitante.

E aí, o DAP também não pode ser requisitante. Aí havia uma mania de colocar tudo na direção do ensino, e que assim, chegaram servidores novos que foi organizando isso, sabe, mas já era uma coisa que eu apontava, dizendo, não, você tem que fazer isso aqui, mas eu não tenho nada a ver comigo, eu não tenho que estar preocupada se eu vou estar pedindo algo.

Claro que tudo, indiretamente, faz parte do ensino, porque vai estar atendendo a escola, mas o

que eu tenho que estar preocupada é que vai junto com os coordenadores e tudo é o que vai estar atendendo os laboratórios, esse material que é mais direto, né, e aí tudo de infraestrutura, etc. botava na direção de ensino, e foi algo também que o setor o DAP tá. Com a entrada, com o remanejamento de servidores que outros, temos um servidor experiente nisso, e ele está bem organizando, para cada coisa ficar mais no seu lugar. Mas eu tenho que também ficar em cima das equipes para fazer esses pedidos, esse planejamento do que vai ser solicitado, essa gestão mesmo. E aí, quando a coordenação não faz também, fica para mim. Validação também, análise de capacitação.

Isso também foi outra coisa, né? Outra demanda que chegou. A parte de aquisição de livros também. Então, como não tem, assim... Claro, as coordenações de curso podem estar envolvidas, mas... Acaba muita coisa vindo realmente para a direção de ensino, e aí você tem que fazer um trabalho de gestão junto às coordenações, mas aquela coisa nem sempre dá tempo.

E até de fazer as tomadas de decisões, enfim, né? Tem que reunir os professores, etc. Se você tiver aí um *checklist*, eu tenho também que ir marcando isso também. E dimensionamento, que é uma grande responsabilidade, não só de dimensionamento, como também a preparação dos processos, de processos de substituto e etc. de efetivo também.

Passei o e-mail geral e ficou fazendo trabalho, gente, sempre que tiver alguma coisa sem funcionar. Vocês passam o e-mail pra um setor tal, vocês podem copiar a direção do ensino pra eu ficar cobrando, mas você já passa o e-mail direto pra pessoa que é responsável, porque senão tá botando uma pessoa no meio e tipo, não sou eu que vou resolver o ar condicionado. Na verdade, o setor da infraestrutura é que tem que deixar tudo organizadinho. Mas aí a reclamação chega pra direção do ensino, não chega pra um setor de infraestrutura.

Quais são as principais dificuldades que você sente ao exercer a sua função?

Dificuldades, eu acho que é respeitar a hierarquia, é uma delas, é sábio, e até assim, não no sentido de as pessoas não me respeitarem, é muito mais de não haver, às vezes, acho que a gente tem melhorado nisso, mas enviar direto para mim sem antes passar pelos setores menores, sabe?

Acho que eu tenho batido muito nessa tecla, e a gente faz essa triagem, né? E é algo assim que

os espaços às vezes dificultam também, porque a gente trabalha, agora eu estava na sala da direção geral, passando o tempão lá, meu diretor gostava muito, porque a gente já conversava lá não, mas agora que nosso ar está consertado, eu estou trabalhando junto com as coordenações de curso, porque aí era outra coisa, né?

Às vezes, se a pessoa chegava para falar comigo, e ia na direção geral e a pessoa, fala com a direção já, ainda me ignorava, sabe? E enfim, aí tem um pouco disso, de ter realmente essa triagem, para não chegar tudo, tudo não ter que ser a DEN que vai resolver.

Outra coisa também é, acho que a parte que aí todo mundo passa, questão de recursos, que dificultam a gestão, além dos recursos, os entraves, burocráticos, e aí eu acho que até manejo de equipe mesmo de conseguir, eu acho que a gente fica muito, ah, mas isso vai levar não sei quanto tempo, vamos fazer uma cotinha, uma coisa assim que eu recuso, assim, a tal da cotinha, que eu acho que a gente tem que trabalhar para que isso não aconteça, e eu percebo que todo mundo entra muito numa acomodação, sabe?

Ah, mas é porque isso não vem na licitação, isso a gente vai dar, não, então vamos ver uma forma que venha, não? Vamos estudar, vamos criar os mecanismos, se não, nunca vai existir... mas enfim, que a gente tem oito anos de campus e em algum momento esse negócio vai chegar, não é porque, ah, mas é porque vai demorar dois anos, não, então faz agora, porque daqui a dois anos vai ter, senão daqui a dois anos vai ter que fazer outra cotinha.

Então essa parte de gestão financeira e de infra também, dá uma dificultada porque às vezes você quer fazer seu trabalho, e você recai assim na frustração, né?

Aí, acho que as duas maiores dificuldades que eu penso é essa, acho que também não tem, as atribuições, da direção de ensino também, também seriam interessantes, acho que contribuiria para o trabalho da gente, mas eu adotei mais ou menos isso que foi organizando na minha cabeça, mas eu acho que muita coisa eu ainda tenho que ficar me defendendo de demandas, né?

Outra coisa que eu não falei foi montagem de normativas, o apoio que a gente faz junto da pró-reitoria de ensino, na construção de documentos e do planejamento institucional. A terceira dificuldade é exercer o trabalho de docente e direção de ensino ao mesmo tempo.

Acho que é importante estar inserindo em sala de aula, mas vez ou outra essa carga horária acaba sendo superior ao que seria interessante realmente para a gente estar fazendo essa gestão. E eu percebo que quando é um servidor de outra área, por exemplo, um técnico administrativo,

a gente tem um técnico que é do laboratório e que está exercendo função gratificada, ele sai completamente da função do técnico laboratório, mas docentes não. Ele exerce a função e ele continua atuando enquanto docente e quando acontece algum problema, enfim, a gente quer resolver. A gente acaba pegando horário, às vezes que a pessoa não quer, para possibilitar que uma colaboração aconteça, ou então está faltando professor, mas eu não consegui ninguém ter todo mundo cheio, você vai e pega.

Esse tipo de coisa também dificulta. Acho que essa seria a principal dificuldade que eu consigo pensar agora.

Você sente necessidade de alguma formação para atender alguma demanda do seu trabalho?

Sim, a gente já fez uma formação, por exemplo, para isso, essa questão de licitações que não tem bem a ver diretamente com a gestão escolar, mas que recai para a gente. Essa parte. E eu acho que eu sinto falta, às vezes, de procedimentos padrões institucionais.

Então, a coisa mais fina, a gente fica sempre muito... Como é que tal campus faz? Como é que tal campus faz? Isso me irrita, às vezes, um pouco, sabe? E de ter, acho que, um direcionamento.

Mas, de ter algo mais diretivo... Quando a gente precisa, assim, de uma... Quando surge algo novo, alguma demanda nova, ou até na parte da gestão escolar, que eu acho que... para a gente, eu sinto falta dela serem mais práticas, mano, na massa, sabe?

Eu acho que fica muito na dispersão de conceitos, e etc. E às vezes, a gente quer saber o bem o ba como é que a gente vai preencher aquilo ali, para que o negócio ande, sabe? Então, acho que falta, às vezes, um pouco disso, porque a gente fica discutindo muito a parte da pedagogia, que ela é superimportante, a um ensino e tal. Mas, o nosso trabalho tem uma essência grande, também administrativa. E aí, ninguém toca muito nisso. A gente fica se virando nos 30, para ver como é que vai fazer as coisas. A gente faz coisa financeira, faz coisa de gestão de pessoas... A gente devia estar mais no rol pedagógico, não é? Mas chega tudo isso e ninguém te explica como é que tu vai fazer tudo isso. Tu vai ter que aprender realmente, e das articulações também, os jeitinhos, como é que eu sei, o que vai funcionar, por exemplo, eu sei que eu posso enviar um processo pedindo aí, colaboração de professor para todos os campi, mas eu sei que vai ser mais efetivo... Eu tenho que mandar esse processo, mas eu tenho que falar individualmente com os diretores para fazer a troca e apelar para o emocional. Das dificuldades que o processo

de poder coar lá em vários, né? Então, tem essas coisas também, e eu sinto...

Tenho sentido falta também do apoio, da pro reitoria de ensino. Acho que enquanto a gente estava na gestão muito remota, que eu peguei essas fases, acho que a gente estava mais próxima, né? E eu percebo a gente agora meio solto, sabe?

O que você considera importante dentro do processo de decisão da gestão do seu campus? Quando vocês vão tomar decisão, o que vocês consideram importante?

Eu acho que a melhor forma de atender o discente, né? Eu acho que ela, o atendimento ao discente está priorizando, estudando e eu acho que é sempre, eu acho que tem que estar em mente, mas para além disso, né, de criar as coisas de forma utópica, enfim, etc.

A gente quer que funcione da melhor forma, né? Mas a outra coisa é também simplesmente fazer funcionar, tocar o barco e sobreviver. Então a sobrevivência também conta muito para a gente hoje, por exemplo, se eu for pensar assim, pegando um caso prático, se a gente fosse pensar de uma forma bem racional, bem ponderada, assim de... A gente não teria aberto o ensino médio. Não teríamos aberto o ensino médio, porque a gente fez, na verdade fizemos estudos de viabilidade para tentar defender o inviável, né?

Se eu for pensar em viabilidade mesmo, não era nem para o campus, ainda estar aberto, porque a gente não tem a condição de funcionar, falta sala de aula, a condicionado que vive quebrado, não tem bibliografia que seria suficiente, então a gente está sempre tentando defender o inviável, mas para a gente crescer, porque a gente sabe que se a gente não fizer isso, a gente morre.

E aí, assim, eu acho que a gente está sempre nessa sinuca, sabe? Nas tomadas de decisões de o que eu posso fazer para melhor eu atender ao meu estudante, à minha comunidade, integrar servidores e etc, fazer da melhor forma possível e ao mesmo tempo crescer.

A gente reduziu a turma, a gente não tinha propriedade técnica para atender mais turmas, não tinha nem espaço. Na verdade, a gente fez uma diversificação de cardápio, porque a gente sabe que existe todo um trabalho por trás para a criação de cursos, etc.

A gente tem condições de abrir outras entradas. Mas assim, foi bem a loucura da gente, porque a gente não tinha professores de propedêuticos, que a gente fez o PPC sem o apoio de propedêutico, que depois vem brigar por carga horária, sabe? Ah, mas porque não chamaram a

gente? Como se eu tivesse? Todo mundo tivesse o disponível, né? Que na verdade esse trabalho devia ter sido feito uma articulação do pró reitoria de ensino, se a gente está tendo vários PPCs do médio, né?

A gente não tem... isso a gente faz individualmente, a gente já tem muito trabalho para a gente digerir. A gente não consegue. Imagine eu ter que acionar um professor de física, de química, de matemática, contar que o professor do... porque o professor que trabalha, só como professor, ele não tem necessariamente esses contatos. Então ele tem que contar com a gente, para a gente fazer essa ponte. De ficar em cima e etc.. Então tem que ter sido feito um trabalho da pró-reitoria de ensino, de criar uma comissão com professores, uma comissão multicampi, para que fossem feitas as ementas, por exemplo, que fossem dado essa assistência às comissões locais, né?

E não cada um estar inventando. Eu preparei a ementa de filosofia, de educação física, para depois vir professor reclamar das emendas. Eu falar desconsidera, tu cria outra e a gente coloca na reformulação, porque foi do jeito que deu...

Aí é assim, está perguntando assim, eu estou mais decisão, então também tem muito disso. São decisões sempre muito assim, eu vai ao racha, né? Ou vai... É como dá para ser, é como dá para ser. E aí é uma coisa que eu aprendi também, durante esse processo de gestão, a gente faz o melhor até onde dá. Até onde dá a gente faz o melhor. Então tem coisas que a gente vai fazer, infelizmente, a gente sabe como deveria ser, pedagogicamente falando e tudo isso, mas a gente tem que ir para o rol do que é possível. O que é possível.

Você sente alguma diferença dos cursos do ensino médio integrado para os demais cursos que tem no seu campus?

Com toda certeza. Primeiramente a família, a presença da família que não estava, então agora a gente tem o estudante de 14 , já havia chegado casos de familiares, mesmo sendo subsequentes, mas em casos mais específicos, quando o estudante principalmente tem algum tipo de deficiência que precisa ser atendida, então chegava mais nesse sentido.

E agora a gente tem os familiares presentes, a gente tem que estar em contato com essas

famílias, a gente tem responsabilidade com estudantes que são menores de idade e que estão em contato com outros estudantes, maiores de idade, no espaço pequeno, a gente tem que ter esse cuidado com estudantes quando ele vai sair, enfim, da escola, né?

A cobrança deles também é bem maior e são muito engajados, isso é bacana, eles são muito engajados nas atividades da instituição, então eles bebem, eles vivem muito o instituto e não saem, eles ficam com a gente durante 3 anos, a gente está finalizando um ano, na verdade, se sair alguém eu acho que vai sair agora, do primeiro para o segundo ano, mas no primeiro para o segundo semestre, que o nosso ppc é semestral não saiu ninguém, mas eu acho que seria o fator família e um cuidado maior nesse atendimento.

A equipe foi boa também, a gente está cuidando de uma turma que a gente está percebendo, essas demandas que vem chegando, inclusive mediação de conflitos, bullying, que era algo que não era tão presente, sabe?

Agora a gente tem atuado mais diretamente, ele chegou já a fazer reunião com a turma, porque estava tendo conflito entre alguns estudantes, esse tipo de coisa, né? A parte também do uso da Farda, é uma coisa bem legal porque eles usam, sabe? A gente colocou como indicação, sempre aquela coisa, ah, não pode obrigar, mas como a gente pediu aos pais, a gente solicitou aos familiares, aí eles usam e aí veio dando um efeito cascata, né? Porque agora os alunos de outros segmentos também usam, porque eles querem se sentir pertencentes, né? A gente não conseguia fazer com que eles usassem por uma questão de segurança, que era sempre o nosso discurso, que a gente estava utilizando, vendo os estudantes do médio, também querem vestir a farda agora.

Então acho que são assim algumas diferenças, mas principalmente a nossa forma de trabalhar com aluno, é, menor de idade, né? Atender também a gestão de professores que não são da área técnica, e esses professores atendem outros campus e acabam ficando mais distantes da instituição, tem professores que eu só fui ver no final de semestre, eu fui conhecer, chegava, dava aula, aí assim pra gerir esses professores também é mais difícil, porque eles são menos participantes, atuantes, né?

Eles não se sentem tão pertencentes no campus, né? Eles ficam meio isolados, acho que isso também dificulta um pouco, né? Eu acho que é isso.

Os professores da área técnica, como é que foi essa mudança para eles darem aula para

os outros cursos para ir para o médio?

Pelo menos o integrado que está acontecendo agora o corpo técnico é muito aberto. Acho que um ou outro professor só ficou ah, não quero dar aula, mas lá todo mundo dá aula em todos os cursos, na verdade a gente privilegia, mas a área de conhecimento, essa pessoa tem condições de dar aquele componente, mas todo mundo dá aula em tudo. Existindo formação para isso, porque no caso para o superior, também precisa estar com o mestrado, mas , todos dão aula em todos. Agora eu percebo que por as professores de uma área específica, tem gente que gosta muito de dar aula no ensino médio, já tem gente que quer ficar mais superior, pegada mais de universidade, mas lá não vai ter muito que fazer, não, todo mundo vai dar aula em tudo.

O que complica às vezes, a medida que a gente vai criando novos cursos, e a gente não tem um corpo docente específico para cada curso, acho que vai dificultando um pouco também mais o trabalho da direção do ensino, porque aí aquele professor tem uma chefe imediata, mas ele responde meio que a outra também, porque ele atende outra coordenação,. Eu estou aqui nesses dois, então, vai pedir a quem? para quem que eu recorrei? para a direção do ensino. Aí eu percebo um pouco disso também, essa gestão fica um pouco difuso, os professores até tendo vários cursos ao mesmo tempo.

O que você acha que um diretor de ensino precisa ter de conhecimento, de habilidade, de atitude, pensando especificamente para o ensino médio integrado?

Eu acho que eu tenho que ter vivido o Sala de Aula, acho que é importante se não como professor, mas aí acho que realmente ser da área pedagógica, ou ter alguma formação nisso, porque é importante para entender, ali você vai estar gerindo algo de relações e tudo, acho que ter empatia e ser um bom mediador de conflitos também, acho que ajuda muito.

São todas as coisas que a gente tem que ser, mas eu estou tentando pensar,

Eu acho que é isso, mediação de conflito, você tem fatia, você tem que ter um pézinho em psicologia também. Na verdade, para trabalhar com todos, com a equipe e tal, mas com o médio eu acho que existe uma sensibilidade maior, você entender que realmente é um público diferente, que você está formando como pessoas ainda, sabe?

Mas ainda estão muito imaturas como pessoas também, não nessa parte só de educação escolar, mas de educação social, a parte de sociabilidade. Eu acho que tem que ter uma integração boa com a equipe, principalmente a DAE.

Se a gente está pequenininho, então a gente conhece ainda nossos alunos o que facilita para as coisas não passarem despercebidas. Mas eu imagino que quando tiver várias turmas, esse trabalho vai ficar mais difícil, a gente vai atuar bem nessa integração de equipes para acompanhar.

Não é muito grave estar acontecendo algum problema com o estudante, menor idade, se não chegar na família, a gente acaba sendo outro olho da família, o que está acontecendo com o estudante.

A próxima pergunta é o que você acha importante trabalhar com a comunidade escolar considerando esse público do ensino médio integrado?

Acho que essa mediação de relações, de entender que é um estudante, que o trato é de menoridade, que o trato é diferente. A gente pegou também uma fase aí no início do ano da questão de segurança escolar, então a gente também teve que fazer um trabalho com os professores, o que está atento, que poderia acontecer, todo mundo ficou meio apavorado.

Eu acho que é questão de também segurança do professor e do próprio estudante. Como é que vai ser esse trato? O trato com o estudante ensino o médio é diferente, você é muito mais responsável por aquilo ali e está trazendo também junto as equipes, o que vem acontecendo em sala de aula até esse trabalho mais aproximado, com a divisão de apoio,.

As coisas, teve professores da gente que fez grupo com família. E os pais nem relatou, sabe? A direção, a coordenação, e achou que será normal, que não considera normal. Se você está, a

família vai estar entendendo ali que você é um representante da instituição e vai estar lhe perguntando coisa, que não cabe a você responder.

Então, acho que muito disso, de como lidar com esse estudante, questão de segurança, apreciação do conflito, a parte também, e aí a gente vem fazendo um trabalho muito de troca, nesse sentido, aí pensando principalmente o pessoal da área técnica, porque tem a da Propedeutica que normalmente já dava aula nesse conhecimento público, mas a Propedeutica que é de adaptação, de como trabalhar o conteúdo de uma forma diferente para o médio, e aí só a gente tem que trabalhar muito nas reuniões pedagógicas, então o público que tem uma atenção muito mais difusa, que exige muito mais da gente nesse sentido, essas estratégias e até assim, de conhecimento prévio também, que o mesmo conteúdo que a gente passaria para o técnico, quando a gente passa para eles, não desce bem, sabe?

Que tem que ser trabalhado de outra forma, ou até mais diluído também. Aí eu acho que a gente está muito nesse processo de construção, de adaptação.

Quais são os principais desafios que você vê para o seu campus nos próximos anos?

Eu acho que principalmente a gente conseguia equalizar um pouco isso de crescer sem poder crescer . Eu acho que essa é a maior dificuldade de hoje em dia. A gente está plantando essas sementes, mas tendo cuidado para a planta não crescer muito nem crescer de menos porque a gente tem que se sustentar do jeito que a gente é atualmente.

E aí a gente depende de número de estudantes para aumentar a recurso e etc. Mas a gente abre a turma mas a recurso só chega depois. Então eu acho que os maiores desafios estão nesse sentido, a partir de infraestrutura e de gestão financeira enquanto o Campus vai se consolidando nessa abertura de cursos.

Fale livremente, como você vê a função da direção de ensino e como você acha que ela impacta a comunidade escolar.

Então eu vejo a direção de ensino como um grande maestro, né? Porque tudo de alguma forma recai no ensino, mesmo que seja indiretamente. Então a gente tem que conhecer muito bem a instituição e os setores saber muito como tudo funciona.

Por exemplo, eu ter passado na DPEX me ajudou. Inclusive dizer não, isso aqui não é ensino. Isso aqui é pesquisa e extensão. Eu participar também, substituir às vezes a direção no geral também me ajuda para depois dizer para a diretora, ou não, você está entrando no ensino, a sua parte é a outra.

Isso aqui não é para você estar, isso aqui está comigo. Então eu acho que como tudo de alguma forma perpassa pelo ensino, mesmo que indiretamente, a gente tem uma responsabilidade maior de conhecer o que faz cada setor e como cada setor interage, faz esse papel junto com a direção de ensino para a gente poder atuar.

E a gente também não ser engolido nas demandas. Mas eu vejo a gente realmente como esse maestro que sai tocando, que sai tocando todas as equipes que são ligadas ao ensino e indiretamente também outras, levando demandas para outras, a CRADT, a CGPE, a DAP, etc.

Mas que ao mesmo tempo falta assistência. Porque, enfim, todas as coordenações que são ligadas a mim, a exceção dos coordenadores do ensino, são equipes, não? Eu tenho uma divisão de apoio de ensino, que é um equipe.

Eu estou lá como diretora dessa equipe, mas eu não tenho um auxiliar administrativo. Está trabalhando comigo, não é? E às vezes eu estou passando a tentar respondendo coisas que não precisaria, que eu poderia estar muito mais nessa articulação, nessas resoluções, nessa gestão de equipes do que respondendo no processo, respondendo no e-mail, e tenho vaga de professores para a redistribuição, sei lá, mais é, não sabe? E aí o grande desafio de estar gerindo tudo isso ao mesmo tempo que a gente tem muitas demandas vindo.

A DEN impacta a comunidade, acho que sendo essa grande máquina, a gente precisa estar sempre dando checagem. Como é que vai estar tudo funcionando. Se não houvesse, eu acho que se não houvesse a direção de ensino, cada centro estaria trabalhando dentro da sua parte.

O pessoal articulador e visionário que vê um pouco de fora desses setores, como é que tudo está

funcionando e não está para fazer os ajustes entre esse intercâmbio, entre setores.

Campus Salgueiro – Diretora de Ensino Jaqueline

Qual o seu cargo e qual é a função que você está desempenhando?

Aí estou na direção de ensino e sou professora EBTT

Desde quando você está atuando na função de direção de ensino?

Oficialmente desde julho de 2019. Substituía desde 2018.

Já ocupou outra função de gestão no IFPE?

Só coordenação não gratificada.

Você já fez algum curso da área de gestão escolar?

Não é exatamente gestão, mas como a gente está no órgão público, era específico em políticas públicas e em educação.

Você recebeu algum tipo de formação ou treinamento para iniciar a função de direção de ensino?

Não.

Quais são os departamentos que estão subordinados à sua divisão?

A gente tem as coordenações de curso. Coordenações de curso, técnico, proeja, superior e médio, integrado, biblioteca, DAE, que é a divisão de apoio ao estudante, não ensinou o

estudante, lá a gente chama CRADT, a Secretaria Acadêmica, Secretaria Acadêmica e Registro Acadêmico.

DAE, os laboratoristas estão ligados a DEN também. Eles têm uma relação com o coordenador de curso, mas eles também respondem a DEN. Eu acho que são essas e que eu não esqueci nenhuma.

Dentro da DAE, a gente tem uma pedagoga, um psicólogo, um assistente social, e uma chefia da divisão.

Quais são as principais atribuições da sua função?

Vamos fazer atribuições operacionais, que é a organização e análise de processos que envolvem estudantes e departamentos ligados a den. Aí tem a relação com os estudantes, deixei para operacional e aí já é atendimento.

Tanto estudantes e coordenações de curso, mas também com os professores e a relação com a equipe dê. Mas aí tem o acompanhamento das ações de cada departamento. Então biblioteca, tanto o funcionamento quanto a parte de legislação, se a gente tem todos os documentos, a autorização da compra de acervo e etc.

DAEE o fluxo de atendimento ao estudante, identificar quais são os problemas que estão sendo apresentados. Então vai ter a manutenção das bolsas de apoio acadêmico, de manutenção acadêmica. Até atendimento do psicólogo, do serviço social e da pedagogia.

Aí dá pedagogia que se divida na parte de reforço escolar, ou seja, seria atendimento pedagógico mesmo e a questão de assessoria pedagógica, que é a elaboração de documentos, PPCs, etc. E tudo isso com a supervisão da DEN.

Secretaria escolar e registro escolar, que é a parte do atendimento ao estudante também, para a questão de aproveitamento de estudos, matrícula, calendário de matrículas, edital de matrícula e atendimento ao estudante.

E aí, além disso, vem a informação de professores, reunião de representantes, que é a comunicação com esses representantes, repasse de informações. E ainda tem as reuniões

externas, com entes externos, com o que a gente desenvolve, projetos de ensino, ou para identificar necessidades dos diversos setores.

Então, aproximação com a prefeitura. E aí, a gente tem relação com a Secretaria de Educação, com a Secretaria de Desenvolvimento Social, Secretaria da Mulher, para desenvolver ações conjuntas, que às vezes iniciam na DEM, mas vão para a área de extensão.

Ou podem iniciar na extensão e ir para a DEN, dependendo do formato. Criação de cursos, extensão de cursos, suspensão de cursos, acompanhamento de matrículas. Talvez eu nem tenha falado de tudo, mas isso é o que vem assim, a mente, né?

Quais são as principais dificuldades que você sente hoje ao exercer a função?

A minha principal dificuldade desde o início ainda é deixar de ser menos operacional para ser mais pedagógico, para me voltar mais para as questões de ensino realmente, né? Refletir sobre o ensino, provocar análise, avaliação e mudança de procedimento de ensino e a parte da operação de acompanhar processos no seu, elaborar processos, responder processos, toma muito tempo.

Sempre necessita de alguma formação para atender alguma demanda do seu trabalho.

Sim, eu acho que seria interessante a formação. É, a formação. E, principalmente, talvez hoje menos, porque estou dentro da DEN, mas pensando assim, uma pessoa que vem assumir o cargo, que não tenha tido a experiência, né?

Então, acho que seria interessante poder ser feito até por ex -Dens, né? Então, para relatar. Mas eu acho que precisava sistematizar mesmo essas ações da DEN e separar esses diversos núcleos de atuação e com dicas e tal, embora cada contexto, né?

Algumas situações sejam diferentes, mas eu acho que as semelhanças vão se maiores

Percebe alguma diferença entre os cursos médio integrado e os demais cursos que estão sendo ofertados no seu campus?

Sim, tem algumas diferenças. Eu diria hoje que o nosso curso médio integrado que começou

esse ano, em fevereiro, ele tem os alunos mais fortes do campus em termos de preparação. São os alunos mais bem preparados, que já entram, com a gente recebendo alunos que estão acima da média, na minha percepção.

Então, essa seria a primeira observação. Em termos de... Ah, tem uma observação importante também. No nosso campus, acho que 95% de estudantes têm alguma vulnerabilidade. E no ensino médio integrado, a gente percebe uma mistura maior de classes sociais, pela primeira vez no campus. Então, a gente tem estudantes de classe média com estudantes mais vulneráveis, misturados. Eu não tenho agora os números, eu ainda não verifiquei isso com certeza. Se a gente só está atendendo 60%, porque é o nosso mínimo de 60% de estudantes que vieram da escola pública, eu não sei se a gente só está atendendo 60% ou se a gente está com esse número maior.

Porque, em geral, nos nossos cursos no campus, subsequente e de graduação, a gente tem 80% de pessoas que vieram da escola pública. E no integrado, a gente tem muitos estudantes que vieram da escola particular.

Como é que os professores lidaram de sair dos outros cursos para ir para o médio integrado?

Isso afetou mais os professores da área específica, da área técnica, porque os professores da formação geral, quase a maioria, eu acho que todos lá no campus, a gente gosta muito de integrado e eu diria que preferem ensinar no integrado do que ensinar em superior ou em técnico, eu arriscaria dizer isso, pelo menos a maioria.

Então, no nosso currículo, eles têm em torno de seis componentes da formação geral e três da área técnica, geralmente é essa a divisão, por semestre. E aí, então, a gente tem três professores da área técnica ensinando a esses alunos do integrado. Tem professores que têm medo, que se sentem receosos, ou que não gostariam e tal. Só que a implantação em si não tem sido problemática, porque como eu te disse, o nível dos estudantes está realmente, a acima da média.

E assim, eles chegam, você, claro, tem a questão de idade, de conhecimento, de maturidade, mas eles não têm problema de comportamento, problemas grandes de comportamento e disciplina, e tem alunos, a maior parte dos estudantes interessados é que valorizam o estudo, se

tem uma cultura do estudo.

Então, mesmo os professores que estavam mais com medo de dar aluno integrado se adaptaram bem, assim, a gente não teve problema de relacionamento não e de adaptação. Claro que isso não quer dizer que as próximas turmas serão como essas que entraram, são duas turmas que entraram esse ano, né? A gente não sabe como vai ser, e aí tem que observar logo do tempo.

O que é que você considera importante na tomada de decisões que a gestão do campus ?

Certo, tá. Em geral, a gente tenta tomar as decisões baseadas em dados, sempre que possível. Porque às vezes a gente precisa tomar uma decisão de um dia para o outro, né? Mas a gente tenta observar mesmo, fazer análises mesmo que pequenas, às vezes, para tomar decisões.

Então, eu não sei, a gente tenta cruzar, por exemplo, tem informações de origem dos estudantes, como a de escola pública, privada, etc. Os municípios em que eles vivem, porque a gente tenta estudantes de vários municípios.

Então, por exemplo, isso fez com que a gente organizasse o o horário do integrado para sete e quarenta e cinco. E não para sete e da manhã, como a gente tinha cursos antes que abriam em sete e da manhã, para garantir que as pessoas cheguem no campus.

A gente está experimentando há algum tempo já. A aula, a hora -aula e a hora -relógio equivalentes, para que os estudantes tenham, no máximo, quatro horas em um turno. Porque são quatro, é de sete e quarenta e cinco, as de nove e quarenta e cinco, e até vale de quinze minutos, dez aos doze.

Para que os estudantes não tenham muitos componentes em um mesmo turno, para não ter que ficar alternando o conhecimento, a informação e tal. E tem sido, a receptividade tem sido boa nesse sentido, assim.

Então, assim, a tomar decisão, em geral, é baseada em observação e dados.

O que é que você acha que um DEN precisa ter de conhecimento, de habilidade, de atitude para atender especificamente esse médio integrado?

Tá. Acho que a primeira qualidade, que é independente do ensino médio integrado, é gostar de gente e conseguir manter boas relações interpessoais. Eu acho que esse é o maior desafio. Porque no caso do ensino médio integrado, a novidade foi lidar com a família. Então agora, mais um ente que chegou para os campos que não tinham ensino médio integrado, a gente lidava com professores, estudantes e administrativo. E agora a gente trouxe mais um ator, que é a família.

Então, ter energia está disponível para lidar com gente. Eu considero importante ter formação em gestão escolar, não precisa ser mestrado, doutorado, pode ser uma especialização ou cursos, ou cursos vários, em gestão escolar, em didática, ou alguma...

Se tiver experiências progressas em ensino médio, alguma coisa assim também interessante, porque é uma outra realidade, que a gente vai demandar necessidades que a gente não tinha antes. E até conhecimentos de outras áreas como estatuto da criança e da adolescente, qual o papel do Conselho de Tutelar, que é importante que um DEN conheça.

Porque se o aluno tem muitas faltas. O Conselho de Tutelar deve ser acionado, por exemplo, se não tiver justificativa. Então, tem esse conjunto de relações, esse conjunto de... Eu acho que o principal seria então estar pronto para lidar com a família, que pode ser um desafio em alguns casos, a experiência da gente estar sendo positiva.

Porque eu acho que são... Não é só por mérito nosso, mas também por sorte, porque acho que vieram alunos tanto bons no nível intelectual, quanto têm famílias muito presentes. E talvez por isso que eles sejam alunos, muito fortes. Então lidar com gente, eu diria, e as outras habilidades, eu acho que são de administração do tempo mesmo, de conseguir organizar essas demandas de algum modo, ao longo das horas de trabalho que a gente tem para realizar. Então, eu acho que são mais habilidades de atitude, e comportamentais.

Você tem uma equipe para te apoiar nas atividades da direção de ensino?

Tem um assessor da DEN, aí, claro, às vezes acontece problemas, porque a gente está com uma

situação na biblioteca, a gente só está com uma bibliotecária, então ele também é o substituto oficial dela e dá apoio na biblioteca.

Então isso acaba tirando o tempo de trabalho dele da DEN. Ele durante muito tempo ficou na equipe de monitoria, que a gente monta para nossa monitoria, não é uma pessoa, não é uma coordenação de monitoria.

Geralmente são três pessoas ou duas que conduzem tudo, fazer um acompanhamento. Então, que está ligado a monitoria, mas tem essa situação desse trabalho, mas antes não existia. Acho que passei até a assessor antes da pandemia, 2020 antes da pandemia e depois a pandemia.

Então esse seria a pessoa direta ligada a mim. E aí com quem que eu mais me relaciono? Com o assessor da DEN, que é um servidor, é um TAE, Técnico em Assunto Educacionais, e com a chefia do departamento.

Aí a coordenação da biblioteca, a coordenação da DEN, a coordenação de registro acadêmico, e as coordenações de curso. E lá também a gente organiza as coordenações de IEIS por EIXO.

No caso do ensino médio integrado, como é uma novidade, aí a relação é muito direta com os coordenadores do ensino médio integrado, e não com a coordenação do EIXO.

O que é importante trabalhar com a comunidade escolar quando você vai falar em ensino médio integrado?

Primeiro é a comunicação com a comunidade escolar. No nosso caso, é o WhatsApp e funciona bem. A gente tem grupo de WhatsApp com os alunos, com os representantes de turma. Todas as tuas têm representantes, existe o grupo de WhatsApp. E eu estou presente no grupo. A DAEE está presente. No grupo, com os pais, a gente tem grupos para cada... Grupo de turma, são duas turmas, né? Então, dois grupos de pais. No futuro, serão seis, né? Ao mesmo tempo, porque serão seis turmas quando estivermos com três anos, né?

Com DEN presente, coordenação de curso presente, e assessoria DEN presente, e DAEE presente. Então, e aí, o que é que precisa esclarecer sobre ensino médio? Nesse caso nosso, a maior dificuldade foi apresentar um novo ensino médio para as famílias e para os estudantes, e

explicar como funcionaria na realidade do IFPE, né?

Então, essa foi a comunicação básica, geral, e aí a gente tentou aproximar da experiência universitária. Ah, como nosso currículo é semestral, é como se fosse um curso superior, os componentes mudam a cada semestre.

A gente explicou a questão de notas e tal, mas isso aí seria independente, né? Ainda assim, finalizado o primeiro semestre, a gente percebeu que muitos pais não internalizaram a ideia de que se o aluno reprovou naquele momento, ele é como se fosse um ano letivo, né?

Ele reprovou naquele componente, ele vai ter que refazer o componente. Não é porque o ano civil continua, que ele continua no componente. Então, agora a gente está fortalecendo essa comunicação com os pais, chamando os alunos que tem mais de três reprovações.

A gente chama a família individualmente para tratar do assunto e explicar novamente, né? Como é que funciona. Então, isso foi feito tanto com os pais como com os estudantes. Mas a gente sabe que o aprendizado mesmo, assim, para entender o processo, é só durante o processo, a vivência.

E porque a novidade tanto por os estudantes quanto para a maioria dos professores, porque o campus tem oito anos de existência, poucos professores novos, porque a gente tem uma formação geral muito forte, muito grande já lá, então que estavam há oito anos.

Quais são os principais desafios para o seu campus nos próximos anos?

O principal desafio continua sendo o mesmo que a mudança para a sede definitiva. Porque isso impacta muito as ações da gente de ensino. Porque se a gente até consegue ter uma qualidade de ensino, muitas outras ações poderiam ser feitas.

Porque isso impede a gente, por exemplo, ter aula de reforço presencial, ter um PROIFPE mais atuante, porque a gente não tem sala disponível. A gente funciona numa sede provisória. Então, esse é o problema básico.

É um problema de arquitetura também, porque a sede provisória da gente não tem nenhuma relação com a sede definitiva, com a qualidade da sede definitiva. Biblioteca, ginásio, toda a

infraestrutura que tem um campus do IFPE.

Isso impacta o ensino. Porque os estudantes ficam confinados em uma sala de aula que não tem espaço, tem um espaço pequeno de convivência que não é suficiente. Então, esse continua sendo o principal desafio.

Então, os desafios para o futuro são acompanhar a implementação desse ensino médio, e avaliar os resultados que a gente vai ter deles. Então, avaliar tanto o resultado nos ENEM, SSA, por exemplo, mas não necessariamente a nossa missão é uma aprovação grande nesses exames, que é o que a gente tem discutido nas reuniões pedagógicas com os professores do ensino médio.

E avaliar a oferta do ensino médio, se a gente vai expandir o ensino médio ou não. E aí, ao mesmo tempo, se a gente vai suspender ou reduzir outras modalidades de cursos. Uma outra coisa que é o desafio seria oferecer cursos à noite. Porque o perfil de estudantes do campus, em geral, é o aluno trabalhador. Então, os cursos à noite seriam mais interessantes para esse público. Eu acho que essa é a maior dificuldade. E no nível da DEN ainda é deixar o operacional mais de lado para poder fazer um acompanhamento mais forte do pedagógico.

Fale livremente, o que você acha da sua função, como é que você acha que a sua função impacta a comunidade escolar, como é que impacta a escola?

Não, eu acho que é essencial a função do diretor de ensino. Dentro do organograma do IFPE, a direção de ensino. Claro que a direção geral é mais ampla, mas a direção de ensino é muito finalística, completamente.

Claro que tem a pesquisa e a extensão, mas a missão maior é o ensino, a geração do certificado, entregar a sociedade, diploma, pessoas graduadas, para modificar o desenvolvimento econômico local. E aí, então, esse que eu vejo como o grande desafio e preocupação, que é a manutenção da oferta e a entrega de resultado, que seriam as turmas formadas. O que fica muito claro na DEN é como esse leque mesmo que é a DEN, que ela envolve todos esses públicos diferentes. E aí precisa ter sempre uma equipe de assessoramento, eu acho, e uma divisão de trabalho muito claro, para garantir que os professores, o administrativo, os estudantes e a família estejam presentes e satisfeitas.

Aí eu vejo a DEN como um agente que vai articulando relações. Eu acho que o principal trabalho da DEN é articulação de relações, mesmo. Sabe, dentro do campo e tal. E para tentar manter um espaço favorável para o ensino, para que as pessoas possam se sentir confortáveis, porque não tem aprendizado sem conforto.

Então, tem essa preocupação do lado de recursos humanos mesmo, de as pessoas se sentirem com a garantia de sua autonomia e com condições de trabalho adequadas. E do ponto de vista financeiro, eu acho que a gente sempre quer mais, obviamente.

Mas eu acho justo, eu acho justo, sabe, a gratificação, dá DEN. Eu acho que é um trabalho que, idealmente, deve passar por várias pessoas no campus, como todas as funções e cargos, para as pessoas terem uma dimensão da gestão e poderem experimentar.

Porque às vezes o professor fica muito isolado na sua sala de aula e fica sem nenhuma visão da gestão. E por isso é que tem, às vezes, algumas críticas, porque não passa pela experiência. Pelo menos, posso melhorar se realizar aquilo.

E acho que uma coisa que eu sinto falta é que há mais troca de experiências entre os dens. A gente tivesse mais momentos para trocar experiências e partilhar de práticas exitosas, do que está funcionando muito bem, num lugar para que a gente pudesse replicar no outro.

Campus Camaragibe – Diretora de Ensino Joana**Qual seu cargo e qual a função que você está desempenhando?**

Meu cargo de professora EBTT e a função é direção de ensino.

Desde quando você está atuando na função do diretor de ensino?

2020.

Já ocupou alguma outra função de gestão no IFPE?

Sim, coordenação de curso e coordenação de ensino.

Você fez algum curso na área de gestão escolar?

Não. A gente vai aprendendo no dia a dia, estudando e executando.

Recebeu algum tipo de formação ou algum tipo de treinamento para iniciar a função de direção de ensino?

Renata, treinamento não. Se a gente pensar assim, houve treinamento para diretores de ensino, não. Mas, tem uns momentos de transição, né? A gente vai conversando com os colegas e vai aprendendo. Mas oficialmente, um parou aquele período para fazer um treinamento, não.

Quais são os setores ou departamentos que estão subordinados a DEN?

Vamos lá. Biblioteca, Coordenação de Registro Acadêmico, Divisão de Assistência ao Educando, a que é a DAEE, Divisão de Pesquisa e Extensão, Assessoria Pedagógica e as Coordenações de Curso. Esses são os setores macro e aí dentro tem os sub -setores.

Quais são as principais atribuições da sua função?

Vamos lá, é difícil, é difícil de escrever isso, principalmente agora, né? Porque a gente precisa passar, certamente vão passar várias coisas despercebidas. Mas se a gente fosse listar, eu acho que se você pensar nas atividades de cada um desses setores que eu falei agora, eles têm, existem os macro processos, e a partir daí a gente está orientando as respectivas coordenações.

Mas a função principal é o curso, a conclusão do curso, a promoção do curso, a continuidade dele e a conclusão. Agora, para isso, como é que você preferia que fosse listado? Porque a tarefa por tarefa não é uma atividade de aquela forma, né?

Você chega, senta na cadeira de 8 horas da manhã, quando dá 5 horas da tarde, você larga. Não existe isso, né? A gente, enquanto gestão, vão surgindo as coisas e vão surgindo as necessidades, as demandas do campus, e a gente vai tentando contorná -las, vai tentando atendê -las.

Mas acredito que é orientar esse grupo que eu falei agora, orientar esses setores, para que eles tentei desempenhar suas funções, e executar o produto final, a entrega final, que é a operacionalização dos cursos.

E para isso as atividades são as mais diversas possíveis, desde olhar necessidades de estudantes, quais são as possibilidades de melhoria das atividades do ensino, tentar mapear as atividades dos professores, e de que forma a gente, enquanto gestão, pode estar contribuindo para que essas atividades sejam melhor desempenhadas, tentar ofertar uma infraestrutura adequada de forma a promover esse espaço mais adequado para desempenhar, para o desempenho das atividades.

Promover também cursos e atividades mais específicas de forma a melhorar o ensino na aprendizagem, tanto na parte docente quanto na parte discente, tentar sempre estar integrando os setores administrativos junto com os setores que são ligados diretamente ao ensino, para que

a gente possa apresentar que o produto final, o objetivo final de todos que fazem aquele campus é a formação docente, e isso é um desafio, porque parece que a gente vive em caixinhas, onde cada um tem que fazer o seu, e no dia a dia, boa parte do nosso tempo, essas atividades se integram, então não é uma coisa que só um setor resolve, é uma coisa que está ligada a mais de um setor.

Então a gente sempre está tentando compartilhar essas atividades, sempre tentar buscar ferramentas, só os sonhos para os problemas que vão aparecendo no dia a dia, quer seja de seleção, quer seja de implantação do novo curso, quer seja...

Quer seja na implantação de novos cursos, como eu falei, quer seja numa proposta de cursos de extensão, de cursos de capacitação que possam melhorar, trazer essa formação pedagógica do Centro, ou trazer essa melhor formação dentro daquele ambiente que a gente vê para o curso no momento. E a grosso modo de forma bem macro, acredito que é isso. Agora, se a gente vai detalhar essas atividades aí, a gente escreve aí um vídeo.

Quais são as principais dificuldades que você sente ao exercer a função de DEN?

eu acho que é o desafio de lidar dia a dia com as pessoas acho que esse é o principal desafio é você dar uma vez que você não tem essa fórmula de bolo que você o setor entra e tem que fazer lidar apesar de a gente saber qual é esse esse produto final que a gente quer isso eu acho que acredita muito claro para todo mundo mas às vezes é muito difícil você tentar manter a equipe engajada para que elas trabalhem de forma conjunta harmoniosa né no tempo que a necessidade espera que esse é um outro desafio às vezes as coisas funcionam mas as pessoas elas têm o tempo dela as têm a forma de atividades no entanto a dinâmica do dia a dia da instituição às vezes requer uma ação mais rápida né uma pronta ação e nem sempre todos estão dispostos talvez a palavra não seja adequada mas se estejam é preparados para resolver naquele naquele tempo então acho que a dificuldade maior essa questão do engajamento da equipe tá com as principais necessidades né institucionais e talvez esse censo de colaboração né que o meu não é só o meu meu é o meu seu do coloque aqui tá ao lado realmente eu acho que esse trabalho em equipe acho que é esse é um grande desafio e recentemente nessa questão de a gente pegar um campos novo todo novo toda hora tá chegando doce e toda hora a gente precisa pensar nessa estrutura docente a gente precisa pensar nessa orientação docente nessa formação docente nessa implantação do curso qual é a melhor estratégia do curso de que forma a gente pode estar melhorando e de forma a gente evitar é uma elevação desses dissentes no nosso nos campos

nos cursos por mais que a gente entenda da necessidade de formação talvez é mantê -se esses discentes motivados do início ao fim do curso acho que isso é um desafio que todo o diretor escolar independente do do do custo eu acho que tem porque o que a gente percebe que para entrar na turma fechada mas aí na hora da formação final há um grande número de evasão acho que é isso

Você sente alguma necessidade de formação para atender alguma demanda de seu trabalho?

Se eu te disser não, talvez seja um pouco alto o suficiente, que na verdade todo mundo precisa, né, de orientação, de treinamento. Mas eu não consigo te dizer que é tipo de formação, entendeu?

Acho que por as demandas não serem tão... Tão mapeadas, tão certinhas, tão descritas lá, não dá pra dizer, olha, eu preciso de um curso de compras. Eu preciso de uma formação de contratação docente. Eu preciso de um curso de psicologia pra entender melhor os meus colegas de trabalho. Não dá, são coisas assim que vão acontecendo e a gente vai tentando conversar com pessoas mais experientes, né, conversar com... Eu não consigo te descrever um curso específico não, acho que realmente são várias as demandas e que a gente percebe que... Hoje ela pode ser uma, mas meses que vem pode ser outra, ano que vem pode ser diferente. E às vezes nada é estático, né, você recebe uma formação, já recebeu há dois anos atrás, mas hoje você percebe que existem novas metodologias, né, e a gente... Da inteligência artificial, né, no ambiente escolar, né, e como lidar com essa ferramenta junto aos discentes, né, questão do comportamento, da postura, de tentar manter essa motivação discente.

Acho que esse é o grande desafio. Se você tiver que descrever um, descreve a esse. Isso é a questão da motivação, como manter a motivação discente.

Você percebe diferença entre o ensino medio integrado e os outros cursos?

O... Tá sendo agradável a surpresa, viu? Tá... É tudo, acho que a gente passou por essa dúvida, né? Essa preparação para montar essa turma. Não foi fácil. Tínhamos muitos desafios, mas tivemos uma equipe que realmente abraçou a ideia e trabalhou muito para implantar o curso e está engajada em realmente tornar esse curso, um curso realmente de... Que atenda as necessidades, né? Dos estudantes. E... O que a gente pensava que talvez fosse um grande desafio com relação à... Organização estrutural desses adolescentes, né? Que é um público mais jovem, um público mais novo.

Mas, surpreendentemente, a gente percebe que às vezes eles têm até uma atenção, um respeito, né? Junto aos docentes, junto ao grupo que nos surpreendeu. No entanto, o grande desafio é que a... Deixa eu ver como é que a gente fala. Os hormônios, né? O perfil do grupo é outro. Então, quando aquele grupo do subsequente sabe, pelo menos grande parte sabe porque ele está ali, que ele precisa entrar no mercado de trabalho, o do ensino médio, ele está ali meio que descobrindo isso.

Então, por esse motivo, é difícil também você controlar. As turmas também elas são maiores, né? Você percebe que abrimos 40 vagas para o subsequente, para o superior, começa logo em seguida, você começa a ter uma evasão. Então, você vai para o segundo período, para o terceiro, às vezes com um metade do pessoal que começou a sua turma. Já no integrado, não. A pegada é outra, né? E a forma de você conduzir também precisa ser diferente. O quanto está tempo de tarefas, de atividades. Também tem que ser diferente, porque o perfil deles espera, né? Essa demanda. Agora, é um grupo também que nos surpreende. Eles começam mesmo não tendo essa maturidade, quando eles recebem o desafio até do conceito técnico, eles conseguem desenvolver.

A gente fez uma mostra de ciências, que até foi uma atividade no primeiro semestre, quando usavam os produtos do primeiro período do ensino médio, produziram banner, fizeram pesquisa de campo, foram em ambientes, fizeram referência teórica, metodologia, confeccionaram banner, apresentaram esse banner para os colegas, para toda a comunidade que foi lá, realmente a gente mobilizou o pessoal para ir lá, de banner para que eles fizessem a disposição disso.

E nossa, foi algo que me surpreendeu, que às vezes a gente pega um público, no ensino subsequente, que demora um pouco para entender, porque não passaram, o ensino médio deles não proporcionou essa vivência, essa experiência. Então, a gente percebe que é um público, talvez consiga, na formação, pela sua formação técnica, talvez ir melhor preparado para o mercado de trabalho.

O que você considera importante no processo de decisão na gestão do campus?

Atendimento aos requisitos legais. Essa é a primeira, a primeira coisa. Porque muitas vezes a gente quer fazer uma coisa, mas nós nos deparamos com algumas restrições, com algumas

imposições legais. E que isso às vezes não atende, não chega a consciência para todos, para todos os colegas. Às vezes a gente entende que talvez fosse mais fácil, mais curto, e por um determinado caminho, mas as resoluções, as restrições legais nos impedem e nos direcionam para outro caminho.

O que torna às vezes o processo mais lento para a execução de determinadas atividades. Quando às vezes a gente imagina que uma atividade ela poderia ser resolvida de forma mais rápida, mais objetiva, mas a gente precisa seguir o passo a passo desses trâmites organizacionais.

Não que não sejam necessários, porque sem eles o negócio não funciona também, mas que às vezes tem muitos entraves.

O que um diretor de ensino, precisa ter de conhecimento, de habilidade, de atitude para atender a necessidade do ensino integrado?

Precisa conhecer os cursos, precisa conhecer as regulamentações institucionais, tá? Isso no âmbito do ensino, pesquisa, extensão. Precisa conhecer um pouquinho da administração, da gestão de pessoas e da parte de aquisição e contratação para que a gente consiga propor melhores ações para o desenvolvimento das atividades.

O que você considera importante trabalhar com a comunidade escolar quando se trata do ensino integrado?

Com relação aos pais dos alunos, a gente sempre tenta manter a participação ativa deles no ensino de aprendizagem. Isso é uma experiência que a gente está tendo com ensino médio, com o ensino integrado. Porque com o subsequente a gente não tinha essa cultura, porque o grande

público que eles já veem já é maior de idade e eles são responsáveis. Mas no caso do ensino médio, a gente teve uma preocupação maior. Então hoje a gente consegue fazer não só o conselho de classe, mas fazemos dois sub conselhos durante cada semestre, um pouquinho antes de cada unidade. E a gente adotou uma sistemática de um docente conselheiro para cada turma. Isso do docente conselheiro a gente tem para todas as salas, todas as turmas. E se faz também esse sub conselho. Mas com relação ao médio integrado, a gente adota também a prática de, nesse intervalo, estar convidando os pais para reunião de pais e responsáveis. Onde a gente busca abordar temas que são mais sensíveis para que possam estar afetando do desenvolvimento acadêmico dos discentes. Quer seja parte de que envolva a parte emocional, que tem os mais variados temas. Quer seja parte de vulnerabilidade ou fragilidade fundamental. Quer seja a questão do respeito com relação a todos que fazem parte daquela instituição. E apresentar também o funcionamento, alguns direitos e deveres.

Então a gente sempre tenta manter os pais e responsáveis cientes dessas necessidades. E com relação a essa parte de direitos e deveres, a gente tem buscado bastante também ajuda os representantes de turma e a comunidade está trazendo o que está lá descrito no nosso próprio Organização Acadêmica. Que está lá, mas assim no dia a dia não é tão fácil de aplicar. E a gente sempre vem buscando porque uma situação ou outra sempre acontece. Com relação aos professores, olha, os nossos colegas dizem que é um desafio diário. É difícil você controlar o uso do celular, conversa em sala de aula, a postura. Realmente é difícil. Mas é uma necessidade institucional. Estava lá proposto e faz parte da nossa carreira. E aí é um desafio constante, mas é um desafio presente.

E que a gente vai tentando contornar com reuniões de curso, com as reuniões pedagógicas, com as formações. A gente sempre busca fazer um calendário também de formação pedagógica. E a gente pergunta, os colegas, vai junto aos colegas quais são as principais necessidades.

E aí, durante aquele período, a gente tenta trazer temas para o debate, para as formações acadêmicas relacionadas a isso.

Quais são os principais desafios para os próximos anos no seu campus?

Eu acho que a gente poder tentar colocar mais um curso médio, que esse é um objetivo não pra

agora, mas acho que mais pra frente. A gente não entende a necessidade de ter essa outra vertente aí.

E a gente ter... Para encher, manter aquelas salas lá, todas rodando. A gente que recebeu os campi novos, é uma estrutura muito boa. Mas que ainda precisa ter... Tem alguns desafios, até a gente poder atingir o quantitativo de docentes necessários.

Fale livremente sobre a sua função e como é que você acha que a sua função impacta na comunidade escolar?

Acho que a gente precisa ter um direcionamento, um pessoal lá que faça orientação e que faça essa aponte, a administração, ensino, a direção geral, os pares. Eu vejo que a gente está ali, por mais que a gente devesse estar muito num papel estratégico, de planejamento e de projeto do que seria realizado. Muitas vezes a gente faz mais a parte da execução, né? É o inverso. O operacional. É, a gente faz mais o operacional. E a gente acaba, às vezes, não tendo forças para realmente fazer coisas que talvez o cargo de diretor de ensino de uma instituição federal, né?

Buscasse porque a gente está toda hora, às vezes, tendo que resolver as coisas mais variadas possíveis, né? Então, a gente está toda hora terceirizado, é professor, é servidor, um visitante que chegou, é um pai de aluno, é um aluno que não está bem, é um aluno que caiu, é um professor que faltou, é um setor que devia estar aberto mais estar fechado, é alguém que deveria fazer uma atividade que era para ser entregue hoje, mas infelizmente não vai conseguir fazer.

Então, assim, a gente acaba tendo que, para combater esses incêndios durante o dia a dia, e estou aqui com uma listinha de atividades. Fiz duas, tem, acho que umas 15 aqui, que eu disse, hoje dá para fazer isso, iludida, não consegue, não consegue.

Aí, acho que, assim, a gente vive nesse desafio constante. E às vezes as pessoas esperavam da gente uma determinada ação, uma determinada atividade, e a gente tenta fazer, mas nem sempre a gente consegue resolver porque realmente são muitas barreiras, são muitos detalhes que a gente precisa, né? Acho que se a gente tivesse um grupo mais focado, mais junto, realmente, eu

sei que todo mundo veste sim a mesma camisa, mas às vezes a gente tem que estar resolvendo essas coisinhas pontuais, e isso é um grande desafio para a gente.

Essa questão da execução, do operacional, deveria ser mais estratégico, em alguns casos.

Campus Camaragibe – Coordenador de Curso Técnico Integrado Luíz**Qual seu cargo, qual é a função que o senhor está desempenhando?**

Sou professor EBTT e estou como coordenador do curso de segurança do trabalho, desde fevereiro de 2023.

Já ocupou alguma outra função de gestão dentro do IFPE?

Dentro do IFPE não, é a primeira, mas no instituto que eu estava anteriormente, eu fui coordenador de curso também, tanto de integrado quanto do superior.

Você fez algum curso na área de gestão escolar?

Não, nunca fiz.

Recebeu algum tipo de formação, algum tipo de treinamento para iniciar essa função de coordenador?

E não.

Quais são os setores que estão subordinados à sua divisão?

Quando eu li essa tua pergunta lá no questionário que você tinha me enviado antes, Renata, eu confesso que assim, no organograma não tem ninguém, seu setor subordinado, certo? Mas tem setores que eu lido diretamente, como por exemplo a coordenação de estágio, o pessoal que trabalha no laboratório, nos laboratórios de segurança, o técnico do laboratório, agora

oficialmente não tem nenhum setor subordinado.

Quais são as atribuições da sua função?

Bem, enquanto coordenador, eu tenho que gerir o curso, no que se refere tanto às demandas de docentes, quanto também às demandas de discentes, sempre fazendo essa ponte entre um e outro. Além dessa atribuição também, é poder resolver todas as demandas que chegam na coordenação, referente ao registro acadêmico, referente à estágios. Fora isso também, demandas que vem de cima, que vem da DEN, da DG, da reitoria, que a gente também precisa estar atendendo.

Quais são as principais dificuldades que você sente ao realizar a função coordenação do curso?

Acho que a questão de cobrança, principalmente de docentes, de você estar necessitando, tem que estar sempre perto deles e cobrando para que eles realizem as atividades, para que eles façam demandas que são básicas, que são das missões dele, mas a gente tem que estar o tempo todo indo pé, cobrando isso daí, isso é uma coisa que dá um certo desgaste a gente que cansa.

E assim, dificuldade, Renata, que eu tenho bastante, tem a ver até com a pergunta que você já me fez, vem em relação à ausência de um curso, a ausência de uma preparação. A gente é colocado numa coordenação, numa função de gestão, e não tem preparação. A gente é colocado em uma função de gestão, né? E isso daí eu não me refiro só a mim, né? Eu falo dele e outros colegas também que estão em cargos de gestão também. E a gente não passa por um treinamento básico, né, de ferramentas que a gente vai precisar lidar, que a gente vai precisar trabalhar, né?

É questão também de regimento, que tem que ser uma coisa que tem que ser mais detalhada, mais bem apresentada para a gente. Então, é coisa que a gente vai aprender no dia a dia, levando porrada, errando e consertando.

Mas são esse tipo de dificuldade. Com relação aos discentes, como eu sou bacharel, não tenho

formação de licenciatura, confesso que lidar com o adolescente do integrado é bem difícil. Também acho que a formação pode vir também a questão da formação enquanto professor, para atuar com esse público aí. Aqui é toda uma didática diferenciada que a gente tem que ter.

Eu atuei com o coordenador de curso também durante um tempo, não do integrado, mas do subsequente.

Sente necessidade de alguma formação para atender às demandas da sua função?

Do ponto de vista administrativo, burocrático, do ponto de vista de gestão de pessoas. Pedagógica, de gestão de pessoas, acho que tudo isso seria importantíssimo. Quando a gente inicia, eu estou a fazer sete meses que eu estou na coordenação e tem muita coisa que chega na gente, até de errar mesmo também, que chega demanda, você fica, tá, o que é que eu faço com isso daqui agora?

Aí você tem que ir atrás, correr, então se tivesse tido aquela base, aquela noção básica, você poderia dar mais celeridade até aos processos, né?

Você sente alguma diferença entre gerir um curso de ensino médio ou do subsequente?

Sem sombra de dúvida. Com certeza. Do ensino médio integrado, você tem que ter uma atenção muito maior com o discente. Uma vez que a gente está lidando com adolescentes, a gente tem que ter uma atenção com a formação deles. A gente tem que ter uma atenção com a parte psicológica desses adolescentes. Até porque a gente está vendo que essa geração é uma geração que está necessitando de muito auxílio nesta questão psicológica. É uma geração que ela se perde muito fácil com esses problemas que de hoje aparecem hoje em dia na sociedade. Então tem muito essa diferença. No subsequente, por exemplo, eu já não tenho tanto essa preocupação.

Não vou ter de dizer que eu não tenho, eu tenho, mas não é tanto quanto a questão dos adolescentes. O acompanhamento dessa questão e até o desempenho deles também, a gente tem uma demanda muito maior do que em relação ao subsequente.

O que você acha que é importante para o processo de tomada de decisão dentro do seu campus?

Nós estamos como todos, por exemplo, lá no campus a gente tem que tomar diferentes decisões. Algumas decisões a gente toma de forma colegiada, algumas decisões a gente toma de forma mais individualizada, algumas coisas recai somente para a coordenação de curso, para entregar hoje, para entregar amanhã. É um tempo... É difícil, eu não diria assim, que é uma dificuldade, até porque tem decisões que a gente às vezes tem que tomar, vamos dizer assim, monocraticamente, né? A gente não dá pra gente estar consultando todas as pessoas e todos os pensamentos e levando a altura de consideração. Então tem coisa que a gente tem que decidir realmente no individual. É, mais uma dificuldade que eu acho é a falta de conscientização das pessoas que não são da gestão, né? De saber que às vezes a gente tem que tomar algumas decisões e cobrar algumas coisas e muitas vezes as pessoas que não participam da gestão ou nunca participaram da gestão elas não têm essa consciência. É, por isso que eu acho importante que todo mundo, uma hora, passe uma coordenação, passe uma direção pra poder ter mais consciência em relação a essas responsabilidades, essas cobranças aí. Eu acho que essa seria talvez a maior dificuldade nessa tomada de decisão, a falta de consciência dessas pessoas.

O que o coordenador de curso técnico integrado precisa ter de conhecimento, de habilidade, de atitude para atender especificamente o ensino médio integrado?

Especificamente, o integrado, é... Eu acho que tem que ter um conhecimento desse aspecto psicológico, de você ensinar a adolescentes, de lidar com adolescentes. Acho que seria um ponto. Conhecimento também de legislação.

A respeito de funcionamento do ensino médio. É outra coisa também que a gente não é treinado. A gente não é... Tem o curso de ensino médio, mas a gente nunca viu uma BNCC da vida. Entendeu? Então, a gente vai aprendendo essas coisas na marra mesmo.

O PPC do curso vai estudando, vai lendo. Mas eu acho que essa formação também nessa parte de legislação, de normatização, da parte de pedagogia, acho muito importante também. Mais específica, né? É, considerando o médio, né? Porque a gente percebe que tem diferença entre os outros cursos e o médio integrado.

O que é importante trabalhar com a comunidade escolar quando você vai para o ensino médio?

Quando a gente vai para o ensino integrado, chega uma figura nova dentro do instituto, que é o pai, que é o pai, que é a mãe, e esse pai, essa mãe, chega muitas vezes no IF com muita dúvida

em relação ao funcionamento, como é que vai ser, principalmente em relação à rotina e à vivência que o filho tinha antes nas escolas de ensino fundamental.

O IF tem características totalmente diferentes de uma escola tradicional, vamos dizer assim. O menino tem a português e matemática física química, que ele vai ter todas as suas disciplinas, mas as disciplinas de um curso técnico.

Então eu costumo dizer que é mais puxado o ensino médio no IF, é mais puxado até mesmo com a universidade. Aí esses pais têm muitas dúvidas. A gente tem que dar sempre uma atenção também para esses pais, estar sempre passando para ele essas informações, tanto de desempenho do filho como também de funcionamento do campus, o que a gente tem, o que a gente está fazendo, o que a gente está pensando em fazer futuramente.

Por exemplo, o nosso campus aqui é um campus que ele ainda está, já está na sede definitiva, mas tem muita coisa ainda que a gente precisa desenvolver, construir. A gente não tem um refeitório, por exemplo. Então isso dificulta, por exemplo, para oferecer alimentação para esses alunos. Então isso são pontos que a gente precisa muito, estar próximo do pai para poder conversar, para poder mostrar, explicar para ele que, embora seja uma instituição federal, os recursos não venham assim, abundantemente.

Então tem toda essa dificuldade aí, nesse lidar com os pais. De forma geral, não tem o título, problemas com os pais não. Está tudo bem, tudo ok. Poucos me procuram às vezes para conversar sobre o desempenho dos filhos, às vezes fica mais naquela questão da reunião de pais mesmo.

Voltando para a tua pergunta em relação à comunidade, eu acho que tem que ter uma proximidade do campus com essa comunidade, uma vez que a gente está buscando esses alunos ali dentro dessa comunidade, buscando no sentido de que o aluno já estuda, ele está fazendo ensino fundamental de uma escola, então a gente tem que ir lá naquela escola onde ele está coçando no ano e tirar ele lá de dentro.

Então a gente tem que estar mostrando para essa sociedade o que é o IFPE, o que está estudando, que benefícios a gente pode oferecer para os alunos, o quanto ele vai crescer estudando aqui. Eu acho que a gente tem que estar o mais próximo possível nesse sentido.

E aí é uma questão de estar desenvolver as ações mesmo, junto a essa comunidade. A gente

enquanto coordenação tem que estar pensando também em divulgação de curso, a gente tem que estar pensando que essas vagas desses cursos sejam todas preenchidas.

Então tem essa questão. E com a relação à comunidade interna é mostrar para essas pessoas o que são as demandas e fazer com que elas atendam essas demandas na medida do possível.

Os professores das áreas técnicas, como é que eles estão se virando com a mudança do subsequente para o médio?

foi ótimo você perguntar isso daí, mas assim, quem é bacharel não tem informação em licenciatura, nenhuma é zero, né? E você se deparar com alunos adolescentes do ensino médio para dar aula é uma realidade totalmente diferente, né?

Tenho professores aqui que, embora tenham muito tempo no Instituto Federal, nunca tinham dado aula no ensino médio, foram dar agora, começar agora em fevereiro, né? Então é muito difícil, né? Assim, é... Tem colegas que já vêm de outros campi, já tiveram essa experiência, já passaram por essa experiência, mas o impacto assim é grande, a diferença é grande e assim, a gente não tem esse suporte inicial, né? Esse treinamento, eu digo assim, que para ser professor do IF, a gente devia, lá quando a gente passa no concurso, que assina a... o termo de aceite, a gente devia passar por um curso de formação. Igual tem na polícia, igual tem outras atividades, a gente também devia passar por esse curso de formação. Porque tem muito aspecto que não é trabalhado, de jeito nenhum, e a gente só vai aprendendo ao longo do dia a dia. E tem colegas que não aprendem nem ao longo do dia a dia. A gente sabe disso.

Como são tomadas as decisões no seu campus?

Em relação à coordenação, eu procuro sempre ouvir os professores, sempre que tem alguma demanda que eu acredito que tem que ser uma decisão colegiada, a gente faz reunião com os docentes, com os pares para tentar tomar essa decisão.

Como a gente conversou antes, algumas não cabem isso daí, algumas a gente tem que tomar

realmente de forma direta. E falando de gestão de direção geral, direção de ensino, isso daí é uma coisa que eu não posso me queixar aqui no campus. Sempre somos ouvidos, sempre são decisões que a gente participa, que a gente tem sido consultado. Isso tem uma forma bem democrática mesmo.

Quais são os principais desafios que você vê para os próximos anos no seu campus?

Os desafios é o desafio de crescer, de crescimento. A gente começou o ensino médio agora, ano que vem vamos ter mais duas turmas, 2025 mais duas, então vão ser seis turmas de adolescentes dentro do campus, então a gente tem uma demanda de crescimento, de professor que a gente vai ter que ter, de servidor que a gente vai ter que ter para atender essa demanda toda, demanda de coordenação também, porque eu não sei como é que vai ser daqui a dois anos, quando a gente tiver todos os anos de ensino médio e mais os cursos, o curso subsequente funcionar no mesmo tempo, talvez de outro, não consiga dar conta disso daí, porque vai ser muita coisa.

Acho que é isso, acho que é esse desafio de você estar sempre ofertando melhorias no campus com baixo orçamento, é preocupação que a gente tem que ter de construção de um ginásio que a gente não tem, ainda do refeitório, de ofertar alimentação para esses estudantes, porque a gente quer que os meninos paguem 14, 13 disciplinas, muitas vezes essas disciplinas não cabem dentro de um turno, seja porque não coube encaixar o horário, seja porque o professor às vezes tem outras demandas também, não consegue encaixar e precisa o aluno ficar nesse contra turno, ele precisaria ter uma refeição.

Então acho que os desafios são esses, é um desafio de crescimento, é um desafio de pessoal, é um desafio financeiro também, a gente está bem, bem... a gente vive numa situação limite, de tudo, limite de pessoal, limite de dinheiro, limite de tudo.

Fale livremente o que você acha da sua função com o coordenador, como é que você se sente sendo coordenador? Como é que você acha que seu trabalho impacta a comunidade escolar?

Eu gosto da função, da coordenação. De forma nenhuma foi uma coisa que me foi imposta. O

convite foi feito e foi aceito, porque eu gosto dessa questão de você estar lidando com essa parte de gestão. Acho que dá uma visão a gente sempre diferente de funcionamento, de dificuldades que a gente enfrenta. Eu acho que é importante para todo servidor, como eu disse antes, passar por essas experiências, para ter esse conhecimento um pouco mais aprofundado do que essa tomada de decisão. E assim, eu tento sempre, vamos dizer assim, eu acho um impacto que você falou, gerir esses cursos de uma forma que eu consigo fazer com que o processo de ensino - aprendizagem flua naturalmente, que não tem interrupção. Então, a gente tem que escutar o professor, mas a gente tem que escutar o aluno, a gente tem que escutar o representante e ver o que são as demandas desse representante. Procurar atender todas essas demandas na medida do possível, é claro.

Mas eu acho que a coordenação tem muito esse ponto central, ela faz muito essa ponte. Entre direção e sala de aula, sala de aula de professor e aluno, e o caminho contrário também.

Campus Arcoverde - Diretora de ensino Antônio

Qual é o seu cargo e desde quando você atua nessa função?

Professora EBTT na função de DEN desde 2021.

Já ocupou cargos de gestão anteriormente?

Sim. Coordenadora

Recebeu algum tipo de curso ou formação para iniciar a função de DEN?

Não

Quais são as atribuições da DEN no Campus Arcoverde?

Tipo até o ônibus da prefeitura que se não sou eu quando o aluno fica na sala, só eu que ligo para o motorista do ônibus, entendeu? Não é minha atribuição, mas tá no meu colo daí semana passada, a gente teve a reunião sobre a curricularização da extensão que eu tô inclusive revisando o documento aqui agora e assim fizeram uma sessão aí coloca o PPC, Tudo muito lindo, só que é frigar dos ovos, né? Se não fizer alguém que ele vem cobrar depois existe uma semana Nacional de Ciência Tecnologia a de manhã e de tarde e quem organiza é o pessoal da pesquisa da extensão, mas os alunos cobram a den. Por que não aconteceu de noite. E o pessoal da pesquisa e extensão pedem ajuda para tudo, porque diz que não existe subordinação.

O dap vai para um reunião do FORDAP e promete fazer uma ata corporativa para materiais esportivos aí ele chega no Campus e ele disse que compete a DEN fazer essa ata. E aí ele disse que a responsabilidade é minha, e passa o processo para mim em todas as reuniões de gestão, eu disse quando eu tiver um professor de educação física, eu faço enquanto eu não tiver eu não faço. A Reitoria demorou anos para conseguir fazer contratação de professor de educação física e ainda reunião passada, ele se acha no direito de me chamar de incompetente, ele disse a nossa incompetência. Mas a nossa, no momento em que o processo está no meu colo é incompetência minha. Tá aí que eu digo meu irmão vai fazer tudo que eu faço aqui dentro, tá? Agora Finalmente eu tô com professora eu vou falar com ela. Vai iniciar essa ata mas a pessoa também acabou de chegar no serviço público ela eu nem poderia dar essa atribuição a ela pelo que ela assinou lá no contrato dela, mas eu vou dar. Chegou um professor para ter condições, pelo menos não fazer porque eu não vou me meter a fazer por mais que seja a

responsabilidade de todos nós vamos fazer aquilo que não sei na verdade aquele que o pé da palavra eu não tenho competência mesmo, competência técnica. Tu acha que eu vou lá especificar bola de futebol Renata, mas eu cheguei na reunião. E aí agora eu digo para todo mundo que eu sou incompetente porque eu sou dessas, eu digo eu sou incompetente, então assim eu vou me ater ao fato de só fazer aquilo que compete a DEN. Mas até isso a gente se pega então assim eu acho que deveria ser da competência daí. E aí me atendo pouco da sua pergunta é o que fosse concernente a ao cuidado com professores e alunos sabe o que dissesse respeito mais direto. O que tivesse mais ligado a infraestrutura eu acho que os outros departamentos deveriam estar mais Independentes então fazer o quê?. Eu preciso disso, mas a gente não deveria estar diretamente ligado essas coisas, mas o que acontece é que a gente precisa estar o tempo inteiro sabe no momento que diz assim a de uma ata corporativa de aquisição de material esportivo. Pelo amor de Jesus Cristo é a den tem que fazer aí fica desse eu queria saber onde é que tá o papel que diz que tem que fazer isso porque não é possível que não tem, não é possível que existe em algum lugar, porque todo aqui e assim é tudo sabe, você tem que comprar um microfone, só eu que tenho que especificar o microfone então assim tudo dentro da escola. Se for tirar por esse lado então tudo né? E aí eu não sei porque que a gente também não recebe o salário de todo mundo junto, nós vamos combinar porque ninguém tá ali por causa do dinheiro, não, vamos combinar que não é.

Porque o Jesus Cristo, sozinho lá a gente resolve literalmente assim é o aluno que passou mal não tem uma enfermeira passa mal é alguém da den que vai socorrer um aluno levar para o hospital. Inclusive com uma briga horrorosa dentro da própria den hoje a gente tem enfrentado. O pessoal querer fugir da den, inclusive quem pode quem não é um cargo especificamente da den quer fugir. Quer ir para os cargos administrativos das outras áreas, você não tem atendimento ao público e vou ficar mais livre, por exemplo para aderir ao programa de gestão, a gente vai pra reunião e eu já ouvi por exemplo de reuniões... então bota o pessoal de atendimento ao público para não entrar no programa de gestão. Então beleza. Faça isso e crie um ambiente que ninguém quer ir, né?

A pessoa que tava até ficando lá o meu setor de registro acadêmico não quer mais, quer voltar para onde ele era. pois justamente porque ele não tem atendimento ao público. Ainda não atendimento aos pais e agora você começou com integrado. Então assim tem uma série de problemas coisas que não tinha a gente não tem um assistente aluno, um cristão que seja não tem não é essa parte do conseguir tá mais próximo lá no pátio. A gente não tem, então a gente tem lidado com algumas questões de vandalismo que a gente está tentando resolver de outras formas, sabe? Tá na no colo da DEN.

Quais as principais dificuldades enfrentadas no cargo?

A falta de pessoal para você conseguir delegar atividades sabe? Eu vim ter um secretário faz vai fazer um ano. E ele ajuda nas coordenações dos cursos superiores. Não tenho nível superior, não tenho alguém da secretaria para nível superior. O coordenador que era coordenador deixou o cargo, aí o coordenador que aceitou assumir está com ares de doido aí começa a cobrar.... enfim a gente tá com dificuldade muito grande de pessoal com experiência de gestão e de organização de gestão essas coisas, embora não tenha uma experiência de gestão escolar especificamente que tem as suas particularidades mas a gestão... eu acho que falta um pouco de apoio para determinados assuntos e eu acho que quando a gente precisa desse apoio, eu me sinto um pouco abandonada pela Reitoria, sabe esse abandono das instituições superiores, eu senti na pele agora com o processo de abuso. A gente sofreu no Campus e na hora de enfrentar o processo e bota no colo e dizer e aí o que que você faz? Eu senti que era eu e o professor, entendeu? Não era nem a DEN porque no final das contas eu podia sofrer um processo por perseguição e etc e assim. Aproveite muito te vira, entendeu? E aí eu senti assim além desse fato de pessoal próximo eu senti que existe um discurso muito bom, então vamos fazer um seminário contra violência. Na hora que acontece, na hora que o bicho pega estamos aqui estamos para apanhar, na hora que o bicho pega não se tem apoio de cima, não sabe do mesmo jeito que apresenta a extensão. Bora vamos resolver. Vamos botar no colo, como é que a gente faz, não se tem ninguém quando a gente precisa do apoio de cima. Esse apoio Não é tempestivo esse apoio ele não é essa ativo e não é repetido e não é tempestivo. Não tanto do ponto de vista legal, quanto do ponto de vista prático mesmo de ações, vamos fazer juntos, vamos procurar aqui então, eu acho que é assim. O que é para cobrar vem muito rápido para o que é Para apoiar é muito lento.

Sente necessidade de alguma formação para alguma demanda do teu trabalho?

Eu sinto em coisas específicas sabe? Eu acho que talvez uma formação generalista pudesse ser ruim porque talvez eu já tenha algumas coisas, mas se existisse uma formação modularizada. Acho que tem módulos que eu gostaria de fazer, principalmente. Principalmente nessas coisas assim lidar com alguns conflitos escolares umas coisas assim mais específicas desse nível médio, essa coisa do de umas informações mais específicas para esses desafios também no nível mais baixo sabe de transformação de um coordenador, umas formações mais de troca de

experiência entre os coordenadores do integrado. Eu sinto falta do if promoveu uma troca de experiências entre Era que tem os mesmos problemas sabe? Por exemplo, eu tava vendo da gente, se não falar iniciativa. Nossa eu não vejo a gestão promovendo uma coisa assim sabe? pegar assim fazendo como pegar todo mundo que tá contratando atenção, quem são os campis? vamos juntar esses três quatro, vamos ver como é que tá, não tá, resolvendo junto aqui vamos fazer uma reunião eu vejo isso sempre. Tem que partir da gente vamos descobrir como é aqui, que é que tá fazendo, como fez... para ver como é que a gente pode fazer...

Você sente diferença entre o curso médio integrado e os demais cursos no seu campus?

completa total e absoluta tanto do pro bem, quanto para o ruim .Eles são muito para ativos. Eles querem participar de tudo eles trazem uma vida para o campus que a gente não tinha sabe então por exemplo a gente cansava de fazer os eventos e o povo não querer participar, agora é o contrário, a gente tem que fazer os eventos porque eles querem. Agora estão organizando o Halloween em compensação, a gente tem que lidar com vandalismo que a gente não tinha. Tipo a gente não tinha uma cadeira quebrada no Campus que é um pouco dessa a imaturidade a gente tem que lidar com essa necessidade de estar de perto olhando as ações. Já teve gente querendo ser o homem-aranha subindo no parapeito lá de cima do primeiro andar e a gente meu Deus do céu. Eu recebo uma foto do Cristão lá que postou no celular não no Stories dele. Outro no Instagram se fingindo de super-homem e o meu Deus do céu Nossa Senhora coração quase saiu pela boca, a gente tem que lidar com casos de que talvez você mais vê lados, porque os meninos sabem mais da consequência, mas de preconceitos de xingamentos de você, já teve caso de trazer o pessoal de um conselho tutelar do pessoal da polícia sabe para fazer umas palestras para tentar trabalhar. A gente já teve casos dos pais dizerem que não queriam que os filhos participassem de palestras com palestrantes LGBTA+. A gente tá numa região muito pela Assembleia. Então a gente já passou por isso a gente tá aprendendo. Como é que lida com essa questão do controlar sem ser tirando, ao mesmo tempo sem ser permissivo, sabe acho que é Limiar que a gente tá tentando achar e que talvez tantos outros Campus já tem o vividos falta um pouco dessa experiência de gestão escolar. Que eu queria fazer uma troca de experiência que eu queria passar sabe não só eu como os professores que lidam com essa eu tento aprender com os professores que já tem experiência e outros e outros colégios que até já tiveram experiência de gestão em outras escolas que vieram com essa intenção de trocar, mas assim até a forma de dar aula os professores comentam que é diferente. A gente começou com uma turma

de 40 alunos.

E aí não rolou a gente precisou dividir as turmas. E aí foi uma confusão e sim a gente teve que é a primeira vez que a gente fique fazendo e aprendendo

Como são tomadas as decisões no seu campus?

A gente junta sempre a gente faz reuniões semanais na DEN e as coordenações de cursos, e independente de ser um problema de uma coordenação específica, a gente vai conversar. As decisões costumam ser colegiadas, inclusive sou voto vencido em muitas delas

O que é que um diretor de ensino, precisa ter de conhecimento, habilidade, e atitude para trabalhar com ensino médio?

É muita coisa, né? É muita coisa eu acho que é habilidade de soft Skills que o povo fala bonito para hoje em dia eu acho que tem que ser aí um pouco de compreensão de paciência de humanidade de habilidade compreender a realidade. De onde vêm os alunos sabe? o público que você tá tratando a gente tem públicos, a gente recebeu de surpresa no integrado público muito diferentes. Então a gente tem o que a gente ve que tem uma condição financeira muito boa, mas a gente recebeu uma galera aqui é o nosso público já conhecido dos cursos subsequentes que aquele de origem muito humilde então essa galera tá toda junta, né ali você precisa saber lidar com essas realidades muito distintas. Entender que a gente enquanto a gente precisa entender a instituição que a gente tá E qual é o propósito da instituição porque a gente é cobrado de Fora para ser um cursinho sabe? Acho que aqui a gente tem duas cobranças muito distintas dos pais e E você tem que entender muito bem. Onde você tá.

Eu acho que essa foi uma preocupação quando eu entrei na DEN, eu não conhecia do ponto de vista de filosofia, sabe e aí a gente enfrentou nos cursos técnicos subsequentes uma luta muito grande do desejo dos alunos dos cursos técnicos subsequentes para que a gente fosse um como é que a gente pode dizer um sistema S sabe o Sesc SENAI. Sesi que tem o curso técnico. Aí que não tem filosofia e que não tem que não discutir ética, que não tem português e assim ... e a gente começou a falar muito sobre isso e foi na época anterior a quando eu entrei para DEN, é muita coisa para ler sobre sobre a DEN, sobre o IF... ter muita normativa, né? Mas eu eu

achei que o que era mais importante eu ler. Para entender, qual era a diretriz do ensino que a gente tava se propondo a fazer e principalmente quando a gente se propôs a fazer um nível médio diante de tanta mudança aí de novo, ensino médio e etc e tal quem era o nosso ensino médio sabe e assim a gente foi muito parabenizado embora, tem aí toda essa ainda esteja todas as novela do novo ensino médio em nosso ensino médio está aí ainda não aprovado, né? Não mas a gente fez de entender que a gente forma cidadão sabe então assim.

Acho que a nossa grande preocupação é essa em entender que profissional que ser humano que cidadão a gente tá. Querendo formar enquanto e as pernas mas que é essa a principal competência que eu acho que um dente precisa ter sabe saber ele é desde que ele é bem duro e a fé e o seu objetivo não tem um propósito dos alunos que se formam os alunos vão sair técnicos no nosso caso em informática para internet, você tem o objetivo de fazer com que esses alunos sejam aprovados, eu não sei aqui, eu quero meus alunos aprovados no Enem. Eu quero meu.

Por que os cristãos eu quero os meninos aprovados e tem a oportunidade de emprego e etc, mas assim é mais que isso que a gente quer sabe, eu acho que essa é a principal competência que eu acho que a gente se desenvolver entender os meninos como seres humanos e eu achei por exemplo. O pessoal ficou bem revoltado, porque quando ele foi dividida as turmas, E eu tava saindo da sala de aula, eles me rodearam assim no meio da sala de aula não mas a gente não vai ser consultado. E ninguém perguntou a gente. e quando eu cheguei na sala, uma pessoa falou assim, mas tu não acha que é um absurdo o aluno confrontar o diretor assim no meio do Corredor? não sei o que sabe? eu achei massa . Estamos aqui para formar senso crítico...Tá formando um ser humano crítico. Eles viera, com respeito, não gritando comigo não, mas eles vieram a exigir o direito deles de fazerem parte de uma decisão que muda a vida deles, eles estão certos.

O que você precisou trabalhar sobre o ensino médio com a comunidade escolar ?

gente foi chamado as escolas dos nonos anos participarem visitarem o ief assim como a gente tem feito. Inclusive esse ano a gente aproveita o momento que é bem oportuno que é o momento da Nacional de Ciência Tecnologia e a gente traz as escolas para o campus. A gente tem uma parceria muito boa com as secretarias municipais de educação da e com a digestão as gestões escolares mesmo, então a gente se chamam os alunos para vir participar da semana essa semana mesmo eu oficina de pensamento computacional durante a semana nacional essa semana essa durante essa semana eu vou deixar para 6 vezes, mas esse ano eu tive ajuda para definir.

Já temos integrado. Então teve uma oficina de física tem uma piscina de lançamento de

foguetes. Teve outra oficina de fazer sabão de uma piscina de reciclado tudo aí o pessoal do nível médio dos nonos anos para virem fazer atividades com a gente. Então eles vem antes da uma breve palestra sobre o que é a gente faz o setor Campos, né? O ano passado. Inclusive a gente nem tava no campo ainda, mas a gente fez toda atividade com os

No Campus novo mesmo sem tava deserto, mas a gente fez assim mesmo, porque que o impacto né de você receber não sai de novo assim, a gente teve muito problema nas inscrições no primeiro na primeira semana, a gente não tinha quase inscritos. E aí a gente foi para dentro das escolas mesmas pediu para os diretores de escolas para ir fazer as inscrições dos alunos lá em cima, né? Porque a gente acha que a gente deveria ter ficado entre os campos que não tem prova, mas ficamos entre prova e vamos ver aí, como é que vai ser o lugar que o povo costuma ter medo de fazer prova, sabe quando a gente só tenho subsequente de fazer prova aí é

Quais são os principais desafios que você vê para o seu Campus nos próximos anos ?

Pessoal. Vou bater na tecla tanto de professor como administrativo. A gente tá tentando a abertura de um outro eixo, mas a gente também está esbarrando no fato da gente ter poucos professores.

Como é que você acha que a sua função impacta a comunidade?

então eu acho que para quem gosta de gestão, eu acho que é uma oportunidade de você poder fazer aquilo que você não aumentar costuma reclamar na verdade. Eu não sou muito de ficar reclamando eu sou de quando eu falo alguma coisa é para tentar.

Com que as pessoas estão fazendo e eu gosto de não sabe como eu gosto de tentar ajudar da forma como foi eu sou assim, eu me lembro como hoje no dia que eu passei no concurso do IF e eu disse a meu marido que era para descansar e eu ri da minha cara.

Aí ele foi e começou a rir não mas é porque você vai aí você só eu só vou pegar as aulas mesmo, não vou fazer mais nada buscar. Ele ri da minha cara, então assim é muito meu pé, se você gostar realmente de mim, vou ver e a docência é uma coisa que eu gosto muito justamente por essa coisa do mundo das pessoas estão mesmo no estado, por exemplo. Eu procurei uma secretaria que o povo diz que você vai trabalhar com saúde para tirar a sua própria, saúde, eu faço para entender que tem na saúde por um ano e meio mais ou menos que era justamente para

dar lugar, onde você faz a diferença e eu acho que a educação é um lugar em que você consegue fazer diferença individualmente na vida das pessoas e quando você na gestão da educação você consegue fazer a diferença coletivamente.

Hoje é fazer-se enxergado dentro da região, como uma forma de mudar região sabe então assim toda vez que eu quero ter muita raiva de uma coisa, eu respiro e me lembro que existe um propósito e que o propósito é muito maior do que a raiva que eu tô tendo do professor que acha que dar aula nos dias que ele tem aula é demais sabe e que está no Campus 3 dias na semana e um sacrifício muito grande, o que é essa é uma das coisas que mais eu fico assim. Ah, meu Deus do céu, não é para isso que eu fui DEN, não foi para isso que eu acertei você bem sabe? Eu acho que a DEN é o lugar em que você consegue fazer a diferença, então assim a gente tá se envolvendo a gente foi buscar.

As grandes ideias de desenvolvimento de lugares, de regiões, elas começam com as ideias, com o sonho de alguém e só como o professor não dá para fazer. Isso é com o cargo de Gestão que dá para fazer, isso é se envolver com essas coisas que dá para fazer isso, então o que me faz ainda querer continuar, mesmo pesadas. Apesar das expectativas milhãres, que eu brinco assim, que o meu maior desafio na terapia hoje é conseguir lidar com o não atendimento às expectativas das pessoas, né? Porque acho que as expectativas irreais você não vai conseguir atender as expectativas das pessoas e eu durante esses dois anos eu me frustrei muito comigo mesmo por não conseguir atender as expectativas, porque eu sou muito dessa tentar. Tem sido esse sabe, tentar focar enxergar o que tem de bom, porque eu acho que a gente como mulher ainda tem essa questão, né? Quem quiser que diga que não, mas a gente é mais cobrada, não tem para onde. A que a gente se cobra mais, né? Aí você faz assim, pô, eu tô fazendo sucesso de um lado, mas eu tô fracassando do outro. É muito difícil você lidar com esses papéis. Mas você faz assim, não, tem um propósito. E aí as pessoas querem que você puna os professores que estão falhando, são as pessoas que estão na sua gestão esperam de você que você faça essas punições. Mas você sabe que não é desse jeito que acontece, as pessoas se frustram com você, então assim Acho que o meu maior desafio é entendeu? Mas não, respira... Você espera um pouquinho já já vai acabar . O meu desafio hoje é focar no propósito nessa coisa de entender que assim, o que me anima, isso a gente tá conseguindo construir, eu olho para trás e digo que eu consigo reconhecer os méritos.

Não existia, tem um monte de gente por trás de tudo isso, mas antes de você é óbvio que ninguém faz nada sozinho, mas antes de você ser DEN não existia um curso médio integrado, não existia o nível superior, não existia a gente no Campus Novo. Que só eu sei o quanto de

briga, eu peguei para poder a gente pensar em Campus Novo, mas eu sei o quanto de esforço meu até chegar lá, todo mundo que tive que ligar que eu conhecia para ligar o poste de energia, todos os pauzinhos que eu tive que mexer com o povo do estado que eu fui para lá conversar... então assim... é reconhecer os méritos e a gente tem uma mania horrível, né de um monte de coisa e quando a gente fala um a gente fica batendo na tecla do erro. Tenho trabalhado muito isso na terapia. Eu brinco que o IF deveria pagar minha terapia inclusive porque deveria ter terapia para todos os DENs, viu? Tudo deveria ter pago, criado pela DEN um auxílio terapia, deveria vir no contracheque: auxílio terapia. Assim sabe acho que é isso, é é você, sabe abrir mão um pouco da sua vida pessoal mesmo em prol de um propósito.

APÊNDICE D - Validação do produto Educacional

The image shows a screenshot of an email interface. On the left is a sidebar with navigation options: Mail (with a notification badge '47'), Chat, Spaces, and Meet. Under 'Mail', there are folders: Caixa de entrada (47), Com estrela, Adiados, Enviados, Rascunhos (28), and Mais. Under 'Marcadores', there are 'Portarias' and 'Unwanted'. The main content area shows an email from Renata Queiroz da Costa (renata.costa@igarassu.ifpe.edu.br) to PRODEN. The subject is 'Validação de produto educacional'. The email body contains the following text:

Prezado Prô Reitor de Ensino em Exercício, boa tarde

Estou realizando uma pesquisa de dissertação de mestrado do PROFEPT e o tema do nosso trabalho é "Sentidos da gestão escolar no âmbito do ensino médio integrado do Instituto Federal de Pernambuco"

O objetivo geral deste trabalho consiste em compreender quais são os sentidos de educação dos gestores de ensino do Instituto Federal de Pernambuco sobre o ensino médio integrado. Quanto aos objetivos específicos pretende:

- Conhecer as atribuições dos gestores de ensino que ofertam o ensino médio integrado no IFPE;
- Identificar os conhecimentos e habilidades necessárias aos gestores escolares para o ensino médio integrado.
- Conhecer a formação dos gestores escolares;
- Analisar no discurso dos gestores escolares os sentidos da gestão escolar no IFPE;
- Elaborar um produto educacional que auxilie a apresentar os sentidos de gestão escolar no IFPE.

Fizemos entrevistas com os gestores de ensino da 3ª expansão para compreender melhor os sentidos deles em relação a função de gestão escolar.

Com os resultados da pesquisa, realizamos um produto educacional em formato de cartilha para apresentar à comunidade o que faz a gestão escolar, as atribuições do gestor de ensino e como eles significam suas funções de gestão.

Considerando que a Prô Reitoria de Ensino é a autoridade máxima sobre os gestores de ensino da instituição, encaminhamos a cartilha em anexo para a análise do conteúdo e, se possível, apresentação de impressões ou possibilidades de melhoria no instrumento antes da divulgação.

Desde já agradeço a atenção dispensada.

Atenciosamente

APÊNDICE E – ATOS E DOCUMENTOS QUE NORTEIAM A PRÁTICA DA GESTÃO ESCOLAR NO IFPE

Documento	Ano	Tipo de ato administrativo	Dimensão de competência⁵
Constituição Federal Brasileira	1988	Lei	Político Institucional
Lei nº 9.394/1996 – Estabelece as diretrizes e bases da educação	1966	Lei	Político Institucional
Lei nº 10.861/2004 – Institui lei dos SINAES	2004	Lei	Político Institucional
Lei nº 11.892/2008 – Criação dos Institutos Federais	2008	Lei	Político Institucional
LEI nº 10.172, DE 9 DE JANEIRO DE 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências.	2011	Lei	Político Institucional
Lei nº 12.593/2012 – Institui o Plano Plurianual do Governo Federal	2012	Lei	Administrativo financeiro
Termo de Acordo de Metas assinado pelo IFPE com a SETEC/MEC			Político Institucional
Plano de Desenvolvimento Institucional do IFPE (2009 - 2014)	2009		Político Institucional
Plano de Desenvolvimento Institucional do IFPE (2015 - 2018)	2015		Político Institucional
Plano de Desenvolvimento Institucional do IFPE (2022 - 2026)	2022		Político Institucional
Estatuto do IFPE	2009	Normativa	Político Institucional
Regimento Geral do IFPE	2012	Resolução	Político Institucional
Carta ao Cidadão	2018	Orientação	Político Institucional
LEI Nº 13.005, DE 25 DE JUNHO DE 2014 Plano Nacional	2014	Lei	Político Institucional

⁵ Dimensões de competências estabelecidas pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) no documento Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (2021).

de Educação			
RESOLUÇÃO CGRC/IFPE N° 6, DE 17 DE NOVEMBRO DE 2022. Aprova a Metodologia de Desdobramento do Planejamento Estratégico do IFPE	2022	Resolução	Político Institucional
Instrução Normativa PRODIN/REI/IFPE no 1, de 28 de dezembro de 2022. Desenvolvimento geral do desdobramento estratégico	2022	Instrução normativa	Político Institucional
Orientação Normativa nº 01/2022 - Estabelece orientações para oferta de carga horária a distância em cursos presenciais do IFPE.	2022	Orientação normativa	Pedagógica
Orientação Normativa nº 01/2020 - Orienta os procedimentos para os Campi/Diretoria de Educação a Distância (DEAD) solicitarem autorização de funcionamento dos Cursos Técnicos e de Graduação do IFPE.	2020	Orientação normativa	Pedagógica
Orientação Normativa nº 03/2019 - Orienta o processo de emissão de declaração de tramitação de diploma para fins de matrícula em instituições de ensino superior	2019	Orientação Normativa	Administrativa
Orientação Normativa nº 02/2018 - Orienta solenidade de formatura	2018	Orientação normativa	Pedagógica
Orientação Normativa nº 06/2018 - Orienta a publicidade no site institucional dos planos de trabalho docente.	2018	Orientação normativa	Administrativa
Orientação Normativa nº 02/2020 Orienta os procedimentos para os Campi/Diretoria de Educação a Distância (DEAD) elaborarem os Projetos Pedagógicos de Curso,	2020	Orientação normativa	Pedagógica

referentes à abertura de Cursos Técnicos e de Graduação do IFPE.			
Orientação Normativa nº 01/2019 - Orienta o regime de aprovação do calendário acadêmico anual no âmbito institucional	2019	Orientação normativa	Pedagógica
Orientação Normativa nº 02/2019 - Orienta o processo de análise de titulação de candidatos a docente em concursos públicos no IFPE	2019	Orientação normativa	Pedagógica
Projeto Político Institucional do IFPE	2012	Documento Norteador	Político Institucional
Colaçon de grau extemporânea	2011	Resolução	Administrativa
Documento orientador Bacharelado e Tecnologia - CONSUP.	2015	Documento orientador	Pedagógica
Documento orientador para cursos FIC	2014	Documento orientador	Pedagógica
Documento orientador para elaboração de Planos de Cursos Técnicos	2014	Documento orientador	Pedagógica
Documento orientador PROIFPE	2013	Documento orientador	Político Institucional
Normas para revalidaçã de diplomas estrangeiros.	2013	Resolução	Administrativa
Normativa emprego obrigatório da flexão de gênero para nomear profissão ou grau em diplomas.	2012	Resolução	Político institucional
Normativa do Programa de Mobilidade Acadêmica Internacional do IFPE.	2012	Resolução	Político institucional
Organização acadêmica do IFPE	2016	Marco legal	Político institucional
Orientação para elaboração de PPC das Licenciaturas.	2017	Documento Orientador	Pedagógica

Política de desenvolvimento de coleções.	2015	Política	Administrativo-financeira
Política do Sistema de Bibliotecas do IFPE	2015	Política	Administrativo-financeira
Procedimentos e normas para instrução de Atos Autorizativos para Cursos Superiores.	2011	Resolução	Administrativo-financeira
Regimento do Fórum PROIFPE	2022	Regimento	Político institucional
Regimento do Colegiado de Cursos Superiores.	2013	Regimento	Político institucional
Regimento do Fórum de Cursos Técnicos.	2014	Regimento	Político institucional
Regimento do Fórum PROEJA.	2013	Regimento	Político institucional
Regimento interno do Fórum Permanente das Licenciaturas do IFPE.	2012	Regimento	Político institucional
Regulamento de abertura de cursos no IFPE.	2015	Resolução	Político institucional
Regulamento de critérios para atividades complementares desenvolvidas pelos estudantes de superior.	2012	Resolução	Pedagógica
Regulamento das normas internas para uso de uniforme escolar pelos estudantes matriculados.	2013	Resolução	Administrativo
Regulamento de monitoria IFPE	2011	Resolução	Pedagógica
Regulamento do NDE dos Cursos Superiores do IFPE	2015	Resolução	Pedagógica
Regulamento do TCC do IFPE	2011	Resolução	Pedagógica
Regulamento para oferta de Especialização Técnica	2012	Regulamento	Pedagógica
Regulamento de jubramento	2011	Resolução	Pedagógica
Regulamento Doutor Honoris Causa	2012	Resolução	Político institucional
Sistemática para Realização de Visitas Técnicas	2015	Resolução	Pedagógica

Sistemática para Registro e Acompanhamento das Atividades de Ensino do IFPE	2016	Resolução	Administrativa
Diretrizes Indutoras e Metas para oferta de cursos técnicos integrados ao Ensino Médio no IFPE	2022	Resolução	Político institucional