

**Universidade de São Paulo
Escola de Enfermagem**

DÉBORA MARIA ALVES ESTRELA

**GESTÃO PEDAGÓGICA ADMINISTRATIVA EM
CURSOS PROFISSIONALIZANTES EM ENFERMAGEM**

**São Paulo
2013**

DÉBORA MARIA ALVES ESTRELA

**GESTÃO PEDAGÓGICA ADMINISTRATIVA EM
CURSOS PROFISSIONALIZANTES EM ENFERMAGEM**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gerenciamento em Enfermagem da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de concentração: Fundamentos e Práticas de Gerenciamento em Enfermagem e em Saúde.

Orientadora Profa. Dra. Maria de Fátima Prado Fernandes.

**SÃO PAULO
2013**

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Assinatura: _____

Data: ___/___/___

Catálogo na Publicação (CIP)
Biblioteca “Wanda de Aguiar Horta”
Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo

Estrela, Débora Maria Alves
Gestão pedagógica administrativa em cursos
Profissionalizantes em enfermagem / Débora Maria Alves.
-- São Paulo, 2013.
126 p.

Dissertação (Mestrado) - Escola de Enfermagem da
Universidade de São Paulo.
Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria de Fátima Prado Fernandes
Área de concentração: Fundamentos e Práticas de
Gerenciamento em Enfermagem e em Saúde

1. Enfermagem - ensino 2. Administração da educação
3. Ensino profissional e técnico 4. Enfermagem I. Título.

DÉBORA MARIA ALVES ESTRELA

GESTÃO PEDAGÓGICA ADMINISTRATIVA EM CURSOS
PROFISSIONALIZANTES EM ENFERMAGEM

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Gerenciamento em Enfermagem da Escola de Enfermagem da Universidade
de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

A meus pais, Divino Amâncio Alves (in memoriam) e Disma Accarini Alves. Ambos sempre acreditaram que a Educação é o melhor e mais rentável investimento a ser direcionado para o ser humano. Foram anos de dedicação e sacrifício pessoal de ambos para que seus filhos tenham se graduado na universidade e se tornado agentes transformadores da sociedade.

A meu marido e companheiro de todas as horas Reginaldo, por sempre estar ao meu lado e fazer parte de minha caminhada.

Ao meu filho Gabriel por me impulsionar e incentivar com seu jeito carinhoso, querendo saber e fazer parte deste passo.

A meus irmãos e cunhadas que incentivaram a continuidade da academia.

AGRADECIMENTOS

À orientadora Profa. Dra. Maria de Fátima Prado Fernandes – “minha querida e amada mestre” - que com sua “luz iluminou o caminho a ser trilhado, sempre cuidadosa com a pesquisa e com competência, paciência e amorosidade me conduziu neste trabalho”.

Às escolas participantes, sujeitos da pesquisa, que possibilitaram este trabalho.

À Sociedade Beneficente de Senhoras-Hospital Sírio Libanês que acolheu e permitiu o desenvolvimento de minha trajetória profissional.

Aos colegas do Grupo de Pesquisa Aprendizagem Cognitiva, Emocional e Atitudinal em Enfermagem, pelo apoio e incentivo.

À minha querida amiga e irmã Nieves Bermudez pela colaboração durante estes anos e neste trabalho.

À Heverly Hebe pelo apoio e compreensão durante a trajetória deste trabalho.

À Evellyn pelo especial trabalho de formatação e finalização.

A Rita e Adriana pelo apoio e prontidão nas pesquisas...

À Deus, como uma força que está além do natural e que nos protege e guia.

Estrela DMA. Gestão pedagógica administrativa em cursos profissionalizantes em enfermagem [dissertação]. São Paulo: Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo; 2013.

RESUMO

Introdução: A gestão escolar está intrinsecamente relacionada à área educativa, e requer que o gestor dirija os trabalhos desenvolvidos pelos professores de forma a garantir melhores resultados possíveis em prol da formação dos alunos, visando à qualidade do processo ensino aprendizagem. Este estudo apresenta a relação entre o pedagógico e o administrativo da gestão escolar focada no gestor de escola profissionalizante em enfermagem. **Objetivos:** descrever como os gestores de escolas de ensino profissionalizante em enfermagem compreendem o papel do gestor e conhecer como se processa o trabalho da gestão pedagógica administrativa destes gestores. **Método:** realizado um estudo exploratório, descritivo de caráter qualitativo. Foram realizadas oito entrevistas com gestores escolares de escolas privadas e públicas. Utilizada a análise de conteúdo preconizada por Bardin. Após a análise surgiram quatro categorias: 1. Função Administrativa do Gestor; 2. Função Pedagógica do Gestor; 3. Formação Pedagógica e Administrativa do Gestor; 4. Cotidiano do Trabalho do Gestor. **Resultados:** os depoimentos mostraram como ocorre a relação entre o pedagógico e o administrativo na escola e como se processa a gestão. **Conclusão:** A Função Administrativa do Gestor está alicerçada por questões pedagógicas e políticas que devem prover recursos para a implementação e avaliação do Projeto Político Pedagógico. Na Gestão Pedagógica os gestores apresentaram algumas variáveis em suas funções, sinalizando que alguns profissionais assumem responsabilidades por múltiplas atividades e outros não. A formação pedagógica e administrativa do gestor traz como realidade o ser gestor ainda em construção. No cotidiano, os gestores devem estar atentos à organização do trabalho, principalmente o trabalho pedagógico que deve ser de responsabilidade de todos os profissionais envolvidos com o ensino.

Descritores: Gestão Administrativa. Enfermagem. Educação Profissionalizante.

Estrela DMA. Administrative pedagogic management in nursing technical courses [dissertação]. São Paulo: Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo; 2013.

ABSTRACT

Introduction: School's management is intrinsically related to the educational area, and requires the manager to conduct work developed by teachers in a way to guarantee the best results possible toward student's formation, keeping in mind learning process' quality. This study presents the relation between pedagogy and administration in school's management focused in the technical nursing course manager. **Objectives:** Describe how technical school managers understand the managing role and to know how the administrative pedagogical management work processes. **Method:** Through an exploratory, descriptive and qualitative study, eight interviews with school managers were realized, both in private and public sectors, using content data analysis preconized by Bardin. After analysis four categories were considered: 1. Manager's Administrative Function; 2. Manager's Pedagogical Function; 3. Manager's Pedagogical Formation; 4. Manager's Daily Work. **Results:** Briefing showed how the relationship between pedagogy and administration works in school and how management is processed. **Conclusion:** Manager's Administrative Function is grounded in pedagogical and political questions which must provide resources to the implementation and evaluation of the Pedagogical Political Project. In Pedagogical Management, managers present some variables in their functions, signaling that some professionals assume responsibility of various activities while others don't. The pedagogical and administrative formation of the manager reveals it is own constructive aspect. On daily life, managers must be aware to work organization, mainly pedagogical work, which must be responsibility of all professionals involved in teaching.

Key words: Administrative management. Nursing. Technical Education.

Estrela DMA. Gestión de la educación en cursos profesionales de enfermería [disertación]. São Paulo: Escuela de Enfermería, Universidad de São Paulo; 2013.

RESUMEN

Introducción: La gestión escolar está intrínsecamente relacionada a la educación, y requiere que el gestor dirija los trabajos desarrollados por los profesores, para asegurar los mejores resultados posibles a favor de la formación de los estudiantes, en busca de la calidad del proceso enseñanza aprendizaje. Este estudio presenta la relación entre lo pedagógico y lo administrativo de la gestión escolar centrada en el gestor de escuela profesional de enfermería. **Objetivos:** describir como los gestores de escuelas de educación técnica de enfermería incluyen el papel del gestor y conocer cómo se procesa el trabajo de la gestión educacional de esos gestores. **Método:** se realizó un estudio exploratorio, descriptivo de carácter cualitativo. Se llevaron a cabo ocho entrevistas con los gestores escolares de escuelas privadas y públicas. Se utilizó el análisis de contenido propuesto por Bardin. Después del análisis emergieron cuatro categorías: 1. Función Gestor Administrativo; 2. Función Gestor Pedagógico; 3. Formación Pedagógica y Administrativa del Gestor; 4. Cotidiano del Trabajo del Gestor. **Resultados:** los testimonios mostraron cómo ocurre la relación entre lo pedagógico y lo administrativo en la escuela y cómo se maneja la gestión. **Conclusión:** El papel Administrativo del Gestor está apoyado en cuestiones pedagógicas y políticas que deben proporcionar los fondos para la implementación y evaluación del Proyecto Político Pedagógico. En la Gestión Pedagógica los gestores presentaron algunas variables en sus funciones, señal de que algunos profesionales asumen la responsabilidad de muchas actividades, mientras otros no lo hacen. La formación pedagógica y administrativa del gestor trae como realidad el ser gestor aun en construcción. En la vida cotidiana, los gestores deben estar al tanto de la organización del trabajo, principalmente del trabajo pedagógico que debe ser de responsabilidad de todos los profesionales que participan en la docencia.

Descriptores: Gestión Administrativa. Enfermería. Educación Profesional.

SUMÁRIO

<u>1</u>	<u>INTRODUZINDO E JUSTIFICANDO O TEMA</u>	10
<u>2</u>	<u>ASPECTOS LEGAIS DO ENSINO PROFISSIONALIZANTE EM ENFERMAGEM</u>	14
<u>3</u>	<u>GESTÃO ESCOLAR E COMPETÊNCIAS PARA GESTÃO</u>	18
<u>4</u>	<u>OBJETIVOS</u>	28
<u>5</u>	<u>PERCURSO METODOLÓGICO</u>	30
5.1	<u>TIPO DE PESQUISA</u>	31
5.2	<u>LOCAIS E OS SUJEITOS DO ESTUDO</u>	31
5.3	<u>COLETA DE DADOS</u>	31
5.4	<u>ANÁLISE DOS DADOS</u>	32
5.5	<u>ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA</u>	33
<u>6</u>	<u>RESULTADOS E DISCUSSÃO</u>	35
6.1	<u>CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS</u>	36
6.2	<u>ENTREVISTAS</u>	39
<u>7</u>	<u>CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	106
	<u>REFERÊNCIAS</u>	112
	<u>APÊNDICES</u>	119
	<u>APÊNDICE 1</u>	120
	<u>APÊNDICE 2</u>	121
	<u>APÊNDICE 3</u>	122
	<u>ANEXO</u>	123

Introduzindo e justificando o tema

1 INTRODUZINDO E JUSTIFICANDO O TEMA

Como graduanda de enfermagem já me interessava pelos assuntos voltados à área da docência, mas ainda não pensava em ir além, ou seja, trabalhar com a gestão na área do ensino.

No meu percurso de formação no bacharelado me chamava atenção os enfermeiros chefes, o conhecimento, a postura e como dirigiam a unidade de enfermagem.

No ano de 1983 me graduei como enfermeira e em 1984 fiz Licenciatura em Enfermagem na Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, em Araraquara. Fui convidada a assumir a disciplina de Prática de Ensino de Enfermagem, mas nesse momento senti a necessidade de trabalhar com a assistência. Já tinha vontade de trabalhar no Hospital Sírio Libanês, mas precisava ter experiência de no mínimo um ano. Assim, ingressei em 1985 no Hospital A. C. Camargo – “Hospital do Câncer”, e já no ano de 1986 comecei a trabalhar no Hospital Sírio Libanês, e acabei me envolvendo com o ensino em enfermagem dentro deste Hospital.

Nessa trajetória, como tinha curso em licenciatura em enfermagem fui convidada para fazer parte do corpo docente do curso técnico em enfermagem, e para minha surpresa logo a seguir já fui indicada para assumir a direção da escola.

Minha atividade como diretora no curso técnico em enfermagem foi iniciada no ano de 1988, tive a oportunidade de participar do processo de implantação da Escola de Enfermagem do Hospital Sírio Libanês, na cidade de São Paulo. Nesta instituição, lecionava as disciplinas de Enfermagem (teoria e prática), além de participar de atividades administrativas.

Em 1989 me formei no Bacharelado em Pedagogia, na modalidade de complementação, com especialização em Administração Escolar. Continuei me aprimorando e buscando me atualizar na área de educação e enfermagem, como diretora de curso técnico profissionalizante.

Em minhas atividades como diretora da Escola de Enfermagem do Hospital Sírio Libanês ampliei o meu olhar quanto à formação de profissionais de nível médio, estes qualificados para implementar o

atendimento com um diferencial, em termos de humanização e qualificação da assistência, com ênfase não só no tratamento e reabilitação, mas principalmente na promoção da saúde e prevenção de doenças.

A Escola mantinha a responsabilidade de proporcionar a estes profissionais uma reflexão sobre o processo educativo da profissão, correlacionando a teoria e a prática, buscando trabalhar as esferas do cognitivo, afetivo com ênfase nas relações interpessoais.

A base administrativa que adquiri ao longo do exercício da gestão me permitiu compreender situações de cunho administrativo pedagógico que me trouxeram muitas indagações e possibilidades de crescimento junto aos professores e alunos da escola.

No início da minha gestão me deparei com preocupações concernentes à busca de bons professores, capacitados e qualificados para o exercício da docência, pois queria desde o começo trabalhar com profissionais que tivessem preparo pedagógico e que acreditassem no processo ensino aprendizagem. Uns dos principais objetivos sempre foram zelar pela boa formação do técnico de enfermagem em consonância com o perfil esperado deste, respeitando os preceitos éticos e legais da profissão.

Meu compromisso como diretora cresceu em relação às atividades inerentes ao processo de ensino aprendizagem, como planejar, preparar e conduzir o desenvolvimento do trabalho pedagógico. Isso me possibilitou a participar de grupos de discussões com gestores de outras escolas, o que aumentou minha inquietação sobre tão complexo exercício como diretora.

Apreendi muito com os professores e alunos, e assim ampliou-se o modo de olhar a questão de como coordenar e articular as demandas de cada atividade selando o compromisso coletivo em prol da melhoria contínua da construção do curso, devido às mudanças político pedagógicas.

Neste sentido, olhar e buscar soluções voltadas às necessidades dos professores significou ampliar a qualidade do processo de trabalho em consonância com o perfil dos alunos, tendo como base o plano de ensino.

Acredito que o diálogo sobre questões pedagógicas junto aos

professores os estimula a buscar mais e mais conhecimentos, desenvolver e aprimorar a cada dia suas habilidades, integrando saberes relacionados à sua postura profissional, considerando que ao professor cabe ter consciência do que significa ensinar.

Esta investigação acerca da gestão de escola no âmbito do ensino profissionalizante em enfermagem vai realizar-se, pois muito tenho que aprender e apreender nos diferentes caminhos acerca da gestão. Creio que será muito importante para todos, para alunos, professores e gestores em prol da qualidade do trabalho educacional e da formação do técnico de enfermagem.

Ao desenvolver esse projeto pude perceber que esta pesquisa poder ser um diferencial para o exercício do gestor do ensino técnico profissional. Pois, quando se trabalha questões que envolvem o processo ensino aprendizagem, também se enfatiza valores que permeiam todas as competências pedagógicas do trabalho do gestor e do professor.

Espero que este estudo possa ajudar a refletir sobre sua prática considerando que o bom desenvolvimento de um curso e responsabilidade de todos, desde o gestor até os alunos e familiares.

***Aspectos legais do ensino
profissionalizante em
enfermagem***

2 ASPECTOS LEGAIS DO ENSINO PROFISSIONALIZANTE EM ENFERMAGEM

Atualmente, a formação do Técnico de Enfermagem (TE) está diretamente ligada com questões científicas e laborais com ênfase nos procedimentos técnicos. A compreensão da construção dos saberes deste profissional vai muito além da simples instrução de conteúdos teóricos programáticos. No desenvolvimento de sua formação, as atividades englobam tanto os princípios técnicos quanto filosóficos da formação humana.

A formação do Técnico de Enfermagem deve seguir o que reza a Lei Diretrizes e Bases da Educação Nacional, (LDB), Lei Federal nº 9.394/96 (Brasil, 1996), e a Lei do Exercício Profissional em Enfermagem (1986) nº 7498/86 (São Paulo, 1997), as quais expressam competências inerentes a sua formação, e também as legislações específicas e correlatas. “A habilitação profissional refere-se à profissionalização do técnico de nível médio. Seu concluinte fará jus ao Diploma de Técnico, desde que tenha cumprido todas as etapas previstas pelo curso e haja concluído o ensino médio (Indicação CEE 08/2000)” (São Paulo, 2000).

A Habilitação Profissional de Técnico em Enfermagem é um curso de educação profissional nível médio que segue aos dispostos na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e no Decreto Federal nº 5.154/04 que regulamenta alguns artigos dessa LDB; no Parecer CNE/CEB nº 16/99 (Brasil, 1999) e na Resolução CNE/ CEB nº 04/99 (Brasil, 1999) que tratam das Diretrizes Curriculares Nacionais para a educação profissional de nível técnico; o Parecer CNE/CEB Nº 17/97 (Brasil, 1997), que refere que o curso deve contemplar no currículo todas as dimensões do desenvolvimento humano, que incluem o cognitivo, psicomotor e afetivo.

A indicação CEE/SP nº 08/2000 (São Paulo, 2000) trata dessas diretrizes e demais normas do sistema estadual de ensino. Atende, quanto à realização de estágio supervisionado, à Deliberação CEE nº 31/03 (São Paulo, 2003). Ainda, às determinações específicas do Conselho Federal de Enfermagem contempladas na Lei nº 7.498/86 (São Paulo, 1997) e no Decreto nº 94.406/87 (Brasil, 1987), que dispõem sobre a regulamentação

do exercício da profissão de enfermagem; Resolução COFEN nº 371/2010 (Brasil, 2010), que dispõe sobre o estágio curricular supervisionado, e nas demais normas do COFEN/COREN-SP.

Para construirmos nossos Currículos, seguimos a orientação da CEB 04/99 (Brasil, 1999) e às determinações específicas do COFEN Lei 7498/86 (São Paulo, 1997). Todas as disciplinas e módulos são essenciais, pois levam a construção do Profissional de Enfermagem como ser humano capacitado para o trabalho em diferentes instituições de saúde, buscando uma visão reflexiva, crítica e participativa a partir das bases teóricas que fundamentam a prática assistencial, visando atender às necessidades biopsicossociais dentro de uma visão holística humanista e ético-profissional.

A nomenclatura do curso técnico em enfermagem sofreu várias alterações ao longo dos anos e desde a Resolução CNE/CEB n. 03/2008 (São Paulo, 2008), que instituiu o Catálogo Nacional de Cursos Técnicos de nível médio, passou a ser designado “Curso Técnico de Nível Médio”.

Todos os conhecimentos são importantes, mas o que poderia ser inserido no currículo é ensinar o aluno aprender a transformar o saber adquirido em algo significativo para sua atuação profissional, a fim de desenvolver suas aptidões e habilidades de modo reflexivo comprometido com a qualidade da assistência. Aprender aplicar os conhecimentos gerais e específicos de modo processual e orientado cientificamente e eticamente mediante o desenvolvimento de competências que abarquem a teoria, técnica e estudos científicos; atitudes e habilidades.

Essas premissas remetem o quanto é importante o papel do gestor das escolas de ensino profissionalizante em enfermagem, para o alcance deste perfil na formação do técnico. A ampliação do grau de escolaridade para a formação do técnico em enfermagem apresenta como desafio que este profissional deve desenvolver gradativamente raciocínio lógico, da autonomia intelectual, do pensamento crítico, do espírito empreendedor entre outras habilidades; bem como uma aprendizagem contínua e autônoma.

O técnico em enfermagem é um profissional de nível médio que atua na promoção, prevenção, recuperação e reabilitação da saúde, como membro da equipe de saúde, podendo também atuar em diferentes segmentos de trabalho a partir de uma especificidade.

Estamos em constantes avanços tecnológicos no ensino, isso exige que o técnico de enfermagem apresente capacidade de investigação, e que possa aprender a trabalhar em equipe, aprenda a enfrentar situações em processo de mudança e tomar decisões compatíveis com suas atividades profissionais, e ainda, que tenha pró-atividade para intervir, quando necessário em situações voltadas para ao cuidado de enfermagem. Decerto, no ensino, temos que avançar cada vez mais, cremos que os professores devam zelar mais pelo compromisso ético e social no desenvolvimento dos programas de ensino.

Para isso se faz necessário que em toda escola e cursos sejam implantados de forma legal e ética, e que os responsáveis tenham compromisso e seriedade com o Processo Educacional e de Enfermagem, seguido do querer fazer a fim de concretizar trabalhos de modo eficaz. Que o gestor construa espaços de diálogos junto aos professores, com o intuito de avaliar constantemente o processo de aprendizagem, a partir da auto avaliação do professor, do aluno e do Projeto Político Pedagógico.

No ensino profissionalizante em enfermagem temos várias formas possíveis de organização, cada escola tem sua autonomia para criar e articular seus Planos de Curso com as demandas vindas da prática. Devem manter a qualidade da formação, sendo que a perspectiva é de concretizar processos educativos que promovam a boa condução na certificação das competências e habilidades a serem adquiridas na enfermagem.

Gestão escolar e competências para gestão

3 GESTÃO ESCOLAR E COMPETÊNCIAS PARA GESTÃO

Na busca de literatura acerca da gestão escolar houve dificuldades em encontrar artigos em gestão escolar específica para curso profissionalizante em enfermagem, e também raros foram aqueles que se referem aos cursos de graduação em enfermagem. Identificamos uma lacuna nas revistas de enfermagem no quesito gestão escolar exercida por enfermeiros e falta de clareza sobre a função de gestor pedagógico/administrativo em escolas, quando exercida por enfermeiros; no que se refere à capacitação dos enfermeiros para a função da gestão na área educacional e não somente administrativa.

Para Dias et al (2004) “no exterior algumas universidades, como por exemplo o College of Nursing da Universidade Illinois - Chicago, contemplam em seus currículos de pós-graduação disciplinas de administração da educação em enfermagem”; disciplinas estas focadas no cuidado à saúde no contexto da sociedade e especialmente questões relacionadas ao planejamento estratégico, recursos, influências políticas, conflitos, mudanças e liderança; tendo como um de seus objetivos analisar influencias políticas e legais que afetam tanto a educação quanto a administração desta educação. Nessa perspectiva é importante discutir o papel do planejamento estratégico e a forma como este afeta as mudanças no contexto das unidades de ensino. Também, examinar o papel dos líderes atuais e futuros da educação em enfermagem; estudar estratégias de resolução de conflitos dentro e fora da enfermagem; conhecer ideias e ideais de futuros líderes para a educação em enfermagem.

No Brasil, as disciplinas de administração em enfermagem priorizam o gerenciamento da assistência, não aprofundando o âmbito administrativo da educação em enfermagem. Ao realizarmos uma busca avançada no LILACS com as palavras administração, educação, enfermagem, ensino, gerenciamento; não encontramos artigos que tratassem especificamente da administração da educação em enfermagem, verificando que esta temática quase não é abordada na literatura consultada (Dias et al, 2004).

No Brasil, especificamente no município de São Paulo, não se encontrou

cursos voltados diretamente para gestão em educação na área da enfermagem. O que se tem são cursos de administração ou gerenciamento para a enfermagem e a saúde.

Essa realidade ainda pode ser mudada, começando pelas universidades, ao oferecerem curso nesta natureza a fim de preparar gestores para assumirem seu papel, estes com habilidade acerca de conhecimentos administrativos e sobre sua aplicabilidade em escolas de enfermagem, principalmente naquelas que trabalham com curso profissionalizante em enfermagem, onde a especificidade na gerência apresenta peculiaridades para desenvolver o processo de trabalho com eficácia.

Hopkins et al (2006, p.71) colocam algumas maneiras de pensar sobre mudanças. Chamam atenção que “o conhecimento expande-se com tamanha velocidade que precisamos encontrar alguma maneira de classificá-lo e reduzi-lo a proporções gerenciáveis”.

Ter conhecimento somente teórico acerca da gestão, não é suficiente para o gestor aprender a ter “controle sobre o processo de trabalho”, precisa mais, ou seja, implementar políticas e monitoramento da qualidade da aprendizagem do aluno e do ensino sob a responsabilidade do professor.

Dean (2006, p. 97) advoga que “é tarefa dos gestores organizar uma ótima aprendizagem aos alunos, utilizando as pessoas, o tempo e o espaço da maneira mais vantajosa possível”. Planejar o uso do tempo de forma mais efetiva. Dentre as funções administrativas do gestor, encontra-se a necessidade de organizar a escola de modo eficiente para o ensino e aprendizagem.

Sacristán (2000), no âmbito da atividade político administrativa, refere que a administração educativa regula o currículo como faz com outros aspectos do sistema educativo. Desde a seleção de professores com ênfase no controle da prática de ensino e na avaliação da aprendizagem dos alunos. Chama atenção o fato de o currículo ser um instrumento de poder de intervenção que acaba por definir a realidade escolar, mas esta nem sempre é constituída de forma democrática na gestão escolar.

É sabido que os planos de ensino dos cursos profissionalizantes em enfermagem requerem um conteúdo mais temático e aprofundado, pois toda pedagogia está intrinsecamente vinculada ao currículo. Entendendo que a sua implementação depende de aspectos pedagógicos e administrativos, sendo que o gestor tem a responsabilidade de prover melhores condições para obtenção de bons resultados visando o desenvolvimento do processo ensino aprendizagem.

A Educação em seu contexto atual deve acompanhar as constantes mudanças oferecidas pelos avanços pedagógicos e tecnológicos e métodos de ensino avançados. As escolas têm que se preparar para a realidade, inclusive prover meios para que os seus professores possam ser capacitados e estimulados para manter permanentemente atualizados.

A educação permanente é uma realidade e o avanço tecnológico e a transformação dos processos de produção, como resultante da busca de competências, exigem o desenvolvimento contínuo da formação de gestores, coordenadores e professores de escolas técnicas de enfermagem.

Bain (2007) confere que gestores e professores muito podem aprender com os alunos. Sinaliza que a maior dificuldade que os gestores enfrentam é perceber que a capacidade do professor em se preparar dia a dia é algo que depende muito mais dele do que da escola, e ainda envolve muitos fatores. Por exemplo: Como saber em que momentos mais esforço dos alunos podem ajudá-los ou prejudicá-los? Também, concebe que o êxito da aprendizagem depende da bagagem e da personalidade do aluno, sendo que há certos riscos que são imutáveis e o professor tem pouco ou nenhum controle em determinadas situações da aprendizagem.

Educadores indagam que: “Por acaso o papel da escola deve ser exclusivamente seletivo e propedêutico? Ou deve cumprir outras funções? Não há dúvida de que esta é a primeira pergunta que temos de nos colocar. Quais são nossas intenções educacionais? O que pretendemos que nossos alunos consigam alcançar?” Zabala (1998). Todas essas indagações são pertinentes e necessárias para gestores e professores compreenderem quais são as principais demandas pedagógicas e administrativas, e como

viabilizar os processos de trabalho na educação e mantê-los compatíveis com as necessidades dos alunos.

Essas questões são pronunciadas por gestores e coordenadores das escolas. Menezes e Santos (2002) referem que “conceito de gestão escolar foi criado para superar um possível enfoque limitado do termo administração escolar”. Foi constituído a partir dos movimentos de abertura política do Brasil que começaram a promover novos conceitos e valores na educação. No âmbito da gestão escolar, o estabelecimento de ensino passou a ser entendido como um sistema aberto, com cultura e identidade próprias, capaz de reagir com eficácia às solicitações dos contextos locais em que se inserem.

Para Libâneo (2008) gestão pode ser concebida como atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnicos administrativos como um modo de administrar.

A gestão escolar está intrinsecamente relacionada à área educativa, e requer que o gestor dirija os trabalhos desenvolvidos pelos professores de forma a garantir melhores resultados possíveis em prol da formação dos alunos, visando à qualidade do processo ensino aprendizagem.

Na gestão pedagógica “o administrativo está a serviço do pedagógico e ambos têm de estar integrados, de forma que as informações circulem facilmente – com as restrições de acesso necessárias- para visualizar qualquer informação que precisarmos checar ou para fazer previsões necessárias” (Moran, 2003).

Menezes e Santos (2002) definem a “Gestão Escolar como a expressão relacionada à atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos”.

Para Ferreira (2008), nesta conjectura, “a dimensão crítico reflexiva deve

possibilitar por meio da interação, crença na liberdade dos sujeitos para manifestarem-se e decidirem sobre si próprios [...]”. Ao falar sobre a gestão pedagógica pensamos no projeto político pedagógico, desde aula prática a avaliação do processo ensino aprendizagem. Onde todos buscam por uma escola diferente e ao mesmo tempo mais ativa e participativa, sendo todos os esforços são bem vindos.

Segundo Wittmann (2000) a gestão escolar possui três aspectos inalienáveis e inter-relacionados: a competência técnica, a liderança na comunidade e o compromisso público-político, as demais funções da gestão escolar, por mais importantes e indispensáveis, são adjetivas e complementares.

Para Lück (2009) a “gestão escolar é o ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e com compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações)”.

Na educação, a organização didática pedagógica deve contemplar o atendimento da escola, seja em sala de aula e também extraclasse com apoio psicopedagógico aos professores. Cabe ainda ao gestor propiciar espaços para que seus professores e alunos possam ser orientados e participarem de diálogos que envolvam aspectos do processo ensino aprendizagem.

A educação, “como um processo de humanização possibilita que os seres humanos se insiram na sociedade histórica construída e em construção; sendo assim sua tarefa é inserir os alunos, tanto avanço civilizatório, para que dele usufruam como na problemática do mundo contemporâneo, por meio da reflexão, do conhecimento, da análise, da compreensão, da contextualização, do desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes. Neste cenário pedagógico, saber pensar na

organização do processo de trabalho que tenha como desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes nos alunos, devendo, portanto, estar amparado no progresso do docente para enfrentar situações ambíguas, incertas, conflituosas, presentes na atualidade” (Nimtz, Pertelini (2010)).

O princípio constitucional de democratização da gestão escolar assinala os pilares sobre os quais se assentam a eficácia escolar englobando a autonomia da gestão escolar, a existência de recursos sob o controle local, a liderança do diretor e a participação da comunidade (Lück, 2009).

Para ser gestor precisa-se ter aptidão para exercer essa função. O gestor necessita crer em sua intuição, desenvolver a sensibilidade e rever suas crenças e valores se destituindo de preconceitos. Isso pode significar que este tenha que fazer um movimento dialético de desconstrução e construção para poder participar conscientemente em projetos educacionais.

Habilidades e competências necessárias ao gestor da educação, segundo (Lück, 2009), adaptadas para este estudo. São: construir projetos educacionais em consonância com as necessidades e a realidade da escola; monitorar os processos educacionais e avaliação institucional; monitorar e avaliar juntos aos professores os projetos sob sua gestão; identificar necessidades dos professores aprendizagem da equipe e da organização; propor projetos e soluções educacionais para as necessidades identificadas; promover, gerenciar e avaliar a construção do conhecimento; planejar e organizar o trabalho escolar; adotar uma perspectiva proativa pedagógica na promoção de condições necessárias a superação das regularidades que dificultam a formação de um ambiente escolar educativo; abrir espaços de diálogos junto aos pares para nortear ações de desenvolvimento para formação dos professores e dos alunos; promover a gestão de pessoas que atuam nos projetos educacionais da escola; promover participação integrada de todos os profissionais envolvidos no processo ensino aprendizagem; prover recursos para aplicação sistemática de mecanismos de resultados educacionais; visualizar as oportunidades que respondam as demandas educacionais dentro da escola e gerenciar recursos físicos, materiais e financeiros para melhor realização dos processos educacionais e realização de seus objetivos.

Essa mesma autora relata que é esperado que os gestores nas escolas trabalhem as tomadas de decisões de modo compartilhado com os professores. Observe que as competências sejam coletivamente organizadas e articuladas para a resolução dos problemas e desafios educacionais, assumindo a responsabilidade pelos resultados dessas ações, apropriando-se do seu significado e das autorias em parceria.

Todo esse processo não é fácil, pois gestores estão mais próximos do administrativo do que do pedagógico. O processo de trabalho desenvolvido nas escolas, em parte “impõe” que se haja maior atenção e articulação das ações para atender as demandas administrativas em período de tempo restrito e com atividades que envolvem muitas pessoas e de diferentes setores, requerendo maior provisão de recursos.

Fórum de discussões no âmbito da gestão pedagógica entre as escolas de ensino profissionalizante em enfermagem seria bem-vindo, poderia se iniciar perguntando o que cada escola está tentando atingir para melhorar a qualidade de aprendizagem e do ensino. Identificando assim, como as escolas estão “organizando a aprendizagem dos alunos” no contexto da própria escola.

Às vezes, em algumas situações, os gestores mostram verdades sobre a educação de modo velado, mas com possibilidade para identificar experiências “bem sucedidas”, mas que também apontam fragilidades advindas de problemas de cunho administrativo, que acabam inibindo ações mais ousadas.

As pessoas que trabalham na escola devem embasar suas atividades mediante o diálogo consciente permanente, conversando acerca das reais situações da instituição de ensino em enfermagem, sendo que algumas são muito complexas, para colocar em movimento todos os planos escolares num mesmo período de tempo. Nesse contexto o gestor da escola deveria priorizar o planejamento como importante ferramenta para o desenvolvimento do processo educacional.

A gestão escolar possui características como orientação para resultados,

liderança marcante, consenso e coesão entre funcionários a respeito dos objetivos da escola e ênfase na qualidade do currículo.

Em educação, a escola tem autonomia para ampliar o espaço de discussão e decisão a fim de fortalecer o processo ensino aprendizagem, a gestão da escola deve ser participativa e promova a formação atendendo às demandas da sociedade em desenvolvimento, mediante aprendizagens significativas.

O trabalho do gestor deve ser compartilhado junto aos professores e buscar o equilíbrio entre gestar e avaliar a própria gestão, transformando as políticas em ações, com uma visão estratégica e global ante os processos que se articulam. Para isso se faz necessário que ele lidere as mudanças com flexibilidade, e sempre com visão orientada para obter bons resultados.

Hopkins (2006) sinaliza que a perspectiva política enfatiza que a mudança organizacional, inevitavelmente, envolve conflito. A mudança por sua própria natureza envolve certos indivíduos e grupos fazendo coisas novas que pode perturbar o *status quo*. Nas escolas é relativamente fácil prever as reações de certos grupos e indivíduos.

Os gestores das escolas profissionalizantes em enfermagem, por vezes trabalham muito isolados de outros gestores, devido a grande demanda de trabalho, tendo que apresentar rápidos e eficientes resultados. Por um lado por também estarem em diferentes instituições, com normatizações, culturas e processos de trabalho diferenciados.

É muito importante abrir espaços de diálogos entre gestores de escolas para conversar e pontuar algumas questões próprias do processo de gestão e também, para socializar o modo do trabalho diante de tão complexa prática laboral.

Gestores e professores têm muitas questões a serem trabalhadas a partir de diálogos que tenham em si conteúdos, propósitos e ações claras para todos que atuam na escola.

Nesse patamar investigativo, este estudo tem como vertente problematizar o sentido das atividades do gestor de escolas de ensino profissionalizante em enfermagem relacionado com a formação do técnico

de enfermagem. Fornecer subsídios para a construção de conhecimento que envolve o trabalho do gestor acerca de seu papel no cotidiano da escola.

Objetivos

4 OBJETIVOS

- Descrever como os gestores de escolas profissionalizantes em enfermagem compreendem o papel do gestor e
- Conhecer como se processa o trabalho da gestão pedagógica administrativa dos diretores de escolas que atuam em ensino profissionalizante em enfermagem.

Percurso metodológico

5 PERCURSO METODOLÓGICO

TIPO DE PESQUISA

Trata-se de um estudo exploratório e descritivo com abordagem qualitativa tendo como referencial teórico educacional os pressupostos de gestão escolar.

LOCAIS E OS SUJEITOS DO ESTUDO

Esse estudo foi realizado com oito gestores de oito escolas de ensino profissionalizante em enfermagem, localizadas no município de São Paulo, que apresentam vínculos diretos com hospitais. Sendo escolas três públicas, uma pública e laica e quatro privadas. O total de escolas convidadas para participar do estudo foram treze, sendo que somente oito responderam afirmativa para participar do estudo. Sendo que cinco escolas não deram retorno à pesquisadora, mesmo após várias tentativas de contatos. Algumas após alguns dias retornaram colocando no momento a inviabilidade de tempo do gestor para a entrevista.

Os gestores de escolas que participaram do estudo após o aceite, os mesmos assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice Dois (2)).

COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foram utilizados instrumento de identificação do gestor contendo caracterização pessoal e social, formação universitária, tempo de atuação no cargo, função pedagógica e administrativa desenvolvidas na escola e por entrevista semiestruturada, contendo duas questões norteadoras 1) Conte-me como é desenvolver suas funções pedagógicas e administrativas em seu cotidiano de trabalho, durante a semana? e 2) Como os gestores podem colaborar na formação do professor no contexto do processo ensino aprendizagem?

Nas entrevistas a autora do estudo teve o cuidado de conduzi-la

respeitando os critérios, o não direcionamento, a especificidade, observando a presença ou não da profundidade e o contexto do depoimento dos sujeitos de pesquisa em relação a sua função como gestora (Flick, 2009).

As entrevistas foram realizadas após contato direto com os gestores, com carta convite, após autorização da direção das escolas. Feita apresentação do objetivo do projeto e a seguir agendamento para a realização da entrevista.

Houve demora dos gestores no tempo para responderem o aceite em participar do estudo, devido à carta convite ter que passar por outras instâncias para autorizar a coleta na escola. Uma das gestoras respondeu prontamente via celular à pesquisadora, após localizá-la via Escola, aceitando participar do estudo, e ao mesmo tempo em que solicitou as coordenadas de como ela poderia contribuir com a pesquisa. Essa atitude para a pesquisadora foi muito importante e motivadora para seu estudo.

No momento das entrevistas, por vezes, algumas gestoras deixaram de responder importantes questões de modo mais descritivo explicativo.

ANÁLISE DOS DADOS

A análise do estudo trazem as experiências dos sujeitos da pesquisa. Flick (2009) em sua visão coloca que algumas pesquisas se deparam com o mundo que desejam estudar, somente nas versões desse mundo construído pelos sujeitos, que trazem em seus depoimentos a experiência de seu cotidiano, e os pesquisadores devem conduzir o processo de tradução de modo mais concreto possível.

Para a compreensão dos depoimentos os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo preconizada por Bardin (2009).

Para a autora a análise de conteúdo consiste em “um conjunto de técnicas das comunicações que, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, visa tornar evidentes indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens”.

Como preconizado, a análise de conteúdo foi realizada sob três fases: pré-análise, exploração do material e interpretação dos conteúdos. (Bardin, 2009).

1) Pré- análise: é a fase inicial da organização e operacionalização das primeiras ideias, que tem por objetivo sistematizá-las de modo a conduzir o desenvolvimento das operações sucessivas em um plano de análise, que consiste em quatro passos; **2) A exploração do material** ou descrição analítica das falas, consistirá essencialmente da codificação em função de regras previamente formuladas. Trata-se da etapa em que ocorre a transformação dos dados em unidades que possibilitem a descrição dos conteúdos. Considerando a exclusão mútua, homogeneidade, pertinência e objetividade. **3) Na interpretação dos conteúdos,** foram realizadas a análise do conteúdo e a discussão das categorias, correlacionando os temas com o referencial teórico existente sobre o assunto.

A partir da metodologia, nas estruturas do conteúdo foram feitos recortes em unidades de contexto e de registro, por meio da análise e seleção das frases presentes nas falas, daquelas que expressarem sentido e consonância com objeto de estudo. Seguido da agregação dos temas, para alcançar a representação do conteúdo. Assim, por meio dos discursos dos gestores obteve-se às categorias do estudo.

ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice 2) elaborado para este estudo seguiu as normas segundo a Resolução 466/2012 (Brasil, 1996), abrangendo informações sobre os objetivos, forma da coleta de dado, participação voluntária na pesquisa, garantia do anonimato das informações e a liberdade para o participante da pesquisa deixar o estudo em qualquer momento. Esclarecendo que ficará com uma via do documento contendo o e-mail da pesquisadora responsável e do Comitê de Ética em Pesquisa para esclarecimentos de questões éticas.

Este projeto foi submetido à apreciação e avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa da Escola de Enfermagem de São Paulo de São Paulo. Todos os dados deste estudo somente foram coletados após autorização dos Comitês e com autorização dos Diretores responsáveis pelas Escolas (Apêndice 3).

As falas dos gestores que participaram deste estudo serão gravadas em áudio, preservando o anonimato dos sujeitos e respeitando linguagem utilizada pelos mesmos.

Resultados e discussão

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS

Das oito escolas que fizeram parte deste estudo, cinco são privadas, duas públicas e uma pública e laica.

A criação das cinco escolas privadas surgiu nos anos: Escola D ano 1959, Escola C ano 1987, Escola B ano 1989, Escola E ano 1971 e Escola H ano 1999. Foi realizada a implantação do Curso Técnico em Enfermagem em três destas escolas nos anos: Escola C 1987, Escola D ano 2000 e Escola B ano 2001.

Mesmo ocorrendo à criação das escolas para curso técnico em enfermagem desde década de 50, pelo Parecer nº 171/66, do Conselho Federal da Educação, somente na década de 60 foi aprovada a implantação do Curso Técnico de Enfermagem pelo Sistema Federal, e a primeira escola foi a Escola de Enfermagem Anna Nery, com grade curricular apresentando os pré-requisitos específicos (Oguisso, 1977).

Na década de 1960 e 1970, houve incentivo por parte do Estado para a criação de cursos técnicos em várias áreas do conhecimento e, neste cenário, ocorreu discussão sobre a criação do curso técnico em enfermagem (Magri, 2013).

Magri (2013) apud Costa, Kurcgant (2004) que analisaram a trajetória do técnico de enfermagem no Brasil, discutiram a influência da concepção taylorista na formação da mão de obra em nível médio em enfermagem. Discorreram sobre essa influência na década de 70, cuja característica principal resultou na fragmentação e na repetição das atividades, reproduzindo na época tais características no ensino e no exercício profissional.

Duas das escolas públicas, as Escolas F e G, foram criadas no ano de 1970. Estas duas escolas coincidentemente no mesmo ano foi realizada a implantação do Curso Técnico em Enfermagem.

Até a promulgação da LDB nº 5.692/71 a Enfermagem apresentava características próprias e não era vinculada ao sistema de ensino no país. Foi então a partir dessa legislação, que o ensino de Enfermagem foi

totalmente integrado ao Sistema de Ensino Nacional.

Pode-se observar que a maioria das Escolas foi criada até a década de 80. As quais receberam influência dos modelos hospitalares, no que concerne a operacionalização das atividades administrativas. Escolas estas que mantêm vínculos com os hospitais até o momento atual, reproduzindo seus “modelos administrativos” ao se vincularem a política de gestão.

A escola Pública e Laica foi somente criada no ano de 1999 com a implantação do Curso Técnico em Enfermagem.

Em relação à Visão das Escolas, obteve-se: Escola A – Tornar-se um referencial no ensino; Escola B – Melhoria da qualidade da assistência; Escola C - Ser reconhecida como referência; Escola D – Implementar ações educativas; Escola E – *não apresentou visão*; Escola F – Consolidar-se como centro de excelência; Escola G – Consolidar-se como centro de excelência e Escola H – Ser reconhecida pela comunidade acadêmica.

Para Preedy et al (2006) a visão numa organização está vinculada ao tipo de organização que se deseja ou vivencia e aos valores que a fundamentam.

Estes autores enfatizam que a visão da organização foi publicamente expressada em uma declaração de missão, apresentando o propósito ou ramo de negócios central em uma instituição de educação, os serviços e recursos que ela oferece, bem como seus valores e suas metas.

Em relação à Missão das Escolas, foram apresentadas: Escola A – Prover todos os recursos institucionais; Escola B – Formar alunos críticos; Escola C - Formar profissionais para atuarem na área da saúde. Escola D – Promover a transição entre a escola e o mundo do trabalho; Escola E – Preparar profissionais qualificados para atuarem na área da saúde; Escola F e G – Promover a educação profissional pública; Escola H – Potencializar a qualidade da assistência.

Pode-se observar que a relação da visão e missão das escolas, deixam claro o que priorizam nas escolas, seja a qualidade, ser referencia, ser reconhecida e promover educação.

Em relação aos Valores das Escolas: Escola A – Ética e Respeito;

Escola B – Honestidade e Justiça; Escola C - Liberdade para aprender; Escola D – Confiabilidade e Ética; Escola E – Educação que forma e educa; Escola F e G – Excelência em educação; Escola H – Liderança interativa.

Em relação à Formação de Gestores das Escolas com Especialização e Mestrado na área da Educação; Tempo de Experiência no Ensino e Tempo de Experiência na Gestão:

- Escola A - Especialização, Mestrado e Doutorado em Educação; 24 anos no ensino e 9 anos na gestão.
- Escola B - Licenciatura Plena, Gestão Escolar em Pedagogia (800hs); 11 anos no ensino e 12 anos na gestão.
- Escola C - Licenciatura Plena e Graduada em Pedagogia; 4 anos no ensino e 25 anos na gestão.
- Escola D - Licenciatura Plena (755hs) e Gestão Escolar em Pedagogia (1360hs); 19 anos no ensino e 9 anos na gestão.
- Escola E - Licenciatura e Capacitação em Educação pelo COREN-SP; 5 anos no ensino e 1ano e 6 meses na gestão.
- Escola F - Licenciatura (400hs); 10 anos no ensino e 10 na gestão.
- Escola G - Capacitação Pedagógica (360hs); 14 anos e 9 meses no ensino e 10 anos na gestão.
- Escola H - Não tem formação na área da Educação; 14 anos no ensino e 14 na gestão.

Observa-se que todos os gestores das escolas tem no mínimo uma especialização voltada para a educação, sendo que dois têm mestrado e um possui doutorado em educação.

Com esses dados foi possível constatar que ainda dentre os cursos realizados pelos gestores, talvez alguns deixaram de abordar e discutir questões relevantes sobre a gestão escolar, principalmente questões encontradas na prática e que deram maior subsídio para se gerir o processo de trabalho. Essa premissa pode ser observada nas falas contidas nas entrevistas.

ENTREVISTAS

Os depoimentos dos sujeitos foram transcritos, analisados e agrupados nas categorias. Função Administrativa do Gestor; Função Pedagógica do Gestor, Formação Pedagógica e Administrativa do Gestor e Cotidiano do Trabalho do Gestor.

FUNÇÃO ADMINISTRATIVA DO GESTOR

A gestão escolar refere-se às ações desenvolvidas pelo gestor visando viabilizar processos de trabalho administrativos e pedagógicos junto aos professores, funcionários e alunos envolvidos com a vida, a dinâmica pedagógica e sociocultural da escola. Sabe-se o quanto é complexo para o gestor dispor e trabalhar com os recursos organizacionais necessários para alcançar os objetivos propostos.

Ainda, considera-se importante que a escola funcione como um sistema integrado entendendo que os ajustes permanentes para esse funcionamento devem ser contínuos e, visto que as mudanças devem ser realizadas no contexto administrativo articuladas com o cenário educacional vigente na instituição.

Mediante essa dinâmica, novas tecnologias desafiam gestor, coordenador, professores e alunos a buscarem recursos para aprender a lidar com novas políticas institucionais. As demandas nas escolas crescem continuamente, ocorrendo necessidade de atendê-las com eficácia, sendo que as mesmas devem acompanhar a realidade presente no patamar da organização escolar e das ações políticas e pedagógicas da escola.

Nessa trajetória o trabalho do gestor deve ser desenvolvido em conjunto, por meio de diferentes atividades que dão suporte às questões administrativas e pedagógicas. Sejam elas direcionadas para atividades que englobem as esferas documental, legal ou processual do cotidiano escolar, que se desdobram entre múltiplas ações abrangendo desde o atendimento da supervisão escolar à construção, implantação e avaliação do Projeto Político Pedagógico.

A organização escolar deve estar embasada em pressupostos das teorias administrativas que viabilizam olhar a prática diária educacional, visando propiciar uma gestão pautada na cooperação coletiva, que possa responder às demandas pedagógicas da escola.

A escola é uma organização, e como toda organização é composta por indivíduos com diferentes e múltiplas opiniões, sendo que gerenciar essa gama de opiniões, sejam elas diferentes ou não, é um dos desafios principais do gestor educacional.

Placco, Almeida (2010) mencionam que professores e gestores em seu trabalho na educação, se deparam com questões relativas à gestão da escola, com professores e alunos, que poderiam ser mais bem encaminhadas, caso houvesse uma prática permanente de formação do coletivo da escola, mediante a atuação dos coordenadores-gestores, a fim de prevenir problemas de cunho administrativo e pedagógico. Mesmo que se tenha a consciência que nem tudo pode ser previsto, pode-se antever, e tomar ações preventivas para minimizar seus efeitos.

O mesmo autor acredita que as ações conjuntas de professores que se dedicam à coordenação, supervisão ou administração escolar caracteriza a Gestão Escolar, e é de fundamental importância em todos os níveis educacionais, podendo fortalecer as ações de professores com o propósito de que cada um possa se comprometer com a melhoria do trabalho pedagógico, atribuindo novos significados a prática educativa.

A gestão pedagógica requer uma coordenação para organizar as ações pedagógicas a partir do Projeto Político Pedagógico ou Plano de Curso, deve também prover condições adequadas de trabalho para o desenvolvimento do processo ensino aprendizagem em busca da qualidade de ensino.

É muito comum em curso profissionalizante em enfermagem, o gestor ou coordenador pedagógico ter que gerenciar o trabalho de dois ou mais professores que integram suas atividades em um mesmo conteúdo programático, a ser ministrado para a mesma turma em um mesmo período. Além de, convidar especialistas para enriquecer o conhecimento dos alunos

em determinada área do saber, como por exemplo, cardiologia, oncologia entre outros.

Todas as categorias abaixo apresentadas correspondem à gestão envolvendo aspectos do administrativo, direcionado a questões do processo de trabalho que abarcam diferentes funções, entendendo que todas elas se convergem para atender as demandas escolares.

A seguir apresentam-se as categorias relacionadas à Função Administrativa da Coordenação.

Categoria Função Administrativa do Coordenador

Dentre as funções das coordenadoras é favorável que haja a construção de um ambiente participativo, incentivando a produção do conhecimento por parte dos professores e alunos, levando às mudanças procedimentais, comportamentais e conceituais. A base da coordenação pedagógica é prover apoio àquele que gerencia, coordena e supervisiona todas as atividades relacionadas com o processo de ensino e aprendizagem, cujo objetivo é garantir a qualidade da educação e do aprendizado dos alunos.

O trabalho do gestor deve ser compartilhado junto aos professores e buscar o equilíbrio entre gestar e avaliar a própria gestão, transformando as políticas em ações, com uma visão estratégica e global ante os processos que se articulam. Para isso, se faz necessário que ele lidere as mudanças com flexibilidade, e sempre com visão orientada para obtenção de bons resultados.

O planejamento deve ser consciente, intencional e participativo. Na escola o sentido de planejar deve ajudar a concretizar algo que se almeja (relação teoria- prática). Sendo que ressignificar o planejamento para o sujeito implica resgatar suas necessidades e possibilidades, em dois níveis: um mais geral e outro específico da atividade planejada. Considerando que o planejamento só tem sentido se o sujeito coloca-se numa perspectiva de mudança e esteja comprometido com o projeto (Vasconcelos, 2010).

Cabe aos profissionais da gestão administrativa e pedagógica

compreender e aplicar referenciais da pedagogia crítica e da gestão pedagógica participativa em seu processo de trabalho. Bem como articular atividades com os princípios educativos, trabalhando os princípios pedagógicos em consonância com os princípios metodológicos.

A coordenadora de modo direto ou indireto desempenha o papel de “professora dos professores”, dentre outras funções, garantindo que estes alcancem os objetivos propostos no plano de ensino da escola.

As coordenadoras das escolas assumem diferentes papéis no desenvolvimento de sua função como gestora das escolas. Têm vários níveis que se estudados em seu bojo, demonstrarão que todas assumem funções, que se reorganizadas com outros atores pode oportunizar condições para o alcance da eficácia e da eficiência do processo de ensino como um todo.

Nelson (2010) vê que a gestão administrativa e a pedagógica são indissociáveis. Estas correspondem a uma formulação teórica, explicativa, pois, na realidade escolar devem atuar juntas, de forma a garantir a organicidade do processo educativo.

Abaixo são apresentadas concepções do autor (Nelson, 2010) referentes à caracterização da gestão administrativa e pedagógica.

Gestão Administrativa refere-se à parte física (desde o prédio aos equipamentos materiais que a escola possui) e da parte institucional (desde a legislação escolar aos direitos e deveres e atividades de secretaria). Suas especificidades estão enunciadas no Plano Escolar (também denominado Plano Político Pedagógico de Gestão Escolar, ou Projeto Pedagógico), bem como no Regimento Escolar. Enquanto que a Gestão Pedagógica tem a função de estabelecer objetivos gerais e específicos para o ensino, em consonância com o perfil da comunidade escolar e dos alunos, a partir de metas escolares a ser atingidas.

Na administração escolar surgem atividades que mostram o que se faz nas escolas e que diretamente pode-se constatar, como por exemplo, reuniões com funções administrativas. Espaço este onde aparecem conteúdos carregados de valores que integram a rede de intenções de

projetos educacionais, que podem mobilizar gestores e professores para desenvolverem trabalhos que o conduzam aos objetivos da organização escolar.

Anastasiou (2006, pag. 61) refere que “para trabalhar em grupo é fundamental que haja a interação, o compartilhar, o respeito, a singularidade, a habilidade de lidar com o outro em sua totalidade, incluindo emoções, exigindo o desenvolvimento de habilidades para conversar: *com*, que significa junto, e *versar*, que quer dizer mudar. Assim, conversar com o outro pressupõe a abertura para *mudar junto com o outro*” [...].

A gestão escolar está centrada em ações para o alcance dos objetivos educacionais, para que o processo de ensino aprendizagem ocorra de maneira eficiente e efetiva, reunindo meios, pessoas, concepções e ideias de maneira coletiva para cumprir sua função educacional, social e cultural.

A seguir apresentam-se as falas dos coordenadores das escolas.

Faço atendimento dos alunos e professores, também, sou Responsável Técnica. Solicito os estágios em hospitais e nas UBS, visitas técnicas. Por cartas e ofícios e faço todos os pedidos com antecedência. ESCOLA E

Tenho dezesseis anos de coordenação, sou também Responsável Técnica da escola e tive que “aprender tudo na raça”. Pois, tive que assumir estas funções de imediato em substituição a colegas que se desligaram da escola. ESCOLA F

Assumir a função de responsabilidade técnica é olhar para várias atividades que se articulam dentro de um mesmo Plano de Trabalho, associando ações a ser desenvolvidas entre as Instituições de Saúde e Escolares, a fim de atender as demandas de ambos os lados. Da condição de estar como Responsável Técnico emergem novas responsabilidades atreladas à dinâmica do processo de trabalho das Instituições de Saúde. Influenciando não somente na área do ensino, mas também na parte estrutural e organizacional da Instituição de Saúde, de modo que pode vir a interferir positivamente ou não na aprendizagem dos alunos.

Situações que apresentam entraves no planejamento de estágio nas

Instituições de Saúde podem mudar o período de finalização de módulos de estágio das escolas, afetando o calendário escolar para formação de um grupo ou turmas de alunos. Dependendo da divisão dos módulos, se um deles é pré-requisito para o seguinte, pode se ter problemas de atraso para a conclusão do módulo, alterando o calendário escolar.

Essa realidade pode acontecer na iminência de uma coordenadora de turma ter que assumir o papel de coordenadora Responsável Técnica, sem necessariamente ter desenvolvido competências inerentes para desempenhar essa função.

As competências gerais do Responsável Técnico estão no Projeto Competências do Conselho Regional de Enfermagem de São Paulo (COREN-SP, 2009), tem como objetivo identificar as competências necessárias aos Responsáveis Técnicos (RTs) inscritos neste Conselho. São elas: liderança, comunicação, tomada de decisão, negociação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, flexibilidade, empreendedorismo, criatividade, visão sistêmica, planejamento e organização.

As Instituições de Saúde têm enfermeiros Responsáveis Técnicos que devem colaborar com a formação de profissionais técnicos que atuarão na enfermagem.

Fachi, Fontana (2009) esclarecem que o Responsável Técnico de Ensino oferece condições para facilitar o desempenho do aluno, e a questão da competência passa a ser, para o profissional, um objetivo de realização constante, tendo em vista aquilo que está sendo realizado. O responsável almeja um crescimento dos professores e sua capacitação para o enfrentamento das tarefas cotidianas, bem como a eficiência do programa ao qual eles estão vinculados. Ele conduz o processo de supervisão de modo a acompanhar a aprendizagem do aluno, permitindo clarear seus problemas e dúvidas. Deverá estar atento às preocupações trazidas pelo aluno, questionará com base naquilo que possa lhe trazer significação. A tarefa do responsável é reconhecer o potencial que existe e descobrir as possibilidades latentes no aluno.

Ainda reportam que “as funções pertinentes a um Responsável Técnico

foram referendadas como elaboração de plano de aula, escalas de estágio e cronograma de estágio, cotação de material de ensino clínico e preparo de documentos necessários, execução e avaliação do plano de aula, seleção de docentes, planejamento didático-pedagógico, planejamento do curso juntamente com a diretora pedagógica e verificação do cumprimento dos componentes curriculares. Quando um Responsável Técnico tem conhecimentos das leis e normatizações, amplia-se a segurança em suas ações e a possibilidade de estar exercendo suas atividades na área de sua competência e abrangência aumenta, evitando erros e possíveis implicações legais”.

As escolas técnicas inseridas em hospitais deveriam permitir que os alunos realizassem na prática o que estudaram na teoria. A construção do conhecimento é facilitada pela utilização do sistema de informações e recursos metodológicos que estabelecem relações com o aprendizado dos alunos dentro da instituição de saúde. Nestas escolas os alunos aprendem a agir no campo da prática em conformidade com as necessidades do mercado de trabalho, preparando-se para atuar futuramente em instituições de saúde.

As funções que os coordenadores desenvolvem em prol do ensino são variáveis, requerendo selecionar bem os professores e funcionários que atuarão nas escolas em diferentes papéis, bem como distribuir atividades de cunho pedagógico com professores que estarão diretamente vinculados ao ensino dos alunos.

Como coordenadora tenho possibilidade de selecionar os professores enfermeiros na seleção de avaliação que irão compor nossa equipe. ESCOLA E

Tenho algumas funções que eu respondo diretamente para a Instituição. Tenho reuniões com o RH, com a Liderança do Hospital. ESCOLA B

Hoje eu me envolvo mais como coordenadora, gestora administrativa que contempla documentação de professores, análise de documentos junto ao contador, admissão de novos funcionários, escala de férias dos funcionários até a supervisão dos serviços de manutenção e limpeza. ESCOLA H

Temos aqui muitas demandas [...] hoje eu tenho reunião administrativa marcada desde o início do ano, sempre temos reuniões administrativas no último dia do mês. ESCOLA D

Supervisiono as ações da Coordenadora Pedagógica. Ela assume diretamente as funções pedagógicas e eu assumo a supervisão destas funções. ESCOLA H

Verificamos que as coordenadoras–gestoras muitas vezes, ficam “presas ao papel de supervisão de outros membros da equipe”, e na resolução e assunção de papéis administrativos, desviando-se do olhar sobre a função principal da escola que é o processo ensino-aprendizagem.

Essa questão aparece em diferentes níveis de atuação de gestores e coordenadores de escolas, que são: os de resolução de problemas instaurados; o de prevenção de situações problemáticas previsíveis; o de promoção de situações saudáveis do ponto de vista educativo e sócio afetivo. Todos esses níveis são necessários e fundamentais, entretanto destaca-se que quando a maior parte de seu trabalho encontra-se focada na resolução de problemas instaurados, pode vir a desgastar a imagem do gestor; por parecer ser ações que demandam contínuas e rápidas tomadas de decisões para suprir problemas de natureza fragmentada, mas quando não solucionadas podem criar barreiras para o desenvolvimento do projeto político pedagógico de modo satisfatório (Guimarães, Villela, 2009).

Dentre as funções dos gestores surgem muitas demandas, requerendo atenção contínua ao fluxo do processo de trabalho, como se pode observar a seguir.

Faço reuniões periódicas com a secretária. Entre suas funções ela faz as atas do administrativo, do Conselho de Classe e a da Coordenação Pedagógica e também a ata da secretaria. ESCOLA D

Na Ata da secretaria consta: planilha de gastos do mês e justificativa, etc. Aqui se o professor precisa de caneta, ou Post-it, lápis. Ainda aqui, se precisar de compra de livros estes são comprados com o dinheiro do caixa, senão, solicita-se para o hospital. Com isso modernizamos a biblioteca. A secretária anota na

planilha de custos e faz a prestação de contas no final de cada mês. ESCOLA D

Todos os ofícios de classes, termos de compromisso, negociação de contrapartida, sou eu que faço. ESCOLA F

Aqui quem responde pela parte administrativa é uma administradora junto a um coordenador pedagógico geral. ESCOLA E

Os coordenadores gestores buscam zelar pela manutenção dos bens da escola, promovem à organização, atualização, escrituração, diários de classe, legislação, coordenação e orientação da administração dos recursos financeiros e materiais. Estas atividades permeiam o dia-a-dia dos coordenadores-gestores, na expectativa de influenciar na melhoria do processo ensino aprendizagem.

Lück (2009) descreve que muito embora a gestão administrativa seja uma dimensão meio, e se esteja evidenciando a importância e necessidade do diretor escolar (coordenador ou gestor) dedicar especial atenção à gestão pedagógica, por ser mais próxima da promoção da finalidade da educação, a relevância das suas competências para a efetividade do apoio logístico e administrativo não diminui. O que se destaca é que, sem a execução desse apoio de forma zelosa e no tempo certo, pode se perder a qualidade da dimensão fim, mais diretamente voltada para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos.

Sabe-se que muitos diretores escolares dedicam a maior parte de seu tempo às questões administrativas da escola e que deixam de dedicar atenção às pedagógicas, delegando-as a coordenadores ou supervisores educacionais. No entanto, ao assumirem as ações de gestão administrativa, muitas vezes o fazem desconsiderando os princípios da administração.

Ao diretor escolar compete ainda, atender as necessidades administrativas da escola segundo os princípios da administração racional, com a perspectiva e a visão de apoio à promoção de ensino de qualidade estimulando a aprendizagem dos alunos.

As coordenadoras estão sempre em atividades de busca da excelência

do processo de aquisição dos conhecimentos teórico práticos para a atividade do processo laboral.

Categoria Planejamento da Coordenação

A gestão é indissociável ao planejamento e planos de trabalhos, tornando-se uma das principais funções do gestor. A natureza do planejamento mudou muito o papel do gestor, requerendo novas habilidades e competências. Tornando o processo de seu trabalho muito dinâmico, de modo que não há mais condições de se trabalhar isoladamente sem socializar as informações e resultados.

Existe clara expectativa de que as escolas façam o planejamento estratégico. A relação entre o planejamento estratégico e o processo orçamentário é de grande importância. Em muitas escolas, essa relação não está claramente articulada, apesar de ser necessário e com frequência que o diretor pense sobre isso. Uma boa disciplina para isso é colocar o planejamento no papel e também demonstrar aos dirigentes e ao pessoal, como as decisões orçamentárias podem contribuir para o alcance das metas de mais longo prazo. (*National Audit Office, 2006*).

Muitas escolas referem que o planejamento deste tipo é prejudicado pela incerteza sobre os fatores externos que estão além de seu controle, principalmente o financiamento e o currículo, mas este processo deveria possibilitar as escolas a antecipar problemas e identificar as soluções. Benefícios do planejamento estratégico para uma escola: determinação de metas e objetivos para a escola; planos de melhoria para o provisionamento educacional e priorização de tarefas; as implicações financeiras podem ser identificadas, avaliadas e redirecionar os recursos de forma adequada; levar ao comprometimento com os resultados de todos os envolvidos no processo; o plano forma uma estrutura para a tomada de decisões financeiras durante o ano e aloca tarefas priorizadas para toda a escola, estabelecendo critérios claros para a avaliação de realizações no final do ano escolar (*National Audit Office, 2006*).

Considera-se que um bom planejamento estratégico requer planos que

reúnam todos os aspectos das atividades da escola em um documento, com a finalidade de garantir um enfoque coordenado.

A seguir discorreremos sobre os pressupostos de Preedy (2006) acerca do Plano Estratégico.

O Plano Estratégico deverá considerar os temas: contexto, visão, metas e objetivos, currículo, formação do quadro de pessoal, alunos, comunidade, recursos físicos, recursos financeiros e implementação.

O Plano Estratégico passou a ser visto como um documento a ser revisado e atualizado regularmente. O processo de planejamento envolve não apenas o diretor, a equipe da gestão sênior, como também os dirigentes e outros funcionários e, possivelmente, os pais e os alunos. As etapas podem variar para cada escola: revisão do desempenho anterior, validação ou revisão dos objetivos de longo prazo, previsão da matrícula de alunos, decisão sobre desenvolvimento curricular, necessidade de recursos humanos, planejamento de recursos físicos, estimativa de custo do plano, estimativa de renda, análise de opções, conclusão, comunicação do plano ao pessoal, revisão e renovação.

Também se destaca que o Planejamento Estratégico deve estar integrado ao plano de desenvolvimento escolar, sendo que este último deve integrar o desenvolvimento curricular, o desenvolvimento do pessoal, o desenvolvimento da gestão e as finanças.

Gestão escolar é de fato gerir o processo educacional, provocando o desenvolvimento de futuros cidadãos, articulando o processo administrativo-pedagógico. Esta gestão está centrada nas ações que alcançam objetivos focados na escola, oportunizando a melhor forma para que o processo ensino-aprendizagem ocorra (Dirceu, 2009).

A atividade de planejamento resulta no processo pedagógico-curricular, estes propõem uma direção política e pedagógica para o trabalho escolar, elabora metas, prevê as ações institui procedimentos e instrumentos de ação. A organização geral do trabalho refere-se à racionalização do uso de recursos humanos, materiais, físicos e financeiros e à eficiência na utilização dos recursos e meios de trabalho. Ela incide também na efetividade do

processo de ensino- aprendizagem, para a garantia das condições de funcionamento da escola. Sua presença ou ausência interfere na qualidade das atividades de ensino (Libâneo, 2005).

Para Lück (2009) planejar representa: pensar analítica e objetivamente sobre a realidade e sobre as estratégias que possam promover a sua transformação; refletir criticamente sobre a realidade educacional e tomar decisões a respeito de ações necessárias; desenvolver uma compreensão clara sobre o trabalho educacional e seu direcionamento; definir compromisso de trabalho com a promoção de mudança e melhoria; explicitar tanto quanto possível os elementos necessários para fundamentar, organizar, subsidiar e orientar as ações educacionais. Temos o Projeto Político Pedagógico, Plano de Desenvolvimento da escola, Plano de Ensino, Plano de Aula e Planejamento Participativo.

A seguir apresentam-se falas referentes ao Planejamento da Coordenação.

Como coordenadora faço todo planejamento da escola, dos cursos, e também a definição da parte estratégica e financeira da escola sou eu que faço com a ajuda do financeiro. Caso tenha que abrir turmas, aumentar mensalidade, manter cursos, também sou eu que faço. ESCOLA B

Na parte administrativa também faço planilha para pagamentos dos docentes e além de atender todas as demandas da Diretoria de Ensino. ESCOLA B

Respondo para a instituição e para a Diretoria de Ensino, somos uma “escola dentro de uma grande instituição”. Junto a esta Instituição participamos das reuniões de liderança para entender o plano estratégico da instituição, e onde a escola entra neste plano da instituição. ESCOLA B

O planejamento estratégico trabalha continuamente com informação sobre a instituição e o ambiente escolar, tendo em vista a importância de observar que

as tomadas de decisões devem estar em consonância com o contexto o qual a escola está inserida. Nessa direção à tendência atual nas escolas de ensino profissionalizante em enfermagem, no que concerne à estratégia utilizada na organização escolar, parece preocupar-se mais com os custos e manutenção dos cursos e menos com fatores diferenciados de cunho pedagógico que podem em parte influenciar o processo de trabalho. Na gestão sou eu que faço o remanejamento da escala de professores e do pessoal da Educação Continuada do Hospital (ambas trabalham em conjunto). ESCOLA A

Escolas “inseridas em instituições hospitalares” fazem parte do processo de gestão de hospitais, fato este que pode proporcionar grande ganho em função da gestão administrativa quanto ao que se há de mais novo na gestão hospitalar, implantando também as premissas da administração geral no espaço educacional da escola.

O posicionamento estratégico do gestor escolar pode resultar na dicotomia entre o administrativo e pedagógico quando ocorrem possíveis problemas decorrentes de fortes mudanças estruturais administrativas, o que pode gerar mudanças e desestabilizar relações de trabalho.

Nas falas abaixo se pode observar alguns possíveis modos de planejar tendo como norte aprendizagem do aluno, pautada na interlocução entre Instituição Escola e Instituição de Saúde.

Escola tem um diretor e uma coordenadora e esta faz a coordenação do curso, toda parte voltada a questão administrativa é ela quem faz, por exemplo, seleciona os alunos para compor uma turma. ESCOLA A

Quem solicita e negocia com o campo de estágio sou eu, também as contrapartidas e algumas funções-chaves de decisões administrativas, sou eu que assumo. ESCOLA H

Realizo a gestão administrativa, solicitações de campo de estágio, negociações para contrapartida (com respaldo do diretor – intermediador) ESCOLA G.

Um dos grandes problemas são as contrapartidas. Os hospitais estaduais nos liberam as contrapartidas, mas as contrapartidas sempre que cobradas em

cursos para os profissionais de enfermagem do hospital, nos quais fazemos os estágios. ESCOLA G

As negociações de campos de estágio para os alunos e as contrapartidas são outro ponto de alto desgaste na função da coordenação-gestão de uma escola técnica. No estado de São Paulo temos os “Acordos de Cooperação e/ou Termo de Cooperação entre a instituição de saúde e a escola”, onde é pactuada em documento oficial a normalização dos estágios. Temos para cada local um direcionamento e/ou regra/ lei para estes “Acordos”.

O valor de referência instituído pela instituição de saúde, para negociação da contrapartida para a realização de estágios obrigatórios pode ser dado em até sessenta por cento do valor da mensalidade do curso pago pelo aluno à instituição de ensino. Portanto, verificar a partir da carga horária solicitada no plano de estágio, o “custo” total do estágio e negociar a contrapartida neste valor total. Esta “negociação” de contrapartidas para poder se efetivar os estágios obrigatórios, é mais uma função do coordenador-gestor, que dispense grande tempo e desgaste, pois dependendo das situações as pactuações podem se tornar inviáveis às escolas. Prejudicando assim o projeto da escola que insere o Plano de Curso.

Categoria Administrativo dialogando com Pedagógico

O pedagógico está a trabalho do administrativo e o administrativo a trabalho do pedagógico. Sempre teremos a discussão de um e de outro, mas os dois andam lado a lado e são tão intrínsecos, que um depende do outro. Quando se trabalha conhecendo os processos e instrumentos de trabalho da escola consegue-se identificar o que se faz necessário para alcançar os objetivos com mais clareza, tornando o trabalho mais produtivo. Ao se fazer as reuniões com a equipe, devemos fazer com que esta seja a mais objetiva possível, seja planejada com pauta, início, meio e fim, que todos se comprometam com as propostas levantadas e as tomadas de decisão a partir destas, ou seja, o que se pactuar nestas reuniões.

O coordenador deve ter “vínculos” com seus professores, com as aulas, com os alunos, para que possa ser visto como parceiro do processo educativo e não simplesmente aquele que cobra e supervisiona. Deste modo ele será sempre requisitado para participar do processo de educação dos alunos como aulas, seminários, analisar os resultados com o professor e quais soluções devam ser tomadas se necessário.

Existe sempre uma rotina que tanto pode ser formal como informal, no trabalho dos gestores-coordenadores, mas estes devem priorizar o que realmente é importante, para não ficarem atribulados em suas tarefas. É claro que sempre se apresentam situações fora da rotina, sobrecarga de trabalhos eventuais, desvio de função, mas devemos trabalhar estes assuntos e corrigir as não conformidades. Estar prontos a trabalhar com os professores, alunos e demais participantes do processo educacional, não deixando a rotina tomar conta do processo de trabalho. Aprender a trabalhar com previsões e não “ficar apagando incêndios”.

Para isto devemos engajar a equipe na obtenção dos resultados propostos com o processo do ensino e aprendizagem. Esta deve estar comprometida com os resultados de qualidade da educação proposta, trabalhando para a obtenção da garantia do aprendizado dos alunos a fim de que se realizem como pessoas e profissionais, para o qual estão sendo preparados.

Administrar uma organização escolar exige o desenvolvimento da capacidade de conviver com a diversificação no trabalho organizacional para conseguir resultados positivos, interagindo atividades entre professores, professores especialistas.

Na formação técnica de enfermagem temos um diferencial que são os estágios obrigatórios que devem ser realizados e de responsabilidade da escola. Nesta função, os coordenadores destas escolas têm responsabilidades que lhes são dadas pela própria atividade do “negócio”, que traduz na busca pelos campos de estágio para os alunos em estabelecimentos de assistência à saúde. Então, começa a grande jornada de negociações para que os alunos possam cumprir o número de horas

necessárias para a prática profissional. Esta competência deve ser desenvolvida pelos coordenadores dos cursos dentre suas funções, nas reuniões de escolas com os órgãos que cedem os campos para o estágio; onde são conhecidas as regras e normas estabelecidas por estas instituições e existindo a oportunidade de troca de conhecimentos com as outras coordenadoras da mesma área.

A contribuição do estágio na formação profissional, a partir do saber-fazer não se reduz ao conhecimento de um punhado de técnicas e metodologias de ensino, mas com o que fazer para a promoção da qualidade da intervenção, resultando numa aprendizagem significativa por conta do aprimoramento e desenvolvimento de habilidades e competências discentes à luz de uma postura crítica-reflexiva, assim em qualquer momento estarão sendo revisitadas as questões de cunho ético, instrumental, epistemológico e humanas, dentre outras (Marran, 2013).

Na escola se há necessidade imediata para conversar com os professores, eu sempre estou presente para atendê-los. Propicio este atendimento, administro as faltas e licenças dos professores. ESCOLA E

Hoje como diretora eu realizo atividades administrativas e apesar de ter a Coordenadora Pedagógica também faço a orientação para ela. ESCOLA C

As gestoras-coordenadoras devem estar atentas às demandas de seus “clientes” internos para que o desempenho de sua escola seja eficaz. Devem ser feitas reuniões semanais, pedagógico-administrativas, onde se possam escutar as necessidades, desenvolvam condições para soluções de problemas junto à equipe, que todos os envolvidos se comprometam com os trabalhos e resultados advindos destes. A cumplicidade, o comprometimento e o envolvimento são essenciais para esta tarefa de equipe.

Por mais que eu tenha uma função gestora, eu faço questão de me envolver diretamente em alguns momentos com funções básicas, então, eu entro nas classes e converso com os alunos, e os chamo na minha sala. ESCOLA H

Elaboração de cronograma é realizada pelos professores conforme o calendário escolar – concluído, estes se reúnem com a diretora e coordenadora para discussão e aprovação. ESCOLA A

Acompanho a dinâmica do processo do trabalho dos professores. Também conversamos sobre algumas situações administrativas. As reuniões administrativas são feitas com as professoras, nestas apresento questões e problemas que estão acontecendo, para juntos pensarmos o que podemos fazer. ESCOLA D

O acompanhamento e controle das ações devem ser decididos coletivamente, tendo como espaço para isto as reuniões administrativas e pedagógicas. Nestas, se podem discutir as condições físicas e materiais, financeiras, assistência pedagógica ao professor e aos alunos, problemas com serviços administrativos como limpeza, conservação, horário escolar, distribuição de alunos nas classes, normas disciplinares, matrículas, entre outros assuntos.

Podemos observar estes detalhes nas falas a seguir.

Em nossa dinâmica às vezes mudamos alguns alunos de sala, fulano para cá, fulano para lá. Sabemos que teremos que trabalhar aqui, com o processo inclusão. ESCOLA D

[...] O planejamento pedagógico é realizado com o coordenador pedagógico geral, para todos os cursos técnicos profissionalizantes junto a todos os coordenadores destes cursos. ESCOLA E

Aqui na escola temos algumas situações como alunos que vão desistindo e depois querem retornar; alunos que solicitam aproveitamento de estudos e que temos que avaliar. Também revalidação de diplomas de estrangeiros e revalidação de estudos por competências. Para estes fins temos a Coordenadora que preside as Comissões. ESCOLA G

Aqui precisamos saber enfrentar os desafios, ter jogo de cintura, confiar na sua intuição e saber trabalhar em equipe, aproveitando as oportunidades e respeitando as diferenças. ESCOLA C

Na escola se há necessidade imediata para conversar com os professores, eu sempre estou presente para

atendê-los. Propicio este atendimento, administro as faltas e licenças dos professores. ESCOLA E

O coordenador-gestor deve ter além das competências de gestão, os conhecimentos específicos de atuar como professor; tendo conhecimentos, atitudes e habilidades para planejar aulas, avaliações, recuperações, cursos, enfim fazer o processo ensino aprendizagem acontecer, como verificamos nas falas das entrevistadas.

Quando o professor falta, eu entro em sala de aula. Então, temos um planejamento administrativo, que são com datas marcadas e outras pelas situações que acontecem fora do planejamento. ESCOLA G

Quando algo é emergencial, nós coordenadores assumimos a aula, pois o Plano de Aula já é conhecido de todos. ESCOLA E

Temos o Coordenador do Curso de Enfermagem que também ministra aulas teóricas e práticas, supervisiona os campos de estágios. Sou coordenadora deste curso, professora e supervisora de estágio e também acompanho os alunos em campo de estágio quando necessário. ESCOLA F

Como coordenadora do curso de enfermagem me desdubro para atender todas as demandas, também escuto os alunos. Quando cumpro minha carga horária de aulas, ministro 70 a 60% do conteúdo e o restante do tempo eu ouço os alunos, do que aconteceu em campo de estágio e dou o “feedback” para eles. ESCOLA F

Além da Coordenação também ministro aulas como professora. Também como coordenadores sou RT pelo COREN. ESCOLA G

Também a cada dois meses eu entro em sala de aula e dou o retorno de avaliações aos alunos, do conselho de classe e também da frequência. ESCOLA A

A partir destas falas corroboramos com Fank (2009) que diz que a “Gestão escolar é praticada não apenas pela direção, coordenação, equipe pedagógica e docente, mas também pelo envolvimento dos funcionários, comunidade, alunos e pelos gestores de políticas públicas”.

Mesmo porque, os aspectos organizacionais englobam todos os componentes inerentes à organização escolar, que devem estar intrinsecamente interligados para obtenção de bons resultados para a instituição. Estes componentes são representados pelo planejamento de ações organizacionais de todo o processo de desenvolvimento do trabalho escolar.

Função Estratégica Organizacional

Quando assumimos o papel administrativo em uma escola de educação em enfermagem, precisamos ter em mente a dimensão do processo educacional que vai muito além da construção conjunta de conhecimentos, envolvendo a socialização da produção do conhecimento. “Esta administração da educação em enfermagem tem uma amplitude enorme de responsabilidades e constitui-se em um desafio para os que assumem posições de liderança neste âmbito.” (Dias et al, 2004).

Dias et al (2004) colocam que “a legislação que sustenta a enfermagem considera o desenvolvimento do processo educativo como função básica da profissão. [...] as disciplinas de licenciatura preparam para as questões pedagógicas, mas ainda não contemplam a dimensão administrativa no âmbito da educação”. Apesar de este curso trabalhar com questões sociais e políticas no contexto educacional.

Toda estratégia organizacional advém de princípios institucionais. Nela está contida a política da gestão que passa a orientar as ações administrativas. Estas ações devem conversar com a estratégia principal da instituição em que se insere e com o compromisso do gestor para com a sua escola, com o objetivo de reunir diversas estruturas responsáveis pela organização e sustentação na construção de uma escola, que venha a construir espaços em potencial para a obtenção de resultados eficazes para a educação.

Dentro da instituição, também se deve ter flexibilidade para alterar as ações quando se fizerem necessárias, quando as circunstâncias demandarem mudanças na estratégia para uma nova ação. Para tanto, ao

observar o planejamento estratégico, deve se seguir os passos deste, verificando as possíveis ameaças e potencialidades da escola.

Com isso, mudanças profundas e grandes desafios têm sido uma constante no cenário da educação no âmbito da saúde. Assim, os gestores devem estar cada vez mais preparados para compreender o contexto da educação e executar a gestão estratégica das organizações com foco em resultados positivos para a instituição.

Neste contexto, torna-se importante avaliar com frequência as novas tendências do mercado de trabalho a médio e longo prazo, com uma visão diversificada, a fim de gerenciar o ambiente escolar cada vez mais plural e otimizando espaços para mudar a proposta pedagógica como caminho para melhorar a educação.

Categoria Estrutura Organizacional

Toda a instituição escolar necessita de uma estrutura de organização interna, geralmente prevista no Regimento Escolar ou em legislação específica estadual ou municipal. O termo *estrutura* tem aqui o sentido de ordenamento e disposição das funções que asseguram o funcionamento de um todo, no caso a escola. Essa estrutura é comumente representada graficamente num *organograma* um tipo de gráfico que mostra a inter-relações entre os vários setores e funções de uma organização ou serviço. Evidentemente a forma do organograma reflete a concepção de organização e gestão. A estrutura organizacional de escolas se diferencia conforme a legislação dos Estados e Municípios e, obviamente, conforme as concepções de organização e gestão adotada.

Na escola, de maneira geral, temos o Diretor que coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola; o Assistente de diretor que desempenha as mesmas funções e substitui o diretor nas eventualidades; a Secretaria Escolar que é responsável pela documentação, escrituração e correspondência da escola, alunos, docentes e funcionários; o Coordenador Pedagógico ou professor coordenador que é responsável pela supervisão,

acompanhamento, e avaliação das atividades didático-pedagógicas; o corpo docente que é aquele que está diretamente ligado à função primordial da escola, o ensino.

Para o processo de organização da educação temos os elementos que são instrumentos para atingirmos os objetivos escolares que são: Planejamento, Organização, Direção, Coordenação, Formação Continuada e Avaliação.

Vemos que as características organizacionais da escola estão na estrutura física, na estrutura administrativa e na estrutura social da escola. A estrutura física está caracterizada pelo edifício da escola, recursos materiais, número de classes, organização espacial. A estrutura administrativa é caracterizada pela direção, gestão, pessoal técnico-administrativo, corpo docente. A estrutura social está caracterizada pelas relações entre os componentes da escola, cultura organizacional, clima social.

O Supervisor de Ensino vem e qualquer um dos professores é apto a atendê-lo, se eu não estiver. ESCOLA A

Tenho a secretária da escola e um secretário para o NAFEE. Este último ministrará treinamento para os alunos sobre informática. ESCOLA A

Quando ficamos sem a Coordenadora Pedagógica e somente após certa pressão do MEC – órgão financiador desta obra- fortaleceu a necessidade de ter um Coordenador Pedagógico. A partir daí foi que promoveram um docente que tinha o curso de Pedagogia para assumir como Coordenadora Pedagógica. ESCOLA C

Aqui temos o Planejamento Estratégico instituído para cinco anos. ESCOLA C

Nosso diretor exigiu que todas as áreas tivessem Manuais e Planejamento Anual, então, a escola hoje tem o Manual Organizacional e o Planejamento Anual, assim fui me desenvolvendo. Percebi a semelhança entre Administração Assistencial e Educacional, sendo que eu usava os mesmos instrumentos, só que aplicados à área educacional. O pessoal da equipe de Qualidade da instituição nos ajudou a construir nossos manuais. ESCOLA C

Monitoramento e avaliação dos processos educacionais representam o cuidado e o interesse para determinar a qualidade efetiva do trabalho. Verificamos que não constituem processos essenciais da gestão, provocam reações de resistência e negativa, mas são necessários ao trabalho escolar. Talvez pela imagem cerceadora do monitoramento e pela avaliação ter como uma estratégia encontrar erros e causar reprovações.

Lück (2009) apresenta que monitoramento é o processo de acompanhamento sistemático e descritivo dos processos de implementação de plano ou projeto de ação, a fim de garantir sua maior efetividade e a avaliação constitui-se no processo de julgamento dos resultados parciais obtidos durante a realização de um plano ou projeto e os integrados ao seu final.

Mediante a avaliação dos planos e projetos pode-se conhecer quais os objetivos propostos e esperados estão sendo realizados; que outros objetivos deveriam ser propostos; o que se pode promover para melhorar os resultados; quais decisões devem ser tomadas para melhorar os resultados obtidos e realização de outros resultados, como observamos nas falas que se seguem.

Realizamos o “alinhamento das competências profissionais”, sempre que sentimos a necessidade. Para isso estudamos as legislações. Contamos com a experiência do coordenador pedagógico geral e também da Diretoria de Ensino, e conversamos com demais coordenadoras. ESCOLA E

No Curso de Especialização do Técnico iremos começar com uma turma, cujo conteúdo é de gerontologia, neste curso uma das professoras é referendada. Caso a Coordenadora precisar de alguma coisa ela pode falar direto com esta pessoa. Para o curso de Especialização em outra área temos outra professora que é referência. ESCOLA A

Para a especialização de gerontologia abriremos o curso gratuitamente para o público interno e para o externo cobraremos uma taxa de no máximo cem reais. Serão seis meses de curso, mas não pode ser muito caro e a mensalidade deverá ser fixa. O

cronograma está previsto para começar no final de maio e outra turma em setembro. ESCOLA A

Os cursos todos são gratuitos, só a especialização será paga. Uma estratégia é começar turmas desencontradas, pois assim sempre teremos turma funcionando. Temos que garantir a formação dos que estão no percurso da formação. ESCOLA A

A escola não tem fins lucrativos e eu sempre discutia com o gerente, nós temos cinco enfermeiras na escola e não são estas cinco que irão fazer diferença na assistência hospitalar (Gestora refere-se à retirada do enfermeiro da escola para “cobrir” a assistência). “Onde irá fazer a diferença é onde há enfermeira professora, isso é um diferencial, pois elas estarão formando pessoas que irão contribuir com a assistência, e o nosso gerente distinguiu isto”. ESCOLA A

Como fazemos muitos estágios dentro do hospital, temos reuniões com os profissionais da instituição hospitalar, para entender como é esta dinâmica do hospital e verificar onde iremos colocar os alunos. ESCOLA B

No dia a dia, no final de cada unidade se avalia como o grupo se desenvolveu: atitude do aluno em trabalho em equipe, na dinâmica de grupo, enfrentamento de conflitos, na parte cognitiva observa-se o que o aluno se apropriou dos conhecimentos. ESCOLA D

Nessas reuniões discutimos nosso processo de trabalho desde aprimoramento técnica do professor a integração com serviço hospitalar, participação em campanha de vacinação para os funcionários e outros programas, como p.ex. prevenção de quedas no hospital. Realizamos a campanha e os alunos também participam deste processo. Este trabalho é feito junto aos departamentos de enfermagem, o gerente de enfermagem nos solicita o que está precisando e juntos elaboramos um plano integrado de trabalho. ESCOLA D

Com o monitoramento analisamos a eficiência das ações conjuntas aos locais de estágio, identificamos a realização de ações alternativas não previstas e garantimos a realização das ações previstas nos planos; sendo que ao avaliarmos as ações conjuntas prestamos contas dos resultados das ações e identificamos o nível dos resultados obtidos, podendo elaborar

modificações e ações de melhoria para as próximas atividades.

Eu falo para as professoras que eu e a coordenadora temos muitos anos de trabalho, então falamos para elas: corram atrás, vocês é que irão tomar conta disto. Como sempre nos é colocado da possibilidade de fechar a escola, esta ideia veio fortalecer o grupo. Falo para os professores: a saúde da escola são vocês. ESCOLA A

Isto sensibilizou todo mundo, os professores daqui são transferidos do hospital para a escola. ESCOLA D

Aqui na escola os professores têm no máximo três anos na instituição como enfermeiro e cinco anos de formado. Depois destas mudanças, criou-se uma demanda muito grande de enfermeiros que queriam vir para a escola. ESCOLA A

A eficiência de ações realizadas depende da boa organização e articulação entre as ações promovidas, do bom uso do tempo, dos recursos e da adequada mobilização e ritmo do emprego das competências na promoção da aprendizagem dos alunos.

O monitoramento e as avaliações criam demandas por apresentarem um processo de melhoria da qualidade da gestão, onde após a sua implantação e organização, os professores terão mais claramente e adequadamente empregados os recursos e esforços, poderão realizar as ações previstas, empregar bem o tempo e manter o ritmo de trabalho, criando um ambiente de trabalho ideal.

Categoria Estrutura Financeira

Na gestão de finanças e dos recursos para obtenção de uma educação de qualidade, se faz necessário unir a previsão orçamentária ao alcance dos objetivos educacionais.

Os resultados educacionais como sabemos, são de difícil mensuração além de serem sempre contestados.

Existe uma discussão muito efetiva entre a quantidade e o padrão de

utilização dos recursos e os processos de planejamento e gerenciamentos destes recursos, de um lado e de outro a eficácia educacional. O gerenciamento de recursos tem uma vinculação de suma importância entre estratégia e qualidade.

“O gerenciamento de recursos é a arte de equilibrar interesses e manter a harmonia.” (Preedy et al, 2006).

Para gerirem seus orçamentos de forma efetiva, as escolas precisam ser capazes de fornecer informações confiáveis e atualizadas ao setor financeiro, aos dirigentes e a qualquer detentor do orçamento, geralmente a cada mês, durante o trimestre. É boa prática relatar compromissos assumidos, assim como o dinheiro gasto e o valor das faturas a ser recebidas. (Preedy et al, 2006) [...] constatou que as escolas com um bom controle orçamentário realizam uma previsão periódica durante o ano para indicar se uma ação deveria ser tomada para reduzir (ou aumentar) os gastos. A previsão também é uma fonte importante de informações para os dirigentes. Quando o monitoramento revelar provável gastos excessivos, ou diminuídos, a escola poderá transferir dinheiro entre orçamentos, ou da contingência, a fim de manter um orçamento equilibrado.

Ainda, estes autores conferem que os principais critérios para uma previsão orçamentária efetiva são: o processo de determinação orçamentária, que está estreitamente alinhado às prioridades contidas no plano estratégico; as retificações ao orçamento e o uso de contingências, que refletem prioridades e opções predeterminadas de poupança escritas no plano estratégico; o desempenho em relação ao orçamento, que é monitorado de perto, com uma revisão regular da renda da produção total e dos gastos, em relação àqueles perfilados, e com controle efetivo sobre os orçamentos delegados.

Participamos do PROFAE, TECSAÚDE HABILITAÇÃO, ESPECIALIZAÇÃO, RETEC e estamos pensando entrar no PRONATEC que é o FIES do Técnico, pois a procura também está diminuindo, também em decorrência destes programas governamentais, e precisamos buscar formas de financiamento. ESCOLA C

Temos um planejamento básico e tem que estar em sintonia com as tendências e necessidades do mercado. ESCOLA C

Pelo TEC Saúde montei três Especializações na área da enfermagem, as quais foram aprovadas, e o TECSAUDE – curso técnico que já foi encerrado. ESCOLA C

A nossa proposta é ampliar para outras áreas do conhecimento novos cursos técnicos, por exemplo, o curso de farmácia. Temos muitas demandas, o mais difícil foi aprender a organizar o tempo, mas a união da equipe ajudou. ESCOLA E

As escolas e seus coordenadores, como indicam as falas, demonstram que suas estratégias estão em consonância com as demandas do mercado. Os cursos que apresentarem maior procura e rentabilidade são mantidos ou organizados para a manutenção da saúde financeira das escolas.

A escola tem parceria com os Recursos Humanos (RH), pois eles querem curso de formação em outras áreas que não só Enfermagem. ESCOLA B

Temos aqui um processo de avaliação da instituição, onde precisamos formar ao final de cada turma (1) 50% dos ingressantes, como pré-requisito para abrir novas turmas (2). Caso tenhamos um percentual abaixo, realizamos ingresso alternado, ou seja, um semestre abre turma de enfermagem e outro não. No momento nesta unidade temos quatro classes de enfermagem. Também oferecemos semestralmente o Curso de Cuidador de Idosos, que é definido junto com a direção. ESCOLA G

Também podemos observar que existe um processo de avaliação de mercado e aproveitamento de recursos humanos egressos, para que se mantenham cursos já existentes.

Categoria Gestão Participativa

A gestão participativa valoriza a participação dos componentes da escola nas tomadas de decisão, na construção do trabalho docente, na construção do Projeto Político Pedagógico, na dinâmica de trabalho, no diálogo e no consenso para as atitudes tomadas. Esta defende uma forma coletiva de gestão, onde as decisões são tomadas coletivamente, sendo que cada membro da equipe assuma sua parte no trabalho.

Segundo Lück (2009) a escola democrática é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de educação de qualidade para todos. Nela o diretor lidera e garante a atuação democrática efetiva e participativa do Conselho Escolar, do Conselho de Classe e de outros colegiados escolares; lidera a atuação integrada e cooperativa de todos os participantes da escola, na promoção de um ambiente educativo e de aprendizagem; entre outras. Quem participa se prepara e se organiza, a fim de que se possam tomar decisões de forma compartilhada e comprometida com a implementação das decisões tomadas.

Devemos construir a solução dos problemas em um grupo formador de opinião e envolvido neste processo.

A organização escolar neste contexto é um sistema que agrega as pessoas (os atores do processo) na intencionalidade a fim de interagirem entre elas.

Nessa direção podemos verificar nas falas abaixo que em certas escolas existe a consideração de se fazer uma gestão que possibilita o pensar, o planejar e o processo de revisão do grupo para o trabalho pedagógico, permitindo que este participe do processo de tomada de decisão no âmbito da escola, tendo o que denominamos de gestão participativa, qual tem foco a obtenção de resultados positivos, por meio de ações claras e eficazes. A escola está a serviço da educação para a assistência à saúde, nessa direção deve ater atenção à motivação dos alunos para aprender e apreender conteúdos que são essenciais para a sua formação.

É uma gestão participativa, o dia que eu não estiver, tem a coordenadora e se ela não estiver, temos as pessoas como “referências” para tais e tais atividades. Por exemplo, temos aqui dez professoras.
ESCOLA A

A gestão é participativa, com a participação de todo o grupo e com isso a gente tem um resultado positivo.
ESCOLA B

O grupo cresceu muito e mudamos metas, pois a proposta pedagógica foi reconstruída e essa construção foi coletiva.
ESCOLA D

A habilidade de comunicar-se é característica fundamental para o gestor-coordenador poder desenvolver um trabalho eficaz e eficiente. É preciso saber transmitir suas ideias e objetivos, saber ouvir e acolher, estimular a colaboração entre os pares, trabalho em equipe em busca dos objetivos e metas a serem alcançados.

Temos aqui a gestão participativa e também em parte a democrática.
ESCOLA D

Na escola, as decisões não são tomadas somente por mim e pela Coordenadora, todos se reúnem e discutem. Se perguntar do Plano de Curso como foi feito, foi conversando com o grupo e sua construção durou quase um ano para desenvolvermos o currículo integrado. Discutimos muito até chegar ao mesmo entendimento para todos, até que todos conhecessem o Plano de Curso. Implementado, ainda recebe sugestões para mudanças.
ESCOLA A

Categoria Qualidade na Educação

Em todas as escolas visitadas percebemos a preocupação com a questão da Qualidade, seja no atendimento aos clientes internos e externos, na aprendizagem dos alunos, no ensino e na estrutura onde todos estes ocorrem.

Para verificarmos a qualidade devemos visitar a definição do termo, no que diz respeito aos produtos e/ou serviços vendidos no mercado, há várias definições para qualidade: "conformidade com as exigências dos clientes",

"relação custo/benefício", "adequação ao uso", "valor agregado, que produtos similares não possuem"; "fazer certo à primeira vez"; "produtos e/ou serviços com efetividade". Enfim, o termo é geralmente empregado para significar "excelência" de um produto ou serviço.

Qualidade, segundo o dicionário Aurélio, é "propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas que as distingue das outras e lhes determina a natureza" (Ferreira, p. 1165).

Desta maneira os gestores devem olhar para suas escolas e verificar como estão suas condições e o que será necessário alterar e melhorar, para a garantia da qualidade de seu trabalho tornando sua escola competitiva e de excelência no mercado.

O propósito da gestão da qualidade nas escolas é garantir que os alunos tenham uma aprendizagem significativa e quais são as necessidades destes alunos levando a uma construção curricular para atender estas necessidades.

Temos verificado que as escolas de sucesso são aquelas que os alunos têm um melhor desempenho e aceitação no mercado de trabalho (inserção social), desenvolvendo hábitos de autonomia na aprendizagem, busca ativa do conhecimento e desenvolvimento dos educadores.

O foco na aprendizagem é o maior indicador de qualidade e objetivo da escola, sendo que a melhoria contínua do aprendizado do aluno, devem levar a tomadas de decisões para que esta se efetive.

Outros indicadores também são apontados por vários estudos sendo os mais citados: liderança educacional (do gestor da escola), flexibilidade e autonomia, clima e cultura escolar, avaliação do desempenho acadêmico, supervisão de professores e seu desenvolvimento, materiais e textos pedagógicos, ambiente físico.

O Programa de Indicadores da Qualidade, promovido mediante coordenação conjunta pela Ação Educativa, UNICEF, INEP, MEC produziu um conjunto de sete dimensões de indicadores a seguir: ambiente educativo, prática pedagógica e avaliação, ensino e aprendizagem da leitura e da escrita, gestão escolar democrática, formação e condições de trabalho dos

profissionais da escola, ambiente físico escolar, acesso e permanência dos alunos na escola. (Ação Educativa, 2008)

Em relação à qualidade na educação, observa-se a importância da aprendizagem como fator preponderante a formação do aluno. Em relação à qualidade na educação, observa-se também a importância da aprendizagem tendo como fator intrínseco o ambiente da escola.

“A adoção de uma visão global sobre os elementos que garantam a qualidade de ensino para maximizar o potencial educacional da escola, colocando-os em conjunto e de forma associada e a serviço da formação e da aprendizagem dos alunos, tem sido o esforço dos diretores e coordenadores preocupados em promover um ensino de qualidade” (Lück, 2009).

Trabalhar com qualidade nas escolas é dispor de ferramentas organizacionais como serviço à administração, a fim de criar condições plausíveis para melhoria da qualidade de todo processo educacional e responder as exigências da própria instituição.

Nos parágrafos a seguir descrevemos falas de Moreno (2011, p.17) referentes à qualidade na educação.

Moreno (2011) reporta que “no mercado educacional, os objetivos da qualidade devem estar direcionados ao aluno, aos funcionários e a própria organização. A busca de satisfação pelos alunos se dá por meio de segurança e confiabilidade, cortesia no atendimento, bem-estar e conforto, informação e comunicação, além de preço e qualidade em produto/serviço. Já os funcionários buscam a satisfação através da motivação e conscientização, valorização e reconhecimento, educação e qualificação e participação no processo”.

“Quando olhamos para a instituição educacional, vemos que o objetivo da qualidade é o crescimento, a melhoria da imagem e o conceito de sucesso por meio de maior produtividade, menor custo, melhor desempenho dos serviços e produtos educacionais”. Neste contexto, “a liderança deve atender aos princípios: foco no cliente, obsessão por qualidade,

reconhecimento da estrutura no trabalho, liberdade por meio do controle, unidade de propósitos, procura de falhas no sistema, trabalho em equipe e instrução e educação continuadas” (Moreno, 2011).

A avaliação externa nos ajuda a monitorar os resultados do ensino que estamos produzindo. Em nossas escolas, as profissionalizantes, um balizador ou balizadores, destes resultados são as provas de processo seletivo que nos egressos participam no mercado de trabalho. Os dados destas avaliações prestadas pelos alunos servem para que possamos avaliar nossos conteúdos e preparação para o trabalho, a fim de planejamos intervenções, projetar mudanças, ponderar se os resultados foram os esperados ou não. Os dados precisam ser conhecidos, estudados e avaliados por todos os envolvidos no processo.

No ano de 2010, pelo Conselho Regional de Enfermagem de São Paulo, o prêmio Gestão com Qualidade – Dimensão Ensino, onde as escolas escritas foram avaliadas segundo critérios estabelecidos por um grupo de enfermeiros especialistas em educação. Esta avaliação pode levar as escolas inscritas à melhoria dos cursos e dos processos de ensino.

Percebemos nas falas das escolas a preocupação com o fator qualidade, ainda que incipiente, mas já apresentam um começo. Observemos as falas.

No resultado desta avaliação são encontradas falas dos alunos referentes ao Professor, que este deve gostar de dar aulas, levantam questões sobre o estágio, daquilo que facilitou ou que dificultou, e sugestões para melhoria da unidade onde estagiaram e outros. O relatório resultante desta avaliação do estágio é encaminhado para o Departamento de Enfermagem da instituição. ESCOLA D

Mediante avaliação de desempenho do professor, a avaliação que os alunos fazem dele. Percebi como diretora que as atitudes dos professores para com os alunos tem melhorado na instância do relacionamento entre eles. Talvez o fato dele (o professor) saber que eles, os alunos estão me avaliando [...]. ESCOLA D

Ao final de cada componente curricular dos conteúdos é realizada avaliação do docente. Observamos que os alunos cobram muito da metodologia e da estratégia de ensino-aprendizagem, como o uso de recursos instrucionais. Nas avaliações dos alunos sempre aparece de aulas pouco dinâmicas ESCOLA C.

De um ano para cá, ajustamos a avaliação para os alunos – questões norteadoras, o que acharam e passamos por todos os professores, onde são pontuados de um a cinco, se estão satisfeitos ou insatisfeitos com aspectos da escola. É o maior indicador de sucesso ou insucesso. Estas avaliações são aplicadas após os estágios e a teoria ESCOLA E

Realizamos pesquisa de satisfação que avalia o ponto de vista do aluno, como está sendo o processo da formação; também quero ouvir outras coisas como foram os estágios, como está ou como não está e acabo sabendo um pouquinho de cada coisa. Nestas avaliações, os alunos avaliam os professores, nós avaliamos os professores e os professores também se auto avaliam. ESCOLA H

Tem um ganho na formação do aluno, grande parte deles é admitida na própria instituição, isto é um retorno para o RH. Os alunos apresentam melhor resultado nas provas. A empregabilidade do curso até três meses pós-formação é de 90%. ESCOLA B

Em outra modalidade de avaliação o aluno avalia o professor e unidade educacional como um todo, incluindo: limpeza, atendimento, a secretaria, diretoria, entre outros. Eu, junto à coordenadora pedagógica, avaliamos os questionários respondidos pelos alunos. Deste modo eu como diretora sou responsável pela gestão de tudo isso. ESCOLA D

O aluno avalia o professor a partir de indicadores. No final deste processo, temos o RNC (Relatório de Não Conformidades), que é apresentado aos professores para ciência. Também fazemos a devolutiva para os alunos. ESCOLA D

Os alunos, em outro instrumento, avaliam o clima na instituição e tudo consta na avaliação de estágio. Neste documento os alunos apontam vários casos e partir destes apontamentos já mudamos várias coisas na escola [...], e retornamos os resultados ao aos alunos. Em uma avaliação o aluno colocou que “a diretora passa e nem cumprimenta”. Depois que vi

isso passo dizendo “boa tarde gente” para todo mundo. ESCOLA D

Os resultados relativos à função administrativa dos gestores ressaltaram aproximações e diferenças entre o agir dos gestores de cada uma das escolas estudadas.

O coordenador-gestor deve ser um articulador da unidade pedagógica, voltado a alcançar o equilíbrio de construir a unidade do trabalho educacional, contemplando a diversidade e peculiaridade de cada escola. Na realização deste trabalho, ele deve promover a orientação da elaboração e reelaboração e da implementação do projeto político-pedagógico da escola; promover ações de formação continuada no trabalho, focadas no desenvolvimento de competências pedagógicas; criação de sistemas e formas de monitoramento e avaliação das ações pedagógicas da escola e do processo ensino aprendizagem, incluindo a auto e a heteroavaliação de desempenho; atualização dos métodos e processos de orientação da aprendizagem dos alunos, mediante adoção de tecnologias da informação e sua utilização regular nas aulas; o desenvolvimento regular de práticas de leitura interpretativa (Lück, 2009).

A função administrativa do gestor está alicerçada por questões pedagógicas e políticas que devem prover recursos para a implementação e avaliação do Projeto Político Pedagógico. Existe a preocupação dos gestores com as dificuldades em gestar de modo compartilhado, ou seja, em buscar mais diálogo com o processo de trabalho do ensino, zelando pelo bem da escola.

O planejamento da Coordenação apontou em algumas falas de modo indireto, a necessidade de se trabalhar mais com o plano estratégico. De modo que questões administrativas devem olhar para as questões pedagógicas, e vice versa de modo a definir ações e articular responsabilidades. Também trabalhar com os princípios da gestão focados na estratégia da organização do trabalho escolar.

Cabendo que a escola em sua estrutura escolar dê atenção ao regimento escolar e a legislação específica, utilizando os instrumentos que

viabilizem avaliação dos processos educacionais. Condição esta ligada as questões também financeiras.

Há uma intenção em se trabalhar com a gestão participativa, embora as falas dos gestores ao mencioná-la não aprofundam quais das ações são mais efetivas, e como participam os coordenadores, professores e alunos nesta gestão.

Os gestores mostraram preocupação com a qualidade de ensino, sem especificar o que realmente se tem trabalhado e o modo planejado sobre essa questão.

FUNÇÃO PEDAGÓGICA DO GESTOR

A gestão pedagógica está diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos. Constitui-se uma dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para a inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho. Trata-se, pois, da dimensão de ponta, subsidiada por todas as demais, que atuam como apoiadoras e sustentadoras dessa (Lück, 2009).

O adjetivo pedagógico diz respeito aos esforços sistemáticos, organizados e intencionalmente direcionados para promover a aprendizagem e formação dos alunos. Em sentido comum, destaca-se que todas as ações têm um caráter pedagógico, isto é, a capacidade de levar as pessoas a aprenderem, a desenvolverem compreensões, hábitos e atitudes. Essa função do gestor remete a ação administrativa, para prover adequadas condições ao professor para o desenvolvimento das ações pedagógicas.

“Na perspectiva comportamental de administração escolar, a ação dos administradores visa à consecução dos objetivos pedagógicos da escola. Sua principal preocupação administrativa se torna a eficácia para lograr objetivos educacionais, ao invés da eficiência para assegurar unidade, economia e aperfeiçoamento à administração da educação”. (Sander, 1986,

p.17)

O setor pedagógico compreende as atividades de coordenação pedagógica e orientação educacional. As funções desses especialistas variam conforme a legislação estadual e municipal, sendo que em muitos lugares suas atribuições ora são unificadas em apenas uma pessoa, ora são desempenhadas por professores. O coordenador pedagógico ou professor-coordenador supervisiona, acompanha, assessora, apoia, avalia as atividades pedagógico-curriculares e presta assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas.

Categoria Gestão Pedagógica da Coordenação

Gestão Pedagógica requer a elaboração dos conteúdos curriculares. Tendo em vista o acompanhamento e avaliação do rendimento das propostas pedagógicas, dos objetivos e o cumprimento de metas. E avaliação do desempenho dos alunos, do corpo docente e da equipe escolar como um todo (Nelson, 2010)

Suas especificidades estão enunciadas no Regimento Escolar e no Projeto Pedagógico (também denominado Proposta Pedagógica) da escola. Parte do Plano Escolar (ou Plano Político Pedagógico de Gestão Escolar) também inclui elementos da gestão pedagógica: objetivos gerais e específicos, metas, plano de curso, plano de aula, avaliação e treinamento da equipe escolar. O Diretor é auxiliado nessa tarefa pelo Coordenador Pedagógico (quando existe).

A seguir apresentam-se falas referentes à gestão pedagógica relacionada à questão colaborativa no processo do trabalho educacional.

O coordenador pedagógico tem por função primordial, garantir que os professores alcancem os objetivos propostos para suas áreas, atingindo as metas de aprendizagem programadas para os alunos. Ele deve dirigir os professores na mobilização de saberes e aprendizagens necessárias na construção da transmissão do conhecimento para os educandos, propondo o uso de diversidades metodológicas e contextualização de processo de

ensino aprendizagem. Ele deve saber conversar com o professor e entender o que ele pretende ensinar, para poder auxiliá-lo com a melhor forma pedagógica de fazê-lo e como transpor as dificuldades para tal, guardando as premissas da proposta pedagógica.

Compete à direção e a coordenação pedagógica apoiar e sustentar espaços em que haja reflexão, investigação, negociação e tomada de decisão colaborativa entre todos os atores da escola, valorizando o ensino a partir da formação e valorização do trabalho dos professores.

Tem a coordenadora pedagógica, enfermeira, que trabalha junto comigo, da qual faço a supervisão desta colega. ESCOLA D

Aqui, cada unidade tem seu Coordenador Pedagógico, que responde para todas as especialidades desta unidade. ESCOLA F

Realizo atividades desde a parte da supervisão, os Planos de Ensino de cada disciplina e faço o direcionamento dos Planos de Aula. Verifico os Diários de Classe e oriento os professores de estágio, faço avaliação dos alunos e avaliação de satisfação quanto ao curso. Tudo isso é função delegada como responsabilidade da Coordenadora Pedagógica. Acabo supervisionando o cumprimento das ações da Coordenadora pedagógica. ESCOLA H

As coordenadoras gestoras das escolas profissionalizantes são também enfermeiras na maioria das vezes, que têm atividades pedagógicas, de supervisão e de orientação educacional, sendo que também assumem atribuições de docência.

Lück (2009) afirma que “a motivação e a orientação consciente e sistemática para a formação e aprendizagem dos alunos deve ser a tônica de todas as ações praticadas na escola. Esse trabalho será completo, a partir do cuidado de diminuir a intensidade e a frequência das ações que não têm esse papel, constituindo-se uma das ações importantes da gestão pedagógica exercida pelo diretor escolar.”

Dentre as competências da gestão pedagógica estão: nortear as ações para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos; orientar as

proposições do projeto político pedagógico; promover a elaboração e atualização do currículo escolar tendo como parâmetro o Referencial e os Parâmetros Curriculares Nacionais; acompanhar o desenvolvimento do processo ensino aprendizagem com o objetivo de contínua melhoria; articular as atividades pedagógicas da escola, viabilizar novas oportunidades pedagógicas; incentivar a utilização das tecnologias da informação.

O pedagógico, daquilo que irá ser desenvolvido durante o semestre, o planejamento, é realizado com o coordenador pedagógico geral, para todos os cursos técnicos profissionalizantes junto a todos os coordenadores dos cursos. ESCOLA E

Temos reuniões pedagógicas com os professores, estas tem objetivo de discutir como está ocorrendo à implementação do planejamento de aulas, em relação ao tempo, necessidade de mudanças e trabalhar dificuldades, e também resultados que estão sendo bons, discutimos aspectos pedagógicos. Em outros momentos realizamos o Conselho de Classe para as quatro turmas desta escola, uma por vez. ESCOLA D

O Plano de Curso é desenvolvido quando tem o laboratório de currículos, sob a responsabilidade de duas coordenadoras gerais de todos os cursos da rede da nossa escola. Quando os professores querem participar da construção do Plano de Curso de Enfermagem devem se inscrever para o laboratório de currículo, que é único para todas as unidades de ensino. Também temos uma rede das escolas para trocarmos vivências e experiências. ESCOLA F

Temos aqui o Plano de Atividades do docente. O Plano de disciplina e planejamento anual é de responsabilidade da Coordenadora Pedagógica, que faz também planos de viabilização de datas para os docentes participarem de cursos. ESCOLA C

Trabalhamos com PBL (aprendizagem baseada em problema) com grupo de treze alunos por professor, onde se avalia os alunos em situação de aprendizagem. ESCOLA D

Na construção do currículo na escola compete ao diretor estabelecer às ações educacionais que o validem o tornem significativo, na medida em que

promova oportunidades efetivas que orientam os alunos a aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e a aprender a ser de forma integrada.

Lück (2009) indica que desenvolver práticas competentes atuando como líder e mentor da qualidade do processo ensino-aprendizagem, o diretor, ou coordenador-gestor deverá adotar uma série de ações como: observação do processo ensino aprendizagem na sala de aula, realizar análise dos aspectos observados, com o objetivo de como maximizar a aprendizagem dos alunos na sala de aula, o feedback reflexivo com os professores a respeito dos aspectos observados, envolvimento dos professores na observação de aulas ministradas por seus colegas, à construção do conhecimento pedagógico na escola mediante elaboração de portfólio, com o registro das observações e aprendizagens profissionais desenvolvidas a partir delas.

Aqui o trabalho do professor é extremamente importante. Esse Enfermeiro tem que ter propriedades nos conhecimentos da assistência e da gestão em enfermagem e também do pedagógico. ESCOLA E

Cada professor torna-se supervisor de todos os alunos da turma, pois o aluno passa por todos eles nos campos de estágio. ESCOLA G

No decorrer deste tempo (como gestora) desenvolvi de alguns manuais: como: no manual da área técnica pedagogia, nele descrevo todas as etapas do processo, como preencher o diário que hoje é eletrônico, toda esta parte que instrumentaliza o trabalho docente a gente tem neste manual. Elaboramos também o manual de orientação de estágio que aborda os objetivos e descreve passo a passo durante o estágio [...]. ESCOLA C

Nesse currículo, os instrumentos de avaliação estão sendo refeitos, tanto para o estágio quanto para o teórico. Utilizamos o referencial da FUNDAP para o módulo II (currículo integrado) e elaboramos todo o módulo I por área, mantendo os mesmos padrões. ESCOLA A

Os instrumentos estão a serviço do pedagógico, mas são de caráter administrativo. ESCOLA A

Revisamos em média quinze dias antes da aula os Planos de Aula. Todas as aulas nós trabalhamos com base nestes planos. Temos aqui um arquivo eletrônico de todos os Planos de Aula. ESCOLA A

A partir das avaliações e verifico onde estão as “brechas”, daí que os temas como por ex.: “Recursos de Aprendizagem e Recursos de Aula”. Este escolhido porque os professores apresentavam dificuldade com novas metodologias de ensino, como técnicas e novas dinâmicas. ESCOLA H

Gestão Pedagógica do Gestor apresentou variáveis em suas funções, colocando que alguns profissionais assumem responsabilidades por múltiplas atividades e outros não. Foi muito acentuado o trabalho com o currículo escolar alinhado a questão dos recursos.

FORMAÇÃO PEDAGÓGICA E ADMINISTRATIVA DO GESTOR

O desenvolvimento da competência profissional é de vital importância para todos que atuam em educação, como condição de aprimoramento de sua identidade profissional baseada em promoção de resultados cada vez mais eficazes e capacidade de responder efetivamente aos desafios sempre novos da educação.

De acordo com Almeida (1999), a educação permanente faz parte de um processo educativo que pode ser definida como uma ação pedagógica inserida no cotidiano do trabalho do professor. Pode também corresponder à Educação em serviço, quando esta coloca a pertinência dos conteúdos, instrumentos e recurso para a formação técnica submetida a um projeto de mudanças institucionais ou de mudança da orientação política das ações prestadas em dado tempo e lugar.

É desejável que a capacitação em serviço se constitua em um plano sistemático e abrangente, sendo definidas objetivos, estratégias e atividades organizadas e acompanhadas de monitoramento e avaliação das realizações. A capacitação em serviço envolve diversas atividades como por ex: realização de grupos de estudos e oficinas práticas, promoção e troca de experiências e de material pedagógico entre professores sobre estratégias

para aprendizagem dos alunos, estudos sobre competências docentes e de trabalho e fundamentação para o seu exercício consistente, entre outras. A capacitação em serviço se constitui em um conjunto de ações realizadas no interior da escola, orientadas pelo diretor, com o objetivo de promover o desenvolvimento de competências profissionais de todos os que nela atuam e em especial dos professores, tendo como ponto de partida e de chegada o desempenho profissional. (Lück, 2009).

Toda educação deve ser um processo dinâmico e contínuo de construção coletiva do conhecimento. Com abertura para ocorrer o pensar livre, consciente, crítico e reflexivo, imbuído do compromisso pessoal e profissional, tendo como possibilidade transformar a realidade.

Ferreira (2006, pg. 61) diz que “se o homem é em parte, aquilo que pensa, é também aquilo e, sobretudo, o que faz. E é pela ação e pelos resultados da ação que temos que avaliar a escola e a formação dos professores. Por isso, consideramos que uma ação educativa, uma formação de professores e uma organização escolar terão de ser construídas a partir da análise do real e do questionamento das teorias que permitem interpretá-lo ou esclarecê-lo”. Tal como só na relação dialética entre teoria e prática se poderá construir “a teoria consistente da nossa prática” e a prática coerente com a nossa teoria, assim também numa relação dialética se deveriam construir as teorias das práticas de formação e das práticas organizativas do estabelecimento escolar, aspectos diferentes e articulados do mesmo real, pressupondo uma interação sistêmica em que ganham novos contornos palavras-chave como autonomia, diálogo, concentração, cooperação, gestão de conflitos, democraticidade”.

Rios e Fusari (1995) colocam que podemos entender por formação continuada o processo de desenvolvimento da competência dos educadores, aqueles que têm como ofício de transmitir- criando e reproduzindo- conhecimento histórica e socialmente construído por uma sociedade. O ofício de “ensinador”, hoje, enfrenta o desafio de buscar a superação de problemas que se inicia pela necessidade de explicar as exigências de seu próprio papel, o dever ser na dimensão ética, social em sua prática profissional no cotidiano da escola.

A formação continuada é uma das dimensões importantes quando articulada à formação inicial e a condição de trabalho e deve ser entendida como continuidade da formação profissional, proporcionando novas reflexões sobre a ação profissional e os novos meios para desenvolver e aprimorar o trabalho pedagógico; um processo de construção permanente do conhecimento e desenvolvimento profissional, a partir da formação inicial e vista como uma proposta mais ampla, referindo que o homem produzindo-se a si mesmo, também se produz em interação com o coletivo (ANFOPE, 1998)

Os “modelos de formação contínua de professores” têm de estar orientado para a mudança dos comportamentos e das práticas, o que exige um trabalho simultâneo sobre a pessoa do professor, sobre seu universo simbólico e sobre as suas representações, mas também sobre seus contextos de trabalho e o modo como se apropriam deles.

Como menciona Rui Canário (1994, p. 141) “os indivíduos mudam, mudando o próprio contexto em que trabalham” fazer da mudança das escolas um processo de formação (e mudança) dos professores. Isto implica estabelecer uma integração entre o “lugar de aprender” e o “lugar de fazer”, criando condições para que se produza outra relação entre “o saber” e o “poder”, nas escolas. Para isso, é preciso que as escolas disponham de espaços significativos de autonomia e que sua gestão seja assegurada de modo participativo através de lideranças individuais e coletivas. Só assim é possível empreender as mudanças necessárias para que a formação se possa finalizar na inovação e no desenvolvimento organizacional da escola.

Categoria Cursos na e para a Área da Educação

O desenvolvimento da competência profissional é de vital importância para todos que atuam em educação, como condição de aprimoramento de sua identidade profissional baseada em promoção de resultados cada vez mais eficazes e capacidade de responder efetivamente aos desafios sempre novos da educação.

A capacitação profissional constitui-se em processo sistemático e

organizado de promoção do desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o correto exercício de atividades profissionais. Promove, de forma associada, a posse de um saber teórico associado ao prático, num determinado domínio. Essa capacitação é exercida fundamentalmente de modo a desenvolver o senso de responsabilidade para a transformação e melhoria das práticas profissionais, a partir da melhoria do próprio desempenho profissional (Lück, 2004).

A capacitação em serviço envolve diversas atividades como por ex: realização de grupos de estudos e oficinas práticas, promoção e troca de experiências e de material pedagógico entre professores sobre estratégias para aprendizagem dos alunos, estudos sobre competências docentes e de trabalho e fundamentação para o seu exercício consistente, entre outras. A capacitação em serviço se constitui em um conjunto de ações realizadas no interior da escola, orientadas pelo diretor, com o objetivo de promover o desenvolvimento de competências profissionais de todos os que nela atuam e em especial dos professores, tendo como ponto de partida e de chegada o desempenho profissional. (Lück, 2009).

A gestão pedagógica está diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos. Constitui-se uma dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para a inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho. Trata-se, pois da dimensão de ponta, subsidiada por todas as demais, que atuam como apoiadoras e sustentadoras dessa. O adjetivo pedagógico diz respeito aos esforços sistemáticos, organizados e intencionalmente direcionados para promover a aprendizagem e formação dos alunos. Em sentido comum, destaca-se que todas as ações têm um caráter pedagógico, isto é, a capacidade de levar as pessoas a aprenderem, a desenvolverem compreensões, hábitos e atitudes (Lück, 2009).

Para Sander (1986, p.17) “na perspectiva comportamental de administração escolar, a ação dos administradores visa à consecução dos

objetivos pedagógicos da escola. Sua principal preocupação administrativa se torna a eficácia para lograr objetivos educacionais, ao invés da eficiência para assegurar unidade, economia e aperfeiçoamento à administração da educação”.

O setor pedagógico compreende as atividades de coordenação pedagógica e orientação educacional. As funções desses especialistas variam conforme a legislação estadual e municipal, sendo que em muitos lugares suas atribuições ora são unificadas em apenas uma pessoa, ora são desempenhadas por professores. O coordenador pedagógico ou professor-coordenador supervisiona, acompanha, assessora, apoia, avalia as atividades pedagógico-curriculares e presta assistência pedagógico-didática aos professores em suas respectivas disciplinas (Libâneo, 2008).

Todos os professores desta escola têm Licenciatura em Enfermagem ou capacitação pedagógica. ESCOLA D

Para os cursos temos o PDI (Plano de Desenvolvimento Individual), temos uma folha onde posso acompanhar os cursos que os professores fizeram. ESCOLA D

A avaliação de desempenho é um processo fundamental sobre o qual se assenta o desenvolvimento da competência de cada profissional. Sem avaliação de desempenho não há gestão do trabalho de pessoas, assim como não se promove o aperfeiçoamento desse desempenho. Esta avaliação é a estratégia de gestão que permite promover uma visão mais objetiva e permite ao servidor visualizar como seu modo de trabalhar e escolha de comportamentos, atitudes, seleção de materiais de apoio, que afetam o resultado de seu trabalho. Esta pode ser assumida como uma estratégia de capacitação em serviço através do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), que é uma parte que compõem avaliação de desempenho, de cada um de seus profissionais.

Existe crescimento para todos e aqui melhorou a busca por capacitação dos docentes (alguns foram fazer mestrado na área da educação). É isso é bom para a escola e também para o gestor. ESCOLA D

Com o grupo de estudos crescemos bastante e também eu fui fazer curso de Grupo Operativo para nos ajudar a trabalhar em pequenos grupos, com os conflitos e as emoções. ESCOLA D

Continuamos realizando os grupos de estudo e isso foi também muito importante para rever o Projeto Político Pedagógico e o Plano de Curso. Modificamos este com base nos pressupostos de Paulo Freire e Vigotski. ESCOLA D

Conseguimos bolsas, sendo que uma delas foi direcionada para a realização da Capacitação Pedagógica para todos os professores, hoje todas estão capacitadas. ESCOLA A

As enfermeiras já se organizaram, quando não estão em sala de aula, elas estão em treinamento. Todas são inscritas na Diretoria de Ensino e têm Licenciatura ou Capacitação Pedagógica. Essa é uma questão é a Educação Permanente. Dentro do horário de trabalho. ESCOLA A

Alguns professores foram buscar complementação da capacitação pedagógica em currículo integrado fora da instituição, pois não estavam conseguindo se desvincular do modelo disciplinar. ESCOLA A

Os professores mesmo tendo dupla jornada de trabalho, também procuram por si mesmos fazer cursos online, à distância. E isso hoje na área da educação ficou mais fácil. ESCOLA G

Outra ideia que tivemos foi operacionalizar cursos junto com a FUNDAÇÃO, [...] cursos online de Capacitação Pedagógica [...] ESCOLA C

Escola participou do TECSAÚDE. ESCOLA C

Categoria Cursos na área da administração e da saúde

Há muitos cursos extra-hospital grátis e aqui no hospital têm vários cursos para enfermeiros e os professores daqui também podem fazer. Às vezes, são desenvolvidos projetos ou protocolos para a instituição. Ou participam de seminários extraescolar e hospitalar. ESCOLA D

Não existe nada fora que nos prepare para este nosso trabalho de Gestão Escolar em Enfermagem. A maioria são cursos de Gestão Escolar à distância e

de MBA, mas para na Enfermagem especificamente não tem ESCOLA C

Então, aqui temos a parte de motivação, treinamentos, reuniões com a equipe administrativa. ESCOLA H

Em nossa carreira não temos nenhuma formação para Enfermeiro em administração escolar, mesmo no curso de pedagogia. Mas se fosse esperar por isso não conseguiria fazer gestão. É um trabalho tanto quanto solitário. Quando assumi a gestão, fui fazer um curso de especialização em gestão voltada para instituição não escolar, foi para entender a parte administrativa que a instituição me cobra. Formação Permanente do Gestor. ESCOLA B

A formação contínua dos professores será mais bem sucedida se a equipe escolar, liderada pelos diretores, gestores e coordenadores conferir valor e prover recursos para o desenvolvimento profissional destes. Devem ainda, estar garantidas no calendário escolar, oportunidades para que os professores se encontrem, analisem, problematizem, para construir espaços de reflexão sobre ações, concretizando projetos essenciais para a formação contínua dos professores em prol do ensino (Bruno et al, 2009).

Os docentes participam dos cursos do hospital, os alunos também podem participar. ESCOLA E

Todo mundo acha que já sabe tudo ou já construiu seu saber, parece que temos gente que “estacionou e não quer sair de lá”. Creio que todo dia a gente aprende ainda mais na saúde. ESCOLA F

Tudo que encontramos de “novo” nos hospitais trazemos para dentro da escola, só que os professores são mais antigos que eu, e por isso as mudanças tornam-se mais difíceis. ESCOLA F

CATEGORIA Aprender ser gestor no exercício da profissão

Não tive preparo formal para assumir esta carga administrativa. Também o que vemos na área de gestão escolar, não é focada para a nossa área de ensino técnico. Administração Escolar do Curso de Pedagogia é voltada para o Ensino Fundamental e Médio. ESCOLA H

O Ensino Profissionalizante tem características diferentes das demais áreas, principalmente o da Enfermagem. Com isso aprendi tudo na raça. ESCOLA H

E não tive nenhum preparo para este tipo de administração ou dar aulas, eu aprendi fazendo. ESCOLA F

“A formação continuada não pode ser concebida como acumulação (de cursos, palestras, seminários, etc., visando conhecimentos e técnicas), mas sim por meio de um trabalho de reflexão crítica sobre as práticas e de (re) construção permanente de uma identidade pessoal e profissional com interação mútua. Nessa perspectiva é que a renovação da formação continuada vem procurando novos caminhos de desenvolvimento vinculados à realidade social” CANDAU (1997, p. 64)

Temos reuniões pedagógicas, onde são trabalhadas as situações problemas levantadas do semestre anterior para que possamos rever nossos processos e melhorar o ensino. ESCOLA E

O que fazemos aqui é capacitação pedagógica dos professores, e trabalhamos com ênfase nas estratégias de ensino. ESCOLA E

O professor aqui deve ter interesse pela profissão e gostar de ensinar, crescer profissionalmente visando a essência do aprender e do educar, este é um dos nossos desafios. ESCOLA E

Fazemos em média de quatro a cinco reuniões pedagógicas com os professores por semestre. ESCOLA E

Também convidamos especialistas da área da educação para algumas de nossas reuniões, para que possamos olhar o ensino numa mesma perspectiva. ESCOLA E

Realizamos Capacitações Pedagógicas e Oficinas Pedagógicas, como suporte pedagógico para os docentes, conhecer como os cursos são desenvolvidos, para não colocá-los diretamente em sala de aula ou em campos de estágios e discutimos questões de estágio [...] ESCOLA C

Segundo Pinto (2002, p.15) os trabalhos apresentados na ANPED (Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Educação) definem formação continuada como: formação em serviço, o professor é estimulado a desenvolver a reflexão de sua prática pedagógica, a formação deve se estender ao longo da carreira e deve ser desenvolvida, preferencialmente, na instituição escolar.

Candau (1997, p.64) determina que a formação continuada não pode ser concebida como acumulação (de cursos, palestras, seminários, etc., de conhecimentos e técnicas), mas sim por meio de um trabalho de reflexividade crítica sobre as práticas e de (re) construção de uma permanente identidade pessoal e profissional, em interação mútua. E é nessa perspectiva que a renovação da formação continuada vem procurando caminhos novos de desenvolvimento.

Formação continuada- ações de capacitação e aperfeiçoamento dos profissionais da escola para que realizem com competência suas tarefas e se desenvolvam pessoal e profissionalmente (Libâneo, 2001).

Temos em média duas oficinas de capacitação pedagógica por ano. No momento estamos fazendo uma oficina de avaliação. ESCOLA A

Estamos criando grupos de trabalho em avaliação, um para a parte de estágio e o outro para a parte teórica. ESCOLA A

Agora teremos o evento da ALADEFE (Montevideu) e um grupo irá apresentar trabalhos, mas é difícil. ESCOLA A

Procuramos promover capacitação no horário de trabalho, na própria unidade através de reunião mensal pedagógica, mas estas horas muitas vezes, encontram-se comprometidas com atividades teóricas e aulas teóricas. ESCOLA G

Discutimos aqui desde aprimoramento técnica do professor. ESCOLA D

Também, trazemos pessoas de fora ou implanto cursos dentro da própria instituição para avaliar processos que já desenvolvemos na escola, bem como para trazer as novas tendências pedagógicas, articulando com o que já existe aqui. ESCOLA H

Eu acho que falta essa formação pedagógica na Enfermagem, procuramos cursos na Pedagogia, para trazer estudos aqui para a Escola. ESCOLA H

Trocamos experiências da pedagogia com outros profissionais para conhecer o que está sendo feito em ambas as instituições. Também procuro trazer “coisas” de fora para cá. Educação Permanente. ESCOLA H

Fiz um levantamento de um programa de treinamento para os professores do curso de enfermagem, com todas as técnicas de ensino que o professor poderá utilizar para ensinar, o próximo programa será de Avaliação. ESCOLA H

O componente encontrado com a formação pedagógica e administrativa do gestor traz realidade do ser gestor ainda em construção. Tema esse que deve ainda ser mais trabalhado nas escolas, em parcerias com outras escolas, se possível com aquelas que trabalham com curso profissionalizante em enfermagem.

Há esforço e desempenho do gestor em algumas escolas em prover espaços e recursos, incentivando os professores a fazer cursos na área da educação. Muitos professores têm licenciatura e outras formações voltadas para o ensino. Também na área da administração, mas não na educação e sim na saúde. Muitos gestores e coordenadores aprenderam a ser gestor na prática, no desenvolvimento de seu processo de trabalho.

COTIDIANO DO TRABALHO DO GESTOR

No dia a dia do gestor há uma diversidade de fatores que atuam sobre o seu processo de trabalho, tornando difícil visualizar de modo mais claro, amplo e concreto como seu trabalho ocorre nas escolas de ensino profissionalizante em enfermagem.

O conceito de cotidiano escolar é importante por colocar em evidência a realidade da escola como ela é, que se constitui em elemento importante da ação educacional.

Essa realidade muitas vezes parece se distanciar de planejamentos mais precisos, que ajudem a identificar os componentes essenciais do

“fazer” do gestor em seu cotidiano. Parece que os gestores passam mais tempo cuidando de afazeres administrativos com que desenvolvendo ações pedagógicas junto aos professores.

O cotidiano tem uma lógica própria em cada escola, muito embora se possam encontrar semelhanças entre conjuntos de escolas, e essa lógica é pontuada pelos sujeitos sociais que dão vida e fazem a prática cotidiana. As regularidades estabelecidas no cotidiano escolar, suas práticas habituais, como são tomadas as decisões na escola e como são orientadas ou deixadas de orientar as situações em seu dia-a-dia, cobrem os seus aspectos praticados regularmente (Lück, 2009).

No dia a dia do gestor há muitos afazeres carregados de compromissos, desde funcionamento de espaços físicos, trabalho pedagógico educacional até orientações e implantação de projetos institucionais. Realidade esta que coexiste com alguns desafios do contexto relacional, podendo haver presença de conflitos em questões de consensos de grupos e de diferentes níveis de compromisso com relação ao trabalho. Isso pode ocorrer por que a gestão também se faz visando uma construção conjunta, no qual os trabalhos requerem tempo para acontecer.

Por isso não é fácil o gestor trabalhar o seu dia a dia desvinculando questões políticas da pedagógica, pois se vê muitas vezes obrigado a mediar mudanças e possíveis problemas, promovendo ações e espaços de diálogos juntos a comunidade escola, pressupondo corresponsabilidade compartilhada.

Anastasiou (2006, pag. 61) refere que para trabalhar em grupo é fundamental que haja “a interação o compartilhar, o respeito, a singularidade, a habilidade de lidar com o outro em sua totalidade, incluindo emoções, exigindo o desenvolvimento de habilidades para conversar: *com*, que significa junto, e *versar*, que quer dizer mudar. Assim, conversar com o outro pressupões a abertura para *mudar junto com o outro* [...]

Existe componentes gerais e específicos da gestão nas escolas em relação ao modo como cada gestor seu processo de trabalho. É colocado que o trabalho é “pesado” devido a sua complexidade. Por exemplo, não é

fácil organizar todos os dados e documentos da escola e mantê-los atualizados. Pois não basta o gestor na teoria conhecer as ferramentas de gestão, é preciso saber aplicá-los no contexto da escola usando adequadamente os recursos disponíveis.

Realmente é difícil à função organizacional e diretiva do gestor, mesmo que estes tenham feito cursos sobre gestão, ainda alguns necessitam de mais experiências ou até mesmo desenvolver sua autonomia e criatividade para exercer as atividades com mais empreendedorismo junto aos coordenadores e professores da escola.

Sendo que o gestor deve dar atenção à gestão pedagógica que reflete diretamente na formação do aluno.

Lück (2009) faz menção ao que representa a gestão pedagógica? Trata-se da organização, coordenação, liderança e avaliação de todos os processos e ações diretamente voltados para a promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação.

O adjetivo “pedagógico” é diretamente oriundo da Pedagogia, a ciência e a arte de influenciar sistemática e organizadamente os processos de aprendizagem de pessoas mediante método compatível com os resultados pretendidos (Debesse e Mialaret, 1974).

Também é vista como sendo a maneira de organizar, sistematizar e implementar o processo ensino-aprendizagem para grupos de pessoas, que envolve os aspectos de gestão, da comunicação e da relação interpessoal em grupo (Not, 1981).

De maneira simplificada, a Pedagogia é descrita como sendo a metodologia da educação. Portanto, em seu sentido científico-educacional, orientado pela Pedagogia, o adjetivo pedagógico diz respeito aos esforços sistemáticos, organizados e intencionalmente direcionados para promover a aprendizagem e formação dos alunos, tendo por base os saberes da educação e da Ciência Pedagógica que orientam a reflexão, a ordenação, a sistematização e a crítica do processo pedagógico (Wikipédia, 2008) necessário tanto para que o mesmo seja efetivo, como para que seja continuamente revisto e atualizado à luz de novos desafios. E é esse o

principal sentido que deve ser assumido na gestão pedagógica.

O currículo escolar constitui-se no conjunto organizado de atividades de ensinar e aprender o que se processam na escola. Este se orienta por uma concepção sistêmica, que dá unidade e consistência ao trabalho educacional que, dessa forma, se torna mais significativo para promover a necessária formação do aluno. É, pois, uma concepção, um modo de ver e organizar o processo pedagógico que objetiva superar a fragmentação das grades de disciplinas, da orientação programática e do conteudismo como valores em si, no norteamento das experiências educacionais oferecidas aos alunos.

Galvão (2004, p.28) cita que o cotidiano escolar representa “o conjunto de práticas, relações e situações que ocorrem efetivamente no dia-a-dia de uma instituição de educação, episódios rotineiros e triviais que, ignorando por vezes os planejamentos, constituem a substância na qual se inserem crianças ou jovens em processo de formação”, ainda segundo este autor, “é na vida cotidiana que atuam profissionais e que se dão as interações entre os diversos atores que participam direta ou indiretamente do processo de educação”.

Conhecer como se dão as práticas e as relações no dia-a-dia da escola é condição fundamental para promover o que ela precisa e deve ser para constituir-se em um ambiente educacional, capaz de promover a aprendizagem e formação que os alunos precisam ter para poderem desenvolver as competências pessoais necessárias para enfrentar os desafios de vida com qualidade na sociedade globalizada da informação e do conhecimento.

Debruçar-se sobre o cotidiano escolar, com um olhar observador e perspicaz, a fim de que se possa vislumbrar a alma da escola real e concreta é trabalho inerente à direção escolar em sua atuação gestora. Pois é sobre o cotidiano escolar que o diretor atua e a consideração de suas regularidades constitui-se em elemento pelo qual promove a melhoria do desempenho educacional (Lück, 2009).

A mesma autora situa que o cotidiano escolar constitui-se no ambiente onde se formalizam as práticas sociais construídas a partir de diversas

atividades exercidas pelas pessoas que constituem esse ambiente. Essas atividades envolvem diversos fazeres, inclusive o do discurso, caracterizados tanto pela dinâmica, como pelo movimento. O estudo do cotidiano revela o que ocorre, a teia de significados que estabelece e mantém o que ocorre. São, portanto, conceitos complementares, que se integram e se associam.

Na regularidade da vida da escola, inúmeras práticas são levadas a efeito, como exemplo, as ações chamadas disciplinares, a organização de horários de aula, os estilos de relacionamento e comunicação interpessoal. Examinando essas práticas, pode-se examinar que nem tudo que se realiza na escola é “pelo pedagógico” e promovido em favor da aprendizagem dos alunos, nem mesmo as questões mais evidentes e substanciais.

CATEGORIA ASPECTOS LEGAIS DO PEDAGÓGICO

Observando aspectos legais em conformidade com as políticas educacionais, interessante ressaltar que as mudanças na legislação educacional e os avanços têm implicações na gestão escolar. De modo que há transparência em algumas das atividades do gestor que atua no ensino profissionalizante em enfermagem, mas parece que esta condição não necessariamente encontra-se presente no que tange a seguir todos os preceitos legais da educação. Escolas muitas vezes têm poucos espaços de reflexão sobre a aprendizagem do aluno e sua formação visando seu perfil profissional em consonância com os múltiplos desafios presentes no ambiente escolar.

A parte legal por regimento escolar entende-se o conjunto de normas que define a organização e o funcionamento do estabelecimento de ensino e regulamenta as relações entre os diversos participantes do processo educativo, contribuindo para a realização do projeto pedagógico da escola.

Na Resolução Nº06 DE 20/09/2012. Define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio. Art. 20, os planos de curso, coerentes com os respectivos projetos político pedagógicos, são submetidos à aprovação dos órgãos competentes dos correspondentes Sistemas de Ensino, contendo obrigatoriamente, no

mínimo:

I - identificação do curso; II - justificativa e objetivos; III - requisitos e formas de acesso; IV - perfil profissional de conclusão; V - organização curricular; VI - critérios de aproveitamento de conhecimentos e experiências anteriores; VII - critérios e procedimentos de avaliação; VIII - biblioteca, instalações e equipamentos; IX - perfil do pessoal docente e técnico; X - certificados e diplomas a serem emitidos.

Para atender as diretrizes curriculares a escola precisa rever a inserção da tecnologia na escola, tanto para trabalhos administrativos como pedagógico, os quais podem ser aliados do gestor. As praticas requerem além de mudança de paradigmas, de crenças e de valores, necessita prover mobilização dinâmica e coletiva das pessoas para se capacitarem em outras dimensões do trabalho.

Abaixo apresentamos as falas dos coordenadores sobre suas atividades de trabalho no dia-a-dia de suas escolas.

O nosso Plano de Curso Técnico de Enfermagem também é por mim realizado junto aos professores da manhã e da noite, junto à coordenação dos cursos. ESCOLA E

Temos um dos professores que faz o levantamento da frequência semanalmente e toda a tabulação de faltas por disciplina. ESCOLA A

Nós professores realizamos estudos sobre avaliação da aprendizagem, para que não seja subjetiva, principalmente nos estágios. Reforçamos isto na capacitação para melhoria dos Planos de aula, considerando os recursos didáticos. ESCOLA E

A legislação é ampla. A Diretoria de Ensino deixou para fazermos o administrativo da secretaria da forma que se deve, mas como é isto? ESCOLA B

Na questão do "Atendimento aos alunos": - a cada quinze dias eu peço que me passem a frequência, pois temos um problema muito grave de faltas. Então, peço que não deixem para o final, chamamos o aluno

com excesso de faltas, no nosso calendário temos as datas de previsão para reposição. ESCOLA A

No que concerne à parte legal algumas das atribuições da escola, trazemos o artigo 24, inciso VI, LDB 9394/96, que coloca está a cargo da escola a apuração da frequência, nos termos do seu regimento, exigindo-se, todavia, para aprovação “a frequência mínima de setenta e cinco por cento do total de horas letivas” (A Lei Federal nº 9.394/96, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, atribui ao estabelecimento de ensino a competência para elaborar o seu Regimento Escolar (art. 88, § 1º) e a sua proposta ou projeto pedagógico (art. 12, incisos I e VII).

Nenhuma organização pode realizar bem seu trabalho e prosperar, sem que tenha bons registros e documentação sobre todo o trabalho que realiza, de modo que possa, a qualquer momento, fazer uso das informações correspondentes, tomar decisões objetivas e também prestar contas de seu trabalho. Essa documentação se concentra na Secretaria da escola, cujos objetivos funcionais devem ir além daqueles referentes à documentação escolar dos alunos, destacando-se que cabe à secretaria escolar integrar informações de várias fontes internas da escola como também de fontes externas, tais como correspondências e documentos legais. De importância especial, destaca-se a documentação da vida escolar dos alunos, pela qual podem evoluir em caminhada escolar. Esse registro envolve não apenas organização, cuidado e conferência, mas, sobretudo, lisura, honestidade e sigilo, cabendo ao diretor escolar (coordenador-gestor) supervisionar e orientar continuamente o trabalho de documentação, escrituração, registro de alunos, diários de classe, de modo que estejam corretos e prontamente disponíveis aos alunos, suas famílias e autoridades sempre que solicitados (Lück,2009).

Processo de Recuperação do aluno – como recuperar? No curso de enfermagem não tem lugar que represente isto. Não tem uma legislação específica para o Ensino Profissionalizante. ESCOLA B

Na RESOLUÇÃO Nº06 DE 20/09/2012. Define Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio. Aborda Art. 35 § 2º Os sistemas de ensino devem, respeitadas as condições de cada instituição educacional, oferecer oportunidades de complementação de estudos, visando a suprir eventuais insuficiências formativas constatadas na avaliação.

A Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 em seu art.24º, inciso V coloca que a verificação do rendimento escolar observará os seguintes critérios, citando obrigatoriedade de estudos de recuperação, de preferência paralelos ao período letivo, para os casos de baixo rendimento escolar, a serem disciplinados pelas instituições de ensino em seus regimentos.

A legislação traz de modo muito claro como a escola deve proceder na recuperação e avaliação. Todas as questões de cunho administrativo-pedagógico para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio estão inseridas nas diretrizes curriculares nacionais.

O plano de curso de enfermagem. Sou eu que faço e não existe uma “coisa” que o fundamente, que dê uma diretriz. Se hoje estou fazendo isso é porque a vida me ensinou, a experiência me ensinou a fazer isto, a gente não tem nem onde trocar. ESCOLA B

Os Planos de Curso estão orientados pelas legislações e regulamentações da educação, devendo seguir um padrão de escrita e apresentação, facilmente encontrado quando pesquisado nas buscas no site do Ministério da Educação.

Temos o Projeto Político Pedagógico que é também é uma demanda do MEC, este foi construído com a parceria da equipe da escola e, mas com planejamento para cinco anos e é revisto a cada ano. ESCOLA C

As escolas se empenham para fazer o Planejamento de acordo com a legislação, outras parecem fazê-lo sem a consciência de que se devem seguir os preceitos legais da educação. Mesmo sendo fácil acessar o site do MEC.

Todas essas referencias postas por alguns gestores das escolas, sinalizam um pouco de como se faz a gestão, o que colocam como critérios para elaboração de documentos pedagógicos.

Durante a semana, atuo como coordenadora e como professora, ministro aulas e acompanho estágio ESCOLA F

Faço aqui uma observação, o coordenador não pode ultrapassar 8hs de trabalho, quando trabalhamos horas a mais, estas são consideradas com “doação”. ESCOLA F

Como estou sem professor de campo de estágio, vou todos os dias para o campo, pois o aluno não pode ficar sem professor. Quando o professor falta, eu é que o substituo, quando não sou possível eu redistribuo o grupo de alunos com outros professores. ESCOLA F

É tarefa dos coordenadores-gestores organizar um ambiente ótimo de aprendizagem para os alunos, utilizando as pessoas, o tempo e o espaço da maneira mais vantajosa possível; podendo agrupar os alunos de formas diversas, utilizando recursos de informática, oportunizando aprendizagens diversas; planejando o uso do tempo durante o ano escolar de forma organizada e produtiva.

Também realizamos o planejamento do reconhecimento de campo para o professor fazer antes de ir para o estágio. ESCOLA E

Revisão das ATAS: do Conselho de Classe, Reuniões Pedagógicas, Administrativas, e leitura e assinatura dos documentos; Dia da documentação – revisão de tudo que foi elaborado na semana; Faz parte do trabalho como diretora, ir a Diretoria de Ensino, quando precisa ou geralmente 1 vez por ano, onde também levo o Plano Escolar. ESCOLA D

O coordenador-gestor deve promover em seu cotidiano na escola a adoção de rotinas e procedimentos capazes de maximizar os efeitos positivos das práticas e processos educacionais; observa e influencia as regularidades do cotidiano escolar, como por exemplo, a conduta de

professores, funcionários e alunos, o modo como respondem a desafios, como interagem entre si, a ocorrência de conflitos e sua natureza, etc., com foco na efetividade do processo educacional, promoção da aprendizagem e formação dos alunos, assegura a organização dos registros escolares; a utilização adequada dos equipamentos e instalações; a preservação do patrimônio escolar e a captação e aplicação dos recursos didáticos e financeiros (Lück,2009).

Na escola a secretaria se responsabiliza pela parte legal e documental após o termino de cada módulo, verifica-se toda a documentação da teoria/estágio, assinamos todos os papéis. Agora, verifica-se no termino de cada módulo, se toda a documentação está correta, pois antes deixávamos para o final. Então verificamos se tudo foi assinado, ou seja, se está tudo correto. ESCOLA D

Como já falei, na reunião pedagógica discutimos aspectos dos planos de aula, conteúdos de estágio, material de laboratório e revisão das técnicas. Aqui o curso é por unidade, sendo que no final de cada unidade temos o conselho. O curso de Auxiliar de Enfermagem e de Técnico em Enfermagem tem três módulos cada um. ESCOLA D

O trabalho compromissado com a escola da secretaria é vital para assegurar a parte legal dos documentos e também dar apoio a parte pedagógica. As reuniões pedagógicas também são de suma importância para o desenvolvimento do curso, tendo como meta a qualidade do ensino.

Quanto a organização curricular, trazemos a RESOLUÇÃO Nº06 DE 20/09/2012 (Define Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio), que menciona:

Art. 22 A organização curricular dos cursos técnicos de nível médio deve considerar os seguintes passos no seu planejamento:

I - adequação e coerência do curso com o projeto político-pedagógico e com o regimento da instituição de ensino;

II - adequação à vocação regional e às tecnologias e avanços dos setores produtivos pertinentes;

III - definição do perfil profissional de conclusão do curso, projetado na identificação do itinerário formativo planejado pela instituição educacional, com base nos itinerários de profissionalização claramente identificados no mundo do trabalho, indicando as efetivas possibilidades de contínuo e articulado aproveitamento de estudos;

IV - identificação de conhecimentos, saberes e competências pessoais e profissionais definidoras do perfil profissional de conclusão proposto para o curso.

V - organização curricular flexível, por disciplinas ou componentes curriculares, projetos, núcleos temáticos ou outros critérios ou formas de organização, desde que compatíveis com os princípios da interdisciplinaridade, da contextualização e da integração entre teoria e prática, no processo de ensino e aprendizagem;

VI - definição de critérios e procedimentos de avaliação da aprendizagem;

VII - identificação das reais condições técnicas, tecnológicas, físicas, financeiras e de pessoal habilitado para implantar o curso proposto;

VIII - elaboração do plano de curso a ser submetido à aprovação dos órgãos competentes do respectivo sistema de ensino;

IX - inserção dos dados do plano de curso de Educação Profissional Técnica de Nível Médio, aprovado pelo respectivo sistema de ensino, no cadastro do Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica (SISTEC), mantido pelo Ministério da Educação, para fins de validade nacional dos certificados e diplomas emitidos;

X - avaliação da execução do respectivo plano de curso.

Dentre esses artigos, consideramos que muitas das escolas apresentam algum grau de dificuldade para adequar o projeto político-pedagógico e com o regimento da instituição de ensino, destacando um dos pontos importantes a “organização curricular flexível, por disciplinas ou componentes curriculares, projetos, núcleos temáticos ou outros critérios ou formas de organização, desde que compatíveis com os princípios da interdisciplinaridade, da contextualização e da integração entre teoria e prática, no processo de ensino e aprendizagem”, bem como “avaliação da

execução do respectivo plano de curso”.

Também trabalhar na escola, no cotidiano visando que todo planejamento, execução e avaliação seja desenvolvido com eficácia, requer muitos esforços e trabalhos conjuntos. Pois, muitos dos afazeres apresentam caráter rotineiro, mas essencial a para o processo de trabalho, como podemos observar nas falas abaixo.

O planejamento das turmas e os cronogramas que são efetivados pela direção junto ao Centro das Escolas (para verificar se abrem ou não todas novas turmas). ESCOLA G

Revisamos os Planos de Aula em média quinze dias antes da aula. Todas as aulas nós trabalhamos com base nestes planos. Temos aqui um arquivo eletrônico de todos os Planos de Aula. ESCOLA A

Os cursos são ministrados de segundas as sextas feiras, das 07 h às 18hs. Duas vezes por semana fico na escola manhã, tarde e noite para ter contato com os alunos e professores do noturno; fico até após o termino do intervalo, vinte e uma horas. ESCOLA B

Aqui trabalhamos cinco horas por dia. Faço a cada quinze dias a revisão dos diários de classe. Na sexta-feira olho o que está previsto para a próxima semana. ESCOLA A

Tem um planejamento semanal/mensal, mas toda segunda feira da semana tem reunião com a Diretoria de Ensino. ESCOLA C

Também reunião de liderança é MACRO – uma vez por mês, chama financeiro, secretaria, todos os setores. ESCOLA C

Todo dia de manhã passo na Coordenação dos cursos, na Secretaria e outros setores como infraestrutura, financeiro, etc. Na minha sala, verifico todo o expediente (que leva quase a manhã inteira). Também tenho reuniões com a coordenadora de estágio e a coordenadora pedagógica do curso de enfermagem. ESCOLA C

Temos as reuniões prévias de estágio, no meio e no final e estas tem um padrão, com a equipe de coordenação da escola. ESCOLA C

A reunião pedagógica é para acompanhar o processo mais de perto, realizado com as Coordenadoras que se reúnem com as subcoordenadoras. ESCOLA C

O coordenador-gestor ao descentralizar suas funções, envolvendo seus pares na escola, tem uma significativa melhora no desenvolvimento das atividades fins, melhorando assim todo o processo de gestão da escola.

Este ano já solicitei que a Coordenadora fizesse a agenda: mensais, quinzenais para essas reuniões administrativas e pedagógicas e que estas fossem bem dinâmicas. ESCOLA C

Às vezes a assistente da diretoria é a mais dinâmica, ela é responsável pelo planejamento de processos seletivos. Faz também outras atividades como planejamento anual, fora as emergências que aparecem [...]. ESCOLA C

Tem coisas já estruturadas e sistematizadas que se não forem “cobradas” não são executadas (relatórios de visita de estágio, por exemplo). ESCOLA C

Pois o mercado flutua, por ex: um curso que é “TOP” em um ano, nem sempre é TOP no ano seguinte. Esse ano Radiologia Medica e Instrumentação Cirúrgica “bombou”, agora no começo do ano tanto que estamos pensando em montar duas turmas. ESCOLA C

Mesmo querendo manter um bom patamar de atenção e valorização do serviço, e fazendo supervisão contínua do trabalho, pode haver interferências que fogem do “controle” do gestor devido ao tempo e dinâmicas de trabalho.

CATEGORIA GESTÃO NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Os gestores-coordenadores precisam estar atentos aos processos de avaliação de sua escola, de modo que esta avaliação indique que está sendo realizada nas várias áreas do currículo, para que se efetive o processo de ensino-aprendizagem. Este processo deve auxiliar os

professores quanto ao comprometimento com o planejamento dos objetivos de aprendizagem e o progresso dos alunos, através das informações obtidas pela avaliação, que devem auxiliar os professores a adequar o trabalho às necessidades de aprendizagem dos alunos. ((West, in Preedy, 2006)

Componentes de avaliação estão presentes Avaliação das turmas do curso, dos estágios e outras refletem na avaliação institucional, independente de ter caráter administrativo ou pedagógico.

Faço levantamento de todas as datas de avaliação do segundo e quarto módulos. Nestes dias de avaliação quando me é possível, fico junto aos professores. ESCOLA G

Fazemos reuniões com os alunos representantes de classe a cada dois meses. ESCOLA H

Participo de todas as reuniões para saber o que está acontecendo, então, faço “meio de seleção aleatória”, pego um diário ou ficha de estágio e vejo como estão. ESCOLA H

O gestor-coordenador deve ter maior flexibilidade, eliminando o controle burocrático centralizado possibilitando a participação de toda a equipe com maior eficiência e qualidade.

Quanto à avaliação de aprendizagem, a nossa é muito trabalhosa. Damos ênfase avaliação cognitiva, por meio do portfólio de todos os alunos, na construção de seu desenvolvimento, aqui temos 40 alunos por turma. Avaliação do cotidiano do gestor. ESCOLA D

Utilizamos esta estratégia para avaliar se há algo muito pontual naquela prova, se isso ocorrer nós conversamos com o professor. Importante ele saber que a avaliação deve ajudar o aluno agregar aprendizagens. Hoje temos uma avaliação construída onde o professor coloca suas questões e ele nos envia (coordenação). ESCOLA E

A maior parte das orientações pedagógicas eu passo para a Coordenadora, mas faço questão de conversar com os alunos e com os professores. ESCOLA H

Aqui pedimos a coordenadora do curso de enfermagem desta escola em parceria com Professores da Licenciatura da USP, para criar programas de atualização aos docentes. ESCOLA C

Quem é a comunidade que eu tenho que atender: os alunos, os pais dos alunos de menor idade, os docentes e os funcionários. Minhas demandas são os interesses da escola, os registros (parte documental) e a própria vida escolar. ESCOLA C

Também, preservamos o processo de escuta, tanto para o professor como para o aluno, não olhar só o lado do aluno ou do professor, mas no contexto em que estão inseridos. ESCOLA E

Os alunos sabem que minha sala não tem horário para atendimento, existe a liberdade para chegarem e falarem, assim, fico mais próxima de todos. Vou anotando na agenda o que precisa ser pontuado. ESCOLA H

O trabalho pedagógico no dia-a-dia da escola é feito por toda a equipe técnica como professores, gestores, coordenadores, pessoal de apoio-secretaria e auxiliares, além de podermos contar com o apoio de equipe de especialistas convidada para o apoio e educação dos professores.

Andrade (2003) reporta que “uma escola, como uma organização social, é marcada por uma rede de relações interpessoais que, segundo as pesquisas modernas indicam, são fundamentais para o desenvolvimento das pessoas em seu interior.” Essa rede se desenvolve a partir das ações, comportamentos e gestos das pessoas como por suas palavras faladas e escritas.

Para Lück (2009) faz menção que a comunicação e o relacionamento interpessoal são centrais no fazer educacional e na construção da organização social da escola sendo inerente a esses processos. A responsabilidade do diretor escolar pela gestão da escola representa a responsabilidade pela qualidade do processo e, portanto, pela rede de comunicação e relações interpessoais que ocorrem na comunidade escolar, de modo a orientá-la.

Sendo que a escola é formada por pessoas de múltiplos saberes e

motivações, de diversas temporalidades e valores, circunscritas num mesmo espaço, o entendimento e a aceitação às proposições educacionais não se dá de forma natural e pronta. O cotidiano escolar é pois o espaço em que se dá o embate entre o normatizado e o legislado e as possibilidades de compreensão e aceitação pelos que compõem a escola. A gestão do cotidiano escolar pressupõe a atuação no sentido de fazer diminuir o espaço da contradição e da diversidade, a partir da explicação dos significados por trás das falas, ações e omissões que ocorrem na escola, e das regularidades provocadas em seu interior, revelando as possibilidades de diminuir as discrepâncias entre realidade e proposições Lück (2009).

Faço reunião com os representantes de classe, funcionários e com os professores toda semana. Também é uma rotina formal, mas faço da reunião um bate papo informal, é uma questão de relacionamento para conseguir e sentir o que está acontecendo. ESCOLA H

O gestor tem que estar junto com a Coordenação Pedagógica, não pode somente fazer a parte administrativa e não acompanhar a pedagógica. Deve participar e estar junto com o professor. Com um olhar diferente e cuidadoso, tem que dialogar, pois cada professor tem sua função, mas o diretor tem que está ali observando como as coisas estão acontecendo (Supervisão) ESCOLA D

Respeito os professores. O professor tem que ser escutado. Tem o momento de ouvir e estar aberta, ter jogo de cintura. Poder falar que estou aqui para ouvir e ajudar, fazer junto quando necessário e delegar. É muito importante ouvir e interpretar aquilo que ouve, para tomar uma decisão, nada pode ser precipitado. ESCOLA D

As reuniões para melhoria do ensino e da aprendizagem dos alunos são sempre bem vindas e devem também ser avaliadas. O papel da coordenadora pedagógica nestas reuniões é muito salutar, desde que haja espaço para todos verbalizarem suas questões. Deve haver valorização de algumas falas e momentos de compartilhar experiências e resultados.

Nas reuniões deve-se também seguir os preceitos éticos, mantendo o

respeito a escuta das pessoas que estão presentes, e ter posições que ajudem o crescimento do coletivo.

Nós coordenadores revisamos e adequamos os nossos planos de disciplinas, os atualizamos para serem utilizados como instrumento de trabalho. Também procuramos estar sempre abertos para que eles aceitem as situações novas em sala de aula. Ou extraclasse como visitas técnicas em hospitais ou serviços de saneamento e tratamento de Esgoto. ESCOLA E

Nós coordenadores e professores trabalhamos com muitas leituras de textos pedagógicos nas reuniões para fortalecer nossas discussões do dia a dia da escola. A cada reunião nos preparamos com antecedência para esta discussão. ESCOLA E

Planejamos as visitas técnicas para os alunos, estas trazem novos conteúdos a serem trabalhados com eles. Assim, no decorrer do semestre vamos verificando como os professores estão utilizando estas ferramentas relacionando à saúde. ESCOLA E

Trabalhamos com seis salas de aulas, três em aula teóricas e três em grupo de estágio, temos em média de 30 alunos por sala. ESCOLA F

Lück (2009) refere que aprendizagem e formação dos alunos são o foco do trabalho da escola, a sua realização acontece à medida que todos os profissionais que atuam no processo entendam e assumam cada um o seu papel. A contextualização dos conteúdos dos processos pedagógicos em relação à realidade, os métodos de sua efetivação, a utilização de tecnologias, a dinâmica de sua realização, sua integração no currículo, são algumas das responsabilidades do diretor escolar.

Aqui na escola o período da manhã é mais tranquilo, onde faço minhas atividades de relatório, planejamento de aula, de converso com os professores e alunos. Verifico a secretaria e a rotina da escola. A tarde participo de grupos e de reuniões com outras escolas, quando convidada. ESCOLA B

De quinze em quinze dias temos reuniões com a secretaria para discutir legislação, o que tem de novo e o que está acontecendo na escola. ESCOLA B

Realizo a revisão de limpeza, com atenção ao laboratório de enfermagem (que também é papel da coordenadora, mas também tenho que fazer). Preciso verificar a limpeza se é necessária, lavagem da sala, falo com a coordenadora da limpeza do hospital. Temos o planejamento semanal, mas sempre este é sempre alterado. ESCOLA D

O patrimônio escolar corresponde ao conjunto de bens móveis e imóveis, a parte física e material da escola que estão sujeitas a depreciação. Temos também os funcionários para os serviços de apoio na escola, que também se tornam colaboradores do processo educacional, independentemente de sua função. Eles incluem a secretaria escolar, funcionários responsáveis pela limpeza, manutenção do prédio e serviços gerais, pelo apoio pedagógico, entre outros. É condição fundamental manter esta equipe focada e este papel é do coordenador-gestor.

Como os professores estavam solicitando mais reuniões, esses encontros acabaram acontecendo quase que semanalmente, por demandas necessárias, assim precisamos responder de modo mais rápido. ESCOLA B

Então, não sobrecarrega, pois coordeno o Núcleo de Apoio de Formação Educacional em Enfermagem (NAFEE), o aprimoramento, mas o trabalho é bem dividido, cada um faz sua parte. ESCOLA A

Manhã e tarde cuido da parte Administrativa e Pedagógica. Na parte da noite tenho Coordenação Pedagógica. ESCOLA B

Fazemos horário do Hospital das sete às quinze horas, são oito horas diretas, sem horário de almoço. Entre nossas atividades leio os e-mails e respondo. Faço relatórios das não conformidades e agendo reuniões extras. Tenho a agenda do mês e vou colocando tudo lá e quando tem a reunião vai ser colocado o que foi anotado para aquela reunião (pedagógica ou administrativa). Verifica o que está precisando, o que está errado e o que precisa mudar, acredito que o gestor tem que ter um olhar preso na

escrita, precisa ficar de olho mais na dinâmica, quer que as pessoas se deem bem, para que o ambiente fique bom de trabalhar. ESCOLA D

Trabalho de segunda a sexta feira três vezes pela manhã e três vezes à tarde e a coordenadora faz ao contrário. É cansativo, mas se você não fizer isto, os outros vão somente lhe participar e assim você fica bem integrada com tudo o que ocorre na unidade. ESCOLA D

Conforme dispõe a LDB, em seu Art. 13º, Inciso V, ao professor compete “participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento, à avaliação e ao desenvolvimento profissional”, cabendo ao diretor organizar e dar regularidade nessa participação utilizando plenamente o tempo disponível.

No hospital temos abertura para que os cursos oferecidos para a enfermagem possam ser feitos pelos docentes e alguns também pelos alunos. ESCOLA E

Mas a parte do dia a dia da escola, do pedagógico, dos planejamentos, das competências por disciplina, das negociações de contrapartidas com campos de estágio nada nos ensinam. Também, faltam às questões de gestão de secretaria, como tem que manter a secretaria de uma escola técnica, por exemplo: quem nos ensina o que precisa constar no prontuário do aluno. ESCOLA B

O dia a dia do gestor é muito corrido, são muito afazeres e conseqüentemente é preciso ter muito planejamento para ordenar e priorizar suas atividades. Dentre elas “dar conta” do administrativo, da coordenação do pedagógico, dos professores e alunos. Também da parte legal, que não é pouca e merece atenção especial de modo periódico, acompanhando o curso em movimento, com seus desdobramentos pedagógicos, políticos e sociais.

Nessa direção o gestor deve estar atento à organização do trabalho, principalmente o trabalho pedagógico que deve ser de responsabilidade de todos os profissionais envolvidos com o ensino. Os planos de ensino devem ser revistos periodicamente, por outro lado todos também, juntos devem

conhecer e valorizar o trabalho do outrem e darem pausas para reflexões, acerca de como estão se processando os trabalhos e o quanto os produtos estão dialogando com a missão e visão da escola.

Considerações finais

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa atingiu os objetivos propostos. Foi difícil encontrar a literatura acerca do tema do estudo, por ser este um trabalho novo na temática no âmbito da enfermagem.

Os dados da pesquisa revelaram que das oito escolas que fizeram parte deste estudo, cinco são privadas, duas públicas e uma pública e laica. A criação das cinco escolas privadas surgiu entre os anos 1959 a 1999.

Pode-se observar que a maioria das Escolas foi criada até a década de 80. As quais receberam influência dos modelos hospitalares, no que concerne a operacionalização das atividades administrativas. Escolas estas que mantêm vínculos com os hospitais até o momento atual.

Todos os gestores das escolas tem no mínimo uma especialização voltada para a educação, sendo que dois têm mestrado e um possui doutorado.

Os resultados mostraram que realmente ser gestor de escola faz jus a palavra gestão, no que diz respeito a carregar o trabalho em seu processo de execução, no sentido que muitas vezes, o gestor se vê “amarrado à rotina escolar”, principalmente no âmbito administrativo, cercado de papéis, tendo por vezes o desafio de fazer rupturas com aquilo que já foi instituído. Mesmo ciente de que “modelo de gestão” não mais funciona e sim somente reproduz atividades e tipos de relações no trabalho sem oportunizar espaços consistentes de reflexão para mudanças.

A partir dos depoimentos dos gestores que atuam em escolas de ensino profissional em enfermagem, identificaram-se semelhanças e diferenças ante o processo de trabalho em diferentes níveis, revelando que muitos dos desafios são de ordem administrativa, embora não tenha sido em nenhum momento explicitado possíveis estratégias para busca conjunta de superação.

O estudo nos fez pensar que apesar das escolas apresentarem semelhanças em alguns aspectos em face de alguns problemas, cada uma delas tem seu modo particular de ser, compreender e vivenciar os impasses administrativos e pedagógicos, diferenciando muito pouco a atuação dos

gestores que atuam em diferentes escolas. Todos eles engajam-se no processo de trabalho da escola, sendo que duas das escolas apresentaram maior consistência nessa questão, mostrando ter mais propriedade para conduzir a escola como um todo, com criatividade e maior interação com professores, funcionários e alunos e com a Instituição de Saúde, tendo como horizonte a educação pautada na qualidade do social, para atender à sociedade.

Muito pouco se falou efetivamente da participação das pessoas da gestão da escola de modo mais qualificado, principalmente no âmbito das instâncias deliberativas. Talvez isso ocorra devido aos condicionantes institucionais, como aqueles que podem em certas circunstâncias fragilizar a implantação de alguns projetos da escola, que poderiam fortalecer a participação daqueles que nela atuam em prol do ensino como construtores de uma nova realidade.

Há alguns debates sobre estas questões trabalhadas em eventos da educação, mas muito pouco no campo da saúde. Estas conferências apresentam como base conteúdos presentes em todas ou quase todas as escolas, pois de modo direto ou indireto levantam questionamentos vinculados à gestão escolar.

Gestar a educação é algo complexo e delicado. Os resultados mostraram que mesmo os gestores das escolas que participaram do estudo, ao enfatizarem timidamente sobre a gestão da escola, não acentuaram a escola como instrumento para a promoção da qualidade do ensino, sendo que esta condição seria um dos eixos para uma gestão efetiva.

Neste contexto, cada escola seu referencial de metas apontou seus processos administrativos e pedagógicos de acordo com a natureza de sua gestão escolar. O estudo revelou que apenas dois gestores *entre linhas* colocaram acerca da preocupação com a valorização do ensino e da aprendizagem dos alunos, assinalando o empreendedorismo na inovação e na criatividade, sem perder de vista a dimensão política e social implicada em seu processo de trabalho. Entendendo que na práxis da gestão não é possível separar essas dimensões com a do técnico administrativo, por isso

estes realizam interlocução direta e consolidando projetos com a Instituição de Saúde.

Nessa perspectiva há possibilidade de atender objetivos educacionais em consonância com as diretrizes curriculares nacionais, e alcançar patamares educacionais mais salutar para os gestores, coordenadores, professores e alunos.

A função administrativa do gestor está alicerçada por questões pedagógicas e políticas que devem prover recursos para a implementação e avaliação do Projeto Político Pedagógico. Existe a preocupação dos gestores com as dificuldades em gestar de modo compartilhado, ou seja, em buscar mais diálogo com o processo de trabalho do ensino, zelando pelo bem da escola.

O planejamento da Coordenação apontou em algumas falas de modo indireto, a necessidade de se trabalhar mais com o plano estratégico. De modo que questões administrativas devem olhar para as questões pedagógicas, e vice versa de modo a definir ações e articular responsabilidades. Também trabalhar com os princípios da gestão focados na estratégia da organização do trabalho escolar.

Cabendo que a escola em sua estrutura escolar dê atenção ao regimento escolar e a legislação específica, utilizando os instrumentos que viabilizem avaliação dos processos educacionais. Condição esta ligada as questões também financeiras.

Há uma intenção em se trabalhar com a gestão participativa, embora as falas dos gestores ao mencioná-la não aprofundam quais das ações são mais efetivas, e como participam os coordenadores, professores e alunos nesta gestão.

Os gestores mostraram preocupação com a qualidade de ensino, sem especificar o que realmente se tem trabalhado e o modo planejado sobre essa questão.

Gestão Pedagógica do Gestor apresentou variáveis em suas funções, colocando que alguns profissionais assumem responsabilidades por múltiplas atividades e outros não. Foi muito acentuado o trabalho com o

currículo escolar alinhado a questão dos recursos.

O componente encontrado com a formação pedagógica e administrativa do gestor traz realidade do ser gestor ainda em construção. Tema esse que deve ainda ser mais trabalhado nas escolas, em parcerias com outras escolas, se possível com aquelas que trabalham com curso profissionalizante em enfermagem.

Há esforço e desempenho do gestor em algumas escolas em prover espaços e recursos, incentivando os professores a fazer cursos na área da educação. Muitos professores têm licenciatura e outras formações voltadas para o ensino. Também na área da administração, mas não na educação e sim na saúde. Muitos gestores e coordenadores aprenderam a ser gestor na prática, no desenvolvimento de seu processo de trabalho.

O dia a dia do gestor é muito corrido, são muito afazeres e conseqüentemente é preciso ter muito planejamento para ordenar e priorizar suas atividades. Dentre elas “dar conta” do administrativo, da coordenação do pedagógico, dos professores e alunos. Também da parte legal, que não é pouca e merece atenção especial de modo periódico, acompanhando o curso em movimento, com seus desdobramentos pedagógicos, políticos e sociais.

Nessa direção o gestor deve estar atento à organização do trabalho, principalmente o trabalho pedagógico que deve ser de responsabilidade de todos os profissionais envolvidos com o ensino. Os planos de ensino devem ser revistos periodicamente, por outro lado todos também, juntos devem conhecer e valorizar o trabalho do outrem e darem pausas para reflexões, acerca de como estão se processando os trabalhos e o quanto os produtos estão dialogando com a missão e visão da escola.

Para finalizar, pretendemos chamar atenção para alguns aspectos relacionados a Gestão Escolar.

As escolas do ensino profissionalizante em enfermagem deveriam conversar entre si. Organizar o trabalho da gestão, priorizando um trabalho cada vez mais qualificado e comprometido com a educação e formação qualificada de seus alunos. É claro que temos ciência que algumas escolas

são hoje, consideradas como “empresas”, desse modo requerem apresentação respostas rápidas e que atendam as expectativas tanto das instituições de saúde e das escolas. Nesse processo de gestão algumas mudanças são substanciais, trazendo resultados mais enriquecedores e salutareis para todos ou não. Quando a intenção não se relaciona diretamente com a qualidade do ensino, isso pode repercutir na liderança do gestor, o qual deve se preparar e qualificar-se para uma nova gestão escolar. Pois algumas vezes, a natureza da escola muda, com foco de prioridade para outras instâncias, como financeira, como suporte para a manutenção da própria escola. Isso significa que o gestor deve também prover uma gestão indagadora e possa prover reflexões acerca de seu papel, de como adaptá-lo a organização já redefinida, mantendo os princípios éticos e legais, e tomando parte do processo como um todo, a fim de assegurar a qualidade do ensino e da aprendizagem do aluno na escola.

As escolas do ensino profissionalizante em enfermagem estão passando por um novo momento histórico, com fortes condicionantes políticos e sociais, por isso acreditamos que cada vez mais a participação do gestor e de seus pares em colegiados, junto as Instituições de Saúde são de vital importância e necessidade. Todos devem buscar informação, assimilando e construindo novos conhecimentos no coletivo, para que possam construção conjuntamente e contribuir com o ensino profissionalizante em enfermagem.

Todos os gestores escolares devem se preparar para gestar novos processos de trabalho, buscando conhecimentos pautados na administração e na pedagogia, articulando e trabalhando com as questões políticas e sociais que emergem do cenário da saúde, que no momento podem ser consideradas matrizes para compreender as mudanças que se darão nas mais diversas dimensões, a fim de que seus futuros projetos educativos possam também alcançar resultados de excelência.

Referências

REFERÊNCIAS

Ação Educativa. Indicadores de qualidade na educação [Internet]. São Paulo: Ação educativa, 2008. Disponível em: <http://www.acaoeducativa.org.br/>.

Almeida MJ. Educação médica e saúde: possibilidades de mudança. Londrina: UEL. Rio de Janeiro: ABEn; 1999.

Anastasiou LGC. Da visão de ciência à organização curricular. In: Anastasiou LGC, Pessage LA, organizadores. Processo de ensinagem na universidade: estratégias de trabalho em aula. 7ª ed. Joinville (SC): Univille; 2007.

ANFOPE. Sobre o que falam as coisas lá fora: formação continuada dos profissionais da educação - Agueda Bernadete Bittencourt. In: Ferreira NSC, organizadora. Formação continuada e gestão da educação. 2ª ed. São Paulo: Cortez; 2006. p.71.

Bain K. Lo que hacen los mejores profesores de universidad. 2ª ed. Editora Universitat de Valencia: Barcelona; 2007.

Bardin L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70; 2009.

Brasil. CNS. Resolução n.º 196 de 10 de outubro de 1996. Institui diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Diário Oficial da União, Brasília; 16 out. 1996. Seção 1:21082-5.

Brasil. COFEN. Decreto n. 94.406/87. Regulamenta a Lei n. 7.498, de 25 de junho de 1986, que dispõe sobre o exercício da Enfermagem, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, 09 jun. 1987. Seção 1:8.853-5.

Brasil. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Diário Oficial da União, Brasília, 20 dez. 1996. Seção 1:27833.

Brasil. Parecer CNE/CEB n. 17/97. Estabelece as diretrizes operacionais para a educação profissional em nível nacional [Internet]. Brasília; 1997. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/setec/arquivo/pdf_legislacao.

Brasil. Resolução CEB n. 04, de 8 de dezembro de 1999. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico [Internet]. Brasília; 1999. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/setec/arquivo/pdf_legislacao.

Brasil. Parecer CNE/CEB n. 16/99, aprovado em 5 de outubro de 1999. Estabelece as diretrizes curriculares nacionais para a educação profissional de nível técnico. Conselho Nacional da Educação [Internet]. Brasília (DF). Disponível em: http://portal.mec.gov.br/setec/arquivo/pdf_legislacao.

Brasil. Resolução CNE/CEB n. 03/2008. Dispõe sobre a instituição e implantação do Catálogo Nacional de Cursos Técnicos de Nível Médio [Internet]. Brasília; 2008. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/rceb003_08.pdf.

Brasil. COFEN. Resolução n. 371/2010, de 8 de setembro de 2010. Dispõe sobre participação do Enfermeiro na supervisão de estágio de estudantes dos diferentes níveis da formação profissional de Enfermagem.

Canário R. Centros de formação de escolas: que futuro? In: Amiguiño A, Canário R, organizadores. Escolas e Mudança: O papel dos Centros de Formação. Lisboa (POR): Educa; 1994.

Candau VMF. Formação continuada de professores: tendências atuais. In: Candau VMF, organizador. Magistério: construção cotidiana. Petrópolis (RJ): Vozes; 1997.

Conselho Regional de Enfermagem de São Paulo. Lei n. 7.498/86, de 25 de junho de 1986. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da Enfermagem e dá outras providências. Principais leis e resoluções que regulamentam o exercício profissional de Enfermeiros, Técnicos e Auxiliares de Enfermagem. São Paulo: COREN-SP; 1997. Diário Oficial da União, Brasília, 26 jun. 1986. Seção I:9.273-5.

COREN-SP. Projeto competências [Internet]. São Paulo; 2009. Disponível em: http://inter.coren-sp.gov.br/sites/default/files/Projeto_Competencias.pdf.

Dean J. A organização da aprendizagem. In: Preedy M, Glatter R, Levacic R, organizadores. Gestão em educação: estratégias, qualidade e recursos. Tradução de Gisele Klein. Porto Alegre: Artmed; 2006.

Dias DC, Murofuse NT, Schneider JF, Tonini NS, Oliveira BRG. Reflexões sobre o desafio da administração da educação em enfermagem. *Rev. Bras Enfermagem*. 2004;57(4):490-2.

Fachim J, Fontana S. O papel do responsável técnico do ensino médio em enfermagem. *Rev. CuidArte enfermagem*. 2009;3(2):142-8.

Fank E. In: Melo P. *Gestão Escolar - Cooperação entre parceiros: Diretor, Coordenador Pedagógico e Orientador Educacional*. *Rev. Aprendizagem*. 2009;3(13):36.

Ferreira ABH. *Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira; 1986.

Ferreira LS. Escola, a gestão do pedagógico e o trabalho de professores. *Diversa*. 2008;1(2):101-16.

Ferreira NSC. *Formação continuada e gestão da educação*. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.

Flick U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. Tradução de Joice Elias Costa. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed; 2009.

Fusari JC, Rios T. Formação continuada dos profissionais do ensino. *Caderno CEDES*. 1995;(36):37-46.

Guimarães AA, Villela FCB. O professor coordenador e as atividades de início de ano. In: Bruno EBG, Almeida LR, Christov LHS, organizadores. *O coordenador pedagógico e a formação docente*. 11ª ed. São Paulo: Edições Loyola; 2011.

Hopkins D, Ainscow M, West M. Fazendo a mudança ter sentido. In: Preedy M, Glatter R, Levacic R, organizadores. *Gestão em educação: estratégias, qualidade e recursos*. Tradução de Gisele Klein. Porto Alegre: Artmed; 2006.

Libâneo JC. O sistema de organização e gestão da escola. In: Libâneo JC, organizador. *Organização e gestão da escola-teoria e prática*. 4ª ed. Goiânia: Alternativa; 2001.

Libâneo JC. *Educação escolar, políticas, estrutura e organização*. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2005.

Libâneo JC. O sistema de organização e gestão da escola. In: Libâneo JC, Oliveira JF, Toschi MS, organizador. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. 2ª ed. São Paulo: Cortez; 2005. (Coleção Docência em Formação) Disponível em: http://www.acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/32/3/LDB_Gest%C3%A3o.pdf.

Libâneo JC. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 5ª ed. Goiânia: MF Livros; 2008.

Libâneo J.C. Organização e Gestão da Escola: teoria e prática. 5ª ed. Goiânia: MF Livros; 2008. Cap.5. p.97-115.

Lück H. Construindo a qualidade do ensino pela gestão escolar. Rev. Aprendizagem. 2009;3(13).

Lück H. Dimensões de gestão escolar e suas competências. Curitiba (PR): Editora Positivo; 2009.

Magri MM. Impactos da Lei de Diretrizes e Bases as Educação Nacional - no 5.692/71 no ensino profissionalizante em enfermagem. [dissertação]. São Paulo: Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo; 2013.

Marran AL. Avaliação da política de estágio curricular supervisionado: um foco na graduação em enfermagem [Internet]. Dourados: Faculdade de Educação, Universidade Federal da Grande Dourados; 2012. Disponível em: <http://www.ufgd.edu.br/faed/mestrado-educacao/dissertacoes/analuciamarra>. p. 26.

Menezes E. T, Santos T. Helena. Gestão escolar (verbetes). Dicionário Interativo da Educação Brasileira - EducaBrasil. São Paulo: Midiamix Ed; 2002. Disponível em: <http://www.educabrasil.com.br/eb/dic/dicionario>.

Moran JM. Gestão inovadora da escola com tecnologias. In: Vieira A, organizador. Gestão educacional e tecnologia. São Paulo: Avercamp; 2003. p.151-64.

Moreno LC. Qualidade total na educação. Rev. Gestão Educacional. 2011;6(70):17.

National Audit Office. Relacionando o planejamento estratégico ao processo orçamentário. In: Preedy M, Glatter R, Levacic R, organizadores. Gestão em educação: estratégias, qualidade e recursos. Tradução de Gisele Klein. Porto Alegre: Artmed; 2006. p.201-10.

Nelson IB. A gestão educacional e suas implicações para a organização e o desenvolvimento do trabalho escolar. In: Trabalhos do GT-05 - VI Encontro de Pesquisa em Educação da UFPI; 2010 dez. 01-03; Teresina (PI). Teresina: UFPI; 2010. Disponível em: http://www.ufpi.br/subsiteFiles/ppged/arquivos/files/VI.encontro.2010/GT.5/GT_05_04_2010.pdf.

Nimtztz MA, Pertelini OLG. Gestão do trabalho pedagógico para curso de enfermagem: uma intervenção necessária. Curitiba; 2010 out. 13. Disponível em: http://enfermagem.up.com.br/painelgpa/uploads/imagens/files/Enfermagem/Gestao_20trabalho20pedagC3%B3gico2para20cursoenfermagem%281%29.pdf.

Oguisso T. Considerações sobre a legislação do ensino e do exercício do técnico de enfermagem e do auxiliar de enfermagem. Rev. Bras Enferm. 1977;30:168-174.

Pinto NB. Formação Continuada: concepções e implicações na profissão docente. Rev. Educ Movimento. 2002;1(1):11-18.

Placco VMNS, Almeida LR. O coordenador pedagógico e os desafios da educação. 2ª ed. São Paulo. Edições Loyola; 2010.

Preedy M, Glatter R, Levacic R. Gestão em educação: estratégias, qualidade e recursos. Tradução de Gisele Klein. Porto Alegre: Artmed, 2006.

Ruaro DA. In: Melo P. Gestão Escolar - Cooperação entre parceiros: Diretor, Coordenador Pedagógico e Orientador Educacional. Rev. Aprendizagem. 2009;3(13):34.

Sacristán JG. O currículo: uma reflexão sobre a prática. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed; 2000.

Sander B. Educação brasileira: valores formais e valores reais. São Paulo: Pioneira: MEC: Fundação Biblioteca Patricia Bildner, 1977. Rio de Janeiro: Fundação Nacional de Material Escolar; 1977.

São Paulo (Estado). Indicação Conselho Estadual de Educação n. 08/2000, de 5 de julho de 2000. Diretrizes para Implementação da Educação de Nível Técnico no Sistema de Ensino no Estado de São Paulo [Internet]. São Paulo; 2000. Disponível em: <http://www.ceesp.sp.gov.br/>.

São Paulo (Estado). Deliberação CEE n. 31/2003. Dispõe sobre a realização de estágio supervisionado para alunos do ensino médio, do curso normal e da educação profissional de nível técnico [Internet]. São Paulo; 2003. Disponível em: <http://www.ceesp.sp.gov.br/>.

Vasconcelos CS. Planejamento: Projeto de Ensino-Aprendizagem e Projeto político Pedagógico: elementos metodológicos para elaboração e realização. 21ª ed. São Paulo: Libertad; 2010 (Cadernos pedagógicos do Libertad, v.1)

Wikipédia. Qualidade [Internet]. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Qualidade>.

Wittmann LV. Autonomia da escola e democratização de sua gestão: novas demandas do gestor. Revista em aberto. 2000;7(72):88-96.

Zabala A. A prática educativa. Como ensinar. Porto Alegre: Artmed; 1998.

Apêndices

APÊNDICE 1

Instrumento de identificação – GESTOR EM EDUCAÇÃO

Código da Escola _____

Número do formulário _____

Data do preenchimento _____

Caracterização do GESTOR

1. Sexo

2. Idade

3. Formação universitária/ano:

Cursos:

Capacitação

Especialização

Mestrado

Doutorado

Outros: _____

4. Tempo de experiência como:

Professor

Coordenador

Gestor

5. Tempo em que atua como gestor nessa Escola?

6. Citar as principais características das funções pedagógicas e administrativas desenvolvidas nesta escola.

APÊNDICE 2

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu Débora Maria Alves Estrela, estou realizando uma pesquisa sob orientação da Profa. Dra. Maria de Fátima Prado Fernandes, estou conversando com alguns gestores que atuam na formação de profissionais técnicos de enfermagem para saber se concordam em participar desse estudo. O tema do projeto “Gestão pedagógica administrativa em cursos profissionalizantes em enfermagem”, tem como objetivos: descrever como os gestores de escolas profissionalizantes em enfermagem compreendem o papel do gestor e conhecer como se processa o trabalho da gestão pedagógica administrativa dos diretores de escolas que atuam em ensino profissionalizante em enfermagem.

Essa pesquisa será composta por três questões, para conversarmos sobre o tema relacionado com gestão pedagógica e administrativa. As falas dos gestores que participarem dessa atividade serão gravadas após a permissão e nossa reunião terá a duração em média de 30 minutos. Será realizada de forma ética, em local privado, respeitando a sua disponibilidade. Tudo que for falado durante as nossas conversas será guardado em segredo profissional. Os gestores ao participarem desta pesquisa terão liberdade de expressar suas percepções. Poderão fazer qualquer pergunta sobre o estudo e se tiver alguma dúvida procurarei responder. Nossos encontros serão realizados aqui na Escola.

Esta pesquisa já teve permissão do responsável pela Escola para o desenvolvimento deste estudo, porém sua participação neste estudo é voluntária e você tem o direito de sair da mesma, se desejar, em qualquer momento que ela se encontrar, sem que lhe traga nenhum prejuízo. Não será necessário que se identifique, e sua participação não afetará seu trabalho, esta pesquisa não trará nenhum risco ou despesa. Caso aceite participar, as informações concedidas serão mantidas em absoluto sigilo, sem identificação de seu nome como participante ou tampouco da Instituição em que trabalha.

Os resultados somente serão divulgados para essa pesquisa em revistas científicas da área da enfermagem e da educação. Esse Termo de Consentimento Livre e Esclarecido consta de duas vias, sendo que uma via ficará com você.

Poderá entrar em contato comigo em qualquer momento que desejar e ter acesso aos resultados obtidos neste estudo. Meu contato e-mail: debora.estrela@hsl.org.br. Pode também contatar o Comitê de Ética e Pesquisa da EEUSP por meio do e-mail: edipesq@usp.br.

Sua participação será muito importante e gostaria de contribuir com vocês, ampliando as reflexões sobre as questões que permeiam a gestão escolar no ensino profissionalizante em enfermagem e, após essa pesquisa, será promovido um encontro nesta escola para apresentar os resultados obtidos.

Atenciosamente

Débora Maria Alves Estrela

Você deseja perguntar alguma coisa?

Você concorda em participar deste estudo?

Declaro que, após ter sido esclarecido (a) sobre a pesquisa, de forma clara, e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar do presente estudo voluntariamente.

Assinatura do Participante

São Paulo _____ de _____ ano _____

APÊNDICE 3

São Paulodede 201.

A

Sr (a) Diretor (a)

Escola

Vimos por meio desta, solicitar autorização para realização do estudo intitulado “Gestão pedagógica administrativa em cursos profissionalizantes em enfermagem”, tem como objetivos: descrever como os gestores de escolas profissionalizantes em enfermagem compreendem o papel do gestor e conhecer como se processa o trabalho da gestão pedagógica administrativa dos diretores de escolas que atuam em ensino profissionalizante em enfermagem.

A coleta de dados será realizada com gestor escolar o qual participará de uma entrevista.

A orientação deste projeto é de responsabilidade da Profa. Dra. Maria de Fátima Prado Fernandes da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo.

Atenciosamente,

Débora Maria Alves Estrela

Anexo

ANEXO

ESCOLA DE ENFERMAGEM DA
UNIVERSIDADE DE SÃO
PAULO - EEUSP



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: GESTÃO EDUCACIONAL EM CURSOS TÉCNICOS DE NÍVEL MÉDIO EM ENFERMAGEM

Pesquisador: Débora Maria Alves Estrela

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 07533012.0.0000.5392

Instituição Proponente: Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo - EEUSP

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 145.634

Data da Relatoria: 13/11/2012

Apresentação do Projeto:

Trata-se de pesquisa qualitativa com a finalidade de Mestrado de Débora Maria Alves Estrela sob orientação da Professora Doutora Maria de Fátima Prado Fernandes, da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo. Propõe-se a sua realização por meio de convite a gestores e coordenadores de curso, ou ainda, com pessoa exercendo ambos os papéis em escolas de ensino profissionalizante em enfermagem, localizadas no município de São Paulo, que apresentem prioritariamente vínculos diretos com hospitais. A pesquisa,

exploratória e descritiva, terá como referencial teórico-educacional os pressupostos de gestão escolar. Foram explicitados como critérios de inclusão: ser gestor e coordenador de curso, ou pessoa conjugando as duas funções em ensino profissionalizante em enfermagem; ter no mínimo dois anos de exercício nesta(s) função(s) e aceitar participar voluntariamente da pesquisa, assinando o Termo de Consentimento Livre e

Esclarecido (TCLE). Serão coletados dados de caracterização da escola e do gestor e coordenador de curso e este(s) será/serão convidado(s) a integrar a pesquisa concedendo uma entrevista, em dias e locais de sua preferência. Conduzir-se-ão as entrevistas semi-estruturadas por meio das seguintes questões norteadoras: "Conte-me como a Sra ou Sr. desenvolve as suas funções como gestor administrativo e na orientação do processo pedagógico"; "Como os gestores e coordenadores de curso que atuam em escolas do ensino profissionalizante em enfermagem podem colaborar para a formação de seus professores"? "Conte-me como a Sra ou Sr. na função de gestor ou coordenador de curso, desenvolve seu

Endereço: Av. Dr. Enéas de Carvalho Aguiar, 419
Bairro: Cerqueira César **CEP:** 05.403-000
UF: SP **Município:** SAO PAULO
Telefone: (11)3061-7548 **Fax:** (11)3061-7548 **E-mail:** edbesq@usp.br

ESCOLA DE ENFERMAGEM DA
UNIVERSIDADE DE SÃO
PAULO - EEUSP



trabalho na escola, considerando o período de uma semana*. A análise será feita mediante a técnica da análise de conteúdo preconizada por Minayo.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

- Compreender a gestão de cursos técnicos de nível médio em enfermagem.

Objetivos Secundários:

- Identificar como os gestores de escolas profissionalizantes em enfermagem compreendem o papel do gestor;

- Analisar a gestão nas escolas que trabalham com o ensino profissionalizante em enfermagem.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Não foram apontados riscos em relação a condução da pesquisa.

Como benefícios são citados a originalidade da pesquisa e a possibilidade de contribuir com a área de gestão escolar no âmbito do ensino profissionalizante em enfermagem, "abrindo" perspectivas para melhor conhecer como são organizados os processos de gestão administrativa e pedagógica em diferentes cenários escolares.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A escassez de estudos que abordem a gestão escolar específica para cursos profissionalizantes em enfermagem demonstra a necessidade e pertinência desta pesquisa.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

- Foi apresentado o cronograma de execução da pesquisa como outro tipo de documento ao invés de ter sido acrescentado no PB_PROJETO_DE_PESQUISA_75330.pdf conforme solicitado. O cronograma é exequível e contempla todas as etapas preconizadas;

- O TCLE contempla as orientações da Resolução 196/96.

Recomendações:

- Acrescentar o cronograma de execução da pesquisa no PB_PROJETO_DE_PESQUISA_75330.pdf.

- Reformular o segundo parágrafo do TCLE "Sua participação implica em responder quatro questões. Ter disponibilidade de aproximadamente 45 minutos para entrevista que será gravada e realizada na escola de forma ética em local privado, e você poderá fazer qualquer pergunta sobre o estudo".

Sugestão: "Você poderá fazer qualquer pergunta sobre o estudo e sua participação implicará em responder a quatro questões. Para tanto precisará ter a disponibilidade de aproximadamente 45 minutos para conceder uma entrevista que será gravada e realizada na própria escola, em local privado, respeitando-se os princípios éticos".

Endereço: Av. Dr. Enéas de Carvalho Aguiar, 419
Bairro: Cerqueira César CEP: 05.403-000
UF: SP Município: SAO PAULO
Telefone: (11)3061-7548 Fax: (11)3061-7546 E-mail: adipesq@usp.br

ESCOLA DE ENFERMAGEM DA
UNIVERSIDADE DE SÃO
PAULO - EEUSP



Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

A fim de não obstaculizar a condução do projeto considero-o aprovado e ressalto a necessidade dos pesquisadores cumprirem as recomendações.

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Considerações Finais a critério do CEP:

SAO PAULO, 13 de Novembro de 2012

Assinador por:
Celia Maria Sivalli Campos
(Coordenador)

Endereço: Av. Dr Enéas de Carvalho Aguiar, 419
Bairro: Cerqueira Cesar CEP: 05.403-000
UF: SP Município: SAO PAULO
Telefone: (11)3061-7548 Fax: (11)3061-7548 E-mail: edipesq@usp.br

