



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**GESTÃO NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL:  
VIVÊNCIAS EM UM CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO  
EM DOCÊNCIA NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Monique da Silva**

**Agudo, RS, Brasil  
2013**

**GESTÃO NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: VIVÊNCIAS EM  
UM CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM DOCÊNCIA NA  
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL**

**por**

**Monique da Silva**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade  
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para  
obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**Orientadora: Profa. Maiane Liana Hatschbach Ourique**

**Agudo, RS, Brasil**

**2013**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de Especialização

**GESTÃO NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: VIVÊNCIAS EM UM  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM DOCÊNCIA NA EDUCAÇÃO  
PROFISSIONAL**

elaborada por  
**Monique da Silva**

como requisito parcial para obtenção do título de  
**Especialista em Gestão Educacional**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Maiane Liana Hatschbach Ourique, Dra. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

**Neila Pedrotti Drabach, Me. (UFSM)**

**Alexandra Silva Dos Santos Furquim, Me. (UFSM)**

Santa Maria, 30 de novembro de 2013.

**Dedico este trabalho ao meu amor Luciano Gabbi.  
Obrigada pelo companheirismo, carinho, compreensão e amor de sempre.  
Teu sorriso é meu Sol.  
Te amo!**

## RESUMO

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **GESTÃO NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: VIVÊNCIAS EM UM CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM DOCÊNCIA NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL**

AUTORA: MONIQUE DA SILVA  
ORIENTADOR: MAIANE LIANA HATSCHBACH OURIQUE  
Data e Local da Defesa: Agudo/RS, 30 de novembro de 2013.

Esta pesquisa investiga de que forma as vivências de uma disciplina sobre Gestão Educacional, num curso de Especialização em Docência na Educação Profissional Técnica e Tecnológica, pode contribuir para a formação de futuros docentes. Além disso, problematiza conceitos de gestão educacional no contexto da gestão na educação profissional, pensa práticas pedagógicas para o trabalho sobre gestão educacional e reflete acerca da importância da gestão educacional na formação docente. Para alcançar os objetivos, realizaram-se estudos bibliográficos sobre Gestão Educacional, Gestão na Educação Profissional, e Formação de Professores, amparadas em autores como Lück (2000; 2011a, 2011b), Ferreira (2011), Manfredi (2002), Morosini (2000), Freire (1987), entre outros. Para a construção empírica dos dados, optou-se pela observação participante (Minayo, 2004) como metodologia. Um procedimento investigativo no qual a pesquisadora colocou-se como observadora de uma situação/realidade, com a finalidade de realizar uma investigação científica. Nesta perspectiva metodológica, acredita-se nas relações entre o estudado e o vivido como a chave para a compreensão dos conceitos, para a mudança dos espaços, para a instituição de outras formas de fazer/ser educação, de fazer/ser gestão. E quando Marques (1995) aponta que a docência se concretiza quando os temas previstos, as tramas conceituais e a vida cotidiana se relacionam, a pesquisa encontra respaldo para o trabalho desenvolvido ao longo do tempo em que a pesquisadora ministrou a disciplina que move esta escrita.

Palavras-chave: Gestão Educacional. Formação de Professores. Gestão na Educação Profissional.

## RÉSUMÉ

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação a Distância  
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **GESTION DANS L'ÉDUCATION PROFESSIONNEL: LES INFLUENCES DANS LE DOMAINE DE L'ENSEIGNEMENT PROFESSIONEL**

AUTEUR: MONIQUE DA SILVA  
PROFESSEUR: MAIANE LIANA HATSCHBACH OURIQUE  
DATE ET LIEU DE LA DÉFENSE: Agudo/RS, 30 de novembro de 2013.

Ce travail recherche quelles sont les influences d'une discipline sur la Gestion Escolaire, dans un DEA (Diplôme d'études Aprofondé) dans le domaine de l'Enseignement Professionel Technique et Technologique, comme il peut contribuer dans la formation de futures professeurs. Il prétend encore, problématiser des concepts de Gestion Escolaire dans le context de la gestion à l'éducation professionel, penser des pratiques pédagogiques pour le travail de la gestion escolaire et réfléchir au tour de la gestion escolaire dans la formation de professeurs. Pour arriver à accomplir nos objectives, on a fait des études bibliographiques sur Gestion Escolaire, Gestion dans l'Éducation Professionel et sur la formation des professeurs, basée sur Lück (2000; 2011a, 2011b), Ferreira (2011), Manfredi (2002), Morosini (2000), Freire (1987), pari d'autres. Pour la construction de données empiriques, on a choisi pour l'observation participative (Minayo, 2004) comme méthodologie. Une procédure investigative dans lesquels on se met comme observateur d'une situation/realité, pour réaliser une investigation scientifique. On croît dans les relations entre ce qui est étudié et ce qui est vécu comme clé pour la compréhension des concepts, pour le changements des spaces, pour l'institution d'autres manières de faire/être éducation, de faire/être gestion. Et Marques (1995) nous montre que l'enseignant se realise quand les sujets prévus, les tissu conceptuels et la vie réel ont une relation on a trouvé un soutien pour le travail qui on a développé tout au long du temps où on a travaillé la discipline qui a fait marcher cette écriture.

Mots-clés: Gestion Escolaire. Formation de professeurs. Gestion dans l'Éducation Professionel.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	8
1 REFERENCIAL TEÓRICO: ESTUDAR É PRECISO .....	12
1.1 Gestão Educacional.....	12
1.2 Gestão na Educação Profissional Técnica e Tecnológica .....	16
1.3 Formação de professores.....	20
2 VIVÊNCIAS E PRÁTICAS PEDAGÓGICAS: GESTÃO NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL.....	23
CONSIDERAÇÕES SOBRE O TRABALHO - NÃO EXISTE UM FINAL.....	35
REFERÊNCIAS.....	37
ANEXOS .....	40

## INTRODUÇÃO

Muito se tem trabalhado e discutido no tocante à Gestão Educacional, os grandes eventos da área no país, e fora dele, possuem eixos específicos de Gestão. Eventos, e algumas das mais importantes revistas científicas do país, publicam artigos sobre o tema periodicamente ou já lançaram números temáticos sobre gestão. Entre eles, destacamos os encontros nacionais e regionais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPED) e o Encontro Nacional de Didática e Práticas de Ensino (ENDIPE). Também, a Revista Brasileira de Educação, a Revista da Associação Nacional de Política e Administração da Educação e a Revista em Aberto do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais são referências para os debates sobre o campo da Gestão Educacional.

Neste cenário, estudos e pesquisas apontam o caráter fundamental da gestão para o bom andamento de instituições de ensino em diferentes níveis. Estes, também, salientam a necessidade de uma formação específica e de qualidade no que compete à formação inicial e continuada de profissionais que atuam, ou poderão atuar, como gestores. Em decorrência disso, os cursos de formação de professores possuem em seus currículos, disciplinas específicas deste tema - uma dessas disciplinas constitui-se no objeto da presente pesquisa.

No período em que fui docente no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Farroupilha – Campus Alegrete<sup>1</sup> trabalhei a disciplina *A gestão na educação profissional* no curso de Especialização em Docência na Educação Profissional Técnica e Tecnológica. E, nesta experiência, inúmeros questionamentos surgiram nos debates e estudos compartilhados com os discentes, fato que me mobilizou a investigar na área da gestão educacional.

---

<sup>1</sup> Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi. Especializadas na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com sua prática pedagógica. O Instituto Federal em questão está vinculado ao Ministério da Educação, possuindo natureza jurídica de autarquia, sendo detentor de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Criado pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, utilizou-se da infra-estrutura já existente da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, através da fusão e transformação de um Centro Federal Tecnológico, uma Escola Agrotécnica Federal e duas Unidades Descentralizadas em uma nova instituição federal de ensino.

Ainda, a diversidade do corpo discente da especialização torna-se um fator singular dentro da pesquisa por se tratar de bacharéis e licenciados, gestores de escolas públicas e recém formados em cursos distintos, também docentes de instituições de ensino superior que não possuem formação pedagógica e buscam a mesma neste espaço. Esta multiplicidade de formações e áreas cria um território fértil para pensarmos a gestão na educação profissional, articulando a experiência de quem tem anos de gestão em outro contexto educacional, com quem está iniciando nos estudos da temática.

Assim, quando discutimos gestão na educação profissional dentro de uma instituição que abrange esta modalidade de ensino, é impossível não surgirem comentários em relação a como a gestão chega até seus discentes, como os mesmos percebem seus meandros e sofrem seus impactos. Os alunos avaliam sua participação na gestão do Instituto, o quanto conhecem a proposta da instituição, e especialmente do curso, ao mesmo tempo em que se reconhecem como "sujeitos da gestão".

Estas percepções, aliadas aos estudos de gestão educacional, fazem surgir apontamentos singulares do grupo, mostrando a capacidade crítica dos discentes e seus imaginários acerca desta temática. Deste modo, tal tema em sala de aula vai além da exposição de teorias a respeito do mesmo, envolve um contexto de análise e crítica do entorno. Configurando-se num possível dispositivo de avaliação institucional no momento em que avaliam e refletem sobre a instituição que habitam<sup>2</sup>.

Neste cenário surgiu a presente pesquisa, primeiramente, com o objetivo de investigar de que forma as vivências de uma disciplina sobre Gestão Educacional, num curso de Especialização em Docência na Educação Profissional Técnica e Tecnológica pode contribuir para a formação de futuros docentes. Além disso, problematizar conceitos de gestão educacional no contexto da gestão na educação profissional, pensar práticas pedagógicas para o trabalho sobre gestão educacional, e refletir acerca da importância da gestão educacional na formação.

Há algum tempo me questiono sobre as práticas pedagógicas e a educação que queremos. Já é sabido que os professores não "formam sujeitos", porém

---

<sup>2</sup> Usamos o verbo habitar com a intenção de abarcar os diferentes movimentos que estes alunos fazem no espaço-tempo do IFFarroupilha - CA, sejam eles institucionalizados (estudos e avaliações em aula, registros de matrícula e presença em atividades de ensino, pesquisa ou extensão, por exemplo) ou não (debates em grupos extraclasse, convívio social).

contribuem para que o mesmo se forme, na escola, na sociedade, com seus pares, entretanto, a maneira com que tal contribuição é dada tornou-se uma grande chave para esta questão. Aulas críticas, sujeitos mais aptos e confortáveis para criticar, aulas dinâmicas, sujeitos criativos e com as potencialidades desenvolvidas e, assim, seguimos os processos de ensinagem<sup>3</sup> (ANASTASIOU, 2012) na educação. É claro que não há uma regra, não é possível calcular matematicamente o impacto das práticas, não é possível mensurar a incerteza, o que acontecerá a longo prazo, quais serão as outras influências, mas acredita-se, e isso sustenta grande parte das escolhas didático-metodológicas dos docentes, que o vivenciado em sala de aula contribui diretamente no futuro ofício do aluno, em especial no campo da formação de professores.

Desde que iniciei as discussões sobre o desenvolvimento deste Trabalho de Conclusão de Curso com minha orientadora, nosso foco - em termos metodológicos - era ter como pano de fundo de todo o trabalho, a disciplina *Gestão na Educação Profissional*. Mas levamos certo tempo até decidirmos como iríamos proceder, o que, dentre as possibilidades de trabalho, tempo e envolvimento com a instituição, seria mais importante de ser problematizado. E, partindo de reflexões como as apresentadas acima, optamos por trabalhar, na elaboração da monografia, utilizando dois momentos que se caracterizaram por estudos bibliográficos e vivências pedagógicas na disciplina.

Desta forma, esta pesquisa caracteriza-se como de cunho qualitativo, pois, investigar de que forma as vivências de uma disciplina sobre Gestão Educacional, num curso de Especialização em Docência na Educação Profissional Técnica e Tecnológica pode contribuir para a formação de futuros docentes, se trata de um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ainda, para cumprir tal intento, optei pelo estudo de caso (CHIZOTTI, 2006) como procedimento metodológico na busca pela resposta à questão central da pesquisa, além de se tratar de um contexto investigativo bem particular.

Para obter os dados necessários à análise, dividi a coleta de informações entre estudos bibliográficos e investigação empírica. A opção por trabalhar nestas duas dimensões deu-se pela possibilidade de alargamento do diálogo entre os estudos gestão educacional e as vivências da turma na disciplina de Gestão na

---

<sup>3</sup> *Ensinagem* é um termo cunhado por Anastasiou (2012) para referir-se ao processo de ensino e aprendizagem que acontecem juntos, entre professor aluno, numa perspectiva dialética e reflexiva.

Educação Profissional. Pois, como aponta Bachelard (1977 apud MARQUES, 2008, p.103), a pesquisa não deve ser “nem um empirismo desconexo, nem uma racionalidade no vazio”.

Dos teóricos que auxiliam as reflexões, cito como principais Lück (2000; 2011a, 2011b), Ferreira (2011), Manfredi (2002), Morosini (2000), Freire (1987), entre outros. Esses são meus companheiros de trajetória, para além deste trabalho monográfico, a escolha dos autores é, também, uma postura frente a vida - a voz que tomamos emprestada por dizerem coisas com as quais nos identificamos.

No tocante a construção empírica dos dados, elegi e observação participante (MINAYO, 2004) como metodologia. Um procedimento investigativo no qual o pesquisador coloca-se como observador de uma situação/realidade, com a finalidade de realizar uma investigação científica. E sabido que em seu cerne, a observação participante, esta modalidade de pesquisa participativa, possui um fundamento social, de conhecimento e transformação maior do que nos foi possível trabalhar, entretanto, acredito que através da formação docente também é possível interferir em realidades e contribuir para a conscientização e mudanças (FREIRE, 1987).

A partir da pesquisa mencionada acima, na composição desta monografia, inicialmente apresento os estudos que compõem o referencial teórico da investigação sob o título de *Referencial teórico: estudar é preciso*, dividido entre Gestão Educacional, Gestão na Educação Profissional, Técnica e Tecnológica, e Formação de Professores. Em seguida, o leitor encontrará de que forma o trabalho foi desenvolvido, os frutos dos estudos teóricos e do trabalho na disciplina que constitui-se no objeto desta pesquisa, entrelaçados e analisados conjuntamente, no capítulo *Vivências e práticas pedagógicas: gestão na educação profissional*. Por fim, em *Considerações sobre o trabalho - não existe um final*, apresento uma reflexão sobre todo o processo investigativo e seus resultados.

Contudo, desenvolver uma pesquisa, escrevê-la e transformá-la em monografia é algo complexo e delicado ao mesmo tempo, requer cuidado, estudo, dedicação. Sempre achamos insuficiente, não há um ponto final, é preciso conformar-se com o tempo e as possibilidades. Das vivências que tive, os estudos possíveis e a orientação recebida surge o trabalho que ora apresento - com um imenso desejo de contribuir para o campo de pesquisa da Gestão Educacional.

# 1 REFERENCIAL TEÓRICO: ESTUDAR É PRECISO<sup>4</sup>

## 1.1 Gestão Educacional

A história da humanidade, como bem sabemos, é permeada de avanços e retrocessos, descobertas, mudanças e lutas. No que compete à educação, as coisas não foram diferentes. É sabido que a educação é construída pelos homens e possui a feição do período histórico, fato que traz a ela um caráter dinâmico e potencial. A partir disso, este subcapítulo discorrerá sobre a evolução das teorias em educação, bem como o surgimento do conceito de *gestão educacional*.

Um modelo educacional que possuiu – e infelizmente ainda possui – muita força no imaginário social e nas formas de fazer/ser educação é o da *escola como uma fábrica*. O cenário de seu surgimento é o século XVIII, um período de grandes transformações sociais, principalmente na Europa que vivia o início da Revolução Industrial. Neste contexto, a educação desvinculou-se da Igreja, passou a ser obrigatória e dever do Estado, porém, esta nova educação possuía um dualismo intrínseco, uma escola para o povo e outra para os filhos dos burgueses.

Passando para o final do século XIX, Frederick Taylor formula, nos Estados Unidos, uma organização científica para o trabalho, um modelo para gerir e fazer produzir mais, as inúmeras fábricas e seus operários. Frente ao bom andamento e efeito produzido pela implementação de tal modelo surge a questão que tanto influenciou a educação mundial: *se na fábrica este modelo de controle e seriação deu certo, porque não aplica-lo à educação?*

São conhecidas as implicações desses modelos nas gestões escolares. O planejamento, a organização racional do trabalho pedagógico, a operacionalização dos objetivos, o parcelamento do trabalho com a especialização de funções e a burocratização, em nome de uma eficiência e produtividade maiores, são seus produtos típicos. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, 2013, p. 27).

Já nas Referências, coloque os dados que tem, ex:

A escola como uma fábrica foi, por muito tempo, a única, ou considerada mais eficiente, maneira de organização de instituições de ensino, fato que influenciou

---

<sup>4</sup> Inspirado no título do livro "Escrever é preciso" de Mário Osório Marques (MARQUES, 1995)

fortemente a hierarquização, o controle, a manipulação, a seriação e fragmentação nas escolas.

O princípio educativo que determinou o projeto pedagógico da educação escolar para atender a essas demandas de organização do trabalho de base taylorista/fordista, ainda dominante em nossas escolas, deu origem às tendências pedagógicas conservadoras em todas as suas modalidades, as quais, embora privilegiassem ora a racionalidade formal, ora a racionalidade técnica, sempre se fundam na divisão entre pensamento e ação. Esta pedagogia do trabalho taylorista/fordista foi dando origem, historicamente, a uma pedagogia escolar centrada ora nos conteúdos, ora nas atividades, mas nunca comprometida com o estabelecimento de uma relação entre o aluno e o conhecimento que verdadeiramente integrasse conteúdo e método, de modo a propiciar o domínio intelectual das práticas sociais produtivas. (KUENZER, 2011, p. 45-46)

No que toca aos docentes, certa vez, durante um trabalho de formação continuada em uma escola da Rede Estadual de Educação do Rio Grande do Sul, ouvi de uma professora que a única coisa que unia uma sala e outra naquela escola eram os fios de eletricidade. Declarações como esta fazem com que seja possível visualizar os frutos de tantos anos de fragmentação da educação, organizada pelo modelo taylorista/fordista da administração escolar.

A necessidade de outra forma de organização da escola faz com que a *gestão educacional* tenha importante papel no cenário atual, para que declarações como a lembrada acima sejam minoria entre os discursos docentes. Para que a escola seja vista em sua totalidade, cuidada como o corpo único que é, onde as pessoas trabalham de acordo com suas potencialidades e todos fazem com que a instituição seja um lugar de aprendizagens escolares e experimentações e vivências sociais e políticas.

Para Heloisa Lück (2011b, p. 23-24),

A gestão emerge para superar, dentre outros aspectos, carência: a) de orientação e de liderança clara e competente, exercida a partir de princípios educacionais democráticos e participativos; b) de referencial teórico-metodológico avançado para a organização e orientação do trabalho em educação; c) de uma perspectiva de superação efetiva das dificuldades cotidianas pela adoção de mecanismos e métodos estratégicos globalizadores para a superação de seus problemas.

A partir disso, é possível entender *Gestão Educacional* como fruto do processo de articulação de distintas instâncias educacionais de governo, ou seja, as esferas Federal, Estaduais e Municipais. Essa representação evidencia os espaços

de legitimação de Políticas Públicas e nas normas para a educação brasileira, tornando-se o campo das normatizações e leis que gestam a educação, no Brasil.

Um exemplo de Gestão Educacional é o Plano Nacional de Educação para o decênio 2011-2020. Aprovado pelo congresso nacional, o plano prevê metas para a melhoria do acesso, permanência e qualidade do ensino a serem alcançadas no período de dez anos. Segundo seu artigo 8º “os Estados, o Distrito Federal e os Municípios deverão elaborar seus correspondentes planos de educação, ou adequar os planos já aprovados em lei, em consonância com as diretrizes, metas e estratégias previstas no PNE - 2011/2020, no prazo de um ano contado da publicação desta Lei”. Assim, percebe-se o envolvimento das três principais esferas públicas na gestão educacional do país.

Entretanto, além das políticas públicas para educação, dos estudos sobre a temática e da obrigatoriedade pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (BRASIL, 1996), o carro chefe da efetivação da gestão educacional está na *Gestão Escolar*. Esta que se situa no campo da escola, devendo orientar-se para as suas finalidades. Isso porque a escola tem tarefas de sua exclusiva competência, que se processam no campo pedagógico, administrativo, financeiro, em articulação com a comunidade escolar.

Um exemplo de práticas de gestão escolar é a elaboração do Projeto Político-Pedagógico da escola com o envolvimento de toda a comunidade escolar. Num primeiro momento discutindo o marco situacional – a escola que temos –, passando para o tocante das metas a serem alcançadas – a escola que queremos –, e por último, a discussão conjunta das ações e possibilidades para alcançar os objetivos. Tudo isso com o esforço conjunto dos pais, professores, alunos, funcionários e equipe diretiva, democratizando a participação e compartilhando as responsabilidades da gestão escolar.

Tanto a gestão educacional, como a de gestão escolar democrática são nomenclaturas recentes na história da educação, apesar de práticas de gestão serem executadas desde a década de trinta do século XX, quando iniciaram-se as discussões sobre administração escolar. Porém, a evolução do conceito de administração para o de gestão traz consigo muitas mudanças de perspectivas e modos de ação, por isso, é possível considerarmos que a gestão escolar é algo a ser instituído. As escolas produzem discussões e ações ainda frágeis, mostrando que a instituição de um novo imaginário, de uma nova cultura educacional, não se

faz no momento em que as nomenclaturas são modificadas, muito menos no ato de promulgação da lei. É preciso mais para a efetivação da gestão escolar, disposição, tempo e diálogo entre os pares são alguns dos fatores fundamentais.

Em consequência, muito embora as concepções de descentralização do ensino, democratização da escola e autonomia de sua gestão sejam parte de um mesmo corolário, encontramos certos sistemas de ensino que buscam o desenvolvimento da democratização da escola, sem pensar na autonomia de sua gestão e sem descentralizar poder de decisão para a mesma; ou que pensam em construir a autonomia da escola, sem agir no sentido de criar mecanismos sólidos para sua democratização e desenvolvimento da consciência de responsabilidade social e competência para exercê-la, em vista do que se cria o entendimento inadequado da autonomia e sua prática. Por outro lado, ainda, observa-se o esforço realizado em alguns sistemas de ensino, no sentido de desenvolver nas escolas o conceito de democratização e autonomia, a partir de métodos e estratégias centralizadores, o que implica uma contradição paradigmática muito comum, que faz com que os esforços se anulem. (LÜCK, 2011b, p. 40)

Conceitos como descentralização, autonomia, participação, tornam-se, na gestão educacional e na gestão escolar, ferramentas *sine qua non* para a efetivação da ação. No âmbito macro, a descentralização das tomadas de decisão, da elaboração dos projetos educacionais e da previsão orçamentária para a educação são ações muito importantes, que instituem caráter específico e potencializam a qualidade do ensino. Já nas escolas, a autonomia das equipes gestoras para a organização da instituição, e a participação da comunidade nas tomadas de decisão são bons exemplos desta nova forma de fazer/ser educação.

Entretanto, é necessário ter consciência de que a educação é pensada pelo Estado, logo, possui a intencionalidade do mesmo, arraigada a sua forma. Também, que a escola é construída pelos sujeitos que nela habitam, tendo sua funcionalidade e sua maneira de ser caracterizada pela tom que a equipe gestora dá a mesma, atribuindo, ou não, importância à participação, aos anseios e necessidades da comunidade. Neste sentido, Mário Osório Marques (1995, p. 145) traz que,

Na base de qualquer ideal, ou projeto de escola, situa-se a verdade do desejo, não apenas por parte daqueles que formalmente a instituem, mas, sobretudo, por parte dos que a fazem no dia a dia, dando-lhe vida e efetividade. As práticas que a instituíram e as práticas que a mantêm, transformando-a, permanecem em relação com o que ainda não se realizou e com a evocação do possível. Por isso entende Castoriadis (1982, p.159) que “a instituição é uma rede simbólica socialmente sancionada onde se combinam em proporções e em relações variáveis, um componente funcional e um componente imaginário”.

Na educação está a base de uma sociedade, por isso a sua importância é proporcional à organização e qualidades de vida dos indivíduos, fato que traz aos sujeitos que a constroem uma grande responsabilidade. Seu caráter imaginário e seu caráter funcional se fundem nas metas estabelecidas e ações desenvolvidas no cotidiano macro e micro. Neste sentido, a gestão deve ser muito mais que uma prática, uma postura frente o mundo, adotada por aqueles que movimentam a educação.

## **1.2 Gestão na Educação Profissional Técnica e Tecnológica**

Estudos e pesquisas na área da gestão educacional tornam-se cada vez mais fundamentais para o bom andamento de instituições de ensino em diferentes níveis, apontando a necessidade de uma formação específica e de qualidade no que compete a formação inicial e continuada de profissionais que atuam, ou poderão atuar, como gestores. A partir tal demanda, esta investigação aponta questões acerca da gestão na educação profissional e suas implicações na formação de especialistas em Docência na Educação Profissional Técnica e Tecnológica.

Dentro das teorias de gestão educacional, pouco se tem produzido em relação a gestão na educação profissional, fator que reforça a importância desta pesquisa. Existem diferenças claras entre níveis e modalidades de ensino e a gestão dos mesmos também deve ser entendida em suas peculiaridades. Ainda, tocante aos Institutos Federais e sua estrutura multicampi abrangendo ensino médio, técnico e tecnológico, graduação e pós-graduação, um olhar atendo à gestão torna-se indispensável.

Isso porque é sabido que a educação, pós Conferência Mundial de Educação para Todos de 1990 (TORRES, 2001), vêm vivenciando grandes mudanças, a nível mundial, nas últimas décadas - entre tantas, nesta pesquisa trabalhamos a partir das transformações ocorridas na Educação Profissional, Técnica e Tecnológica. Pois os impactos de tais mudanças estabelecem outra cultura organizacional das instituições de educação Básica e Superior que abarcam tal modalidade. Estas que passaram a

ter um importante papel perante a sociedade, carregam a esperança da mudança do país através da qualificação profissional da população, e com isso, enfrentam cotidianamente novos desafios.

No Art 2º da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, e cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, está que

Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei. (BRASIL, 2008, p. 1)

Tais instituições também estão vinculadas ao Ministério da Educação, possuem natureza jurídica de autarquia, sendo detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. São equiparadas às universidades, como instituições acreditadoras e certificadoras de competências profissionais. Conforme a legislação vigente, cada Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia em exercício, deverá garantir o mínimo de 20% (vinte por cento) das vagas para cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica (BRASIL, 2008).

Ainda, de acordo com o Estatuto do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Farroupilha (2009) a criação dos Institutos Federais atende à necessidade da institucionalização definitiva da Educação Profissional e Tecnológica como política pública em nosso país. Nesse sentido, estabelece o compromisso de pensar o todo enquanto aspecto que funda a igualdade na diversidade social, econômica, geográfica, cultural e agir de maneira articulada às políticas promotoras de trabalho e renda, de desenvolvimento setorial, ambiental, social e mesmo educacional.

Tais instituições, aliadas ao processo de expansão do Ensino Superior e da Educação Profissional Técnica e Tecnológica, abrem portas para o exercício da docência em diferentes áreas, fazendo com que muitos bacharéis fossem transformados, de repente, em docentes visto que a demanda de vagas para docentes na Rede Pública Federal aumentou significativamente. Porém, a docência possui suas peculiaridades, e o profissional, por mais qualificado tecnicamente em sua área, deve vivenciar uma formação pedagógica para o exercício da profissão.

Por isso, entre suas metas, os Institutos Federais possuem programas especiais de formação pedagógica, visando qualificar os seus futuros professores.

Neste contexto que o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Farroupilha – Campus Alegrete, possui a Especialização em Docência na Educação Profissional, Técnica e Tecnológica. Curso que, segundo seu Projeto Pedagógico (2011, p. 2), “almeja comprometer-se com o fortalecimento de uma cultura do valor do trabalho educativo, superando o histórico de fragmentação, improviso e insuficiência de formação pedagógica presente nas práticas de muitos docentes da educação profissional”.

Consta no Projeto Político do Curso, que tal especialização tem como objetivo oportunizar formação docente para a apropriação e o desenvolvimento de pedagogias que atendam as especificidades da educação profissional, técnica e tecnológica, para um público alvo de profissionais graduados em diversas áreas que atuam ou atuarão na educação profissional, técnica e tecnológica. Para cumprir tal intento, o mesmo está dividido em seis módulos, ou blocos temáticos, que representam uma síntese de discussões entre educação, ciência, tecnologia, natureza, cultura e trabalho. Dentro desta estrutura, no 4º módulo da especialização, intitulado *A sociedade tecnológica e as novas concepções*, quarenta horas são destinadas a temática *A gestão na educação profissional*, configurando-se no objeto de estudo desta pesquisa.

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, 9.394 de 20 de dezembro de 1996, alterada pela Lei nº 11.741/2008, a Educação Profissional e Tecnológica, abrange os cursos de formação inicial e continuada ou qualificação profissional; educação profissional técnica de nível médio; educação profissional tecnológica, de graduação e de pós-graduação. Ainda, no Parágrafo Único do 2º Artigo da Resolução CNE/CEB 06/2012 (BRASIL, 2012, p. 1), encontramos o seguinte:

As instituições de Educação Profissional e Tecnológica, além de seus cursos regulares, oferecerão cursos de formação inicial e continuada ou qualificação profissional para o trabalho, entre os quais estão incluídos os cursos especiais, abertos à comunidade, condicionando-se a matrícula à capacidade de aproveitamento dos educandos e não necessariamente aos correspondentes níveis de escolaridade.

Na leitura da legislação específica da educação profissional, encontramos subsídios para defender a modalidade e o impacto social da mesma, sendo que

cada vez mais vêm crescendo a disposição e a necessidade da população em formar-se. Já o documento elaborado pelo Ministério da Educação com objetivo de resgatar a história da modalidade no centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica assim se refere:

A Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica está fundamentada numa história de construção de 100 anos, cujas atividades iniciais eram instrumento de uma política voltado para as “classes desprovidas” e hoje se configura como uma importante estrutura para que todas as pessoas tenham efetivo acesso às conquistas científicas e tecnológicas. Esse é o elemento diferencial que está na gênese da constituição de uma identidade social particular para os agentes e instituições envolvidos neste contexto, cujo fenômeno é decorrente da história, do papel e das relações que a Educação Profissional e Tecnológica estabelece com a ciência e a tecnologia, o desenvolvimento regional e local e com o mundo do trabalho e dos desejos de transformação dos atores nela envolvidos.

Parte integrante de um projeto de desenvolvimento nacional que busca consolidar-se como soberano, sustentável e inclusivo, a Educação Profissional e Tecnológica está sendo convocada não só para atender às novas configurações do mundo do trabalho, mas, igualmente, a contribuir para a elevação da escolaridade dos trabalhadores. Nessa direção a atual conjuntura histórica é extremamente favorável à transformação da Educação Profissional e Tecnológica em importante ator da produção científica e tecnológica nacional, especialmente porque o espaço social das práticas de ensino, pesquisa e inovação desenvolvidas nessa área possui características diferenciadas daquelas desenvolvidas no espaço do mundo acadêmico. (BRASIL, 2013, p. 7)

Entretanto, é sabido que a melhoria da qualidade de vida do país está diretamente relacionada à educação e o salto de qualidade que tanto necessitamos nestes âmbitos passa pela gestão educacional. Neste sentido, Heloísa Lück (2011b) aponta que além de mudanças curriculares, modernização de equipamentos e novas tecnologias, a educação demanda

um novo estilo de relacionamento das instituições educacionais com a sociedade em geral, uma nova orientação a respeito do significado da educação, da escola e da aprendizagem na sociedade do conhecimento, além da efetiva mobilização das forças culturais presentes na comunidade e na escola para a construção de um projeto educacional competente. Acima de tudo, elas implicam um posicionamento das pessoas como sujeitos ativos, conscientes e responsáveis pela dinamização dos processos sociais e instituições que participam. (p. 22-23)

Este “novo estilo de relacionamento” é o que a gestão educacional democrática, ou participativa, vem propondo em suas teorias desde a década de 1990. Pensando as instituições de ensino como um espaço de compartilhamento de responsabilidade nas tomadas de decisão, para que a partir do exercício do diálogo

e da participação as instituições encontrem nelas mesmas soluções para seus problemas e demandas cotidianas. Além disso,

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de 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 socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento. (LÜCK, 2000, p.7)

Ao falarmos em gestão educacional, estamos falando de uma nova maneira de gerir as dinâmicas dos sistemas de ensino, considerando as demandas sociais atuais, políticas públicas, planos de governo e, principalmente, abrindo espaço para a participação de todos os sujeitos e segmentos envolvidos com a educação.

### **1.3 Formação de professores**

No âmbito dos Institutos Federais é recorrente a existência de professores iniciantes, bem como de docentes bacharéis, fato que já se configura como uma das características de tal modelo educacional. Este fato faz com que a formação docente seja uma das grandes necessidades deste corpo de profissionais que, mesmo não tendo sido esta sua escolha inicial, acabaram optando pelo trabalho educativo.

A questão da formação deste docente é objeto de estudo de vários pesquisadores, entre eles Maria Isabel da Cunha (2012, p. 299), que aponta

[...] são raros os Programas de Pós-graduação das diferentes áreas que têm uma preocupação com a oferta de disciplinas pedagógicas, como parte da formação de seus estudantes. E essa possibilidade, quando existe, tem uma duração simbólica, além de estar descolada da produção do conhecimento no qual o Programa investe. Mesmo tendo ciência de que, no Brasil, a maior parte dos egressos dos Cursos de Mestrado e Doutorado ambicionam a docência no ensino superior, não há reconhecimento dos saberes pedagógicos como importantes.

São a partir de contextos como este que surgiram especializações e programas com o intuito de trabalhar com formação docente para bacharéis. A *Especialização em Docência na Educação Profissional Técnica e Tecnológica* do

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Farroupilha – Campus Alegrete, é um exemplo disso. Um curso destinado a qualificar o trabalho docente e pensar especificamente a atuação na educação profissional, uma crescente em nosso país. A importância de cursos como este justifica-se, entre tantos outros momentos, porque

Muitas vezes a formação dos professores universitários tende, atendendo a uma expectativa imediatista deste público, a assumir a condição da performatividade, que se caracteriza por um certo contrato onde as partes se consideram ligadas por um explícito conjunto de regras e técnicas. O imaginário do senso comum que envolve a docência simplifica os fazeres dessa profissão, como se a inspiração nos modelos históricos fossem suficientes para o seu exercício. O desejo de alguns docentes se resume ao domínio das técnicas e procedimentos, sem uma consciência maior de seus pressupostos e repercussões, resultando numa concepção reducionista de educação. (CUNHA, 2012, p. 303)

No texto citado, a autora refere-se a professores universitários, tomo a obra como apoio por tratar de uma realidade muito próxima a dos Institutos Federais. O reducionismo da ação docente, da prática educativa também é recorrente no imaginário dos docentes da educação profissional, técnica e tecnológica. Por isso, a necessidade de afirmar que saberes sobre didática, avaliação, planejamento, políticas públicas, educação especial, entre outros, são indispensáveis às boas práticas pedagógicas.

Partindo deste cenário, dentro do apanhado de disciplinas que constituem o curso de especialização objeto deste estudo, encontra-se a de *Gestão na Educação Profissional*, considerando que estes novos professores, além de participarem do cotidiano de instituições de ensino, ao longo de sua carreira também poderão ocupar cargos de gestão dentro das mesmas. E, como já foi mencionado anteriormente, a gestão educacional, bem como a gestão escolar, necessitam serem tomadas como uma postura frente a sociedade.

As estratégias de formação dos trabalhadores não podem ser dissociadas de projetos de desenvolvimento social. Portanto, é necessário reconhecer que qualquer leitura que se faça sobre educação profissional pressupõe uma opção política acerca da sociedade que queremos construir e/ou fortalecer. Os projetos educacionais em disputa, no fundamental, remetem ou à conformação da educação ao *status quo*, ou seja, procuram se ajustar à realidade instituída, ou se contrapõem ao estabelecido e se comprometem com outro modelo societário, no qual o ser humano seja o elemento balizador das decisões. (ARAÚJO, 2013, p. 5)

Existe um imaginário social instituído que faz com que, muitas vezes, a educação profissional seja confundida com o modelo de escola como uma fábrica. Por isso, apresentar a diferença entre uma e outra torna-se importante para a existência e a manutenção da gestão escolar em instituições de educação profissional. Profissionais formados em cursos que não consideram a atividade docente geralmente precisam dos cursos de formação de professores para compreenderem a diferenciação entre linhas de produção e formação humana, aprendizagem esta que pode ser refletida em disciplinas que envolvem os conceitos de gestão escolar e gestão educacional.

Além disso, a gestão da educação profissional é um elemento importante para o reconhecimento social desta modalidade de ensino,

enquanto espaço público de direito que deve promover condições de igualdade, visando à superação de um sistema educacional seletivo e excludente. Para tanto, consideramos que se torna fundamental a construção de uma política pública de expansão da Educação Profissional que leve em conta a necessidade de fortalecimento e compromisso com a elevação dos níveis de escolaridade da população brasileira. (ALMEIDA, 2008, p.84)

Pensar a educação profissional para além da formação de mão de obra, atualmente tornou-se um dos desafios de quem trabalha em instituições como os Institutos Federais. Durante muito tempo o que hoje se caracteriza como uma modalidade de ensino foi visto como “prêmio de consolação” às classes menos favorecidas, pois estas não tinham acesso a educação regular formal e educação superior. Entretanto, hoje, com a expansão do ensino superior, vivenciamos outro cenário, a exigência de profissionais especializados – técnicos e tecnólogos – vem numa crescente que impulsiona a necessidade desta formação.

Assim, reitera-se a urgência da instituição de um imaginário de gestão democrática na educação profissional, pois apenas assim mudanças tão desejadas, como inclusão social e qualidade da educação, serão possíveis. Iniciando com discussões sobre gestão educacional e gestão escolar em cursos de formação continuada docente, passando por práticas efetivas de gestão nas instituições, são inúmeras as possibilidades do trabalho rumo a esta nova, e necessária, maneira de fazer/ser educação que, aqui, se configura em fazer/ser educação profissional.

## 2 VIVÊNCIAS E PRÁTICAS PEDAGÓGICAS: GESTÃO NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

Para dar seguimento a escrita desta monografia, pedimos licença a Eduardo Galeano (2010, p. 62) para contarmos uma de suas histórias:

Sixto Martinez fez o serviço militar num quartel de Sevilha. No meio do pátio desse quartel havia um banquinho. Junto ao banquinho, um soldado montava guarda. Ninguém sabia porque se montava guarda para o banquinho. A guarda era feita porque sim, noite e dia, todas as noites, todos os dias, e de geração em geração os oficiais transmitiam a ordem e os soldados obedeciam. Ninguém nunca questionou, ninguém nunca perguntou. Assim era feito, e sempre tinha sido feito. E assim continuou sendo feito até que alguém, não sei qual general ou coronel, quis conhecer a ordem original. Foi preciso revirar os arquivos a fundo. E depois de muito cavoucar, soube-se. Fazia trinta e um anos, dois meses e quatro dias, que um oficial tinha mandado montar guarda junto ao banquinho, que fora recém pintado, para que ninguém sentasse na tinta fresca.

Provocações como a citada acima nos mobilizam na realização de trabalhos como os que discutiremos a partir de agora. Investigações em excesso já foram realizadas nos ambientes educacionais, considerando os contextos, as pessoas, como objetos de estudo, numa racionalidade técnica, desprezando intensidades da ordem da aprendizagem do sensível, e do que está para além da "transmissão de conhecimentos". Talvez as instituições tenham se tornado refratárias e defensivas devido aos resultados e propostas das pesquisas, que acabam por não auxiliar as pessoas envolvidas a transformarem suas realidades. Talvez a falta de interesse pelas pesquisas acadêmicas seja uma resposta, um grito, ou um reflexo da apatia de quem vem, há anos, agindo sem saber bem o porquê.

Nesta pesquisa, visto que acredito que a vivência de Gestão Educacional influencia a conscientização política dos habitantes da escola, pensei em contribuir para a reflexão através das estratégias metodológicas trabalhadas em uma disciplina de *Gestão na Educação Profissional* de um curso de *Especialização em Docência na Educação Profissional Técnica e Tecnológica* do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Farroupilha – Campus Alegrete. Assim, a metodologia de pesquisa participativa enriquece a proposta de contar as vivências em sala de aula, práticas pedagógicas, e seus porquês.

Costa (2007, p. 96), ao apresentar um apanhado do histórico da pesquisa participativa e algumas reflexões de sua utilização na pesquisa em educação com ênfase na Educação Popular, nos traz que "o objetivo parece ser o de uma ação coletiva e colaborativa que estimule estudantes e/ou profissionais a se aprofundarem na compreensão e interpretação de sua própria prática com vistas ao seu fortalecimento (*empowerment*) e emancipação."

A *Especialização em Docência na Educação Profissional Técnica e Tecnológica*, segundo o Projeto Pedagógico do Curso, tem o objetivo de "oportunizar formação docente para a apropriação e o desenvolvimento de pedagogias que atendam as especificidades da educação profissional, técnica e tecnológica" (INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA, 2011). Nela, a disciplina de *Gestão na Educação Profissional* que compõe o 4º Módulo - A sociedade tecnológica e as novas concepções - vem com o objetivo de problematizar conceitos como Gestão Educacional, Gestão Democrática da Educação, Gestão Escolar, Projeto Político Pedagógico, Educação Profissional no Brasil, Gestão na Educação Profissional Técnica e Tecnológica.

A partir disso, a forma com que o trabalho foi desenvolvido na disciplina, as respostas dos alunos em relação as vivências e provocações em sala de aula, e demais desmembramentos oriundos do conhecimentos construído e compartilhado em rede, é o que compõem os resultados desta pesquisa, bem como seu caráter de contribuição para os estudos da gestão educacional.

Vivemos um mundo em que tudo é muito rápido, complexo e descartável, e ao mesmo tempo nunca fomos tão previsíveis, programados, e domesticados pelos mecanismos de controle. Pela corrida acadêmica desejamos títulos, pelo cumprimento das metas nacionais desejamos que os alunos e as ações transformem-se em números positivos, e nessa maratona a humanidade escorre pelos dedos. Assim, com o intuito de contrariar tais lógicas, na busca por provocar reflexões sobre o instituído, com o desejo de produzir conhecimento não apenas para conhecer a realidade, mas para transformá-la é que pensei a estrutura da disciplina de *Gestão na Educação Profissional*.

Tudo isso foi uma tentativa de ir além da exposição de teorias sobre Gestão Educacional, Gestão Democrática da Educação, Gestão Escolar, Projeto Político Pedagógico, Educação Profissional no Brasil, Gestão na Educação Profissional Técnica e Tecnológica. O desejo de movimentos instituintes na academia, o desejo

de compartilhar vivências das quais todos saíamos inquietos, provocados, críticos, (trans)formados, e dispostos a fazer o novo - e dentro deste novo está a gestão.

No período entre 26 de agosto de 2012 e 22 de março de 2013 - considerando um longo e necessário período de greve nas instituições federais - eu e uma turma de aproximadamente vinte alunos, trabalhamos e discutimos diversos conceitos de gestão educacional, buscando relações com a literatura, as teorias e a instituição que habitávamos. Iniciando por provocações a partir de textos do já citado acima Eduardo Galeano (2010, p. 28).

O pastor Miguel Brum me contou que há alguns anos esteve com os índios do Chaco paraguaio. Ele formava parte de uma missão evangelizadora. Os missionários visitaram um cacique que tinha a fama de ser muito sábio. O cacique, um gordo quieto e calado, escutou sem pestanejar a propaganda religiosa que leram para ele na língua dos índios. Quando a leitura terminou, os missionários ficaram esperando.

O cacique levou um tempo. Depois, opinou:

- Você coça. E coça bastante, e coça muito bem.

E sentenciou:

- Mas onde você coça não coça.

Tal escritor uruguaio tem como uma de suas principais características a crítica social através de histórias vividas e inventadas. Sem perder a leveza ele aborda temas polêmicos, tristes, complexos, reais, e por essas e outras qualidades que acabou compondo o apanhado de saberes que juntos formaram a disciplina de *Gestão na Educação Profissional*. Voltando ao texto citado, pensei o trabalho com os especializando com o desejo de "coçá-los", incomodá-los, ou melhor, desacomodá-los.

A educação, como bem dizia Freire (1987), é um ato político, não há como escapar. No momento em que, enquanto docente, pisamos na escola - ou qualquer outra instituição de ensino - estamos sim fazendo política, multiplicando opiniões, reproduzindo - ou instituindo - modos de ser/estar no/com o mundo, queiramos isso, ou não. Partindo destas premissas, tornou-se indispensável atualmente, estarmos cientes de nosso papel de educadores na sociedade, termos consciência de que a escola não é mais o lugar onde todos vem buscar informações, passando a ser o lugar em que aprendemos a lidar com esta multiplicidade que o mundo nos oferece.

Se a professora pergunta o que elas querem ser quando crescerem, elas se calam. E depois, falando baixinho, confessam: ser mais branca, cantar na televisão, dormir até meio-dia, casar com alguém que não me bata, casar com quem tenha automóvel, ir para longe e que nunca me encontrem.

E eles dizem: ser mais branco, ser campeão mundial de futebol, ser o Homem-Aranha e caminhar pelas paredes, assaltar um banco e não trabalhar nunca mais, comprar um restaurante e comer sempre, ir para longe e que nunca me encontrem.

Não vivem a grande distância da cidade de Tucumán, mas não a conhecem nem de vista. Vão para a escola, a pé ou a cavalo, dia sim, dias não, porque fazem rodízio com os irmãos no uso do único avental e no único par de alpargatas. E o que mais perguntam a professora é: quando chega o almoço? (GALEANO, 2011, p. 62)

Em conjunto com as discussões políticas e sociais, para adentrarmos nos conceitos de Gestão Educacional, fizemos um passeio pela escolarização desde o século XVIII, refletindo as influências dos modelos taylorista e fordista de escola como uma fábrica, as mudanças sociais, o momento em que a educação desvincula-se de Igreja e passa a ser responsabilidade do Estado, e as repercussões desta nova conjuntura. Discutimos também as implicações de as instituições de ensino serem pensadas e organizadas para serem mecanismos de controle e domesticação social, até chegarmos a atualidade.

Todavia, as transformações hodiernas e os modos de vida que a contemporaneidade fez surgir nos afastam de todos os tipos tradicionais de ordem social, de uma forma sem precedentes em toda a história da humanidade. Tanto em extensividade como em intensividade, as transformações científico-tecnológicas, econômico-sociais, ético-políticas e culturais no mundo globalizado são mais profundas que a maior parte das mudanças características de todos os períodos históricos até então vividos, “decidindo”, influenciando e afetando “pedagogicamente” todos os seres humanos. No plano da extensividade, serviram para estabelecer formas de interligação social à escala do globo; em termos de intensividade, vieram alterar algumas das características mais íntimas e pessoais da nossa existência cotidiana. Extensividade e intensividade, no entanto, não se excluem. Ambas, coetaneamente, impactam e desafiam todos os povos e seres humanos que os compõem, porque se completam no sentido de que uma gera e nutre a outra. (FERREIRA, 2004, p. 2)

Um debate longo e inquietante começou a partir do artigo "Repensando e ressignificando a Gestão Democrática da Educação na 'Cultura Globalizada'", de Naura Ferreira. Todos temos consciência das mudanças provocadas pela globalização, sejam elas positivas ou negativas, mas nem sempre nos damos conta do quanto a conjuntura mundial afeta nosso trabalho em sala de aula. Em meio a tantos bacharéis buscando formação docente, torna-se muito interessante observar os movimentos reflexivos dos mesmos, o reconhecimento da docência na sociedade, e os desafios que ela traz consigo.

Ferreira (2004, p. 15) ainda provoca o papel da Gestão neste contexto, dizendo que a mesma

Significa tomar decisões, organizar e dirigir as políticas educacionais que se desenvolvem na escola comprometidas com a formação da cidadania, no contexto da complexa “cultura globalizada”. Isso significa aprender com cada “mundo” diferenciado que se coloca, suas razões e lógica, seus costumes e valores que devem ser respeitados, por se constituírem valores, suas contribuições que são produção humana. Estas compreensões têm como objetivo, se possível, “iluminar” um campo profissional “minado” de todas essas incertezas e inseguranças, tornando-o conseqüente com o próprio conceito e nome, a fim de tomar decisões sobre como formar e como garantir a qualidade da educação a partir de princípios e finalidades definidos coletivamente, comprometidos com o bem comum de toda a humanidade.

Um tanto impactados, os discentes começam a estabelecer as primeiras relações entre formação, docência e gestão. Discutem a partir de suas vivências enquanto alunos de Educação Básica ou Graduação, relatam muitas experiências negativas, e aí que a riqueza da turma torna-se visível. A partir de algumas narrativas os colegas que já são docentes, alguns entre eles - licenciados - que possuem longa experiência em cargos de gestão nas escolas de Educação Básica da região, pronunciam-se narrando outras vivências, apresentando um panorama da atualidade nas escolas.

Dessas conversas, institui-se na turma o debate sobre a responsabilidade social da educação, da produção do sujeito. E aproveitamos este gancho para nos encaminhamos para a especialidade de nossa disciplina, a Educação Profissional, através do texto "O projeto oficial de reforma do ensino médio técnico", de Silvia Maria Manfredi. Somado a isso, tais temas levam-nos a refletir como se dá tais reflexos e processos na instituição que habitamos, e esta passa a ser nossa maior referência nos diálogos.

Em meio a tais questões, Manfredi (2002, p. 31) auxilia a pensar as relações entre trabalho e escola dizendo que estas expressam visões ambíguas e idealizadas, pois

De um lado, estão as representações que denotam negatividade, mediante a subestimação da importância da escola e a supervalorização da experiência, dos saberes e do *savoir faire* adquiridos no mundo do trabalho; de fato, muitas pessoas ainda acreditam que a imersão em atividades de trabalho constitua “a verdadeira escola”. De outro, estão as visões idealizadas que superestimam a importância da escola como veículo de formação profissional e de ingresso no mercado, ainda que exista um

divórcio entre o que é ensinado na instituição escolar e os desafios a ser enfrentados no mundo do trabalho.

É sabido que a educação e o mundo do trabalho vêm sendo novamente fruto de investimentos e atenção no país, tomando como um dos seus principais difusores os Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia. A Educação Profissional, pensada pós Conferência Mundial de Educação para Todos (TORRES, 2001) também se preocupa com a universalização das oportunidades; construção de mecanismos democráticos de gestão das políticas e das redes de ensino; articulação entre as diferentes iniciativas e agências de Educação Profissional; construção de mecanismos de reconhecimento da Educação Profissional adquirida mediante a experiência de trabalho, fora dos espaços escolares; e formação dos profissionais que atuam na Educação Profissional e Tecnológica.

Quando os Institutos Federais de Educação entram em cena, a impressão que se tem é a de que os especializandos encontram, de fato, o sentido para todas essas discussões. E a partir daí, torna-se inevitável as associações às vivências com o Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Farroupilha, bem como alguns questionamentos e críticas ao seu modelo de gestão. Fato que me levou a propor que observássemos outros espaços, nossos pares, e a turma desenvolveu uma pesquisa - a partir do site das instituições e seus documentos oficiais - sobre como se apresenta a gestão nas seguintes instituições: Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Farroupilha; Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-grandense; Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul; Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina.

No fórum de discussões de tais pesquisas, observou-se a importância dos documentos oficiais para a Gestão Educacional, como se constroem os projetos político-pedagógico das instituições, seus planos de desenvolvimento institucional, os projetos pedagógicos dos cursos, regimentos internos, entre outros. Também, discutimos longamente a gestão democrática e o acesso que a comunidade tem às informações. Traçamos comparativos entre as instituições buscando o que cada uma apresentava de mais positivo, na tentativa de compor o que seria mais importante dentro da gestão de uma instituição de Educação Profissional.

Justificando a necessidade de subsídios teóricos em nossas discussões, iniciamos leituras e debates dos livros *Gestão Educacional: uma questão*

*paradigmática* (LÜCK, 2011b), também, *Concepções e processos democráticos de gestão educacional* (LÜCK, 2011a). Além do artigo *Escola, aprendizagem e docência: imaginário social e intencionalidade política* (MARQUES, 1995) - no momento em que foram necessários estudos mais aprofundados, para que saíssemos do senso comum em nossos debates, os discentes apresentaram certa resistência em relação ao grande número de leituras. Entretanto, através do diálogo e da conscientização, aos poucos fui montando estratégias de trabalho para superarmos tais situações.

Trabalhar os conceitos de Gestão Educacional mobilizou-me a propor diferentes modos de pensar, reflexões outras, estratégias de ação, partindo do princípio da responsabilidade docente na gestão educacional, pois este, ao mesmo tempo em que é gestor, deve provocar seus alunos a também o serem. Acredito que a gestão é algo a ser instituído nas instituições de ensino, ela possui a cara das pessoas que habitam aquele espaço/tempo e

Entender a escola supõe entender as cabeças dos que a fazem no dia a dia, isto é, as mais recônditas razões que os movem. Qual o imaginário individual e grupal dos alunos? Quais as expectativas dos pais? E as dos professores? O que significa a escola na cultura em que se insere? Que aprendizagens sociais acham-se pressupostas nas intenções dos que criam a escola da escola? (MARQUES, 1995, p.146)

Neste cenário, a responsabilidade da gestão na escola é algo coletivo, e cabe ao seu projeto-político-pedagógico apresentar tantas ideias, contextos, desejos e possibilidades entrelaçadas. Assim, a dimensão ético-política estará sempre unida ao funcionamento prático-operativo da instituição. Tais movimentos acentuam na escola o sentimento de pertença a instituição, a valorização do trabalho coletivo, do diálogo. Habitar uma instituição de ensino é muito diferente de simplesmente estar nela, na gestão democrática, caso ela seja a base da instituição, todas as pessoas encontraram a si mesmas nos modos de ser/estar escola.

Neste ponto, os mecanismos de construção da autonomia da gestão escolar tornam-se imprescindíveis. Órgãos colegiados, Associações de pais e mestres, Diretórios acadêmicos, Grêmios estudantis, Conselhos de classe, Conselhos deliberativos escolares, Conselhos superiores, entre outros. Segundo Lück (2011a, p. 66),

Um órgão colegiado escolar constitui-se em um mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisão em todas as suas áreas de atuação, procurando diferentes meios para se alcançar o objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino, em todos os seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários. Em sua atuação, cabe-lhe resgatar valores e cultura, considerando aspectos socioeconômicos, de modo a contribuir para que os alunos sejam atendidos em suas necessidades educacionais, de forma global.

Com tais discussões, iniciou-se um movimento na turma de questionamento sobre de que forma participavam da gestão da instituição que habitam, se conheciam os discentes que os representavam, e valorizaram mais a existência de um Colegiado do Curso do qual dois colegas faziam parte. Tais reflexões são bonitas de ver, alguns colegas com experiência em escola apontam os desafios de instituir espaços de participação na escola, trazem atenção especial ao Conselho de Classe, e a grande ajuda vinda do Círculo de Pais e Mestres.

Iniciando os movimentos finais da disciplina de Gestão na Educação Profissional, os alunos haviam sido desafiados a apresentar seminários sobre os diferentes setores administrativos do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Farroupilha - Campus Alegrete. Então, levados pelas discussões sobre a participação dos mesmos na gestão do Instituto, bem como sobre o que eles conheciam da instituição que habitavam iniciaram algumas análises e reflexões divididos em grupos, por setor.

Cada grupo de alunos deveria buscar o setor que havia ficado de pesquisar, conversar com os responsáveis, funcionários e estagiários, também fazer um estudo dos documentos que norteiam o trabalho no setor e buscar formas de compreender a importância de cada trabalho para o funcionamento da instituição. Os setores escolhidos foram: Direção geral; Departamento de administração e planejamento; Departamento de desenvolvimento educacional; Coordenação geral de ensino; Coordenação geral de assistência ao educando; Coordenação geral de produção; Coordenação geral de pesquisa e extensão.

Logo no início das apresentações, houve muita agitação por parte dos alunos, em relação as inúmeras dúvidas que ainda estavam em aberto em relação a gestão do Instituto em questão - em especial a questão de como os documentos institucionais haviam sido produzidos, com participação, ou não. Também houve um momento de desabafo em relação a dificuldade de encontrar documentos oficiais e de entender de maneira aprofundada o que cada setor contribuía para o campus.

Chegamos ao consenso de que a instituição ainda é recente enquanto Instituto Federal de Educação, e, além disso, estava passando por um período de transição de equipe de gestão.

Os discentes realizaram entrevistas com diretores, coordenadores, técnicos, estagiários, monitores e alunos, também gravaram vídeos, tiraram fotografias e fizeram a leitura de inúmeros documentos. Além disso, trouxeram alguns representantes de determinados setores para participarem da aula com seus relatos de experiência - situação que deixou alguns grupo desconfortáveis para apresentar os pontos negativos que encontraram em suas pesquisas. Também fizeram alguns esforços de relacionar as teorias estudadas nas aulas com a experiência no Instituto.

De um modo geral comentaram terem sido bem recebidos nos setores, em especial na Direção Geral e na Coordenação Geral de Ensino. Entre os documentos apresentados, um organograma um tanto falho - que não abordava todos os setores e suas interações - que, segundo o Departamento de Administração e Planejamento, estava em fase de reestruturação e avaliação. E relataram que muitos dos entrevistados possuíam incertezas sobre suas funções e atribuições enquanto gestores da instituição, porém, quando eram questionados sobre o que era Gestão Educacional, todos alegaram ter conhecimento da teoria.

A Coordenação Geral de Ensino mostrou-se receptiva aos discentes que a procuram, e, segundo o coordenador, enfrentavam muitos desafios para a implementação de projetos, também para mediar as relações entre professores e alunos, professores e disciplinas, horários, afastamentos, reuniões pedagógicas. Já a Coordenação Geral de Assistência ao Educando, apresentou ter uma boa estrutura de moradia estudantil e um manual do estudante, apesar de ser um grande desafio a manutenção de alunos internos menores de idade morando na instituição, e esta coordenação também é responsável por um Centro de Saúde multiprofissional.

Na época em que o trabalho foi desenvolvido, a Coordenação Geral de Pesquisa e Extensão estava sem um representante oficial, por isso, os alunos encontraram muita dificuldade em obter informações sobre a mesma, que se encontrava sob cuidados do Departamento de Desenvolvimento Institucional. Porém, através de algumas conversas e pesquisas obtiveram os últimos relatórios acadêmicos de pesquisa e extensão, salientando a relação dos projetos com a

realidade da comunidade do campus, fato que vai ao encontro da proposta dos Institutos Federais de desenvolvimento regional.

A Coordenação Geral de Produção também, mostrou-se de grande importância para a pesquisa e extensão do campus, segundo o responsável, a mesma realiza reuniões periódicas para organizar seu desenvolvimento, trabalha pautada em metas e possui um planejamento anual. Para ele, "o Instituto que habitamos, almeja ser referência em Educação Profissional Técnica e Tecnológica no estado do Rio Grande do Sul, e apenas o trabalho conjunto de todos os segmentos e setores pesquisados o levará até esta conquista".

Nas apresentações, alguns alunos também apontaram questões delicadas de tratar, porém necessárias, que, segundo eles, prejudicam a manutenção da gestão democrática no campus. Comentaram sobre a possível existência de disputas territoriais, exigência de funções gratificadas para que alguns trabalhos sejam assumidos, acúmulo de funções sem a capacitação exigida, entre outros. Avaliamos, no coletivo, que estes são desafios de uma instituição nova, em um modelo de educação que vem sendo implementado no país e ainda possui muito a ser (re)pensado e construído. Bem como, são reflexos do trabalho em grupo e da necessidade de diálogo para a instituição da gestão democrática como um todo. Como já havíamos discutido em outros momentos, os desafios de trabalhar na perspectiva da gestão democrática são inúmeros, sempre haverá necessidades de adequação, e reformulação, por isso que o diálogo, a conscientização e a participação efetiva são tão importantes.

Como um fechamento da disciplina, e possível dispositivo de alargamento das reflexões, iniciamos a atividade de leitura e reflexão da obra *A Utopia*, escrita por Thomás Morus, em 1516. A proposta era que a turma elaborasse reflexões sobre a Gestão Educacional ser algo instituído, havendo diversas formas de fazê-lo. E cada instituição de ensino a seu modo pode organizar seu ser/fazer a partir de sua população, necessidades, contextos e imaginários.

O livro descreve um Estado imaginário sem propriedade privada nem dinheiro, preocupado com a felicidade coletiva e a organização da produção e apresenta reflexões sobre a produção dos sujeitos e seus modos de ser/estar na sociedade a partir do local que habitam (MORUS, 2011). A partir disso, utilizamos da metáfora de um outro mundo possível, de uma outra organização social a ser

instituída, para pensarmos as possibilidades da instituição da gestão democrática nas instituições de ensino de qualquer nível.

Este foi o tema do trabalho final dos alunos, que apresentaram reflexões como a citada abaixo:

Podemos citar também alguns princípios orientadores destacados por Lück (2011a) para orientar a ação autônoma que também podemos observar no comportamento utopiano:

a) Comprometimento: tudo era de todos, o trabalho de cada um era importante naquela sociedade, os utopianos sabiam disto e agiam sempre pelo bem comum social. Este comprometimento era o princípio básico da personalidade dos cidadãos utopianos.

b) Competência: este quesito se enquadra bem tanto no modelo gerencial da sociedade quanto nas competências técnicas dos trabalhadores utopianos. No que se refere ao modelo gerencial, a competência vem pelos princípios de justiça com que esta sociedade está modelada, enquanto as competências técnicas dos cidadãos se refere às aprendizagens de ofícios, onde um destes ofícios era obrigatório a todos utopianos que era a agricultura pois todos trabalham parte de suas vidas no campo, prática esta assumida para não sacrificar alguns cidadãos apenas aos trabalhos desgastantes da agricultura.

c) Liderança: a liderança utopiana, como visto anteriormente era toda eleita, desde os filarcas até o próprio príncipe da ilha.

d) Mobilização Coletiva: a coletividade e espírito de família que existia entre os cidadãos utopianos era admirável, todos sabiam de sua importância ao "todo", da importância do seu trabalho e a importância do trabalho do próximo para si mesmo. Em situações extremas de guerra, lutavam como uma família, embora geralmente para se preservarem da brutalidade e carnificina da guerra pagavam mercenários para lutarem suas guerras, quando não acabavam com estas apenas com sua inteligência, derramando a menor quantidade de sangue possível do inimigo.

e) Transparência: todos os utopianos sabiam os princípios norteadores de sua sociedade, todos conheciam as leis vigentes e tinham acesso através dos filarcas e protofilarcas sobre o que se passava no senado e as decisões do príncipe. A preocupação com relação à transparência era tanta que se um senador ou mesmo o príncipe fosse visto discutindo assuntos do senado fora das seções, estes políticos eram condenados à morte, uma vez que a principal preocupação era de que estes pudessem conspirar contra a liberdade do povo. (MEDEIROS, 2012, p. 6)

A reflexão feita pelo discente das relações entre a Gestão Educacional e o livro *A Utopia*, apontam para a possibilidade da literatura como um dispositivo de formação, através das associações e da explanação do entendido através de metáforas. Entretanto, outros alunos tiveram interpretações diferentes, não menos justificáveis, como o exemplo abaixo:

A utopia de Morus está relacionada a idealização de um lugar, e a escola é um lugar de concretização de sonhos, mas acima de tudo um local em que se desenvolve a criticidade e a criatividade para que de fato prepare as pessoas para enfrentar as rápidas transformações do mundo. Pensar na

gestão escolar como utopia é pensar em algo que nunca será concretizado, e ao contrário disso, muitos avanços já foram conquistados.

Entretanto, se enxergarmos a utopia com um olhar diferente ao de Morus, pensando na conceituação construída por Paulo Freire em que diz que ser utópico não é sair desenfreadamente em busca daquilo que não pode ser realizado, mas ao contrário, é saber denunciar as injustiças de uma sociedade desumana e, ao mesmo tempo, anunciar um novo mundo de realizações, de solidariedade e de liberdade para todos. Analisando-se a utopia por esse ponto de vista, "aspiramos mais do que esperamos" que a gestão escolar seja utópica. (FONTOURA, 2012, p. 4)

Dos diversos artigos finais, destaco trechos destes dois por serem contrastante, ao mesmo tempo em que importantes para refletirmos os conceitos trabalhados na disciplina, bem como as elaborações dos alunos a partir dos estudos. A utopia pode ser vista como algo inatingível, ao mesmo tempo que - se encarada como a cidade do livro - pode ser percebida como uma outra organização possível. Não havia certo ou errado nas reflexões, o importante era a competência de entrelaçar conceitos as teorias de gestão educacional. Com isso percebe-se que as vivências em sala de aula, as leituras, as estratégias metodológicas e didáticas contribuíram para a construção de conhecimentos de forma efetiva.

Contudo, algumas das principais aprendizagens como docente, eterna aprendente, os desafios do trabalho e outras reflexões, apresento nas considerações finais do trabalho, salientando que de "finais" pouco elas tem, por isso a chamarei de outra forma.

## **CONSIDERAÇÕES SOBRE O TRABALHO - NÃO EXISTE UM FINAL**

O trabalho na disciplina de Gestão na Educação Profissional, no curso de Especialização em Docência na Educação Profissional Técnica e Tecnológica do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Farroupilha, possibilitou-me inúmeras aprendizagens, tanto sobre a docência, quanto sobre Gestão Educacional, e Gestão na Educação Profissional. Os desafios de ser docente de tal disciplina, dentro de uma instituição que serve como modelo, objeto de estudos, fez com que inúmeras vezes eu refletisse sobre meu papel ali. E, um tanto temerária dos possíveis resultados, ousasse trabalhar o que os alunos tanto clamavam, uma análise da instituição que habitam.

Estas considerações não são finais, pois acredito não existir um final para a prática pedagógica, os impactos das atividades, das aprendizagens, dos movimentos em geral, não são possíveis de ser previstos de um todo. O trabalho docente continua reverberando por muito tempo, em diferentes momentos, em cada um dos discentes, e em outros não. Por isso não vejo maneiras de concluir uma pesquisa como esta, realizada a partir da prática docente, apenas ousamos fazer algumas reflexões a partir do vivido, do que me chegou como produto de tais vivências.

Ao longo de toda a disciplina, busquei maneiras de levar os acadêmicos a refletirem seus espaços, suas possíveis ações, e os incalculáveis desafios que surgirão, e se tratando de bacharéis, aspirantes a docência, todo este trabalho teve um tom especial, visto que muito do trabalhado era extremamente novo, fato que fez com que os alunos procurassem maiores estudos e aprofundamentos em vários momentos. Segundo Marques (1995, p. 151)

A docência concretiza-se na condução pedagógica das aprendizagens sistemáticas em que se relacionem os temas previstos no plano de ensino com as respectivas tramas conceituais com que são tratados na sequência exigida pela dinâmica curricular. Questão fundamental da docência é, assim, a de explicitarem-se as bases conceituais em que assenta, processo que consiste em traduzir o plano da pseudorealidade vivida para o plano da idealidade dos conceitos e, em seguida, retraduzir o plano conceitual ao campo da vida cotidiana em que se fazem concretas as relações tematizadas.

Quando Marques aponta que a docência se concretiza quando os temas previstos, as tramas conceituais e a vida cotidiana se relacionam encontro respaldo para o trabalho que desenvolvi ao longo do tempo em que trabalhei a disciplina que move esta escrita. Acredito nas relações entre o estudado e o vivido como a chave para a compreensão dos conceitos, para a mudança dos espaços, para a instituição de outras formas de fazer/ser educação, de fazer/ser gestão. Minha aposta foi no sonho, os novos sonhos, as utopias, e nos tornamos “Helenas”, como aquela da história de Galeano (2010, p. 42).

Naquela noite, os sonhos faziam fila, querendo ser sonhados, mas Helena não podia sonhá-los todos, não dava. Um dos sonhos, desconhecido, se recomendava:

- Sonhe-me, vale à pena. Sonhe-me, que vais gostar!

Faziam fila alguns sonhos novos, jamais sonhados, mas Helena reconhecia o sonho bobo, que sempre voltava, esse chato, e os outros sonhos cômicos ou sombrios que eram velhos conhecidos de suas noites voadoras.

A gestão é uma realidade a ser instituída, precisa conhecimento, desprendimento e muita ousadia, por isso a insistência nos comparativos e reflexões, somente quem conhece seus sonhos, poderá transformá-los. E assim a Gestão Educacional - de mãos dadas com a Gestão Democrática - nos diz “Sonhe-me, que vais gostar!”.

## REFERÊNCIAS

ANASTASIOU, Léa das Graças Camargos e ALVES, Leonir Pessate (orgs.). **Processos de Ensino na universidade**: pressupostos para as estratégias do trabalho em aula. Joinville, SC: Editora Univille, 2012.

ARAÚJO, Ronaldo Marcos de Lima. Formação de docentes para a Educação Profissional e Tecnológica: por uma pedagogia integradora da educação profissional. In: **Revista Trabalho & Educação**. Vol. 17, nº 2, 2008.

BRASIL, Ministério da Educação. LDB - **Leis de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. LEI Nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. D.O. U. de 23 de dezembro de 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei Federal 11.892, de 29 de dezembro de 2008. **Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília-DF, 2008.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução 06 de 20 de setembro de 2012**. Define Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio. Disponível em : <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=17417&Itemid=866](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=17417&Itemid=866)>. Acesso em 21/09/2012.

BRASIL. Ministério da Educação. **Centenário da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica**. Brasília, 2009. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/historico\\_educacao\\_profissional.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/centenario/historico_educacao_profissional.pdf)>. Acesso em 8 de agosto de 2013.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8ª Edição. São Paulo: Cortez, 2006.

COSTA, Marisa Vorraber. Pesquisa-ação, pesquisa participativa e política cultural da identidade. In: COSTA, Marisa Vorraber. (Org.). **Caminhos investigativos II**: outros modos de pensar e fazer pesquisa em educação. Rio de Janeiro: Lamparina Editora, 2007.

CUNHA, Maria Isabel. Docência no ensino superior: perguntas necessárias ao campo da pós-graduação. In: **Anais do XVI ENDIPE** - Encontro Nacional de Didática e Práticas de Ensino. Campinas: Junqueira&Marin Editores, 2012.

FERREIRA, Naura Syria C. Repensando e ressignificando a Gestão Democrática da Educação na “Cultura Globalizada”. In: **Revista Educação e Sociedade**., Campinas, vol.25, n.89, p.1227-1249, Set./Dez. 2004.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1987.

GALEANO, Eduardo. **O livro dos abraços**. Porto Alegre: L&PM, 2010.

GALEANO, Eduardo. **Bocas do Tempo**. Porto Alegre: L&PM, 2011.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA. **Estatuto**. Santa Maria, 2009.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA. **Projeto Pedagógico do Curso de Especialização em Docência na Educação Profissional Técnica e Tecnológica**. Santa Maria, 2011.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FARROUPILHA. **Projeto de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal Farroupilha**. Disponível em: <<http://www.svs.iffarroupilha.edu.br/site/midias/arquivos/201102775145580arquivoweb.id.983.pdf>>. Acesso em 8 de agosto de 2012.

KUENZEN, Acácia Zeneida. As mudanças no mundo do trabalho e a educação: novos desafios para a gestão. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto. (Org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2011.

LÜCK, Heloísa. Apresentação. In: **Em Aberto**. Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011a.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2011b.

MANFREDI, Sílvia Maria. **Educação profissional no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2002.

MARQUES, Mário Osório. Escola, aprendizagem e docência: imaginário social e intencionalidade política. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: Uma construção possível**. Campinas, SP: Papyrus, 1995. p.143-156.

MARQUES, Mário Osório. **Escrever é preciso: o princípio da pesquisa**. Petrópolis: Vozes, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

MOROSINI, Marília Costa. (Org.). **Professor do ensino superior: identidade, docência e formação**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 2000.

MORUS, Thomas. **A Utopia**. Porto Alegre: L&PM Pocket, 1997.

TORRES, Rosa Maria. **Educação Para Todos:** a tarefa por fazer. Porto Alegre: Artmed, 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Centro de Educação. Curso de Especialização em Gestão Educacional (EaD). **Fundamentos filosóficos, políticos e sociais da gestão educacional.** Santa Maria, 2013. Mimeografado.

# ANEXOS

## ANEXO A: Termo de Autorização Institucional

### Termo de Autorização Institucional

Prezada Senhora Diretora:

Solicitamos sua autorização para realização do projeto de pesquisa intitulado *Gestão na Educação Profissional: significações discentes do Curso de Especialização em Docência na Educação Profissional Técnica e Tecnológica do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Farroupilha – Campus Alegrete*, de autoria da acadêmica Monique da Silva, que está sendo orientado pela professora Maiane Hatschbach Ourique, na Universidade Federal de Santa Maria.

Este projeto pretende investigar as significações dos discentes do curso de Especialização em Docência na Educação Profissional Técnica e Tecnológica do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Farroupilha – Campus Alegrete, acerca da gestão na educação profissional. Isso porque o grupo investigado participou de uma disciplina homônima durante o segundo semestre do curso. No tocante à metodologia de coleta de dados, convidaremos o grupo de alunos para discutirmos suas significações acerca da gestão na educação profissional, tudo isso através de rodas de discussão que serão gravadas e, posteriormente, transcritas.

Qualquer informação adicional poderá ser obtida através dos telefones (55) 84055884 ou (55) 32193757. A qualquer momento, a senhora poderá solicitar esclarecimentos sobre o trabalho que está sendo realizado e, sem qualquer tipo de cobrança, poderá retirar sua autorização.

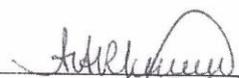
Os resultados encontrados nesse estudo irão compor um Trabalho de Conclusão de Curso, além de serem publicados em revistas da Área da Educação e/ou divulgados em eventos que abarque as questões problematizadas na investigação. Contudo, assumimos a total responsabilidade de não publicar qualquer dado que comprometa o sigilo da participação dos integrantes de sua Instituição.

Nomes e outras indicações serão publicados apenas mediante autorização da Instituição. Se, eventualmente, a participação nesta pesquisa

causar qualquer tipo de dano aos participantes, nos comprometemos em reparar este dano, ou prover meios para a reparação.

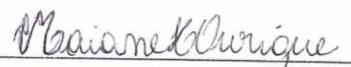
### Autorização Institucional

Eu, Ana Paula da S. Ribeiro, responsável pela Instituição Instituto Federal Farroupilhas - Câmpus Alegrete declaro que fui informado dos objetivos da pesquisa acima, e concordo em autorizar a execução da mesma nesta Instituição. Sei que a qualquer momento posso revogar esta autorização, sem a necessidade de prestar qualquer informação adicional.

  
 Assinatura da responsável  
 Ana Paula da Silveira Ribeiro  
 IF Farroupilha Câmpus Alegrete  
 Port. 1.905 de 19/12/2012

73691090-53  
 nº. de identidade

Declaramos, abaixo assinado, que obtivemos de forma apropriada e voluntária o Termo de Autorização Institucional desta Instituição para a realização do estudo.

  
 Assinatura da Pesquisadora

  
 Assinatura da Autora

**ANEXO B: Termo de Confidencialidade****TERMO DE CONFIDENCIALIDADE**

Título do estudo: Gestão na Educação Profissional: significações discentes do Curso de Especialização em Docência na Educação Profissional Técnica e Tecnológica do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Farroupilha – Campus Alegrete.

Pesquisador responsável: Maiane Liana Hatschbach Ourique

Autora: Monique da Silva

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria, Curso de Especialização em Gestão Educacional/EaD

Telefone para contato: (55) 8405 5884 ou (55) 3219 3757

As pesquisadoras do presente projeto se comprometem a preservar a privacidade dos sujeitos cujos dados serão coletados através de cadernos com narrativas escritas. Concordam, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente projeto. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas na UFSM, no Centro de Educação, na Sala 3232 (Prédio 16), por um período de cinco anos sob a responsabilidade da pesquisadora responsável. Após este período, os dados serão destruídos.

Santa Maria,.....de .....de 20.....

---

**MAIANE HATSCHBACH OURIQUE – CI 8059043111**

---

**MONIQUE DA SILVA – CI 1082048404**

**ANEXO C: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

## **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Título do estudo: Gestão na Educação Profissional: significações discentes do Curso de Especialização em Docência na Educação Profissional Técnica e Tecnológica do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Farroupilha – Campus Alegrete.

Pesquisador responsável: Maiane Hatschbach Ourique

Autora: Monique da Silva

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria, Curso de Especialização em Gestão Educacional/EaD

Telefone para contato: (55) 8405 5884 ou (55) 3219 3757

Você está sendo convidado para participar de uma pesquisa que será realizada com alunos da segunda turma de Especialização em Docência na Educação Profissional Técnica e Tecnológica do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Farroupilha – Campus Alegrete - que estiverem devidamente matriculados, frequentando o curso e aprovados na disciplina de Gestão na Educação Profissional. Tal pesquisa tem como objetivos: investigar as significações dos discentes acerca da gestão na educação profissional; problematizar conceitos de gestão educacional no contexto da educação profissional; investigar como os discentes relacionam suas aprendizagens com a gestão da instituição que habitam; refletir acerca da importância da gestão educacional na formação; e contribuir com alternativas teóricas no campo da gestão na educação profissional.

Para que a pesquisa seja realizada, você participará de rodas de discussão focadas em três momentos – conversa inicial, gestão educacional, gestão na educação profissional. Tais conversas serão gravadas, transcritas e submetidas à avaliação dos participantes. Acredita-se que não haverá dano moral ou risco em participar da pesquisa, no entanto, caso você se sinta desconfortável em falar sobre determinado assunto ou seus apontamentos atinjam outras pessoas de forma danosa, a autora estará atenta e sensível para, se for da sua vontade ou necessário, não publicar algum aspecto dos depoimentos realizados. Também, caso exista

desconforto com as rodas de discussão, você terá liberdade para recusar a participação.

Participar desta pesquisa não acarretará custos ou despesas. Você pode deixar de participar do estudo, se assim o desejar, a qualquer momento, sem que disso advenha algum prejuízo. Os possíveis benefícios em participar da pesquisa estão na possibilidade de formação, ao entrar em contato com o conhecimento teórico que envolve a pesquisa e no diálogo como um dispositivo de formação.

Os resultados encontrados nesse estudo serão publicados em revistas da Área da Educação e/ou divulgados em eventos que abarque as questões problematizadas na investigação. As informações obtidas serão utilizadas única e exclusivamente para essa pesquisa, sendo acessadas somente pela pesquisadora e pela autora e estarão sob responsabilidade, apenas, das mesmas para responderem por eventual extravio ou vazamento de informações confidenciais. O anonimato dos sujeitos envolvidos será preservado em qualquer circunstância, o que envolve todas as atividades ou materiais escritos que se originarem desta pesquisa.

Os dados coletados serão mantidos na UFSM, no Centro de Educação, na Sala 3232 (Prédio 16), por um período de cinco anos sob a responsabilidade da pesquisadora responsável. Após este período, os dados serão destruídos. Em caso de necessidade de algum esclarecimento ou para cessar a participação no estudo, a autora estará disponível pelo telefone (55) 84055884, a qualquer momento, ou pelo (55) 32193757.

Eu, \_\_\_\_\_, acredito ter sido suficientemente informado a respeito das informações que li, tendo ficado claros para mim quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Concordo em participar voluntariamente deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o mesmo, sem penalidades ou prejuízo.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do colaborador

\_\_\_\_\_  
nº. de identidade

Declaramos, abaixo assinado, que obtivemos de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste sujeito de pesquisa para a participação no estudo.

---

Assinatura da Pesquisadora

---

Assinatura da Autora

Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato: Comitê de Ética em Pesquisa – UFSM - Cidade Universitária - Bairro Camobi, Av. Roraima, nº1000 - CEP: 97.105.900 Santa Maria – RS. Telefone: (55) 3220-9362 – Fax: (55)3220-8009 Email: [comiteeticapesquisa@smail.ufsm.br](mailto:comiteeticapesquisa@smail.ufsm.br). Web: [www.ufsm.br/cep](http://www.ufsm.br/cep)