



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

**A GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO  
PROFISSIONAL: UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO  
DO PROEJA EM UM INSTITUTO FEDERAL  
DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
DO RIO GRANDE DO SUL**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Aline Bosak dos Santos**

**Agudo - RS, Brasil  
2013**

**A GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL:  
UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DO PROEJA  
EM UM INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA  
E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL**

por

**Aline Bosak dos Santos**

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**

**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

**A GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL:  
UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DO PROEJA EM UM INSTITUTO  
FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
DO RIO GRANDE DO SUL**

elaborada por  
**Aline Bosak dos Santos**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Liliana Soares Ferreira**  
(Presidente Orientadora)

---

**Prof<sup>a</sup> Mariglei Severo Maraschin**  
(Co-orientadora)

Agudo, 30 de novembro de 2013.

## **Agradecimentos**

*Aos meus pais, José Raimundo dos Santos e Suzana Bosak dos Santos, pelo incentivo constante à continuidade nos estudos e apoio nos momentos de diversas necessidades.*

*As minhas irmãs, Amanda Borges dos Santos, Adriane Bosak dos Santos e Letícia Bosak dos Santos, por aceitarem minha ausência física durante boa parte de sua vida.*

*Aos meus amigos, por incentivarem minha formação e respeitarem minhas escolhas.*

*Aos meus colegas da especialização, pelos momentos de descontração em nossos encontros presenciais.*

*Aos professores e tutores do Curso de Especialização em Gestão Educacional, pela contribuição fundamental na conclusão de mais uma etapa da minha formação.*

*À tutora presencial Marlis, por estar sempre disponível para tirar dúvidas e ser sempre muito atenciosa.*

*À professora Liliana Soares Ferreira, por aceitar me orientar e por todas as colaborações nesse trabalho.*

*À professora Mariglei Severo Maraschin, por toda atenção, paciência e ajuda na construção dessa monografia.*

*Aos sujeitos da pesquisa, por aceitarem participar desse projeto.*

*A todos que torcem por mim.*

**Muito Obrigada!!!**

# RESUMO

Monografia de Especialização  
Programa de Pós-Graduação a Distância em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

## **A GESTÃO ESCOLAR NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL: UM ESTUDO SOBRE A GESTÃO DO PROEJA EM UM INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL**

AUTOR: Aline Bosak dos Santos

ORIENTADOR: Liliana Soares Ferreira

Data e local da defesa: Agudo, 30 de novembro de 2013

O PROEJA propõe a integração entre Educação Básica e Profissional, sendo os estudantes jovens e adultos, seu público. Na Educação Profissional, assim como nas demais esferas, a organização do cotidiano é fundamental e é feita primeiramente pelas ações da gestão escolar. Dessa forma, objetivou-se analisar como um Instituto Federal do Rio Grande do Sul recebe os estudantes para os cursos integrados PROEJA e quais ações são desenvolvidas pela gestão escolar enquanto consolida políticas públicas voltadas para Educação de Jovens e Adultos. Escolheu-se uma abordagem qualitativa, com aplicação de questionários, mais análise de documentos oficiais, através da análise de conteúdo. Observou-se que todos os sujeitos possuem compreensão clara dos princípios da gestão democrática e como implementá-la na educação. É focada a participação coletiva nos processos decisórios quando há tempo hábil para tal. Os documentos institucionais preveem ações para garantir acesso e permanência dos estudantes do PROEJA nos cursos e o Instituto ainda executa ações para integrar a Educação Básica à Educação Profissional. Dessa forma, o Instituto Federal possui legislação que regulamenta a gestão democrática na educação e foca os cursos PROEJA com devidos detalhes, através de planejamento coletivo, desenvolvimento de ações específicas para o PROEJA, assim como incentiva a participação de todos os atores do sistema educacional nos processos decisórios da instituição e de cada câmpus.

**Palavras-chave:** Educação de Jovens e Adultos, Educação Profissional, Gestão Escolar, PROEJA, Institutos Federais.

# **ABSTRACT**

Specialization Monograph  
Distance Post Graduation Course Specialization on Educational Management  
Universidade Federal de Santa Maria

## **SCHOLAR MANAGEMENT AT THE PROFESSIONAL EDUCATION: A STUDY ABOUT PROEJA MANAGEMENT IN A FEDERAL INSTITUTE OF EDUCATION, SCIENCE AND TECHNOLOGY OF RIO GRANDE DO SUL**

AUTHOR: Aline Bosak dos Santos

ADVISER: Liliana Soares Ferreira

Date and Defense's place: Agudo, 30 november, 2013.

PROEJA aims at the professional and secondary education integration for young adults and adults. In the professional education, as well as other spheres, the daily administration is essential and it is done initially by scholar management actions. Thus, this work aimed to analyze how the Federal Institute of Education, Science and Technology of Rio Grande do Sul receives the students to the PROEJA integrated courses and which actions are developed by scholar management while consolidates public policies focused on the adult and young adult education. A quality approach survey was chosen using a questionnaire, in addition to official documents analysis, through content analysis. It was observed that all the subjects have clear understanding about the democratic management principles and how to implement them for the education. The public participation in the decision making process is focused when there is able time. Institutional documents foresee actions to ensure PROEJA students' access and permanence in the courses and the Institute still carries out actions to integrate the professional education and secondary education. Thus, the Federal Institute has regulations for the educational democratic management and it focuses on the PROEJA courses minutely by publicly planning specific development of actions for PROEJA as well as it encourages all subjects involved in the educational system in the decision making process of the institution and of each campus.

**Key words:** Adult and young adult education, Professional education, Scholar management, PROEJA, Federal Institutes.

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Dados sobre os sujeitos participantes da pesquisa.....	19
TABELA 2 – Respostas dos diretores de ensino pesquisados em relação à questão “De que forma você como diretor entende a gestão democrática?” .....	26
TABELA 3 – Respostas diretores de ensino em relação à questão de como o câmpus aborda a gestão democrática na condução da organização da instituição.....	27
TABELA 4 – Respostas dos sujeitos pesquisados em relação ao modo como ocorrem os processos decisórios no câmpus. ....	28
TABELA 5 – Posicionamento dos diretores de ensino quanto aos participantes dos processos decisórios nos câmpus. ....	29
TABELA 6 – Respostas dos diretores de ensino a respeito das ações da coordenação/direção dos cursos PROEJA nos câmpus visando garantir a permanência dos estudantes, evitando a evasão escolar. ....	38
TABELA 7 – Resposta dos diretores de ensino a respeito da orientação aos professores que trabalharam especificamente com cursos PROEJA.....	39
TABELA 8 – Posicionamento dos diretores de ensino com relação às formas de promoção da integração entre Educação Básica (EB) e Educação Profissional (EP) visando à formação integral dos estudantes de PROEJA. ....	40
TABELA 9 – Respostas dos diretores de ensino sobre como se organiza a gestão dos cursos PROEJA nos câmpus.....	48
TABELA 10 – Respostas dos diretores de ensino sobre como ocorre o planejamento dos cursos PROEJA nos câmpus. ....	49

## **LISTA DE APÊNDICES**

APÊNDICE 1 - Questionário aplicado ao pró-reitor de ensino do Instituto Federal. ....	59
APÊNDICE 2 - Questionário aplicado aos diretores de ensino da cada câmpus do Instituto Federal. ....	62

## SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 .....	10
Introdução.....	10
CAPÍTULO 2 .....	14
Metodologia Da Pesquisa .....	14
CAPÍTULO 3 .....	21
Gestão: Conceitos e Seu Papel Na Educação .....	21
CAPÍTULO 4 .....	32
PROEJA: Histórico, Desafios e Expectativas .....	32
CAPÍTULO 5 .....	42
A Gestão Escolar no PROEJA.....	42
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	52
REFERÊNCIAS .....	54
APÊNDICES .....	59
Apêndice 1 - Questionário aplicado ao pró-reitor de ensino do Instituto Federal.....	59
Apêndice 2 - Questionário aplicado aos diretores de ensino da cada câmpus do Instituto Federal .....	62

# CAPÍTULO 1

## Introdução

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia representam a nova face da Educação Profissional e Tecnológica (EPT) brasileira. A realidade que se vislumbra com os Institutos Federais é a de que eles constituam um marco nas políticas para a educação no Brasil, pois revelam uma dimensão da Educação Profissional alinhada com as políticas de inclusão e com um projeto de Nação (BRASIL, 2010). Uma evolução foi tornar a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica atrativa para o retorno dos estudantes que abandonaram a escola e estão com a idade em descompasso com a idade regular de sala de aula. Para isso, criou-se a profissionalização vinculada à Educação de Jovens e Adultos (EJA), através do PROEJA (Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos).

Segundo a Lei de Diretrizes e Bases (BRASIL/LDBEN, 1996), Art. 37, a EJA deve ser destinada àqueles que não tiveram acesso ou continuidade de estudos no ensino fundamental e médio na idade própria e deverá articular-se, preferencialmente, com a Educação Profissional, na forma do regulamento, o que se adéqua à proposta dos Institutos Federais. Segundo os documentos que regem os Institutos Federais, observa-se que há considerável destaque para a oferta de ensino ao público EJA através de ênfase em cursos para todos os níveis e modalidades, assim como garantia de percentagem mínima de vagas para os cursos PROEJA no quadro total de vagas.

Portanto, vê-se o destaque atual dado a esses cursos e a significativa oferta desse programa na Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, que, pela sua proposta de integração entre Educação Básica e Profissional, é considerada como uma possibilidade de oferta de um novo tipo de formação que, além do preparo técnico-instrumental, pode também viabilizar uma formação política pela qual o trabalhador possa se reconhecer enquanto sujeito da sua própria história, capaz de influenciar nos destinos da coletividade.

A partir desse pressuposto, a autora dessa pesquisa encerrou recentemente um trabalho de conclusão de curso do Programa Especial de Graduação de Formação de Professores para a Educação Profissional e Tecnológica cujo tema central foi o PROEJA. Desde então, o crescente interesse pela temática direciona-se para estudos e pesquisas a cerca dessa modalidade de ensino uma vez que é merecedora de atenção especial no cenário educacional brasileiro. Nesse sentido, busca-se ampliar o conhecimento a respeito do tema e contribuir para a melhoria dessa modalidade de ensino a fim de investigar o processo de gestão escolar nos cursos integrados PROEJA em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, considerando que as causas de evasão giram em torno da falta de flexibilidade na oferta de cursos em horários alternativos e problemas de contextualização com as características do público da EJA, além das características socioeconômicas e familiares dos estudantes.

O estudante do PROEJA deveria ser compreendido como sujeito que busca uma formação de qualidade e gratuita, possibilitando inserção no mundo do trabalho e continuidade nos estudos. Dessa forma, são necessárias adaptações na gestão escolar das instituições que ofertam essa modalidade de ensino a fim de atender ao público diferenciado do PROEJA buscando evitar a evasão e atender às expectativas da formação integral, ou seja, a Educação Básica associada à profissionalização.

Independentemente do nível de ensino ofertado, as instituições precisam destinar especial atenção a sua gestão. Um dos conceitos de gestão escolar a enquadra com sendo de abrangência dos estabelecimentos de ensino. Além disso, de acordo com a Constituição Federal e a Lei de Diretrizes e Bases, a gestão educacional nacional se expressa através da organização dos sistemas de ensino federal, estadual e municipal; das incumbências da União, dos Estados e dos Municípios; das diferentes formas de articulação entre as instâncias normativas, deliberativas e executivas do setor educacional; e da oferta de educação escolar pelo setor público e privado. Logo, a gestão educacional é um sistema macro que existe em função da gestão escolar.

Em vista do cenário exposto acima, o presente trabalho buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: **quais são as ações específicas da gestão escolar na Educação Profissional em relação aos cursos PROEJA em um Instituto Federal?** Sendo assim, o

objetivo geral da pesquisa foi analisar as ações da gestão escolar na Educação Profissional em relação aos cursos PROEJA em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. Desse modo, o trabalho teve como objetivos específicos:

1. Analisar em referenciais teóricos e nos documentos do PROEJA como se organiza a gestão na Educação Profissional dessa modalidade;
2. Conhecer a gestão escolar de um Instituto Federal;
3. Compreender como se organiza, planeja, acompanha e ocorre a participação dos estudantes nas decisões dos cursos no Instituto Federal;
4. Comparar os referenciais teóricos e a prática de gestão na Educação Profissional em relação aos cursos PROEJA no Instituto Federal.

O presente estudo surgiu do interesse pessoal pelo tema, em razão da autora já ter realizado uma pesquisa sobre o PROEJA e sentir a necessidade de mais atenção e estudos voltados a esse público tão específico e repleto de vivências e experiências que precisam ser consideradas no seu processo de ensino e aprendizagem.

No presente momento, já existem alguns trabalhos de pesquisa abordando os desafios e as perspectivas da EJA, (SILVA; SILVA, 2010; NASCIMENTO; TAVARES, 2008; STOCO, 2010), entretanto, parece relevante tomar o PROEJA como foco para se verificar a efetividade de algumas das determinações, princípios e objetivos firmados tanto no Decreto de criação quanto no Documento Base e confrontá-los com as condições dadas aos estudantes jovens e adultos, às escolas e aos profissionais da educação para tal propósito em relação à gestão escolar de instituições da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, pois o que se tem observado na realidade, especialmente quanto ao caso dos estudantes trabalhadores do PROEJA, o direito à educação, que deveria se consumir com a permanência desse indivíduo no curso parece não ser garantido por nenhuma medida eficiente.

Da mesma forma, a pesquisa é relevante para os professores que atuam ou pretendem atuar nessa modalidade de ensino em virtude de trazer aspectos significativos sobre como são idealizados os documentos legais e como são efetivamente implementadas as ações de gestão nos cursos PROEJA nos Institutos Federais, levando em consideração o significativo crescimento da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica no país nos últimos

anos. Além disso, é importante ressaltar que uma das missões dos Institutos Federais é ofertar Educação Básica integrada à Educação Profissional, chamando para si muitos estudantes com escolaridade interrompida, assim como inúmeros profissionais da educação, nem sempre preparados para atuar na Educação de Jovens e Adultos.

## **CAPÍTULO 2**

### **Metodologia da Pesquisa**

Este capítulo descreve a metodologia trabalhada no presente estudo. Para tanto, são apresentados: a abordagem e natureza da pesquisa, o contexto, as fontes e os instrumentos de produção e a análise dos dados.

#### 2.1 Abordagem e natureza da pesquisa

Dentre os tipos de pesquisa, optou-se para este estudo, pela qualitativa, tendo em vista que a mesma trabalhou “com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes” (MINAYO, 2010, p. 21) e demonstrou ser a mais adequada para o estudo proposto.

A pesquisa foi realizada sob uma abordagem qualitativa, e a mesma possibilita a realização de um estudo de interesse específico por temática pontual. O propósito da abordagem qualitativa nesse estudo é reunir informações inteligíveis, sistemáticas e em profundidade sobre o fato de interesse.

O estudo realizado foi devido ao interesse em que os resultados contribuíssem para a compreensão de um fenômeno e consistiu no levantamento de informações e estudo a respeito da gestão escolar nos cursos PROEJA em todos os câmpus de um Instituto Federal do Rio Grande do Sul, Brasil. A pesquisa qualitativa possibilita “o envolvimento do pesquisador e pode ser fator fundamental para trabalhar a cientificidade do processo, desde que não percamos de vista o compromisso com a objetivação” (DEMO, 2005, p. 118).

Dessa forma, com vistas à natureza do problema, a abordagem qualitativa, segundo Triviños (2007) justifica-se quando se procura entender a natureza de um fenômeno. Neste estudo, contemplamos a análise da gestão escolar nos cursos PROEJA em um Instituto

Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. O autor afirma ainda que, geralmente, as investigações que utilizam a abordagem qualitativa são as que buscam compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais e permitir a compreensão mais profunda do comportamento dos indivíduos.

## 2.2 O contexto, fontes e instrumentos da pesquisa

### 2.2.1 O contexto

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, criados pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 (BRASIL, 2008a), surgem como concretização da ideia de criação de novas instituições de ensino durante o segundo mandato do presidente Lula, o qual, dentre outros aspectos, foi marcado pela determinação do presidente em assegurar à educação e, particularmente, à educação tecnológica um lugar privilegiado nas políticas do seu governo. Em 2005, o presidente Lula anunciou o Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, e com o lançamento do Plano de Desenvolvimento da Educação do MEC/2007, a expansão passou a fazer parte das ações dele.

Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializadas na oferta de Educação Profissional e Tecnológica (EPT) nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimento técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei (BRASIL, 2008a).

Como princípio em sua proposta político-pedagógica, os Institutos Federais deverão ofertar educação básica, principalmente em cursos de ensino médio integrado à Educação Profissional técnica de nível médio; ensino técnico em geral; cursos superiores de tecnologia, licenciatura e bacharelado em áreas em que a ciência e a tecnologia são componentes determinantes, em particular as engenharias, bem como programas de pós-graduação *lato e*

*stricto sensu*, sem deixar de assegurar a formação inicial e continuada do trabalhador e dos futuros trabalhadores (BRASIL, 2008b, p. 27).

O Instituto Federal pesquisado é um dos três presentes no estado do Rio Grande do Sul e abrange uma determinada região do estado. É composto pela reitoria e mais oito câmpus em diferentes cidades, além de vários polos de apoio presencial para os cursos a distância nas diversas modalidades de ensino.

### 2.2.2 Fontes e instrumentos de pesquisa

No presente estudo, a produção de dados se deu através de revisão bibliográfica, análise de documentos oficiais sobre Educação Profissional, Educação Básica, legislações, EJA e PROEJA, e questionário aplicado com gestores dos câmpus do instituto pesquisado.

A revisão bibliográfica foi realizada em um apanhado nos principais trabalhos realizados nesse tema, capazes de fornecer dados atuais e relevantes, como Gaudêncio Frigotto (2007), Maria Ciavatta (2005), Marise Ramos (2005), Dante Moura (2006), Miguel Arroyo (2008), Heloísa Lück (2009), e em documentos como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/1996, Constituição Federal de 1988, Documento Base do PROEJA, Lei nº 11.892/2008 de criação dos Institutos Federais, Decretos nº 5.478/2005 e 5.840/2006 de criação do PROEJA e Regimento Geral (REGIMENTO..., 2013), Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI, 2009) e o Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (ESTATUTO... 2009-2013) estudado.

Na abordagem aos sujeitos pesquisados, pró-reitor de ensino do Instituto Federal e diretor de ensino de cada câmpus, foram aplicados questionários presencialmente com questões abertas e fechadas, específicas de acordo com a posição dos sujeitos no contexto escolar, objetivando captar a opinião e a impressão dos indivíduos sobre o tema, assim como caracterizar as ações de cada câmpus sobre a problematização desta pesquisa.

### 2.3 Análise dos dados

Os instrumentos de produção de dados, questionários e análise documental, foram usados para confrontar a textualidade dos documentos e referências teóricas com as opiniões dos gestores pesquisados. Após a revisão bibliográfica, a aplicação dos questionários e a análise dos documentos, os dados obtidos pelos questionários foram submetidos a análise de conteúdo a fim de interpretar os sentidos nos dados produzidos a partir da interação com os sujeitos pesquisados, segundo Caregnato e Mutti (2006), e confrontá-los com documentos oficiais da temática abrangida neste estudo.

A análise de conteúdo tem por objetivo ir além de uma leitura simples dos discursos dos sujeitos pesquisados. Esta técnica visa uma releitura buscando a compreensão daquilo que se encontra quando se faz uma leitura mais profunda e crítica. Dessa forma,

[...] a análise de conteúdo, por seu lado, visa o conhecimento de variáveis de ordem psicológica, sociológica, histórica, etc, por meio de um mecanismo de dedução com base em indicadores reconstruídos a partir de uma amostra de mensagens particulares (BARDIN, 2006, p.46).

Sendo assim, a análise de conteúdo tem como questão central não apenas a mensagem transmitida pelo sujeito no discurso, mas leva em consideração o contexto dos sujeitos pesquisados, analisando a concepção crítica e dinâmica da linguagem que está presente.

Para a realização da análise de conteúdo, devem ser organizadas as seguintes fases:

- a) Fase de pré-análise: os dados são analisados individualmente, para depois serem codificados, reagrupados e analisados em sua totalidade. Busca-se nesse momento apenas definir as primeiras impressões do pesquisador (BARDIN, 2006).
- b) Início da análise propriamente dita: nesse momento se dá a preparação das informações para iniciar a análise dos dados através da codificação. Esta análise deve retomar os referenciais teóricos e as questões norteadoras da pesquisa a fim de definir as categorias temáticas a serem criadas (BARDIN, 2006).

- c) Fase de categorização: é onde ocorre a verificação quantitativa da constância em que aparecem expressões, palavras ou conceitos, nos discursos dos sujeitos pesquisados. Nessa fase é que são formadas as categorias em função da repetição, cuja finalidade é analisar o sentido e significação do conhecimento. O que permitirá o agrupamento dos resultados em categorias, parte comum existente entre eles (BARDIN, 2006).

De acordo com as considerações acima, a respeito da técnica de análise do conteúdo, e sua relação com os objetivos da pesquisa, a apresentação e discussão dos resultados está organizada em três capítulos temáticos compostos cada um por um referencial teórico associado aos resultados produzidos sobre aquela problemática. Essa organização foi assim definida previamente em função das categorias fundamentais à questão de pesquisa. São elas: Gestão na educação, PROEJA, Gestão Escolar no PROEJA.

No primeiro capítulo temático apresenta-se uma abordagem generalista sobre os diferentes conceitos sobre gestão e como essa ocorre na educação. Evidencia-se, ao longo do texto, a importância da diferenciação de administração e gestão na educação, devido a suas distintas abordagens e público-alvo, assim como a relação entre gestão escolar e educacional, e os princípios da gestão democrática. Para este capítulo foram utilizados como referenciais autores como Dermeval Saviani (2008), Heloísa Lück (2009) e Paulo Freire (1996). Também, a legislação nacional serviu de suporte teórico à pesquisa, apoiando-se na Constituição Federal de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases, além dos Decretos para EJA e PROEJA com informações diretas.

O segundo capítulo traz um breve histórico da trajetória da Educação Profissional no Brasil até a criação do PROEJA, assim como o papel da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica nesse contexto. E o último capítulo temático aborda de forma mais específica aspectos da gestão escolar nos cursos da modalidade PROEJA e encaminha o presente estudo para as considerações finais.

## 2.4 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos pesquisados neste estudo são compostos pelo pró-reitor de ensino do Instituto Federal (IF) em questão e o diretor de ensino de cada câmpus que compõe o Instituto pesquisado. A fim de conhecermos esses sujeitos, na Tabela 1 são encontradas algumas informações sobre os mesmos. Vale salientar que foram abordados nove sujeitos, porém apenas seis deram retorno e aceitaram a participação no estudo.

Tabela 1 – Dados sobre os sujeitos participantes da pesquisa.

<b>Função no IF</b>	<b>Sexo</b>	<b>Formação</b>	<b>Tempo atuação no IF</b>	<b>Tempo de atuação como gestor</b>	<b>Cursos PROEJA no câmpus</b>
Pró-reitor de ensino	Masculino	Filósofo, Mestre em Filosofia	3,5 anos	8 meses	--
Diretor de ensino A	Masculino	Químico, Mestre em Educação nas Ciências	3,5 anos	10 meses	Téc. em Alimentos e Téc. em Edificações
Diretor de ensino B	Feminino	Pedagoga, Especialista em Educação Psicopedagogia Institucional	3 anos	6 meses	Técnico em Vendas
Diretor de ensino C	Feminino	Matemática, Mestre em Engenharia da Produção	3,5 anos	11 meses	Técnico em Vendas
Diretor de ensino D	Feminino	Pedagoga, Mestre em Educação	2 anos	6 meses	Téc. em Cozinha e Téc. em Hospedagem
Diretor de ensino E	Masculino	Doutor em Agronomia	14 anos	4 anos	Técnico em Vendas e Qualificação em Panificação

Como podem ser observados na Tabela 1, os sujeitos da pesquisa, com exceção do pró-reitor de ensino, em função de haver apenas um por IF, os demais participantes foram identificados como “Diretor de ensino” adicionado de uma letra do alfabeto a fim de manter em sigilo a identidade dos mesmos.

## CAPÍTULO 3

### **Gestão: Conceitos e seu Papel na Educação**

A palavra gestão é muitas vezes usada como sinônimo de administração e por muitos anos foi assim utilizada inclusive em documentos oficiais, entretanto o que se percebe é que o termo gestão vem para superar limitações da administração, logo não é uma substituição de termos ou criação de sinônimos, porque ambas possuem objetivos distintos. Da mesma forma, a expressão “gestão educacional” começou a ser utilizada na educação por volta dos anos 1980, em substituição à expressão “administração educacional”, tradicionalmente utilizada desde os anos 1930.

Ambas as palavras, administração e gestão, englobam tanto a complexidade da gestão de uma unidade escolar quanto o conjunto das políticas (públicas ou privadas) em educação, ou seja, ambas discutem a concepção de gestão educacional do ponto de vista histórico, as responsabilidades das esferas públicas com relação ao direito à educação no Brasil, o regime de colaboração que deve predominar entre municípios, estados e governo federal, e o processo de descentralização para a sua efetivação. A maior diferença entre o conceito para diferenciação entre o uso de uma ou outra expressão é que administração associa o contexto educacional a um processo industrial, já a gestão leva em consideração os sujeitos envolvidos e sua real participação no processo, não sendo o mesmo inerte e material.

A palavra gestão significa o ato ou efeito de gerir, de administrar, de dirigir. Ela foi introduzida com esse sentido na área educacional a partir da teoria geral de administração, que tinha como referência a organização empresarial, e Frederick W. Taylor e Henri Fayol, como seus autores principais, como afirma Arelaro (2012):

Essa abordagem sistêmica da administração da educação exigia que cada professor traduzisse seus objetivos educacionais em metas, as quais seriam atingidas com boas estratégias de ensino, que pressupunham conteúdos previamente definidos e testados com relação à sua eficiência (p. 384).

No entanto, alguns trabalhos teóricos do final da década de 1970 e nos anos 1980 foram marcados pela crítica à utilização da empresa capitalista como fundamento da prática administrativa escolar e educacional. Saviani (2008) justifica ser esta a razão pela qual o período ficou conhecido como “tecnicista”, pois, baseado na neutralidade e inspirado nos princípios de racionalidade, eficiência e produtividade, reordenava o processo educativo e a gestão educacional, de modo a torná-los objetivos e operacionais.

Após a definição do termo gestão para uso no contexto educacional e escolar, a gestão educacional, no Brasil, com a promulgação da Constituição Federal de 1988, visando garantir o direito social à educação, ficou distribuída, como responsabilidade das esferas públicas, da seguinte forma:

Art. 211. A União, os estados, o Distrito Federal e os municípios organizarão em regime de colaboração seus sistemas de ensino.

§ 1º A União organizará o sistema federal de ensino e o dos territórios, financiará as instituições de ensino públicas federais e exercerá, em matéria educacional, função redistributiva e supletiva, de forma a garantir equalização de oportunidades educacionais e padrão mínimo de qualidade do ensino mediante assistência técnica e financeira aos estados, ao Distrito Federal e aos municípios.

§ 2º Os municípios atuarão prioritariamente no ensino fundamental e na educação infantil.

§ 3º Os estados e o Distrito Federal atuarão prioritariamente no ensino fundamental e médio.

§ 4º Na organização de seus sistemas de ensino, a União, os estados, o Distrito Federal e os municípios definirão formas de colaboração, de modo a assegurar a universalização do ensino obrigatório. (BRASIL, 1988).

O pressuposto, portanto, é que haja colaboração entre as esferas públicas, com a distribuição de responsabilidades compatíveis com as condições financeiras e populacionais de cada uma das esferas públicas. A Lei de Diretrizes e Bases (BRASIL/LDBEN, 1996) estabelece sobre a organização da educação nacional:

Art. 17º. Os sistemas de ensino dos Estados e do Distrito Federal compreendem:

I - as instituições de ensino mantidas, respectivamente, pelo Poder Público estadual e pelo Distrito Federal; II - as instituições de educação superior mantidas pelo Poder Público municipal; III - as instituições de ensino fundamental e médio criadas e mantidas pela iniciativa privada; IV - os órgãos de educação estaduais e do Distrito Federal, respectivamente. Parágrafo único. No Distrito Federal, as instituições de educação infantil, criadas e mantidas pela iniciativa privada, integram seu sistema de ensino.

Art. 18º. Os sistemas municipais de ensino compreendem:

I - as instituições do ensino fundamental, médio e de educação infantil mantidas pelo Poder Público municipal; II - as instituições de educação infantil criadas e mantidas pela iniciativa privada; III - os órgãos municipais de educação.

Segundo o trecho acima, portanto, a gestão educacional pode ser entendida como o conjunto de medidas adotadas pelo sistema educacional no sentido de cumprir o que lhe é próprio, ou seja, administrar os planos e programas de trabalho estabelecidos para o conjunto das instituições que executam a educação. Sendo assim, referem-se a iniciativas desenvolvidas pelas diferentes instâncias de governo, seja em termos de responsabilidades compartilhadas na oferta de ensino, seja de outras ações que desenvolvem em suas áreas específicas de atuação.

A gestão escolar, por sua vez, como a própria expressão sugere, situa-se no plano da escola e diz respeito a tarefas que estão sob sua esfera de abrangência. Assim, é correto afirmar que a gestão educacional situa-se na esfera *macro*, ao passo que a gestão escolar localiza-se na esfera *micro*. Ambas articulam-se mutuamente, dado que a primeira se justifica a partir da segunda.

Segundo Lück (2009), 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 compromissado 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 compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) (p. 24).

A gestão escolar constitui-se em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social, isto é, atendendo bem a toda a população, respeitando e considerando as diferenças de todos os seus estudantes, promovendo o acesso e a construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas, que fornecem condições para que o educando possa enfrentar criticamente os desafios de se tornar um cidadão atuante e transformador da realidade sociocultural e econômica vigente, e de dar continuidade permanente aos seus estudos (LÜCK, 2009).

A autora supracitada afirma ainda que sob caráter mais abrangente, a gestão escolar engloba associadamente o trabalho da direção escolar, da supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola, considerados principais participantes da equipe gestora da escola.

No entanto, uma das questões mais polêmicas das gestões educacional e escolar diz respeito à exigência constitucional de serem ambas democráticas e, portanto, de envolverem, como condição do exercício da democracia, a participação das comunidades escolar e local, e da sociedade civil organizada, nas decisões relativas às políticas e projetos educacionais, num regime de corresponsabilidade. De acordo com a Constituição Federal de 1988, a educação deve ser gerida através de preceitos de uma gestão democrática, a qual pode ser conceituada como o compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisões entre os diversos níveis e segmentos do sistema educacional através da prática da busca por soluções próprias para seus problemas adequadas as suas necessidades e expectativas, assim como também está presente na Lei de Diretrizes e Bases,

Art. 14º. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15º. Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público.

Abordando a questão da gestão democrática da educação, podemos analisar uma esfera educacional, a da Educação Profissional e Tecnológica associada à Educação Básica, representada nesse estudo pelos cursos PROEJA. Podemos observar que o Instituto Federal pesquisado, aqui representado pela pessoa de seu pró-reitor de ensino, trata da gestão democrática “*Através da sua previsão nos documentos legais*”, como afirma o pró-reitor de ensino pesquisado. Quando o mesmo responde à questão sobre qual seria a compreensão do Instituto Federal sobre gestão democrática, o mesmo afirma “*ter sua previsão garantida no PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional)*”.

Ao analisarmos o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) (PDI/IF, 2009) do Instituto foco desse estudo, vemos as seguintes passagens

O trabalho responsável e sustentável não ocorrerá se não forem praticados os pressupostos da “gestão participativa” (gestão democrática). (p. 96)

A gestão democrática é educadora na sua prática e como instituição educadora deve-se ter o cuidado com modos de gestão que alienam e submetem os sujeitos [...] (p. 97)

[...] indicadores definidos em conjunto com a comunidade acadêmica e pautados nos princípios da gestão democrática. (p. 99)

Além das passagens acima, encontradas ao longo do documento PDI da instituição-alvo dessa pesquisa, ressalta-se que o primeiro objetivo da gestão da referida instituição é justamente a gestão democrática, como podemos ver abaixo:

Assegurar a gestão democrática no sentido de garantir a autonomia e participação de todos (docentes, técnicos administrativos, discentes e comunidade) nos diferentes níveis de gestão; [...] (p. 99).

Dessa forma, vê-se que o discurso do pró-reitor corrobora o que está previsto no PDI. Além das previsões legais e institucionais, julga-se de extrema importância ressaltar que é necessária uma compreensão pessoal clara, de todos os envolvidos no processo educativo, do conceito de gestão democrática, assim como de seus princípios e meios para efetivação. Em relação ao pró-reitor de ensino, vê-se a seguinte interpretação dos parâmetros citados acima

*Participativa e compartilhada, com espaços contínuos de planejamento, execução, avaliação e revisão da gestão, por meio de espaços e instâncias representativas que levem em consideração critérios técnicos e políticos com base no bem comum para tomada de decisões. (Pró-reitor de ensino)*

Na Tabela 2 são apresentadas as definições pessoais de gestão democrática da educação de cada um dos cinco diretores de ensino pesquisados.

De maneira muito semelhante, ressalta-se que todos os diretores de ensino possuem uma visão clara do que é gestão democrática e como a mesma pode ser posta em prática.

Sendo assim, há maior possibilidade dos câmpus estarem realmente pondo em prática o previsto no PDI.

Tabela 2 – Respostas dos diretores de ensino pesquisados em relação à questão “De que forma você como diretor entende a gestão democrática?”

<b>Sujeito</b>	<b>Compreensão pessoal de gestão democrática</b>
Diretor de ensino A	Possibilidade de ouvir todos os servidores e a comunidade interna e externa de forma a orientar as decisões institucionais
Diretor de ensino B	A gestão realizada entre todos os atores do processo educacional, com participação do grupo.
Diretor de ensino C	Uma prática político-pedagógica e administrativa onde se busca a articulação entre os diversos segmentos da instituição para encaminhamentos legais e institucionais das decisões de forma coletiva que desencadeiam a participação social.
Diretor de ensino D	De maneira participativa, com decisões coletivas que levem os sujeitos a empoderar-se e responsabilizar-se pelas decisões.
Diretor de ensino E	Quando compartilhado o planejamento e as responsabilidades pelos resultados.

Sobre o princípio constitucional anteriormente apresentado, a gestão democrática no ensino público deve superar os problemas quanto ao acesso à escola, focar na permanência na instituição de ensino e democratizar práticas pedagógicas e de administração da gestão das escolas, permitindo participação ativa de toda comunidade escolar nos processos decisórios e construtivos da educação. Os princípios da gestão democrática preconizam que a realização do processo de gestão inclua também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar, de modo a contribuírem para a efetivação da gestão democrática que garante qualidade para todos os estudantes (BRASIL/MEC, 2008).

A gestão democrática da educação baseia-se dessa forma nos princípios de autonomia, participação coletiva, autocontrole e responsabilidade de todos os envolvidos nos processos educativos (LÜCK, 2009). Ela, portanto, prevê também a participação ativa dos profissionais da educação nos projetos pedagógicos das instituições de ensino, assim como afirma Paulo

Freire, adepto da democracia participativa, “a organização democrática necessita ser falada, vivida e afirmada na ação, tal como a democracia em geral” (FREIRE, 1996, p. 102). A citação de Freire corrobora os depoimentos dos sujeitos pesquisados, no momento em que os mesmos destacam características da gestão democrática como “*participação do grupo*”, “*decisões coletivas*”, “*responsabilidades pelos resultados*”, enfatizando o envolvimento de todos os envolvidos no processo educacional e divisão de responsabilidades.

A democratização da gestão escolar não tem um fim em si mesmo, mas é um meio para que a escola realize o seu trabalho oferecendo um ensino de qualidade. A busca de uma nova qualidade que recoloca a questão da função social da escola, objetiva estender a todos uma escola diferente da pública burguesa, propondo uma revisão crítica dos conteúdos por ela desenvolvidos (SILVA, 2009).

Retomando a problemática da gestão democrática da educação no Instituto Federal - alvo desse estudo, lembremos que o pró-reitor afirma que a instituição possui previsão de realizar essa forma de gerir garantida no PDI. Agora analisemos a Tabela 3, sobre a maneira como cada câmpus aborda sua gestão, levando em consideração os depoimentos dos diretores de ensino anteriormente apresentados.

Tabela 3 – Respostas dos diretores de ensino em relação à questão de como o câmpus aborda a gestão democrática na condução da organização da instituição.

<b>Sujeito</b>	<b>Compreensão de gestão democrática do câmpus</b>
Diretor de ensino A	Todas as ações que provoquem mudanças significativas na organização institucional passam por momentos de discussão coletiva, com votações quando necessário.
Diretor de ensino B	De maneira muito tranquila, o câmpus proporciona através de reuniões, com a participação de todos os envolvidos no processo.
Diretor de ensino C	Apreciação coletiva considerando/ponderando aspectos legais/institucionais.
Diretor de ensino D	Como parte do processo, no sentido de promover reflexão e discussão em um movimento dinâmico e constante.
Diretor de ensino E	Procura-se planejar conjuntamente, apresentar resultados, avaliar, discutir e propor redirecionamentos quando for o caso.

A respeito da compreensão dos câmpus, representados por seus diretores de ensino, Ferreira (2000) nos traz que a gestão democrática da educação é, hoje, um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial. Assim, observa-se que em relação à condução da gestão democrática, os diretores afirmam realizar a gestão democrática, uma vez que ocorrem momentos de discussão coletiva, como planejamentos e processos decisórios, sendo parte do processo, reflexões dinâmicas e coletivas sobre diferentes direcionamentos, conforme citado pelos sujeitos. Segundo Arroyo (2008), um caminho para a gestão democrática é a realização de uma educação participativa, autônoma, cidadã, isto é, educação como direito de cidadania participativa e consciente.

Na sequência da análise, retomemos alguns princípios da gestão democrática da educação: autocontrole, divisão de tarefas e responsabilidades, processos decisórios coletivos envolvendo toda a comunidade escolar interna e externa. Levando em consideração essa retomada, analisemos nas Tabelas 4 e 5, como ocorrem os processos decisórios em cada um dos câmpus da instituição pesquisada, assim como quem são os participantes efetivos desses processos.

Tabela 4 – Respostas dos sujeitos pesquisados em relação ao modo como ocorrem os processos decisórios no câmpus.

<b>Sujeito</b>	<b>Processos de decisão no câmpus</b>
Diretor de ensino A	As grandes mudanças são discutidas no coletivo, com reuniões e votações.
Diretor de ensino B	Todos os integrantes do câmpus tomam decisões juntos.
Diretor de ensino C	Sempre que possível preconiza-se participação coletiva (depende inclusive das demandas. Nas situações que as decisões precisam de tomadas no momento, sem tempo hábil para reunir grupos). Ao menos buscamos desenvolver essa prática.
Diretor de ensino D	Preconiza-se a participação coletiva, embora estejamos em processo inicial.
Diretor de ensino E	Não respondeu a essa questão.

Ressalta-se que no câmpus C, o Diretor de ensino relata que a participação coletiva é buscada, entretanto dependendo do prazo para a tomada de certas decisões, não haveria como reunir grupos para discussão sobre algumas questões. Dessa forma, em função da divergência nas respostas dos sujeitos, questiona-se: será que essas exceções não descaracterizariam o processo democrático de tomada de decisões no câmpus? Ou ainda, haveria uma frequência mínima aceitável da ocorrência desses momentos de exceção?

Outras duas constatações podem ser feitas a partir da análise de ambas as Tabelas, 4 e 5. Os Diretores de ensino A e B falam em “*coletivo*” e “*todos os integrantes do câmpus*” na Tabela 4, porém quando analisadas as respostas na seguinte tabela, observa-se que em nenhum momento esses dois câmpus incluem a participação dos discentes nos processos decisórios. Logo, será que os estudantes não são convidados a participar desses momentos ou realmente não possuem espaço significativo para tal ação? Caso eles não participem de fato, a gestão democrática existente segundo os sujeitos pesquisados pode ser comprometida nesses câmpus.

Tabela 5 – Posicionamento dos diretores de ensino quanto aos participantes dos processos decisórios nos câmpus.

<b>Sujeito</b>	<b>Participantes dos processos decisórios do câmpus</b>
Diretor de ensino A	A gestão discute com todos os servidores. As questões mais polêmicas são votadas e a gestão decide nos casos em que não há consenso.
Diretor de ensino B	Todos os servidores, raramente é só a direção.
Diretor de ensino C	Todos os servidores; colegiados: docentes, técnicos, discentes; CEPE (representatividade de todos segmentos); CONSUP (representatividade de todos segmentos).
Diretor de ensino D	Docentes e discentes.
Diretor de ensino E	Não respondeu a essa questão.

Fora os câmpus A e B, nos demais, segundo os relatos dos sujeitos, a comunidade escolar interna está bem inserida na gestão, porém vale ressaltar que nenhum dos câmpus descreveu qualquer tipo de influência ou participação da comunidade escolar externa. Veremos ao longo desse estudo se essa situação se altera em questões mais pontuais e específicas. É possível que os diretores apenas não tenham destacado isso nas questões trabalhadas até o momento.

Levando em consideração os objetivos da gestão democrática, e focando sua abordagem na educação, podemos ver que Ferreira (2000) faz importantes afirmações a respeito do tema, principalmente quanto à participação e posicionamento dos diferentes sujeitos envolvidos nos processos decisórios das instituições de ensino, os quais vêm a contribuir para uma compreensão holística de sua implantação nos Institutos federais:

Em processos emancipatórios, a peça-chave é sempre o sujeito social que assim se entende e como tal realiza sua própria emancipação. Contribuem neste processo todos os agentes externos que são indispensáveis, mas apenas instrumentais, como o educador frente ao educando. (FERREIRA, 2000, p. 171)

A autora acima, ao abordar a gestão democrática aplicada à educação, reflete que

o ideal democrático supõe cidadãos atentos à evolução da coisa pública, informados dos acontecimentos políticos, dos principais problemas, capazes de escolher entre as diversas alternativas apresentadas pelas forças políticas e fortemente interessados em formas diretas ou indiretas de participação. (p. 171)

Analisando as respostas do pró-reitor de ensino, segundo o mesmo, o Instituto Federal possui diversas ações que explicitem o processo democrático dentro da instituição como

*Cursos ofertados em todos os campi do IF; Previsão específica de política PROEJA no PDI e demais regulamentos institucionais; Projetos de pesquisa; Formação Continuada de professores para o PROEJA; Auxílios Estudantis; Encontro de estudantes PROEJA; Produção de material didático PROEJA; Parceria com o estado e municípios; Cursos de especialização PROEJA; Dentre outras.*

Além dessas possibilidades descritas acima, o pró-reitor responde em outro questionamento, quanto ao espaço para participação dos estudantes nas decisões, que “*Está constantemente aberto e é estimulada a participação dos estudantes*”. Logo, o previsto pela

instituição é de que os discentes tenham papel fundamental na gestão, porém cabe a cada câmpus conceder esse espaço e estimular a colaboração de todos.

Em vias de chegar a alguns apontamentos finais sobre a questão abordada nesse capítulo, retomemos a Lei de Diretrizes e Bases, Art. 14, no que diz respeito à gestão democrática da educação, cuja realização se dará através da participação dos profissionais da educação na confecção dos projetos pedagógicos e participação das comunidades escolares interna e externa em conselhos escolares, ou seja, participação ativa de todos os envolvidos na instituição de ensino. Dessa maneira, conclui-se que dentre os diferentes sistemas de ensino, estão incluídas as instituições de Educação Profissional, logo as mesmas têm de seguir o que rege a Lei de Diretrizes e Base, portanto, o Instituto Federal aqui estudado, segundo os resultados produzidos quanto à forma de gestão de cada câmpus, demonstra necessitar que realmente se efetive a participação dos discentes e das comunidades locais, as ditas comunidades escolares externas, para que a gestão democrática seja concretizada.

## **CAPÍTULO 4**

### **PROEJA: Histórico, Desafios e Expectativas**

No Brasil, a educação profissional teve sua origem na perspectiva assistencialista, pois se acreditava que atendendo aos sujeitos em situação de vulnerabilidade social, se conseguiria manter a ordem e os bons costumes na sociedade.

No início do século XX, em 1909, o presidente da República Nilo Peçanha, sancionou pelo Decreto – Lei nº 7.566, de 23/09/1909, a criação oficial da Educação Profissional brasileira, criando em diferentes instituições federais, dezenove “Escolas de Aprendizes Artífices”, destinadas ao ensino profissional gratuito, objetivando preparar gerações pobres para exercerem ofícios nas áreas de agricultura, indústria e comércio atendendo ao mercado produtivo da época. Entretanto, apesar dessa iniciativa, segundo Frigotto; Ciavatta; Ramos (2005), “o conhecimento sempre foi reservado a uma elite, aos filósofos, aos sábios e aos religiosos”, e os autores dizem isso em função do baixo nível de escolarização com que saíam os estudantes das Escolas de Aprendizes Artífices por essas instituições darem destaque ao ensino profissional, não dando a atenção necessária aos conhecimentos gerais para a possibilidade de continuidade nos estudos.

Já na década de 30, durante o governo Getúlio Vargas, o foco da política da época era a industrialização, e frente a isso surge a necessidade de formar mão de obra qualificada. Dessa forma foi necessária a criação de um projeto de educação profissional que atendesse a demanda causada pelos processos de urbanização e industrialização do país naquela época (BELONI; WONZIK; PEREIRA, 2009).

Em 1937, com a criação da Constituição Federal, houve uma estagnação nas questões educacionais e um importante fenômeno marcou a educação da época, a separação do ensino em curso primário e curso colegial. Nesse momento, o governo adotou a Educação Profissional como sendo prioritária a fim de organizá-la no modelo fordista-taylorista,

objetivando apenas o atendimento das necessidades e interesses da sociedade de maneira muito restrita.

Ao longo do período do Estado Novo (BELONI; WONZIK; PEREIRA, 2009), houve acontecimentos significativos a respeito da educação profissional brasileira, tais como:

1937 – as Escolas de Aprendizes Artífices são agora chamadas de Liceus Profissionais

1942 – mais uma transformação faz com que os Liceus virem Escolas Industriais e Técnicas

1946 – ocorre a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), do Serviço Social do Comércio (SESC) e Serviço Social da Indústria (SESI)

1959 – as então Escolas Industriais Técnicas são transformadas em Escolas Técnicas Federais

1978 – três Escolas Técnicas Federais são transformadas em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET)

1994 e 1999 – demais Escolas Técnicas Federais se tornam CEFET

1997 - criação do Programa de Expansão da Educação Profissional (PROEP)

2005 – implantação da primeira fase do Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica e CEFET-Paraná vira a Universidade Tecnológica Federal do Paraná

2006 – criação do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA) e criação do Catálogo Nacional de Cursos Superiores de Tecnologia

2007 – segunda fase do Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica e criação do Catálogo Nacional de Cursos Técnicos

2007 – criação do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) com o objetivo de melhorar a Educação no País, em todas as suas etapas, em um prazo de quinze anos. A prioridade é a Educação Básica, que vai do Ensino Infantil ao Médio, incluindo a Educação de Jovens e Adultos.

2008 – CEFET viram Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Segundo essa retomada histórica, percebe-se que a Educação Profissional no Brasil, por um longo período de tempo, foi conduzida através de planos e programas e não como uma política pública educacional efetiva, e focada apenas na formação prática da mão de obra exclusivamente para o trabalho braçal. Apenas nas últimas décadas é que foi sendo levada em consideração em função da importância para a sociedade e para o desenvolvimento do país. Além disso, quando analisamos a história da educação no Brasil, observa-se que em sua trajetória houve situações de ausência de atendimento adequado aos jovens e adultos no que se refere ao processo de escolarização, sendo assim, a EJA caracterizou-se por destinar-se a um grupo específico, marcado historicamente pela exclusão social e educacional.

A EJA, em síntese, trabalha com sujeitos marginais ao sistema, com atributos sempre acentuados em consequência de alguns fatores adicionais como raça/etnia, cor, gênero, entre outros. Negros, quilombolas, mulheres, indígenas, camponeses, ribeirinhos, pescadores, jovens, idosos, subempregados, desempregados e trabalhadores informais são representantes das múltiplas divisões que a sociedade brasileira, excludente, promove para grande parte da população desfavorecida econômica, social e culturalmente (MOURA, 2006a). No entanto, para esse grupo de sujeitos, as políticas de universalização da educação, implementadas no Brasil como a Lei de Diretrizes e Bases (BRASIL/LDBEN, 1996), mostram-se insuficientes. Tornou-se então necessária à criação de outra medida governamental para garantir a igualdade legal entre os indivíduos.

Em 2005, foi criado o Programa de Integração da Educação Profissional ao Ensino Médio na Modalidade Educação de Jovens e Adultos, através do Decreto nº. 5.478. Em resposta a alguns desses questionamentos, a revogação do Decreto nº 5.478/2005, pela promulgação do Decreto nº 5.840, de 13 de julho de 2006, trouxe diversas mudanças para o programa, entre elas a ampliação da abrangência, no que concerne ao nível de ensino, pela inclusão do ensino fundamental, e, em relação à origem das instituições que podem ser proponentes, pela admissão dos sistemas de ensino estaduais e municipais e entidades privadas nacionais de serviço social, aprendizagem e formação profissional, passando a denominação para Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a

Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA) (BRASIL/MEC/PROEJA, 2007, p. 12).

O PROEJA, segundo seu Documento Base, tem como objetivo principal ser uma política educacional para proporcionar o acesso ao público da EJA, o ensino médio integrado à Educação Profissional técnica de nível médio, constituindo-se uma nova forma de ver a EJA, integrando formação geral e Educação Profissional, possibilitando-lhes uma formação integral. Este programa visa atender a aspectos como inclusão, focalização, universalização, no contexto das políticas públicas no que diz respeito à EJA. De acordo com Nascimento; Tavares (2008), o estudante do PROEJA é compreendido como sujeito que busca uma formação de qualidade e gratuita, possibilitando inserção no mundo do trabalho e continuidade nos estudos.

As concepções do PROEJA se adéquam à legislação, conforme consta na Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), no Capítulo III em que aborda a educação, no Art. 214 faz também referência específica à formação para o trabalho:

A lei estabelecerá o plano nacional de educação, de duração plurianual, visando à articulação e ao desenvolvimento do ensino em seus diversos níveis e à integração das ações do Poder Público que conduzam a: I - erradicação do analfabetismo; II - universalização do atendimento escolar; III - melhoria da qualidade de ensino; IV - formação para o trabalho; V - promoção humanística, científica e tecnológica do País. (*grifo nosso*)

Esse projeto busca não apenas a inclusão nessa sociedade desigual, mas a construção de uma nova sociedade fundada na igualdade política, econômica e social (BRASIL/MEC/PROEJA, 2007). Entretanto o que vem sendo observado ao longo das décadas e governos é a descontinuidade das políticas educacionais, e por isso, a cada dia aumenta a demanda social por políticas públicas perenes nessa esfera. Sob esse cenário, “é fundamental que uma política pública estável voltada para a EJA contemple a elevação da escolaridade com profissionalização no sentido de contribuir para a integração sociolaboral desse grande contingente de cidadãos [...]” (BRASIL/MEC/PROEJA, 2007, p. 11).

Considerando o cenário acima, o Governo Federal, por meio do Ministério da Educação, passa a contar com a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica para

atuar como referência na oferta do ensino médio integrado à Educação Profissional na modalidade EJA. Portanto, o PROEJA, como política pública de governo, passa a receber maior atenção pela sociedade em função da crescente oferta e qualidade dos cursos oferecidos, em função principalmente da oferta pelos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Conforme citado anteriormente, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia surgem como instituições de ensino com espaço significativo para o PROEJA. A Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica possui, portanto papel imprescindível nesse processo já que se caracteriza por estar presente em todos os estados da federação, além de possuir experiência no Ensino Médio e na Educação Profissional técnica de nível médio.

Adicionalmente, de acordo com o Estatuto do Instituto Federal (ESTATUTO..., 2009) pesquisado, essa instituição possui como uma de suas finalidades e características:

Art. 4º. [...] nos termos do Artigo 6º da Lei nº 11.892/2008:

I. ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os seus níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas na atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional [...] (*grifo nosso*)

Assim como possui como um dos objetivos, segundo o Art. 5º:

I. ministrar educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos [...] (*grifo nosso*)

E, ao longo do Art. 6º, observa-se a obrigatoriedade de oferta mínima para o público da EJA:

No desenvolvimento de sua ação acadêmica, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia em cada exercício, deverá garantir o mínimo de 50% (cinquenta por cento) de suas vagas para a educação profissional técnica de nível médio, prioritariamente na forma de cursos integrados, para os concluintes do ensino fundamental e para o público da educação de jovens e adultos [...] (*grifo nosso*)

Conforme descrita acima, a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica constitui espaço privilegiado para oferta de cursos PROEJA, em função de sua qualidade histórica, sua experiência em oferecer Educação Básica e Educação Profissional e em função de estar distribuídos em todos os estados da Federação. Para isso, vê-se que os Institutos

Federais ressaltam o fundamental papel no atendimento de jovens e adultos, garantindo inclusive um alto percentual das vagas para esse público. Desde 2006 está normatizado pelo decreto presidencial nº 5.840/2006, que 10% das vagas das instituições federais de Educação Básica Profissional devem ser destinadas ao PROEJA, ampliando as vagas a partir de 2007, sendo todas estas vagas de nível médio, constituindo assim a oferta da rede federal de Educação Profissional subordinada à Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) do Ministério da Educação. Além disso, a Lei nº 11.741 de 16 de julho de 2008 (BRASL, 2008c) prevê que a EJA seja ofertada de forma articulada com a Educação Profissional.

Entretanto, garantir o acesso à educação, muitas vezes representa apenas uma pequena solução para um grande problema que é a evasão escolar. Os estudantes da EJA são pessoas que tiveram seu acesso à escola negado na idade dita “regular” ou então tiveram seu trajeto escolar interrompido por causas diversas como dificuldades financeiras, problemas de saúde, histórico de fracasso escolar, entre outros. Sendo assim, é necessário garantir a permanência dos estudantes nos sistemas de ensino. Consideram-se fatores de permanência na escola um conjunto de elementos relacionados aos mais diversos aspectos da vida social, que convergem de forma positiva ou negativa para que o indivíduo matriculado em determinado curso, nele permaneça até a sua conclusão, com vistas à satisfação das demandas individuais e sociais.

Na Tabela 6 são apresentadas algumas ações que cada câmpus realiza visando evitar a evasão escolar e garantir a permanência com qualidade dos estudantes do PROEJA.

Segundo o pró-reitor de ensino, uma das formas para garantir acesso e permanência dos estudantes do PROEJA oferecidas pelo Instituto Federal é “*um processo seletivo diferenciado*”. Entretanto, de forma geral, todos os câmpus desenvolvem algum tipo de prática visando evitar a evasão escolar que vai além de garantir acesso. Essas práticas vão desde o fornecimento de alimentação e transporte gratuito, até apoio pedagógico, médico e psicológico, e também podem incluir uma metodologia diferente de seleção, porém essa ação está relacionada apenas ao acesso e não à permanência dos estudantes até concluírem os cursos. Os Institutos Federais, portanto, considerando a oferta de cursos PROEJA assegurada em sua lei de criação, deve além de garantir o acesso, efetivar as políticas públicas destinadas

a essa modalidade de ensino, a fim de que se possibilite e garanta a permanência desses estudantes trabalhadores nos cursos e, mais ainda, que se satisfaça a necessidade que tem esse público de uma educação qualitativamente rica (STOCO, 2010).

Tabela 6 – Respostas dos diretores de ensino a respeito das ações da coordenação/direção dos cursos PROEJA nos câmpus visando garantir a permanência dos estudantes, evitando a evasão escolar.

<b>Sujeito</b>	<b>Ações para permanência no PROEJA</b>
Diretor de ensino A	Apoio pedagógico, alimentação e assistência estudantil.
Diretor de ensino B	Há apoio pedagógico, transporte gratuito, acesso à alimentação e assistência médica. Bolsa para os estudantes.
Diretor de ensino C	Há apoio pedagógico, transporte gratuito, acesso à alimentação e assistência médica, psicológica e psicopedagógica. Participação de projeto de apoio didático-pedagógico.
Diretor de ensino D	Apoio pedagógico, auxílio permanência/assistência odontológica e psicológica, lanche.
Diretor de ensino E	Não respondeu a essa questão.

Pereira (2011) em seu trabalho de pesquisa obteve importantes relatos de professores a respeito das alternativas que podem melhorar a permanência dos estudantes no PROEJA, como metodologias apropriadas, formação específica para atuação na EJA, assistência estudantil, estrutura da instituição, motivação, entre outros. Além disso, Pereira (2011) identificou também os possíveis motivos para a evasão por parte dos estudantes, como a necessidade de trabalhar para priorizar o sustento da família, falta de acompanhamento do curso pela gestão da escola, jornada de trabalho excessiva, não aceitação do cônjuge, distância casa-escola, qualidade do trabalho docente.

Dessa forma, vê-se que salvo exceções que fogem ao controle da escola, em muitos casos a instituição pode garantir a permanência dos estudantes, como através de algumas ações que o Instituto Federal pesquisado realiza, por exemplo, oferecer transporte, alimentação, assistência médica e psicológica, apoio didático-pedagógico. Sob esse aspecto,

o Instituto Federal apresenta ações muito concretas e efetivas buscando reduzir as chances de evasão no PROEJA. Um destaque entre as motivações para a permanência dos estudantes citada na pesquisa de Pereira (2011) foi a formação para atuação na EJA. Sobre esse aspecto, é possível observarmos que o referido Instituto Federal oferece orientação aos professores, conforme está apresentado na Tabela 7.

Quanto à formação e preparo dos professores para a EJA, tanto pró-reitor de ensino quanto diretores foram unânimes ao afirmar que os professores recebem algum tipo de orientação, porém o que se percebe são formas diferentes de abordar a temática nos distintos câmpus. Segundo o pró-reitor “*os professores recebem orientação específica por meio de formação continuada de docentes dentre outras atividades*”. Esses resultados são de fundamental importância tanto para o sucesso nos cursos PROEJA quanto para a materialização do que prevê muitos autores e legislação.

Tabela 7 – Resposta dos diretores de ensino a respeito da orientação aos professores que trabalham especificamente com cursos PROEJA.

<b>Sujeito</b>	<b>Preparo dos professores para o PROEJA</b>
Diretor de ensino A	O SAP* orienta principalmente os novos servidores de forma individual, as reuniões são periódicas.
Diretor de ensino B	Através de formação continuada oferecida pela reitoria e pelo câmpus.
Diretor de ensino C	São encaminhamentos decididos no colegiado do curso.
Diretor de ensino D	Estamos discutindo maneiras de integração curricular.
Diretor de ensino E	Não respondeu a essa questão.

\*Setor de Atendimento Pedagógico

Nesse sentido, Moura (2006a) ressalta uma das principais iniciativas envolvendo a oferta de cursos PROEJA que é a formação docente para atuação nesse programa. Dentre os grandes desafios apontados pelo autor para a materialização do programa nas comunidades e instituições escolares está a formação de profissionais, especialmente de docentes. “Esse campo específico de conhecimento exige formação específica dos professores que nele vão

atuar” (MOURA, 2006a). Dessa forma, é fundamental que antes da implantação do programa, haja uma sólida formação continuada dos docentes, por serem estes também sujeitos da EJA.

Outro aspecto que requer muito preparo por parte das instituições de ensino assim como muita dedicação dos profissionais que atuam diretamente com cursos PROEJA é a maior meta dessa modalidade que é a formação integral dos estudantes. Para tanto, são necessárias ações específicas criadas coletivamente entre professores a fim de que a formação geral esteja intimamente vinculada à formação profissional, buscando superar a histórica separação entre trabalho manual e trabalho intelectual. Alguns princípios podem ser usados a fim de atingir a formação integral, como considerar o trabalho como princípio educativo, assim como a pesquisa, que dará ao estudante maior autonomia em sua formação.

O que se observou nos resultados produzidos e apresentados na Tabela 8 é que o Instituto Federal pesquisado tem a consciência da importância de oferecer a formação integrada através não da associação entre Educação Básica e Educação Profissional, mas sim da integração entre ambas, através do estabelecimento dessas metas desde a construção dos projetos pedagógicos de curso (PPCs), passando pela constante atuação dos colegiados, da realização dos projetos integradores, entre outros.

Tabela 8 – Posicionamento dos diretores de ensino com relação às formas de promoção da integração entre Educação Básica (EB) e Educação Profissional (EP) visando à formação integral dos estudantes de PROEJA.

<b>Sujeito</b>	<b>Formas de integração entre EB e EP</b>
Diretor de ensino A	O PPC busca a integração, os projetos integradores permitem a integração.
Diretor de ensino B	Através de práticas profissionais integradas.
Diretor de ensino C	Encaminhamentos resultantes das discussões em colegiados do curso.
Diretor de ensino D	Preconizando os PPC e pensando metodologia que integra os conhecimentos. Projetos integradores.
Diretor de ensino E	Não respondeu a essa questão.

Moura (2006b) afirma que um dos grandes desafios do programa é, portanto, integrar três campos da educação que historicamente não estão muito próximos: o ensino médio, a

formação profissional técnica de nível médio e a EJA. Para isso, destaca-se a importância da gestão escolar consciente desse desafio e coerente em suas práticas visando a esse público.

Jorge (2009) a respeito de integração da educação básica à educação profissional, afirma que

o currículo organizado de forma integrada possibilita uma nova forma pedagógica para o Ensino Médio, que visa atender aos diferentes sujeitos sociais aos quais se destina por meio de uma concepção de totalidade, o que se entende pela não fragmentação do conhecimento em partes distintas. (p. 9725)

A autora supracitada traz ainda que “quando se trata de uma formação integrada a qual busca a unidade dos conhecimentos gerais e específicos no aspecto de que um conhecimento complementa e potencializa o outro, as mesmas não ocorrem separadamente” (JORGE, 2009, p. 9726). Dessa forma, percebe-se a importância das instituições de ensino, como o Instituto Federal pesquisado, saberem promover essa integração visando a formação completa e integral dos estudantes, considerado ainda todo o contexto, o qual os envolve.

Logo, para que se obtenha êxito nos cursos PROEJA, é imprescindível compreender que a EJA tem especificidades que demandam por um corpo teórico-metodológico com identidade própria e diferente daquele que fundamenta as ofertas educacionais destinadas aos adolescentes egressos do ensino fundamental, pois a aprendizagem é desenvolvida diferentemente por adultos e por adolescentes. Isso se constrói através de formação específica dos profissionais da educação para atuarem na EJA.

## **CAPÍTULO 5**

### **A Gestão Escolar no PROEJA**

A proposta do ensino médio integrado se fundamenta e se constitui no grande desafio das políticas de Educação Profissional para efetivamente implementá-la. A visão de articulação, e não integração da formação profissional à Educação Básica representa a perspectiva do adestramento (FRIGOTTO, 2007). O mesmo autor afirma ainda que a associação de Educação Básica mais formação técnico-profissional assegura uma educação que articule cultura, conhecimento, tecnologia e trabalho como direito de todos e condição da cidadania e democracia efetivas.

Um importante fator a ser considerado e se constitui como problemática ao abordarmos a EJA e a garantia do acesso à escolarização é a dificuldade para se conciliar as necessidades de estudar e de trabalhar, visto que muitos trabalhadores não conseguem combinar as duas atividades por incompatibilidade de horário entre ambas. Esse fato não pode ser dissociado, de forma alguma, do contexto educativo desses indivíduos, pois confere a essa educação um caráter peculiar, que não se percebe de tal forma em outra modalidade e muito interfere no trabalho diário das salas de aula.

No Brasil, embora se tenha equacionado praticamente o acesso para todas as crianças ao Ensino Fundamental, não se conseguiu conferir qualidade às redes para garantir que as crianças permaneçam na escola e aprendam. Além disso, a sociedade brasileira não conseguiu reduzir as desigualdades socioeconômicas e as famílias são obrigadas a buscar no trabalho das crianças uma alternativa para a composição de renda mínima, roubando o tempo da infância e o tempo da escola (MOURA, 2006a). Entretanto, muitas são as contribuições do PROEJA para seus estudantes, pois alguns trabalhos mostram aumento da autoestima, da confiança em sua capacidade, na satisfação de poder se comunicar melhor, no aumento da oportunidade de ser efetivamente empregado ou melhorar de cargo no emprego (SILVA; SILVA, 2010).

As carências dos jovens e adultos marginalizados dos processos educativos formais se acumulam e se desvelam num mesmo momento: esse retorno à escola na condição de estudantes trabalhadores para conquistar o seu direito à educação, negado pelo sistema escolar e pela conjuntura socioeconômica, não garante a permanência e a conclusão das etapas formais da educação (RUMMERT, 2007). É, pois, urgente desconstruir essa realidade e refletir sobre as maneiras de sua superação.

Sob esse encaminhamento, para que esse direito seja garantido, supõe-se que é preciso considerar a condição de trabalhador desse estudante e promover uma educação que não se restrinja a mera compensação do tempo perdido ou à simples certificação ainda não obtida. É preciso garantir que esses jovens e adultos trabalhadores estejam inseridos na escola e permaneçam, não simplesmente para cumprirem os anos de escolarização que lhes faltam, mas para usufruir e compartilhar dos conhecimentos e bens culturais produzidos socialmente (STOCO, 2010, p. 8). Nesse aspecto se situam diversos problemas, a exemplo daqueles relativos às metodologias adotadas, conteúdos e currículos, a formação do professor e a estrutura da escola, ou seja, aspectos intimamente ligados às funções da gestão escolar das instituições que ofertam cursos nessa modalidade de ensino.

Segundo pesquisas já realizadas (KOCH, 1992; RUMMERT, 2007), as dificuldades enfrentadas por esse estudante para conciliar trabalho e estudo são muitas e representam um dos motivos mais fortes para a evasão escolar, como por exemplo, jornada de trabalho extenuante; condições insalubres e penosas que superam a capacidade humana física e mental aceitável; baixa remuneração; falta de tempo para o estudo fora da sala de aula; turno/horário de trabalho incompatível com o horário escolar; assédio moral de empregadores; condições de desemprego ou subemprego, entre outros tantos obstáculos que os estudantes da EJA enfrentam.

Considerando apenas o caso particular dos jovens e adultos, o estudo/a escola enfrenta a concorrência de outras grandes responsabilidades, como o trabalho, a família, os filhos, a manutenção da casa, tarefas essas que demandam o tempo e a dedicação desses sujeitos, muitas vezes interferindo negativamente em seu desempenho na escola. Esse contexto peculiar confere à EJA traços marcantes que devem ser observados tanto no planejamento

como na execução dessa modalidade de ensino, caso contrário, as tentativas podem resultar em vão. Um desses traços marcantes, já dito, é que o público da EJA compõe-se de estudantes trabalhadores, estejam eles ou não no mercado de trabalho formal ou informal.

Nesse sentido, um dos impasses mais discutidos pelos profissionais que lidam com esse público é, genericamente, que é preciso oferecer uma educação de qualidade, rica na oferta de conteúdos e oportunizar aprendizagens similares às oferecidas ao público “regular” da educação básica, mas esses jovens e adultos retornam à escola com muitas e graves carências educacionais que emperram a caminhada e muitas dificuldades para dedicar tempo aos estudos (STOCO, 2010).

Essa situação obriga os professores a iniciarem o processo muitos passos atrás de onde deveria ser o início do estudo, o que nem todos os profissionais se dispõem a fazer, constituindo também mais uma das causas da evasão escolar nesses cursos. Dessa forma, como esses estudantes retornam à escola depois de muito tempo sem estudar, eles não se lembram mais dos conteúdos/conhecimentos que deveriam servir de base para as novas aprendizagens, além de não terem acessado a maioria dos que, supostamente, deveriam ter aprendido. Além disso, a carga horária nos cursos da EJA é sempre reduzida em função de esse público ter outras ocupações, como a família e o trabalho. Esse cenário, apesar de desanimador, é a realidade encontrada nos cursos de jovens e adultos, mas que precisa ser superada a fim de oferecer a esses estudantes as mesmas oportunidades que lhes foram negadas ao longo de seu percurso escolar anteriormente, além de proporcionar-lhes oportunidades reais de acessar ao mercado de trabalho, mas também de se tornar cidadão crítico e consciente da sociedade onde vive.

Um exemplo que pode ser citado como dispositivo legal relacionado ao direito do trabalhador à educação, no caso específico dos trabalhadores no âmbito público federal, é o contido na Lei n° 8.112/1990, regime jurídico dessa categoria, que diz o seguinte:

Art. 98 - Será concedido horário especial ao servidor estudante, quando comprovada a incompatibilidade entre o horário escolar e o da repartição, sem prejuízo do exercício do cargo.

§ 1º Para efeito do disposto neste artigo, será exigida a compensação de horário no órgão ou entidade que tiver exercício, respeitada a duração semanal do trabalho. (BRASIL, 1990).

À luz da problemática abordada até então, observa-se que a legislação educacional permanece contraditória, uma vez que estabelece e institui projetos e programas para a EJA sem, contudo, dar sinais concretos de viabilização ao público visado. Inversamente, o que se percebe é que nas entrelinhas de alguns textos legais, o objetivo parece ser ofertar às camadas populares uma educação cada vez mais deficiente e descompromissada, por meio do aligeiramento da formação ofertada.

Isso se percebe, por exemplo, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei nº 9.394/1996, que confere à EJA um status visivelmente inferior perante as demais modalidades ao lhe dedicar apenas dois artigos que a caracterizam como “oportunidades educacionais apropriadas, consideradas as características do estudante, seus interesses, condições de vida e de trabalho” (BRASIL/LDBEN, 1996).

Entre os documentos da legislação educacional, o Decreto nº 5.840, que instituiu em julho de 2006 o PROEJA, não prevê em seu texto nenhum mecanismo material que objetive assegurar a permanência dos estudantes no curso. Mas essa e outras preocupações encontram-se explícitas no Relatório do Planejamento Estratégico do PROEJA/2007, juntamente com uma série de estratégias de várias ordens para a implementação do Programa. O referido Relatório determina que “além do acesso, igualmente importante é cuidar para que os estudantes permaneçam e concluam, com qualidade, os cursos nos quais ingressaram.” (BRASIL/PROEJA, 2007, p. 10). Para tanto, prevê algumas estratégias a serem desenvolvidas, tais como:

- 1 - Criação de mecanismos com vista à garantia de recursos para: auxílio alimentação; transporte; aquisição de material didático; segurança das escolas; criação, adequação e ampliação do acervo das bibliotecas e de laboratórios;
- 2 - Consolidação de programas e políticas de fomento (na perspectiva de emancipação dos sujeitos) viabilizando “bolsa-auxílio” para estudantes do PROEJA, casando com outros programas de transferência de renda, promovendo-lhes a permanência e participação ativa durante todo o curso; [...];
- 3 - Financiamento de bolsas de estudo como estímulo à permanência de estudantes que cursam educação profissional integrada à EJA, para mantê-los no curso, evitando a evasão. (BRASIL, 2007, p. 12).

Outras estratégias dizem respeito à definição e adequação dos cursos a serem ofertados, pois isso também exercerá grande influência sobre o desenvolvimento do Programa:

- Oferta de cursos em sintonia com programas de desenvolvimento local e regional;
- Adequação dos cursos às necessidades dos estudantes, respeitando a diversidade regional e cultural;
- Identificação e divulgação de ações educativas e de assistência exitosas, no sentido de contribuir para a permanência dos estudantes;
- Adaptação de horários de aula e calendário escolar para atender as peculiaridades dos estudantes. (BRASIL, 2007, p. 17).

A sobrecarga de trabalho e as dificuldades relacionadas ao trajeto até a escola são, muitas vezes, os maiores problemas enfrentados pelos estudantes tanto para voltarem a estudar quanto para frequentarem as aulas e permanecerem no curso, sem contar problemas de contextualização dos professores quanto às metodologias utilizadas e conhecimentos trabalhados, e da equipe gestora em adequar os cursos e benefícios visando ao público EJA. Portanto, sob essa perspectiva, são necessárias ações da gestão escolar visando a atender especificamente esses jovens e adultos, mantendo assegurado o acesso e uma permanência com qualidade e êxito por parte dos estudantes. Essa problemática, entretanto, não está presente no Instituto Federal, alvo dessa pesquisa, pois como foi apresentado e discutido anteriormente, todos os câmpus de alguma forma oferecem capacitação aos professores da EJA, assim como diversas formas de auxílio aos estudantes.

O PROEJA teve, inicialmente, como base de ação a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. Anteriormente ao Decreto nº 5.478/2005, algumas instituições da Rede já desenvolviam experiências de Educação Profissional com jovens e adultos, de modo que, juntamente com outros profissionais, a própria Rede, instituições parceiras, gestores educacionais e estudiosos dos temas abrangidos pelo Decreto passaram a questionar o programa, propondo sua ampliação em termos de abrangência e aprofundamento em seus princípios epistemológicos (BRASIL/MEC/PROEJA, 2007).

Nesse sentido, a partir de 2005, a oferta da EJA começou a receber mais atenção quando o MEC estabeleceu diretrizes para a oferta de cursos de Educação Profissional de forma integrada aos cursos de Ensino Médio, na modalidade EJA, nos Centros Federais de

Educação Tecnológica (CEFET), Escolas Técnicas Federais, Escolas Agrotécnicas Federais e Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais. Em 2008, com a expansão da Rede Federal, os antigos CEFET transformaram-se nos Institutos Federais, tornando-se então locais privilegiados para a oferta dos cursos PROEJA.

Os Institutos Federais surgem como concretização da ideia de criação de novas instituições de ensino durante o segundo mandato do presidente Lula, o qual, dentre outros aspectos, foi marcado pela determinação do presidente em assegurar à educação e, particularmente, à educação tecnológica um lugar privilegiado nas políticas do seu governo. Em 2005, o presidente Lula anunciou o Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, e com o lançamento do Plano de Desenvolvimento da Educação do MEC/2007, a expansão passou a fazer parte das ações dele.

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares 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 as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei (BRASIL, 2008a). Como princípio em sua proposta político-pedagógica, os Institutos Federais deverão ofertar educação básica, principalmente em cursos de ensino médio integrado à Educação Profissional técnica de nível médio; ensino técnico em geral; cursos superiores de tecnologia, licenciatura e bacharelado em áreas em que a ciência e a tecnologia são componentes determinantes, em particular as engenharias, bem como programas de pós-graduação *lato* e *stricto sensu*, sem deixar de assegurar a formação inicial e continuada do trabalhador e dos futuros trabalhadores (BRASIL, 2008b, p. 27).

Entretanto, segundo Moura (2006a), em função de os Institutos Federais terem de ofertar diversos níveis e modalidades de ensino, não possuem condições de se dedicar exclusivamente ao PROEJA. Isso mostra que é fundamental que os sistemas públicos de educação estaduais e municipais devam estruturar-se para atuar também nesse programa.

Além dos aspectos já citados e discutidos ao longo desse trabalho, outros ainda merecem atenção por abordarem de forma específica a gestão escolar nos cursos PROEJA. A seguir, na Tabela 9, são apresentadas as formas como ocorre a gestão do PROEJA nos

diferentes câmpus pesquisados. O que se destaca são as diferentes interpretações entre os diretores no que se refere à questão da democratização da gestão nessa modalidade de ensino, sendo explicitada através de trechos como “busca apenas a participação da comunidade escolar interna” (Diretores de ensino C e D), “envolve a gestão, professores e estudantes” (Diretor A), “busca a participação da comunidade escolar externa” (Diretor E).

Vale ressaltar aqui que o Diretor de ensino D destaca que o câmpus ainda está em processo de construção de espaços mais democráticos, o que justificaria a não inclusão até o momento da comunidade escolar externa. Já o Diretor de ensino E é o único que afirma incluir a comunidade escolar externa nas discussões da gestão do câmpus. Esse fenômeno talvez já esteja presente nesse câmpus em função de ser uma instituição estabelecida a um bom tempo e, portanto já bem relacionada à comunidade, ao contrário de outras unidades do Instituto Federal pesquisado.

Tabela 9 – Respostas dos diretores de ensino sobre como se organiza a gestão dos cursos PROEJA nos câmpus.

<b>Sujeito</b>	<b>Gestão escolar no PROEJA</b>
Diretor de ensino A	Envolve a gestão, professores e estudantes.
Diretor de ensino B	É totalmente democrática, envolvendo todos os envolvidos no processo educativo.
Diretor de ensino C	Busca a participação apenas da comunidade escolar interna (diretor, coordenador e professores).
Diretor de ensino D	Busca a participação apenas da comunidade escolar interna (diretor, coordenador e professores). Estamos em um processo de busca dos espaços democráticos, de construção do colegiado e outros.
Diretor de ensino E	Busca a participação da comunidade escolar externa.

O pró-reitor de ensino nesse questionamento afirma que a gestão escolar para os cursos PROEJA é feita “*com base na legislação vigente e política institucional específica para essa modalidade, incentivando projetos permanentes de ensino, pesquisa e extensão*”. Já

quanto ao planejamento dos cursos dessa modalidade de ensino, o pró-reitor afirma que ocorre “*de forma democrática e com a participação e envolvimento de todos os campi*”.

A visão da gestão no cotidiano do Instituto Federal deve, portanto, priorizar mecanismos de escolha de diretores, incentivar a criação e manutenção de colegiados internos, promover a construção coletiva dos projetos pedagógicos, possuir um planejamento estratégico e regimento interno, buscar a participação das comunidades escolares de forma geral na gestão administrativa e pedagógica da instituição (SÁ, 2009).

Quando analisamos os relatos dos diretores de ensino, vemos que os mesmos são detalhistas e explicitam de forma clara como ocorre o planejamento dos cursos, como podemos observar na Tabela 10. Basicamente, três linhas de trabalho em relação ao planejamento dos cursos podem ser observadas na Tabela 10, são elas: Seguindo os eixos tecnológicos do câmpus; Discussões com comunidades escolares interna e externa; e Baseadas no mundo do trabalho e condições de oferta pelo câmpus.

Tabela 10 – Respostas dos diretores de ensino sobre como ocorre o planejamento dos cursos PROEJA nos câmpus.

<b>Sujeito</b>	<b>Planejamento dos cursos PROEJA</b>
Diretor de ensino A	De acordo com os eixos tecnológicos do câmpus e demanda da comunidade.
Diretor de ensino B	Através da participação de todos os atores escolares, comunidade e gestão.
Diretor de ensino C	Discussão entre os docentes, coordenação e equipe diretiva.
Diretor de ensino D	A partir da demanda apresentada, estudo do espaço, mundo do trabalho, seguindo as diretrizes da PROEN.
Diretor de ensino E	No caso dos cursos FIC, reúnem-se representantes das comunidades e encaminha-se a proposta de curso, de acordo com os limites e finalidades institucionais.

Considerando a importância das diferentes ações das direções e coordenações dos cursos PROEJA para a efetividade das regulamentações visando a esses cursos, é de

fundamental significado avaliar quais são as ações realizadas pelos diferentes câmpus do Instituto Federal sobre essa temática. Nesse sentido, podemos concluir que as ações, citadas pelos diretores podem ser destacadas em relação a:

a) Ações de Permanência dos estudantes:

Nesse sentido, o Diretor de ensino A afirma que

*São promovidas ações que buscam a permanência dos estudantes, com identificação dos possíveis abandonos. Projetos integradores que possibilitam uma integração entre o técnico e as básicas. Palestras, cursos de curta duração e outras atividades que ampliam a formação dos estudantes.*

b) Ações de Acompanhamento e Assessoria

O Diretor de ensino B descreve como ações de seu câmpus, as seguintes:

*Acompanhamento e assessoramento das atividades didático-pedagógicas, conselho de classe participativo (direção, coordenação, docentes e discentes (líderes), reuniões pedagógicas, sempre buscando atender às demandas, sejam do campus, reitoria, entre outras*

c) Reuniões Pedagógicas

As ações direcionadas ao PROEJA em outro câmpus são assim descritas pelo Diretor de ensino C:

*Reuniões de colegiado, visitas técnicas, conselhos de classe, aula inaugural, ciclo de palestras sobre temas emergentes, seminários, atividades de ensino/pesquisa/extensão.*

d) Diálogo Constante

Já os Diretores D e E, apresentam as ações de seus câmpus abaixo:

*Reuniões mensais entre direção de ensino e coordenação, diálogos com estudantes do PROEJA sobre a questão da permanência, aprendizagem, etc..., participação dos estudantes em monitorias práticas, SEMTEC. (Diretor de Ensino D)*

*Planejamento, acompanhamento dos estudantes, reuniões de coordenadores e professores, capacitação de coordenadores e professores. (Diretor de Ensino E)*

No que diz respeito à participação dos estudantes de PROEJA nos processos decisórios, as seguintes constatações foram obtidas, com exceção do Diretor de ensino E que não respondeu ao questionamento:

*Raramente os estudantes são consultados. A definição de cursos se dá em função dos eixos tecnológicos e demanda da comunidade.* (Diretor de Ensino A)

*Os estudantes participam através de assembleias, reuniões, se não a turma toda, alguns estudantes representantes da turma.* (Diretor de Ensino B)

*Sim, participam através de colegiados e eleição de representantes.* (Diretor de Ensino C)

*Sim, participam em alguns momentos.* (Diretor de Ensino D)

A respeito da construção do projeto pedagógico para o PROEJA, levando em conta a premissa da formação integral dos estudantes, os diretores responderam da seguinte forma, com exceção do Diretor de ensino E, que novamente não respondeu a essa questão:

*Atualmente a construção está ocorrendo de forma coletiva* (Diretor de ensino A)

*Ocorre coletivamente, entre os docentes e demais servidores da área de educação* (Diretor de ensino B)

*Considerando as orientações legais/institucionais e com os docentes da Instituição (campus)* (Diretor de ensino C)

*Estamos reorganizando os projetos pedagógicos dos cursos, seguindo as Diretrizes Curriculares do Instituto Federal [...] e a Resolução nº06/2012* (Diretor de ensino D)

Encaminhando a presente discussão para a construção de conclusões a respeito dos aspectos tratados nesse capítulo, o que se percebe é o interesse de diversos câmpus em associar as orientações institucionais e a legislação para o PROEJA de forma a atender aos estudantes proporcionando-lhes uma formação integral dentro da proposta da gestão democrática. Alguns dos aspectos citados acima ficam claramente expostos nas falas de muitos dos sujeitos, entretanto, alguns pontos específicos não foram por vezes citados e por isso fica a dúvida entre a não realização de tais discursos ou a ocultação no momento da pesquisa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em vista da discussão promovida nesse trabalho, convém lembrar que o mesmo buscou responder ao questionamento sobre quais são as ações específicas da gestão escolar na Educação Profissional em relação aos cursos PROEJA em um Instituto Federal? Levando em consideração as análises sobre o tema abordado, esse Instituto apresenta fatores fundamentais a serem ressaltados quanto à forma de gestão utilizada visando ao PROEJA, de forma eficaz e efetiva.

Ao longo do texto, apresentou-se a importância que a Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, principalmente através dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, na oferta de cursos PROEJA, objetivando garantir oportunidades a um público excluído da escola regular devido a fatores diversos. No decorrer deste estudo, ficou claro o interesse do Instituto Federal em ofertar cursos nessa modalidade, garantir vagas e acesso, além de demonstrar grande preocupação quanto à permanência dos estudantes nos cursos até sua conclusão, cumprindo o que prevê a Lei nº 11.892/2008 de criação dos Institutos Federais e o que preconiza o Documento Base do PROEJA.

Em relação à forma de gestão, algumas premissas antes tidas como verdadeiras, foram superadas, assim como alguns pontos inesperados surgiram ao longo da produção dos resultados. Um exemplo disso é o fato de alguns câmpus, pertencentes do mesmo Instituto Federal, divergirem quanto ao que a legislação e as orientações institucionais pregam para a efetivação da gestão democrática, principalmente em relação aos participantes dos processos decisórios. Entretanto, vale ressaltar que a gestão da Educação Profissional é complexa e, portanto, precisa levar em consideração inúmeros aspectos, e no PROEJA, características adicionais tem de ser consideradas, como o perfil dos estudantes, seus desafios e expectativas, para que se efetive possibilidades reais de sucesso do programa. Nesse aspecto, o Instituto Federal mostra ter conhecimento dessas especificidades do público EJA e propõe estratégias para atender às expectativas dos estudantes através de ações direcionadas a eles.

No âmbito específico da gestão escolar no PROEJA, o Instituto Federal em questão apresenta inúmeras características positivas quanto à forma de gerir esse programa, como através de estímulo à participação efetiva dos estudantes nos processos decisórios, por parte de muitos câmpus, envolvendo toda a comunidade escolar interna, e de forma bem expressiva a comunidade externa também, com poucas exceções, além da oferta de bolsa-permanência e outros inúmeros serviços aos estudantes.

Ressalta-se que a partir da análise dos resultados produzidos, pode-se confirmar que esse Instituto Federal possui gestores capacitados e conscientes de seu papel na instituição e nas comunidades, assim como têm consciência da importância da gestão democrática na educação e propõe formas para sua efetivação. Apenas alguns gestores mostraram um pequeno conflito de compreensão quanto às formas de se realizar a gestão democrática, mas todos compreendem a especificidade do PROEJA e o fundamental papel da Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia para esse programa.

Desse modo, retomando os objetivos específicos, observa-se que os mesmos foram atingidos por meio de estudos dirigidos nos referenciais teóricos e nos documentos do PROEJA, onde ficou clara a forma como se deve organizar a gestão na Educação Profissional dessa modalidade, assim como foi possível conhecer a gestão de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. Alcançou-se também a compreensão da organização, planejamento e acompanhamento, e como se efetiva a participação dos estudantes do PROEJA nos processos dos cursos no Instituto Federal, e se possibilitou a comparação entre os referenciais teóricos e a prática de gestão na Educação Profissional em relação aos cursos PROEJA no Instituto Federal pesquisado.

Algumas questões ainda precisam de mais pesquisas, abordando de forma conjunta discentes, docentes e demais servidores dos câmpus a fim de confrontar as impressões de todos os envolvidos no processo educativo do Instituto Federal como um todo. Outro fator necessário para uma maior abrangência nas avaliações e para poder realmente caracterizar o Instituto pesquisado é poder contar com uma participação massiva dos gestores, sujeitos da pesquisa, para uma efetiva conclusão de toda a instituição.

## REFERÊNCIAS

ARELARO, L. R. G. Gestão Educacional. In.: CALDART, R. S., PEREIRA, I. B., ALENTEJANO, P., FRIGOTTO, G. **Dicionário de Educação do Campo**. Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio. Ed.: Expressão Popular. 2012.

ARROYO, M. G. Gestão Democrática: recuperar sua radicalidade política. In: CORREA, B. C.; GARCIA, T. O. (Orgs.). **Políticas Educacionais e organização do Trabalho na escola**. São Paulo: Xamã, 2008, p. 39-56.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, Brasil Ltda. 2006.

BELONI, M. B.; WONZIK, E. C.; PEREIRE, A. L. **Contexto histórico e Políticas Públicas da Educação Profissional do Século XXI: Apointamentos introdutórios**. IV EPCT, São Paulo-SP. 2009.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de Dezembro de 1990**, determinada pelo Art. 13 da Lei nº 9.527, de 10 de Dezembro de 1997.

BRASIL. Constituição 1988. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988: atualizada até a Emenda Constitucional n. 20, de 15- 12-1998. 21. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

BRASIL. **Lei de Diretrizes de Bases da Educação Nacional**. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Brasília: Senado Federal, 1996.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Decreto Presidencial nº 5.478, de 24 de julho de 2005**. Instituído, no âmbito das instituições federais de educação tecnológica, o Programa de Integração da Educação Profissional ao Ensino Médio na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos. Brasília-DF, 2005.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Decreto Presidencial nº 5.840, de 13 de julho de 2006**. Institui, no âmbito federal, o Programa Nacional de Integração da Educação Profissional à Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos – PROEJA. Brasília-DF, 2006.

BRASIL/MEC/PROEJA. Ministério da Educação. **Documento base** – Programa de Integração da Educação Profissional técnica de nível médio ao Ensino Médio na modalidade de Educação de Jovens e Adultos – PROEJA. Brasília: SETEC, 2007a.

BRASIL/PROEJA. **Relatório do Planejamento Estratégico do PROEJA/2007**. Ministério da Educação. Brasília. SETEC, junho, 2007b.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 dez., Seção 1, p. 1. 2008a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm)>. Acesso em: 15 agos. 2012.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura/Setec. **Concepção e diretrizes**: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. Brasília: MEC/SETEC, 2008b.

BRASIL. **Lei nº 11.741, de 16 de julho de 2008**. Altera dispositivos da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para redimensionar, institucionalizar e integrar as ações da educação profissional técnica de nível médio, da educação de jovens e adultos e da educação profissional e tecnológica. Brasília-DF: 16 jul. 2008. 2008c.

BRASIL/MEC. **Conferência Nacional da Educação Básica**. Documento base, Brasília, 2008.

BRASIL. **Um novo modelo em Educação Profissional e Tecnológica**: concepções e diretrizes. Brasília, 2010. Disponível em: <[portal.mec.gov.br/index.php?Itemid&gid=6691&option=com...](http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid&gid=6691&option=com...)> Acesso em: 09 out. 2013.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise e conteúdo. In: **Texto Contexto Enfermagem**. p.679-84. Florianópolis, 2006.

DEMO, P. **Metodologia da investigação em educação**. Curitiba: Ibpex, 2005. 186 p.

ESTATUTO do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha/2009 – RS. Disponível em: <<http://www.iffarroupilha.edu.br/site/conteudo.php?cat=8>> Acesso em: 26 ago. 2013.

FERREIRA, N. S. C. Gestão Democrática da Educação para uma Formação Humana: conceitos e possibilidades. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 167-177, fev./jun. 2000.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

FRIGOTTO, G.; CIAVATTA, M.; RAMOS, M. N. (orgs.). **Ensino médio integrado: concepção e contradições**. São Paulo: Cortez, 2005.

FRIGOTTO, G. A relação da educação profissional e tecnológica com a universalização da Educação básica. **Educação e Sociedade**, Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 1129-1152, out. 2007. Disponível em: <<http://www.cedes.unicamp.br>>. Acesso em: 16 nov. 2012.

JORGE, C. M. **Educação profissional integrada à educação de jovens e adultos – PROEJA**. IX Congresso Nacional de Educação – EDUCERE. III Encontro Sul Brasileiro de Psicopedagogia. 2009 – PUCPR.

KOCH, Z. M. A volta dos excluídos: como conciliar estudo e trabalho. Notas de pesquisa. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. n. 175. v. 73. Set/Dez/1992. p. 567-612.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. São Paulo: Hucitec – Abrasco, 2007.

MOURA, D. H. EJA: Formação técnica integrada ao ensino médio. In: **EJA: formação técnica integrada ao ensino médio**. Boletim n.16, Secretaria de Educação a Distância/MEC. Programa Salto para o Futuro. Rio de Janeiro: 2006a.

MOURA, D. H. O PROEJA e a Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. In: **EJA: formação técnica integrada ao ensino médio**. Boletim n. 16, Secretaria de Educação a Distância/MEC. Programa Salto para o Futuro. Rio de Janeiro: 2006b.

NASCIMENTO, N. C. C.; TAVARES, G. R. C. Perfil dos estudantes do PROEJA em uma instituição de educação profissional técnica de nível médio. IPUC-PR. **Anais...EDUCERE**, 2008.

PEREIRA, J. V. **PROEJA no Instituto Federal de Goiás – campus Goiânia**: um estudo sobre os fatores de acesso e permanência na escola. 2011. 154 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de Brasília, Brasília. 2011.

PLANO de Desenvolvimento Institucional para o Instituto Federal Farroupilha – 2009 – 2013. Disponível em: <  
<http://www.iffarroupilha.edu.br/site/conteudo.php?cat=149&sub=1921> > Acesso em: 12 set. 2013.

REGIMENTO Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha. Conselho Superior nº 010 de 11 de março de 2013. Disponível em: <  
<http://www.iffarroupilha.edu.br/site/conteudo.php?cat=8> > Acesso em: 10 set. 2013.

RUMMERT, S. M. A Educação de Jovens e Adultos trabalhadores brasileiros no século XXI. O “novo” que reitera antiga destituição de direitos. Sísifo. **Revista de Ciências da Educação**. n. 2, p. 35-50. 2007. Disponível em: <<http://sisifo.fpce.ul.pt/pdfs/sisifo0203.pdf>>. Acesso em: 18 de ago. 2008.

SÁ, J. M. **Gestão na Educação Profissional e Tecnológica: A escola Agrotécnica Federal de São Luis entre 2002 e 2006**. 2009. 190 f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

SAVIANI, D. **História das ideias pedagógicas no Brasil**. 2. ed. rev. e ampl. Campinas: Autores Associados, 2008.

SILVA, N. R. G. Gestão escolar democrática: uma contextualização do tema. **Práxis Educacional**. Vitória da Conquista, v. 5, n. 6, p. 91-106, jan./jun. 2009.

SILVA, P. P.; SILVA, A. L. A contribuição da EJA na perspectiva de diversidade cultural: estudo de caso nos indicadores motivacionais de 1ª e 2ª séries do ensino fundamental no município de Catende-PE. **Anais... III Encontro de pesquisa educacional em Pernambuco. Educação e Participação: Qualidade Social em Questão**. Recife-PE, 2010.

STOCO, H. P. A educação de jovens e adultos trabalhadores no PROEJA: acesso e permanência no CEFET-BA. **Revista Eletrônica Multidisciplinar Pindorama do Instituto Federal da Bahia – IFBA**. n. 01. agos. 2010 – Disponível em: <[www.revistapindorama.ifba.edu.br](http://www.revistapindorama.ifba.edu.br)>. Acesso em: 10 mar. 2013.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 1 ed. 15 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

## APÊNDICES

Apêndice 1 - Questionário aplicado ao pró-reitor de ensino do Instituto Federal.

### A gestão escolar para o PROEJA em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia

Trabalho de pesquisa do curso de Pós-graduação a distância

Especialização em Gestão Educacional/UFSM

Pesquisadora: Aline Bosak dos Santos

Orientadoras: Prof<sup>a</sup> Liliana Soares Ferreira e Prof<sup>a</sup> Mariglei Severo Maraschin

#### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA “A” (pró-reitor de ensino)

Instituição: Instituto Federal – Rio Grande do Sul

Cursos - Modalidade Educação de Jovens e Adultos

Data: \_\_\_/\_\_\_/2013. Nome (opcional): \_\_\_\_\_

1. Sexo:            ( ) feminino ( ) masculino
2. Formação/titulação: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
3. Tempo de atuação profissional no Instituto Federal: \_\_\_\_\_
4. Tempo de atuação como gestor: \_\_\_\_\_
5. Tempo de atuação como pró-reitor: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
6. De que forma você como gestor entende a gestão democrática?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
7. Como o Instituto Federal aborda a questão da gestão democrática na organização da instituição?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

8. Como se organiza a gestão dos cursos PROEJA?
- 
- 
- 
- 
9. Como ocorre o planejamento dos cursos PROEJA no Instituto Federal?
- 
- 
- 
- 
10. Que ações evidenciam o processo democrático de decisões e quem participa desses processos?
- 
- 
- 
- 
11. Qual o espaço dos estudantes nas decisões da instituição/do câmpus/do curso?
- Nenhum
  - Pouco
  - Há espaço, mas não estímulo
  - É dependente do interesse e busca pelos estudantes
  - Está constantemente aberto e é estimulada a participação dos estudantes
12. Nos cursos PROEJA, o Instituto Federal oferece orientação específica para os professores atuarem nessa modalidade?
- Não
  - Sim. Como se dá essa orientação?
- 
- 
- 
- 
13. A construção dos cursos PROEJA atende à legislação vigente? De que forma?
- 
- 
- 
- 
14. Como o Instituto Federal desenvolve ações para garantir o acesso e a permanência dos estudantes do PROEJA?
- 
- 
- 
- 

Obrigada pela atenção e disponibilidade, Aline Bosak dos Santos.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO

Santa Maria, 10 de agosto de 2013.

Prezados colegas:

Apresentamos a pesquisadora ALINE BOSAK DOS SANTOS, aluna do curso de Especialização em Gestão Educacional, que está realizando pesquisa sobre a Gestão no PROEJA, sob minha orientação e com coorientação da Prof. Mariglei Severo Maraschin.

Sendo o que tínhamos para o presente, subscrevemo-nos.

Atenciosamente,

A handwritten signature in blue ink, which appears to read 'Liliana Soares Ferreira'.

Prof. Dra. LILIANA SOARES FERREIRA

Apêndice 2 - Questionário aplicado aos diretores de ensino da cada câmpus do Instituto Federal.

**A gestão escolar para o PROEJA em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia**

Trabalho de pesquisa do curso de Pós-graduação a distância  
Especialização em Gestão Educacional/UFSM  
Pesquisadora: Aline Bosak dos Santos  
Orientadoras: Prof<sup>a</sup> Liliana Soares Ferreira e Prof<sup>a</sup> Mariglei Severo Maraschin

**QUESTIONÁRIO DE PESQUISA “B” (diretor de ensino)**

Instituição: Instituto Federal – Rio Grande do Sul

Curso (s) do câmpus: \_\_\_\_\_

Modalidade: Educação de Jovens e Adultos

Cidade: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_/\_\_\_/2013. Nome (opcional): \_\_\_\_\_

1. Sexo:            ( ) feminino ( ) masculino
2. Formação/titulação:  
\_\_\_\_\_
3. Tempo           de           atuação           no           Instituto  
Federal: \_\_\_\_\_
4. Tempo de atuação como diretor: \_\_\_\_\_
5. De que forma você como diretor entende a gestão democrática?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. Como o câmpus aborda a questão da gestão democrática na condução da organização da instituição?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. Como se organiza a gestão dos cursos PROEJA no câmpus?  
( ) É centralizadora (envolve apenas a direção e/ou coordenação)  
( ) Busca a participação apenas da comunidade escolar interna (diretor, coordenador e professores)  
( ) Busca a participação também da comunidade escolar externa

- É totalmente democrática, envolvendo todos os envolvidos no processo educativo  
 Outro. \_\_\_\_\_
8. Como ocorre o planejamento dos cursos PROEJA no câmpus?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
9. Quais ações são realizadas pela coordenação/direção dos cursos PROEJA?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
10. Como se dá o processo de decisão no câmpus? Preconiza-se uma participação coletiva?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
11. Quem participa dos processos decisórios no câmpus?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
12. Os estudantes do PROEJA são convidados a participar das decisões? Caso sim, como se dá essa participação?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
13. Quais as ações da coordenação/direção de cursos para garantir a permanência dos estudantes, evitando a evasão escolar?  
 Não há ações nesse aspecto  
 Há apenas projetos  
 Há apoio pedagógico, transporte gratuito, acesso a alimentação/assistência médica e odontológica  
 Outras. \_\_\_\_\_
14. O câmpus possui algum tipo de orientação para os professores que trabalharão especificamente nessa modalidade? Caso sim, como se dá essa orientação?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
15. De que maneira a coordenação/direção se organiza a fim de promover a integração entre a Educação Básica e a Educação Profissional visando à formação integral dos estudantes?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
16. Como ocorre a construção do projeto pedagógico para os cursos PROEJA considerando a premissa de uma formação integral dos estudantes?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Obrigada pela atenção e disponibilidade, Aline Bosak dos Santos.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO

Santa Maria, 10 de agosto de 2013.

Prezados colegas:

Apresentamos a pesquisadora ALINE BOSAK DOS SANTOS, aluna do curso de Especialização em Gestão Educacional, que está realizando pesquisa sobre a Gestão no PROEJA, sob minha orientação e com coorientação da Prof. Mariglei Severo Maraschin.

Sendo o que tínhamos para o presente, subscrevemo-nos.

Atenciosamente,

Prof. Dra. LILIANA SOARES FERREIRA