



Artigo



***Trabalho do Diretor na EPT:
percepções, desafios e reflexões entre ser diretor e educador***

*Director's Work at EPT: perceptions, challenges and reflections
between being a director and an educator*

*El Trabajo del Director en el EPT:
percepciones, desafíos y reflexiones entre ser director y educador*

*Le Travail du Directeur dans l'EPT: perceptions, défis et réflexions entre
le rôle de directeur et celui d'éducateur*

Priscila Rostirola Ritzel¹ e Mariglei Maraschin²

¹ Mestra em Educação Profissional e Tecnológica pela Universidade Federal de Santa Maria e bacharel em Administração pela Faculdade Metodista de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil. Pesquisadora do Grupo de Estudos e Pesquisas em Políticas Públicas e Trabalho Pedagógico na Educação Profissional e do Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Trabalho, Educação e Políticas Públicas.

 <https://orcid.org/0000-0003-0765-7446> E-mail: priscila.ritzel@gmail.com

² Pedagoga pelo Centro Universitário Franciscano, Santa Maria, RS, Brasil, e mestra e doutora em Educação pela Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil. É líder do Grupo de Estudos e Pesquisas em Políticas e Trabalho Pedagógico na Educação Profissional.

 <https://orcid.org/0000-0002-9705-1896> E-mail: mariglei.maraschin@ufsm.br

Resumo

Este artigo apresenta um relato de uma pesquisa-ação realizada numa escola estadual da Zona Sul de São Paulo com o objetivo de identificar as dificuldades encontradas pelos professores em realizar a inclusão das crianças com deficiência e com necessidades educacionais específicas, e, ao mesmo tempo, oferecer subsídios e apoio para o aperfeiçoamento da prática docente de professores em exercício. A metodologia consistiu em uma fase de campo com entrevistas semiestruturadas para investigar fatores psicossociais e pedagógicos que influenciam a prática dos docentes. Os dados revelaram que o tempo de docência e as formações das participantes não as capacitaram de forma prática e teórica para trabalhar com esses alunos. As falas das professoras demonstraram que, apesar de mais de dez anos de atuação e de múltiplas formações na área da educação, esses cursos não foram eficazes para que elas construíssem uma identidade profissional de "saber-fazer e ser" em uma perspectiva inclusiva e crítica. Os resultados forneceram subsídios para ampliar os estudos sobre a formação de professores e formular uma proposta de formação continuada que possibilite a reflexão sobre o uso de metodologias participativas que favoreçam o desenvolvimento pleno de crianças em suas necessidades específicas respeitando a diversidade.

Palavras-Chave: Educação Inclusiva; Formação de Professores; Necessidades Educacionais Específicas; Políticas Educacionais; Aprendizagem.

Abstract

This article presents a report on an action research project carried out in a state school in the South Zone of São Paulo with the aim of identifying the difficulties encountered by teachers in including children with disabilities and special educational needs, while at the same time offering resources and support for improving the teaching practices of practicing teachers. The methodology consisted of a field phase with semi-structured interviews to investigate psychosocial and pedagogical factors that influence teachers' practices. The data revealed that the participants' teaching experience and training did not equip them with the practical and theoretical skills to work with these students. The teachers' statements showed that, despite more than ten years of experience and multiple training courses in the field of education, these courses were not effective in helping them build a professional identity of "know-how and being" from an inclusive and critical perspective. The results provided insights for further studies on teacher training and for formulating a continuing education proposal that enables reflection on the use of participatory methodologies that favor the full development of children in their specific needs while respecting diversity.

Keywords: Inclusive Education; Teacher Training; Specific Educational Needs; Educational Policies; Learning.

Resumen

Este artículo presenta un informe sobre un investigación-acción en una escuela pública de la Zona Sur de São Paulo con el fin de identificar las dificultades encontradas por los profesores en el desempeño de la labor de inclusión de los niños con discapacidad y necesidades educativas específicas y, al mismo tiempo, ofrecer subsidios y apoyo para mejorar la práctica docente de los profesores en ejercicio. La metodología consistió en una fase de campo con entrevistas semiestructuradas para investigar los factores psicosociales y pedagógicos que influyen en la práctica docente. Los datos revelaron que el tiempo de docencia y la formación de las participantes no las capacitaban de manera práctica y teórica para trabajar con estos alumnos. Las declaraciones de las profesoras demostraron que, a pesar de más de diez años de experiencia y múltiples formaciones en el área de la educación, estos cursos no fueron eficaces para que construyeran una identidad profesional de «saber hacer y ser» desde una perspectiva inclusiva y crítica. Los resultados proporcionaron información para ampliar los estudios sobre la formación de profesores y formular una propuesta de formación continua que permita reflexionar sobre el uso de metodologías participativas que favorezcan el pleno desarrollo de los niños en sus necesidades específicas, respetando la diversidad.

Palabras Clave: Educación Inclusiva; Formación del Profesorado; Necesidades Educativas Específicas; Políticas Educativas; Aprendizaje.

Resumé

Cet article présente un rapport sur une recherche-action menée dans une école publique de la zone sud de São Paulo dans le but d'identifier les difficultés rencontrées par les enseignants pour intégrer les enfants handicapés et ayant des besoins éducatifs spécifiques, tout en offrant des aides et un soutien pour améliorer les pratiques pédagogiques des enseignants en exercice. La méthodologie consistait en une phase de terrain avec des entretiens semi-structurés visant à étudier les facteurs psychosociaux et pédagogiques qui influencent la pratique des enseignants. Les données ont révélé que l'ancienneté et la formation des participantes ne les avaient pas préparées de manière pratique et théorique à travailler avec ces élèves. Les propos des enseignantes ont montré que, malgré plus de dix ans d'expérience et de multiples formations dans le domaine de l'éducation, ces cours n'avaient pas été efficaces pour leur permettre de construire une identité professionnelle de « savoir-faire et être » dans une perspective



inclusive et critique. Les résultats ont fourni des informations utiles pour approfondir les études sur la formation des enseignants et formuler une proposition de formation continue qui permette de réfléchir à l'utilisation de méthodologies participatives favorisant le plein développement des enfants dans leurs besoins spécifiques, tout en respectant la diversité.

Mots-Clés: Éducation Inclusive; Formation des Enseignants; Besoins Éducatifs Spécifiques; Politiques Éducatives; Apprentissage.



Introdução

O trabalho do Diretor Geral na Educação Profissional e Tecnológica transcende a mera administração, abrangendo também as demandas pedagógicas inerentes à gestão nessa modalidade de ensino. Reconhecer a importância da gestão na EPT, especialmente para o diretor, é fundamental para compreender quem é esse gestor e os desafios enfrentados na condução de políticas públicas e das demandas nesse contexto.

Ribeiro (1978), citado por Paro (2015), esclarece que, ser diretor difere de ser simplesmente um administrador, uma vez que, a direção envolve questões multifacetadas, incluindo liderança em aspectos pedagógicos, que constitui o propósito central de uma instituição educacional. Diante dessa premissa, a indagação que guia esta pesquisa é: como ocorrem as relações do trabalho entre ser diretor e educador nas escolas federais de Educação Profissional e Tecnológica na região central do RS? Com o intuito de responder essa questão, o estudo visa analisar como o trabalho do gestor se configura em relação ao trabalho pedagógico.

A justificativa para esta pesquisa baseia-se nas declarações dos próprios diretores, que ressaltam a necessidade de acompanhar, supervisionar e orientar suas equipes para garantir a efetivação dos planos de ensino e os processos pedagógicos. A pesquisa, originada de um projeto de Mestrado, adota uma abordagem metodológica que incorpora fontes bibliográficas, documentais e empíricas.

O estudo foi pautado em várias etapas, dentre elas, entrevistas, visitas de campo e grupo de interlocução. Os próprios sujeitos, em seus discursos, ressaltam que a função do diretor é dedicar-se ao desenvolvimento, coordenação e integração entre a escola e a sociedade. Sua liderança pode impactar positiva ou negativamente todo o ambiente escolar e, no cenário globalizado, a gestão escolar está passando por transformações sociais, muitas vezes assumindo um caráter burocrático, sob a responsabilidade do diretor, que detém o poder de decisão e organização da escola nas rotinas diárias (Ritzel, 2023).

Nobre (2020) destaca que a direção de uma instituição de ensino deve fomentar a participação ativa, engajamento, respeito mútuo e igualdade entre todos os envolvidos, visando alcançar o bem comum e o pleno desenvolvimento de cada indivíduo. A comunidade escolar deve participar ativamente das decisões e processos que impactam suas vidas e trabalhos, promovendo espaços de discussão e tomada de decisões coletivas.

Também, para Nobre (2020), a direção de uma escola não deve ser comparada a uma empresa com foco na geração de capital, pois o capital de uma escola é humano. Nesse contexto, a direção deve incentivar os indivíduos a tomar iniciativas, assumir responsabilidades e desenvolver seus conhecimentos por meio de formações continuadas, delegação de responsabilidades e reconhecimento do potencial de cada pessoa

Em suma, este estudo busca compreender a gestão de instituições de Educação Profissional e Tecnológica, especificamente escolas de Educação Profissional, em relação ao trabalho pedagógico do diretor, reconhecendo a interconexão indispensável entre esses dois aspectos. Para isso, organizou-se a escrita em três seções: a primeira sobre a metodologia do estudo, a segunda sobre o trabalho do diretor na EPT e a terceira sobre o trabalho pedagógico na EPT e o lugar do diretor.

1. Metodologia

A pesquisa foi se desenhando em vários movimentos. Configurou-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter descritivo-exploratório e foi desenvolvida em diferentes etapas, com o objetivo de compreender os fenômenos relacionados à Direção da Escola de Educação Profissional. O estudo qualitativo caracteriza-se como sendo uma análise de fenômenos concretos, relacionando-se com as particularidades de um determinado local e tempo (Flick, 2009).

Por pretender compreender de forma mais profunda o que ocorre nas unidades escolares, considerando os problemas enfrentados no tocante à Direção Escolar no seu dia-a-dia, a pesquisa foi considerada de caráter exploratório. Na presença dessas proposições, esta pesquisa parte do referencial teórico estabelecido como base central de reflexão, que foram a Educação Profissional, o trabalho do diretor, a gestão da EPT, as políticas públicas na EPT e o trabalho pedagógico.

A pesquisa bibliográfica e documental, além do levantamento e análise de subsídios teóricos e pesquisas recentes a respeito das temáticas, permitiram um entendimento a respeito do tema, de sua estrutura, organização e das relações existentes. A pesquisa documental caracteriza-se pela obtenção de dados a partir de documentos e tem como objetivo “[...] extrair informações neles contidas, a fim de compreender um fenômeno” (Kripka, Scheller, & Bonotto, 2015: 58).

Esse primeiro momento foi importante para delimitar as categorias e subcategorias propostas como base para a criação dos instrumentos deste estudo. A construção dos instrumentos de pesquisa ocorreu em três momentos: questionário, entrevista e grupo de interlocução (GI).

Gonçalves (2001), explica a pesquisa de campo como o tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada, ela exige do pesquisador um encontro mais direto com o protagonista do estudo. Assim, a primeira aproximação com o campo da pesquisa foi a aplicação de um questionário aos diretores das instituições pesquisadas. O instrumento foi disponibilizado aos sujeitos pela plataforma *Google Forms*.

Após, passou-se para a realização de entrevistas, quando foi estabelecida uma conexão entre os interlocutores e a pesquisadora, ao se construir uma relação de confiança, incorporando a cultura de entendimento e estabelecendo um elo com as afinidades que a temática propõe. Após a realização das 5 entrevistas, que aconteceram no lócus dos diretores, ocorreu o movimento de análise dos dados produzidos. O método escolhido para tratamento dos dados foi a análise de conteúdo com a técnica de análise de categorias, discutida por Bardin (2016). A autora define esse método como;

(...) a análise do conteúdo é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos extremamente diversificados. Estes discursos procuram esclarecer as causas da mensagem ou as consequências que ela pode provocar (Bardin, 2016: 384).

Sendo assim, a análise de conteúdo abordado procedimentos especiais para o processamento de dados de pesquisas científicas. É um método eficiente que possibilita ao pesquisador compreender o que se propõe investigar.

Por conseguinte, e por meio das inferências das pesquisadoras, é possível explorar a mensagem recebida, sem omitir a conjuntura na qual a mensagem foi desenvolvida. O método análise de conteúdo demanda, em sua elaboração, prática e procedimentos rigorosos em todas as fases que são definidas em três (3) etapas diferentes: a) pré-análise, que compreende a organização do material; b) exploração do material, que abarca os processos de classificação, codificação e categorização e, por fim, c) tratamento dos resultados, que representa a fase final de inferência e interpretação.

Seguindo os movimentos de produção de dados, após a análise dos questionários e das entrevistas e a organização e síntese das categorias e subcategorias, realizou-se o grupo de interlocução (GI). Essa metodologia tem conquistado espaço nas pesquisas acadêmicas das ciências sociais e humanas, sendo um recurso com potencialidades para a pesquisadora e para os participantes. Essa técnica tem como pré-requisito o domínio do conteúdo por parte dos participantes e permite que os mesmos ancoram suas opiniões baseadas nas suas experiências cotidianas (Ferreira e col., 2014). O GI é uma técnica de produção (os discursos dos sujeitos nesse momento também são considerados dados), análise (em diálogo, os interlocutores analisam os dados e as análises apresentadas) e sistematização.

Importante registrar que, em todos os momentos da pesquisa, utilizou-se, na observação sistemática no Diário de Campo em especial, a interlocução realizada com cada diretor na própria instituição. Isso foi importante para conhecer, além das concepções e forma da gestão, a organização do ambiente. Todas essas etapas, aqui sintetizadas, permitiram a elaboração da pesquisa, e o estudo em questão traz como recorte o trabalho do diretor, mais especificamente, refletindo sobre o trabalho pedagógico nas instituições pesquisadas. Por isso, as seções seguintes destacam o trabalho do diretor na EPT e o lugar do trabalho pedagógico no trabalho do diretor, contendo dados teóricos e empíricos.

2. O Trabalho do Diretor na EPT

O conceito de direção escolar passa a ser incorporado, pela sociedade, a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, quando em seu Art. 206, dispõe ao longo do texto, a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº.9394/96, no seu Art. 14 que destaca o preceito da gestão democrática como um dos seus princípios, pressupondo a gestão democrática como um trabalho coletivo, participativo e dialógico. A reflexão sobre o Trabalho do Diretor na EPT elucida a criticidade e a busca para uma gestão escolar efetiva, inclina-se para um ambiente que proporciona os princípios embasados no compartilhamento de ideias e o envolvimento de todos os sujeitos que fazem parte da comunidade.

A Educação Profissional Tecnológica (EPT) aparece como um importante eixo de análise quando, em seus fundamentos, associa a dimensão formativa à preparação de trabalhadores para ocupar postos de trabalho, ou seja, a partir da aquisição dos saberes e

fazer das atividades profissionais e tecnológicas, os indivíduos estariam em condições de atuar em áreas específicas da esfera produtiva, bem como teriam maiores chances de conseguirem vagas no mundo do trabalho (Ritzel, 2023).

Resultante desse processo, é a articulação dessas instâncias, legitimadas nas políticas públicas e normatizações de leis que regem a Educação Profissional e Tecnológica no Brasil. O diretor da EPT é um educador e precisa conhecer as atividades meios e fins da instituição escolar. Percebe-se o diretor escolar como um mediador do processo, que engloba a esfera macro, envolvendo os três níveis do governo federal (municípios, estados e união).

Santos e Macedo (2022) analisaram alguns documentos oficiais que evidenciaram o que se esperava do diretor na EPT. A partir do tensionamento entre os aportes teóricos e legais, concluíram que o delineamento das políticas para a Educação Profissional e Tecnológica seguiu (e vem seguindo) os interesses políticos e do mercado, influenciando a rede de ensino federal e refletindo nas legislações que tratam das atribuições do diretor.

Faz-se necessário, portanto, que a Educação Profissional esteja voltada aos diferentes saberes e fazeres exigidos pelo mundo do trabalho. A partir dessa ideia, as escolas devem estar preparadas para formar profissionais que possuam outras habilidades além dos fazeres técnicos, adequando-os ao perfil que se observam nos últimos anos, uma vez que o mundo do trabalho está em constante mudança. Nesse sentido, os profissionais precisam ser capazes de se adaptar rapidamente a novas situações, que envolvem as tecnologias e demandas da atualidade. A capacidade de ser flexível, aprender novos afazeres e se ajustar às mudanças é crucial para se manter relevante no mundo do trabalho.

Assim, a gestão escolar e a formação técnica, ao serem analisadas, apontam o reconhecimento social da importância da escola no espaço social em que está inserida e na vida das pessoas de maneira pessoal e profissional, das provocações vividas e do importante papel de uma gestão preparada e engajada, buscando o acolhimento, a inclusão e a equidade (Libâneo, 2012, p.97).

Dessa forma, Vedoin (2018) aborda, mesmo não diretamente, aos diretores da EPT, mas aos diretores da rede estadual, os desafios vividos pelas relações de um modelo capitalista em que os diretores tendem a ocupar relações de poder, o que implica permear a administração, tais relações tendem a impactar o trabalho pedagógico.

Sabe-se que, para garantir o sucesso e a permanência dos estudantes em uma escola, é primordial a integração entre o administrativo e o pedagógico, trabalhando em conjunto, alinhando estratégias, compartilhando informações e recursos para o benefício dos estudantes. A eficácia da integração entre a gestão e o pedagógico dependerá de um comprometimento contínuo de ambas as partes e de uma liderança que promova a cooperação e o trabalho em equipe. Essas medidas exigem mudanças nas políticas governamentais para que se disponibilizem recursos e o direcionamento da Educação Profissional.

Nesse entendimento, Delgado, Gomes e Pessoa (2019) refletem sobre a importância das políticas voltadas ao fomento da educação tecnológica, uma vez que essas desempenham um papel crucial na promoção do valor e da importância da Educação Profissional. Por isso, reduzir o estigma associado à educação técnica e destacar seus benefícios pode encorajar mais estudantes a considerar a escolha por uma carreira que lhes propicie conhecimento e realização pessoal.

Sendo assim, faz-se necessário fomentar as políticas relacionadas com a formação de professores e desenvolvimento profissional, uma vez que essas são essenciais para a manutenção de ensino de qualidade nas escolas de Educação Profissional, pois docentes qualificados e humanizados, que trabalhem na perspectiva emancipatória, podem fornecer aos estudantes o conhecimento e os fazeres necessários para se tornarem cidadãos e trabalhadores conscientes e engajados.

De modo geral, a interação entre política e trabalho nas instituições de Educação Profissional é dinâmica e contínua. No entender de Costa, Ribeiro e Alves (2022), há necessidade de formuladores de políticas, educadores, indústrias e comunidades colaborarem para criar uma base educacional sólida que atenda às necessidades do mundo do trabalho e, ao mesmo tempo, capacite os estudantes com as habilidades necessárias para carreiras de sucesso.

Um dos pontos importantes, portanto, para analisar os resultados de uma escola, referem-se aos indicadores e às avaliações do diretor. Embora, a partir das reflexões de Kitazawa e Constantino (2022), de que a dimensão pedagógica concentra o maior número de atribuições, em se tratando das referidas instituições, o estudo mostrou que isso não ocorreu. Verificou-se que as dimensões administrativas e político-institucionais adquiriram maior presença, dado o caráter estratégico do cargo e a dimensão pedagógica apresentou a terceira concentração.

Não há indicadores precisos no que se refere à EPT. Como indicadores, pode-se citar neste contexto, a porcentagem de estudantes que deixam a instituição antes de completar seus estudos. Uma baixa taxa de abandono sugere que os sujeitos estão satisfeitos e comprometidos com sua educação e formação.

Com base nas reflexões aqui destacadas, entende-se a importância de uma gestão voltada à comunidade escolar, com desafios diários e comprometida com políticas públicas e um trabalho pedagógico crítico. Com o aporte das pesquisas, percebe-se que o foco de um diretor deve pautar-se no sujeito e em seu desenvolvimento humano e integral. Assim, apesar desses estudos não terem o foco principal na gestão, trazem reflexões necessárias para a gestão da/na EPT, assim como o trabalho pedagógico do diretor, que se aborda na próxima seção.

Nesse sentido, o diretor deve pautar sua prática na educação e na formação ética do estudante, dois conceitos interligados que desempenham um papel fundamental no desenvolvimento humano e na construção de uma sociedade mais justa e consciente. Ambos estão relacionados à maneira como os indivíduos adquirem conhecimentos, valores e habilidades para agir de forma ética em suas vidas pessoais e profissionais (Costa, Ribeiro & Alves, 2022).

3. O Trabalho Pedagógico na EPT: o lugar do diretor

Pode-se iniciar, apresentando a seguinte reflexão;

Para avançar para uma política nacional de EPT e um trabalho pedagógico crítico, a partir da formação transformadora que almejamos é fundamental incluir o lugar da gestão neste processo (Maraschin, Ritzel e Cargnin, 2023: 124).

A partir desse entendimento, compreende-se que o diretor em uma instituição educacional, no caso da EPT, é multifacetado, exigindo habilidades de liderança, gestão e pedagogia. Torna-se fundamental a harmonização entre a administração escolar e o compromisso com o desenvolvimento pedagógico. Nesta seção, explora-se como um diretor pode configurar seu trabalho de maneira a conciliar, de forma eficiente, a organização institucional com as demandas do trabalho pedagógico.

Compreendendo-se a gestão democrática como resultante da integração entre gestão pedagógica e gestão administrativa, a partir da compreensão que sua função é assegurar as condições necessárias à consecução das finalidades e objetivos da educação profissional, há que considerá-la como um processo orientado pelos princípios que regem as ações institucionais no campo da educação, tal como estabelece a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Profissional LDB. (Grabowski, 2014: 19).

Quando se questiona qual lugar o diretor ocupa dentro de uma instituição, observa-se que ele estabelece uma visão estratégica alinhada aos objetivos educacionais. A organização institucional é guiada por essa visão, moldando políticas e práticas de gestão e, desse modo, pode-se entender que os diretores das cinco instituições vivenciam, nas suas atividades e responsabilidades, os processos com relação aos aspectos técnicos, administrativos, pedagógicos e políticos, podendo fornecer embasamento para que sejam alcançados os objetivos deste estudo.

Os sujeitos entrevistados foram unânimes em apontar que ao tratar da qualidade de ensino como um todo, não se deve pautar somente em termos quantitativos, pois, assim, não são levados em consideração importantes fatores subjetivos da educação, como a assimilação de valores, gostos, posturas, crenças e aptidões, bem como aquilo que o gestor considera ser um elemento mais relevante que buscar e aferir resultados: verificar e desenvolver os processos educativos que a gestão proporciona.

Na administração escolar, o diálogo deve estar verdadeiramente comprometido com a transformação social, buscando objetivos que consigam atender os interesses da classe trabalhadora, educadora e transformadora, dando a continuidade na companhia de uma das condições para que a escola possa caminhar pelo propósito na direção de uma racionalidade social.

Para isso, cabe alinhar a permanente reflexão, e não apenas nos questionamentos dos objetivos mais amplos da administração propriamente dita. Nessa ideia, o discurso de um dos sujeitos ressalta o compromisso da gestão com a Educação de qualidade e o desafio da diversidade:

Nosso trabalho é pautado na mediação e no foco principal que é uma educação de qualidade. A escola busca fazer o melhor. Acho que no campo pedagógico estamos alcançando bons resultados. Embora ainda exista uma distância considerável para conseguirmos uma escola equitativa, pois a sociedade é excludente. (D2).

A partir desse discurso, percebe-se que a ênfase na mediação sugere que a escola valoriza a resolução de conflitos e a comunicação eficaz entre os envolvidos no processo educacional. Além disso, o trabalho pedagógico é pautado no compromisso com uma educação de qualidade. Ao afirmar-se que os diretores estão alcançando bons resultados no campo pedagógico, sugere um reconhecimento dos esforços bem-sucedidos na implementação de métodos de ensino e aprendizado.

A menção à "sociedade excludente" indica a compreensão de que as desigualdades na educação, muitas vezes, refletem desafios mais amplos na sociedade. Isso sugere uma abordagem consciente das questões sociais, para a construção de uma escola equitativa e destaca a importância atribuída à equidade, indicando um desejo de superar barreiras e criar um ambiente educacional inclusivo, mostrando que enfrentam esses desafios específicos e que estratégias estão sendo implementadas para alcançar uma educação emancipatória, como ressalta Vieira Pinto.

A concepção crítica é a única que está dotada da verdadeira funcionalidade e utilidade, pois conduz à mudança da situação do homem e da realidade à qual pertence, em virtude de ser a única que é capaz de oferecer o conteúdo e o método mais eficaz para a instrução (Vieira Pinto, 2010: 65).

A exposição de Vieira Pinto dá ênfase à concepção crítica e sua funcionalidade na relação com a gestão escolar. Além disso, frisa a importância do gestor estar voltado ao pedagógico na intenção de entender o estudante como um todo, como sujeito pensante.

A partir da pesquisa, percebe-se o engajamento dos diretores em trabalhar no sentido de unir a gestão participativa com o pedagógico. Nesse sentido, os sujeitos da pesquisa enfatizam a importância de formações continuadas, diálogo com os professores e estudantes, definição de metas, feedback construtivo aos professores para promover o aprimoramento contínuo, mediação e resolução de conflitos dentro da equipe pedagógica, embora quatro dos cinco diretores da EPT entrevistados ressaltam que existem desafios, principalmente entre os técnicos-administrativos e professores (Ritzel, 2023).

Esse grupo de diretores, como já mencionado, dirige cinco instituições de EPT na região central do estado do Rio Grande do Sul, foi selecionado porque vivenciam, nas suas atividades e responsabilidades, os processos com relação aos aspectos técnicos, administrativos, pedagógicos e políticos e ofereceu embasamento para fundamentar os objetivos deste estudo.

Compartilhar com outros profissionais as responsabilidades da gestão, ainda é um desafio para os diretores e sujeitos da pesquisa, pois, tradicionalmente, esse papel deve ser exercido pela equipe na gestão democrática e participativa, mas em alguns momentos se sentem sozinhos, como os depoimentos relatados nas entrevistas e no grupo de interlocução (GI).

Na visão crítica da administração escolar, exige-se um conhecimento preciso da estrutura socioeconômica da sociedade. Porém, quando são reduzidas as probabilidades de os interlocutores relacionarem ao conhecimento teórico da prática na gestão, torna-se sustentável que ele seja tomado como pressuposto, sem antes explicitá-lo.

Pode ser possível, compreender os problemas das gerências capitalistas, gerencialistas e até a democrática sem ter clara a divisão pormenor do trabalho e seus determinantes

econômicos e sociais, uma vez que dirigir uma escola é muito diferente de gerir uma empresa, pois escola não visa a lucros, e sim conhecimento e promoção da cidadania.

Diante da reflexão acima, Grabowski (2014), debruça-se na proposta de gestão na EPT, destaca a necessidade de priorizar a posição democrática, relutando a um contraste à gestão hierárquica e deve ser concebida mais que exigência de transparência, impessoalidade e moralidade. Assim, deve-se expressar, no cotidiano escolar, tanto a vontade de participação quanto o empenho por reverter a tradição que se confunde nos espaços públicos. Entende-se a gestão escolar com um importante papel, ao fazer com que a escola, professores e estudantes não parem suas atividades, e que o trabalho pedagógico seja realizado com qualidade, com engajamento e com compromisso. Nesse sentido, os gestores e seus coordenadores precisam trabalhar com comprometimento pela educação e com a sensibilidade que inspiram à equipe docente e toda a comunidade escolar. Desse modo, pode-se pontuar a fala do D4 que, corroborando com os demais, ressalta questões importantes do gestor na EPT no *campus* em que trabalha:

Aqui trabalha-se de forma colaborativa, sempre procurando mediar conflitos e aproximar a comunidade da escola. Tentamos aproximar diferentes saberes, e consultar a todos para a tomada de decisão, mesmo que não seja consensual, ouve-se a maioria para tentarmos fazer o melhor para a escola, nunca deixando o lado pessoal interferir no profissional. (Diretor 4).

Assim, o discurso do D4 está pautado na gestão crítica, o que se alinha com o pensamento de Bordignon e Gracindo (2000), que ressaltam que, para uma gestão escolar crítica, deve haver princípios embasados no compartilhamento de ideias e no envolvimento de todos os sujeitos que fazem parte da escola nos seus processos pedagógicos e de organização.

A gestão de uma escola deve funcionar com uma perspectiva distinta das outras organizações, como bem elencaram Bordignon e Gracindo (2000), por conta de suas propostas atreladas ao ensino, da sua finalidade e também das relações sociais que a constituem. Libâneo (2012), no mesmo sentido, ressalta que

(..) a gestão escolar é sócio crítica, que é uma concepção que além de agregar pessoas, considera as formas democráticas como meios para as tomadas de decisões. Nesse sentido, as decisões são tomadas coletivamente, possibilitando discussões e envolvimento entre todos (Libâneo, 2012: 443).

Esta foi a centralidade deste estudo: trazer em todos os momentos a gestão administrativa e pedagógica como indissociáveis. Torna-se fundamental, então, a compreensão defendida da relação do Trabalho Pedagógico e a gestão na Educação Profissional e Tecnológica, em que compreende-se essa modalidade como essência do vínculo com o mundo do trabalho, com o estudante trabalhador e suas relações na formação de cidadãos críticos, participantes e conscientes nas relações de classe que perpassam o entorno capitalista, no intuito da emancipação dos sujeitos através da educação autotransformadora (Maraschin, Ritzel e Cargnin, 2023). Grabowski (2014: 19) correlaciona a questão sobre gestão escolar e os processos pedagógicos e de organização, procurando refletir sobre o lugar que o diretor ocupa nesse espaço. A síntese da figura 1, que destaca os discursos dos diretores pesquisados, ressalta pontos importantes.

Figura 1 – Trabalho Pedagógico do Diretor na EPT e suas relações com o administrativo



Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

Embasado na figura anterior, observa-se que a centralidade do trabalho pedagógico se volta para o apoio ao estudante, à formação continuada de professores, currículo integrado, integração, equidade e tomada de decisões de forma participativa. Abaixo, pode-se observar, no discurso de um dos sujeitos, os entraves que dificultam que essas ações se concretizem.

(...) uma das muitas preocupações que temos é quando o orçamento não fecha. Isso interfere no ensino e no andamento da escola. Somos uma escola rural, onde produzimos muito do que consumimos. E isso depende de inúmeros fatores. Portanto, além de gerir as questões burocráticas e pedagógicas nos cabe um olhar diferenciado para que tenhamos uma educação de qualidade, uma escola acolhedora e a preocupação com o espaço físico e a alimentação. (D5, grifos nossos).

O discurso destaca uma preocupação legítima em relação ao orçamento em uma escola rural, ressaltando a influência direta desse fator no ensino e no funcionamento da instituição. A ênfase na auto suficiência, em que a escola produz grande parte do que consome, adiciona uma camada extra de complexidade, dependendo de diversos fatores, como condições climáticas e variáveis agrícolas.

A menção à gestão burocrática e pedagógica sugere a multiplicidade de responsabilidades enfrentadas pela equipe da EPT, que não se limita apenas ao âmbito educacional. Além disso, o destaque para a necessidade de um olhar diferenciado ressalta a importância de uma abordagem holística na busca por uma educação de qualidade e um ambiente escolar acolhedor.

A preocupação com o espaço físico e a alimentação destaca a relevância de aspectos muitas vezes negligenciados, mas cruciais para proporcionar um ambiente propício ao

aprendizado. No entanto, a ausência de detalhes específicos sobre como essas preocupações estão sendo abordadas pode deixar espaço para interpretações diversas.

Assim, compreende-se que gerir uma instituição de EPT é muito mais que dominar termos técnicos ou apenas administrar, envolve inúmeras dimensões como as citadas pelo diretor participante da pesquisa: *é mais do que orçamento e burocracias, é lutar diariamente por uma educação de qualidade e uma instituição acolhedora.*

Portanto, o acompanhamento da gestão democrática e do trabalho pedagógico deve incluir, também, o tipo de política pública desenvolvida; o contexto inter e intra-organizacional dentro do qual ocorre a implementação e o mundo externo sobre o qual a política deverá exercer o seu impacto.

Nesse sentido, para Florenciano, Alexandre e Dutra (2019), o diretor deve desempenhar uma liderança que impulse a autoconstrução, o compromisso, a responsabilidade e a qualidade de forma criativa no processo educacional. Compete a ele a ação de coordenar as relações entre todos os profissionais, estudantes e a comunidade escolar, enfocando uma educação que permita uma relação democrática e participativa entre ambos. O diretor, que é o dirigente fundamental, responsável pela escola, deve ter a visão de conjunto e articular e unificar os vários setores, como setor administrativo, setor pedagógico, secretaria, serviços gerais, bem como manter relacionamento com a comunidade.

Considerações Finais

A pesquisa revelou que os principais desafios enfrentados pelas professoras estão diretamente ligados às lacunas em sua formação. As entrevistas evidenciaram que elas se sentem despreparadas e carentes de habilidades pedagógicas para o ensino de alunos com necessidades educacionais específicas. Identificamos que as professoras lidam com esses alunos de forma capacitista, utilizando rótulos e com uma visão massificadora. Essa perspectiva reflete a falta de compreensão sobre a necessidade de aprendizado contínuo, mesmo após anos de experiência. A busca por novos cursos, muitas vezes, foca apenas no acúmulo de diplomas, e não na qualidade do ensino, o que não garante que o profissional será capaz de lidar com as complexidades da sala de aula.

A formação continuada, apontada nesta pesquisa, como fundamental para educação inclusiva deve ser contínua e estar presente em toda a trajetória docente. É por meio de uma formação de qualidade que as complexidades da educação inclusiva podem ser enfrentadas. Como Cool e Miras (1992) apontam, os preconceitos e estereótipos dos professores têm um impacto negativo nas perspectivas dos alunos. Em vista disso, convém que as práticas pedagógicas inclusivas sejam disseminadas com formação docente de qualidade – da primeira licenciatura (formação inicial) às seguintes (formação continuada e pós-graduação) – e com profissionais que compreendam a seriedade e as contribuições das pesquisas. Assim os professores podem usufruir

do acervo teórico articulando-o com suas práticas diárias, em vez de se basearem apenas na experiência.

A formação continuada é indispensável na trajetória docente. É por meio dela que os professores podem aprofundar os conhecimentos e as metodologias necessárias para a inclusão escolar, compreendendo melhor sua realidade e promovendo uma mudança de atitude. Neste sentido, ela deve ser um processo integrado à unidade escolar, com foco na acessibilidade curricular, em estratégias de ensino, em recursos e em apoios especializados que atendam às necessidades dos alunos com deficiência e com necessidades específicas.

Para isso, o Projeto Político Pedagógico (PPP) das escolas deve estar em consonância com as políticas educacionais, propondo um modelo de práticas colaborativas para o atendimento inclusivo. A formação contínua dos professores não deve apenas promover o acesso ao currículo, mas, sim, conceituar um novo modelo de prática. Este modelo deve ser capaz de superar a visão capacitista e massificadora, caminhando em direção a uma inclusão que valorize a interação e as necessidades individuais de cada aluno. A educação inclusiva, dessa forma, se torna real e materializada, alinhada com os outros setores da sociedade, visando as complexas e necessárias mudanças na educação brasileira.

Referências Bibliográficas

- Bardin, Laurence. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições.
- Bobbio, Norberto (2014). Qual democracia? Tradução de Marcelo Freire. 3ª Ed. Edições Loyola.
- Bordignon, Genuíno & Gracindo, Regina V. (2000). *Gestão da educação: o município e a escola. Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos*. Cortez.
- Brasil. (1996, 20 de dez.). *Lei federal nº 9.394. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional*. Senado Federal.
- Brasil. (2008, 16 jul.). *Lei federal n. 11.741. Altera dispositivos da lei n. 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.
- Costa, Mélody., Ribeiro, Giann., & Alves, Sandra. (2022). Gestão na Educação Profissional e Tecnológica: tendências atuais. *Revista Thema*, 21(3), 818-825. <https://doi.org/10.15536/thema.V21.2022.818-825.1553>
- Delgado, Darlan., Gomes, Luiz., & Pessoa, Maria. (2019). *Tecnologias etéreas e a educação profissional: refletindo a gestão educacional pela teoria crítica*. *Educação*, 44, 1-22. <https://doi.org/10.5902/1984644430629>
- Fazenda, Ivani. (2010). *Metodologia da pesquisa educacional*. Cortez.
- Fernandes, Jorge Ulisses Jacoby. (2016). *Tribunais de Contas do Brasil: jurisdição e competência*. Fórum.
- Ferreira, L. S. (2008). Gestão do pedagógico: de qual pedagógico se fala. *Currículo sem fronteiras*, 8(2), 176-189.
- Grabowski, Gabriel. (2014). *Gestão e planejamento da educação profissional e tecnológica*. Instituto Federal do Paraná. <https://ifpr.edu.br/curitiba/wp-content/uploads/sites/11/2016/05/Gestao-e-planejamento-da-educacao-profissional-e-tecnologica.pdf>
- Iocken, Sabrina Nunes. (2019). Avaliação das políticas públicas: necessidade de uma diretriz normativa no âmbito dos tribunais de contas. Em Lima, Luiz Henrique., & Sarquis, Alexandre Manir Figueiredo (coord.). *Processos de controle externo: estudo de ministro e conselheiros substitutos dos Tribunais de Contas*. Fórum.
- Kripka, Rosana., Scheller, Morgana., & Bonotto, Danusa L. (2015). Pesquisa documental: considerações sobre conceitos e características na pesquisa qualitativa. Em *Atas CiaiQ2015*, 2, pp. 243-247
- Kuenzer, Acácia Z. (1999). Educação profissional: categorias para uma nova pedagogia do trabalho. *Boletim Técnico do Senac*, 25(2), <https://www.bts.senac.br/bts/article/view/596>
- Libâneo, João C. (2012). *Educação Escolar: Políticas, Estrutura e Organização*. Cortez.
- Marangoni, Ricardo Alexandre. (2020). O trabalho do diretor de escola: análise a partir de uma perspectiva histórica. *Jornal de Políticas Educacionais*, 14, e71059. <https://doi.org/10.5380/jpe.v14i0.71059>
- Maraschin, Mariglei. (2015). *Dialética das Disputas: trabalho pedagógico a serviço da classe trabalhadora?* Tese (Doutorado). Centro de Educação, Universidade Federal de Santa Maria. <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/11580>
- Maraschin, Mariglei. (2020). Trabalho pedagógico na educação profissional: da negação do pedagógico ao trabalho pedagógico crítico. Em *Trabalho Pedagógico na Educação Profissional e Tecnológica em diferentes contextos: desafios e reflexões*. (pp. 51-74). CRV.

- Maraschin, Mariglei., Ritzel, Priscila., & Carginin, Rosimara. (2023). Trabalho pedagógico na educação profissional e tecnológica em diferentes contextos: Desafios e reflexões. Em *Trabalho Pedagógico crítico: compromisso da gestão da educação profissional e tecnológica*. (pp. 115-126). CRV.
- Paro, Vitor. A Formação de Gestores Escolares: A atualidade de José Querino Ribeiro. *Educação & Sociedade*, 30(107), 453-467. <http://www.cedes.unicamp.br>
- Paro, Vitor. (2010). *Educação como exercício do poder: crítica ao senso comum em educação*. Cortez Editora.
- Paro, Vitor. (2015). *Diretor Escolar: educador ou gerente?* Cortez Editora.

Recebido em 22/05/2024.
Revisado em 15/08/2024.
Aceito em 21/08/2024.