

UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA – UNIARA

Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação

Divino Lozetti Risso

**Gestão escolar, inclusão e permanência de alunos: estudo em uma Escola
Técnica Estadual (ETEC) do interior do Estado de São Paulo**

**ARARAQUARA - SP
2022**

Divino Lozetti Risso

**Gestão escolar, inclusão e permanência de alunos: estudo em uma Escola
Técnica Estadual (ETEC) do interior do Estado de São Paulo**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara (UNIARA), como requisito final para obtenção do título de Mestre em Processos de Ensino, Gestão e Inovação.

Linha de pesquisa: Gestão Educacional.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Ana Maria Falsarella

R485g Risso, Divino Lozetti

Gestão escolar, inclusão e permanência de alunos: estudo em uma Escola Técnica Estadual (ETEC) do interior do estado de São Paulo
Divino Lozetti Risso. – Araraquara: Universidade de Araraquara, 2022.
120f.

Dissertação (Mestrado)- Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação - Universidade de Araraquara-UNIARA

Orientador: Profa. Dra. Ana Maria Falsarella

1. Permanência escolar. 2. Educação tecnológica e profissional.
3. Inclusão educacional. 4. Processos de gestão e organização escolar.
5. Gestão participativa. I. Título.

CDU 370

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

RISSO, Divino Lozetti. Gestão escolar, inclusão e permanência de alunos: estudo em uma Escola Técnica Estadual (ETEC) do interior do estado de São Paulo, ano 2022. Número de folhas 121 Dissertação do Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara – UNIARA, Araraquara-SP.

ATESTADO DE AUTORIA E CESSÃO DE DIREITOS

NOME DO AUTOR: Divino Lozetti Risso

TÍTULO DO TRABALHO: Gestão escolar, inclusão e permanência de alunos: estudo em uma Escola Técnica Estadual (ETEC) do interior do estado de São Paulo

TIPO DO TRABALHO/ANO: Dissertação / ano 2022

Conforme LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998, o autor declara ser integralmente responsável pelo conteúdo desta dissertação e concede a Universidade de Araraquara permissão para reproduzi-la, bem como emprestá-la ou ainda vender cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação pode ser reproduzida sem a sua autorização.



Nome do Autor: Divino Lozetti Risso

Endereço completo: R. Cel. Alípio Dias, 786 Centro – São José do Rio Pardo SP CEP 13720-000

E-mail professor.riopardo@gmail.com



UNIVERSIDADE DE ARARAQUARA - UNIARA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PROCESSOS DE ENSINO,
GESTÃO E INOVAÇÃO, ÁREA DE EDUCAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara – UNIARA – para obtenção do título de **Mestre em Processos de Ensino, Gestão e Inovação**.

Área de Concentração: **Educação e Ciências Sociais**.

NOME DO AUTOR: **Divino Lozetti Risso**.

CÓDIGO DE ALUNO: **15020-024**.

Data: **22 de fevereiro de 2022**

TÍTULO DO TRABALHO: **"Gestão escolar, inclusão e permanência de alunos: estudo em uma Escola Técnica Estadual (ETEC) do interior do Estado de São Paulo"** .

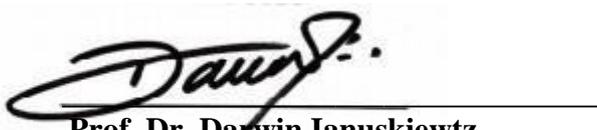
Assinaturas dos Examinadores:

Conceito:



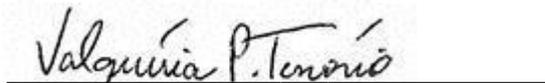
Profa. Dra. Ana Maria Falsarella (orientadora)
Universidade de Araraquara – UNIARA

(X)Aprovado () Reprovado



Prof. Dr. Darwin Ianuskiewtz
Universidade de Araraquara – UNIARA

(X)Aprovado () Reprovado



Profa. Dra. Valquíria Pereira Tenório
Instituto Federal de Educação, Ciência
e Tecnologia de São Paulo- IFSP

(X)Aprovado () Reprovado

Versão definitiva revisada pela orientadora em: 22/04/2022.



Profa. Dra. Ana Maria Falsarella (orientadora)

Ao meu irmão, Marcos, pelo incentivo e por me transmitir toda a sabedoria que Deus lhe cultivava.

A meu pai, Wenceslau, que, com sua sabedoria estupenda durante seu período de vida, me deixou um grande exemplo de perseverança e amor a Deus!

A minha mãe, Ruth, que, quando eu iniciava o Mestrado, partiu para uma vida gloriosa, deixando-me um grande exemplo de lutar por todos os anseios e sempre com uma sensação do dever cumprido.

Pai, Mãe, vocês são pra mim uma fortaleza infinita!

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo privilégio da vida.

À Professora Ana Maria Falsarella, muito obrigado pela sua dedicação, paciência e o carinho que dedicou a mim. Agradeço por fazer parte da minha vida. Minha gratidão e carinho por seu exemplo de profissional e ser humano que estão intrínsecos em mim, e que jamais deixarei de honrar tudo o que transmitiu.

Muito obrigado minha amiga Maria do Carmo, pela sua amizade, pelo seu apoio incondicional em me fazer sentir bem e crer que tudo vai dar certo.

Obrigado, Naiara. Bons amigos são raros e valiosos. A sua amizade surge no caminho onde, às vezes, tudo parecia uma tempestade de procedimentos didáticos, pedagógicos, enfim burocráticos, e você sempre buscava caminhos alternativos em busca de soluções.

“Se a educação sozinha não transforma a sociedade, sem ela tampouco a sociedade muda.”

Paulo Freire

DESENHO DE ESTUDO

Estudo de caso sobre gestão escolar e sua influência na inclusão e permanência de alunos de uma escola técnica.

RISSO, Divino Lozetti. **Gestão escolar, inclusão e permanência de alunos**: estudo em uma Escola Técnica Estadual (ETEC) do interior do Estado de São Paulo. Mestrado. Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação. Araraquara-SP: Universidade de Araraquara – UNIARA, 2022. (Orientação – Prof^a. Dr^a. Ana Maria Falsarella).

RESUMO

Esta pesquisa integra a linha de estudos em Gestão Educacional do Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação (Universidade de Araraquara). O tema é a gestão escolar em relação à inclusão e à permanência de alunos no ensino técnico. Entende-se a permanência como parte do processo de inclusão. O problema que se apresentou surgiu do interesse do pesquisador, sendo docente e gestor da escola que é objeto da pesquisa, em investigar porque alunos de um curso técnico, apesar das dificuldades que enfrentam, permanecem frequentes e interessados, e qual a influência da gestão escolar na inclusão e permanência desses alunos. Dele decorreram as seguintes questões de pesquisa: Que aspectos da instituição escolar influenciam na permanência? A gestão escolar é exercida de modo democrático e incentiva o trabalho coletivo? Esse modo de gestão tem influência na permanência dos alunos? Como os gestores escolares, por meio de sua atuação política, administrativa, pedagógica e de relações de poder, viabilizam o processo de inclusão e permanência ou, pelo contrário, o dificultam? O objetivo geral foi levantar fatores relacionados à gestão que incentivam a permanência de alunos. Foram objetivos específicos: (a) identificar se a gestão escolar se dá de modo participativo; (b) verificar se e como a gestão influencia a permanência de alunos nos cursos; (c) identificar os mecanismos de gestão que levam à inclusão e à permanência escolar ou, pelo contrário, ao abandono e à desistência. A pesquisa se justifica porque, no levantamento bibliográfico realizado, notou-se que existem muitos estudos sobre abandono e desistência de alunos de cursos técnicos, mas poucos trabalhos foram encontrados sobre os fatores que influenciam a permanência, havendo lugar para mais estudos sobre esta temática. Pretende-se uma aproximação com processos de gestão e organização didático-pedagógica e administrativa da instituição. A hipótese inicial é que a gestão participativa é exercida na escola e, por meio de um trabalho coletivo, promove a permanência de alunos que, sem esse incentivo, poderiam desistir ou abandonar o curso que fazem. O apoio teórico adveio, inicialmente, de Tardif e Lessard e Freire. No decorrer do trabalho, outros autores que se mostraram relevantes para a análise dos dados foram agregados. Leis e instruções normativas também foram exploradas. Quanto ao desenho metodológico, trata-se de um estudo de caso, com foco em dados qualitativos, tendo por instrumentos questionário e entrevista, acrescidos de dados quantitativos e de pesquisa em documentos escolares, conforme se fez necessário. Como resultados, espera-se que a pesquisa sirva de apoio aos gestores desta unidade escolar na continuidade do planejamento de seu trabalho e que, uma vez divulgada em congressos e publicações, sirva como ponto de reflexão e apoio para outras instituições e também para outros profissionais da área com o objetivo de enriquecimento profissional e acadêmico. Como produto, será apresentado à equipe escolar um artigo-síntese que evidencia o percurso do trabalho e seu desenvolvimento na ETEC.

Palavras-chave: Permanência Escolar. Educação Tecnológica e Profissional. Inclusão Educacional. Processos de Gestão e Organização Escolar. Gestão Participativa.

ABSTRACT

This research integrates the line of studies in Educational Management of the Graduate Program in Teaching Processes, Management and Innovation (University of Araraquara). The theme is school management in relation to the inclusion and retention of students in technical education. Permanence is understood as part of the inclusion process. The problem that emerged arose from the interest of the researcher, being a teacher and manager of the school that is the object of the research, to investigate why students of a technical course, despite the difficulties they face, remain frequent and interested, and what is the influence of school management in the inclusion and permanence of these students. The following research questions emerged from it: What aspects of the school institution influence permanence? Is school management exercised in a democratic way and does it encourage collective work? Does this management method influence the permanence of students? How do school managers, through their political, administrative, pedagogical and power relations, make the process of inclusion and permanence viable or, on the contrary, make it difficult? The general objective was to raise factors related to management that encourage the permanence of students. Specific objectives were: (a) to identify whether school management takes place in a participatory manner; (b) verify if and how the management influences the permanence of students in the courses; (c) identify the management mechanisms that lead to inclusion and school retention or, on the contrary, to dropout and dropout. The research is justified because, in the bibliographic survey carried out, it was noted that there are many studies on abandonment and dropout of students from technical courses, but few studies were found on the factors that influence permanence, with room for more studies on this topic. It is intended to approach the management processes and didactic-pedagogical and administrative organization of the institution. The initial hypothesis is that participatory management is carried out in the school and, through collective work, promotes the permanence of students who, without this incentive, could give up or abandon the course they take. Theoretical support came initially from Tardif and Lessard and Freire. In the course of the work, other authors that proved to be relevant for the analysis of the data were added. Laws and normative instructions were also explored. As for the methodological design, it is a case study, focusing on qualitative data, using questionnaire and interview instruments, plus quantitative data and research in school documents, as necessary. As a result, it is expected that the research will support the managers of this school unit in the continuity of the planning of their work and that, once publicized in congresses and publications, it will serve as a point of reflection and support for other institutions and also for other professionals. area with the objective of professional and academic enrichment. As a product, a synthesis article will be presented to the school team that highlights the course of work and its development at ETEC.

Keywords: School Stay. Technological and Professional Education. Educational Inclusion. Management Processes and School Organization. Participative Management.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Faixa etária dos docentes.....	47
Tabela 2 - Sexo declarado pelos docentes	48
Tabela 3 - Docentes: função na ETEC.....	48
Tabela 4 - Docentes: tempo de serviço no magistério.....	48
Tabela 5 - Docentes: tempo de serviço na ETEC.....	49
Tabela 6 - Docentes: vínculo empregatício (efetivo e contratado)	49
Tabela 7 - Docentes: área da graduação / licenciatura.....	50
Tabela 8 - Docentes: com pedagogia ou habilitação pedagógica.....	50
Tabela 9 - Docentes: com especialização ou pós-graduação.....	50
Tabela 10 - Docentes: fatores mais relevantes para a permanência dos alunos.....	58
Tabela 11 - Gestores: perfil pessoal.....	62
Tabela 12 - Gestores: informações profissionais.....	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Levantamento bibliográfico inicial.....	29
Quadro 2 - Levantamento bibliográfico complementar.....	33
Quadro 3 - Docentes: disciplina que leciona.....	53
Quadro 4 - Contexto e dilemas do trabalho escolar.....	60
Quadro 5 - Gestores: informações sobre a formação acadêmica	67
Quadro 6 - Síntese do perfil de formação da equipe gestora.....	67
Quadro 7 - Temas/assuntos das reuniões pedagógicas.....	68
Quadro 8 - Gestores: interesse e empenho dos professores em participar.....	70
Quadro 9 - Gestores: tomada de decisões pedagógicas.....	71
Quadro 10 - Gestores: fatores que facilitam/dificultam a inclusão e a permanência dos alunos...	71
Quadro 11 - Gestores: interferência positiva da atuação do gestor na inclusão e na permanência	72
Quadro 12 - Gestores: interesse e empenho dos docentes na inclusão e permanência.....	73
Quadro 13 - Gestores: inclusão escolar participativa e atuação da família.....	74
Quadro 14 - Gestores: visão sobre gestão democrática.....	74
Quadro 15 - Gestores: gestão democrática e benefícios para a escola.....	77
Quadro 16 - Gestores: relação entre gestão democrática e permanência de alunos na escola..	78
Quadro 17 - Gestores: a gestão é exercida democraticamente?.....	80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APM - Associação de Pais e Mestres
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEDUCE - Colóquio Internacional Educação, Cidadania e Exclusão
CEET - Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo
CEETEPS - Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
CONSIP - Conselho das Instituições de Pesquisa do Estado de São Paulo
CPFL - Companhia Paulista de Força e Luz
CPS - Centro Paula Souza
DOE - Diário Oficial do Estado
EJA - Educação de Jovens e Adultos
EPTNM - Educação Profissional Técnica de Nível Médio
ETEC - Escola Técnica Estadual
ETIM - Ensino Técnico Integrado ao Médio
FACAB - Faculdade Casa Branca
FAE - Faculdade de Administração e Economia
ICT - Instituto de Ciência e Tecnologia
IFF - Instituto Federal Fluminense
IFRN - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
IFSC - Instituto Federal de Santa Catarina
IFSP - Instituto Federal de São Paulo
ILD – Índice de Liderança do Diretor
INEP - Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MBA - *Master in Business Administration*
NUCLEAPE - Núcleo de Estudos sobre Acesso e Permanência na Educação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense
PAR – Plano de Ações Articuladas
PEI – Plano Educacional Individualizado
PNAES - Plano Nacional de Assistência Estudantil
PPP - Projeto Político-pedagógico
PSH – Psicologia Sócio-histórica
SDE - Secretaria de Desenvolvimento da Educação
SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFPR – Universidade Federal do Paraná
UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFSCar – Universidade Federal de São Carlos
UNESP - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”
UNIARA – Universidade de Araraquara
UNINOVE – Universidade Nove de Julho
UNINTER - Centro Universitário Internacional
UNISINOS – Universidade Vale do Rio dos Sinos

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	16
Contextualização.....	17
Justificativa.....	19
Problema e Questões de Pesquisa.....	20
Objetivos.....	21
Objetivo Geral.....	21
Objetivos Específicos.....	21
Hipótese.....	21
Detalhamento.....	21
Metodologia.....	23
Caracterização da Instituição e do Curso.....	24
1 EXPLORAÇÃO DA LITERATURA.....	29
1.1 Mapeamento Bibliográfico.....	29
1.2 Apoio Teórico.....	39
2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	47
2.1 Questionário para Professores.....	47
2.2 Entrevista com os Gestores.....	60
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	81
REFERÊNCIAS.....	85
APÊNDICES.....	92
ANEXOS.....	96

APRESENTAÇÃO

Dou início a este trabalho apresentando minha formação acadêmica, minha produção bibliográfica e minha experiência profissional.

Formação Acadêmica

Quanto à graduação, sou bacharel em Ciências Contábeis (Faculdade de Administração e Economia – FAE, São João da Boa Vista/SP, 1994) e em História (Centro Universitário Internacional – Uninter, Curitiba/PR – Polo São José do Rio Pardo/SP, 2011), possuo Licenciatura Plena no Programa Especial de Formação Pedagógica de Docentes para as disciplinas do Currículo da Educação Profissional de Nível Médio (Centro Paula Souza – Faculdade de Tecnologia – Americana/SP, 2008), e sou licenciado em Pedagogia (Faculdade de Ciências Humanas de Aguaí, 2010). Também sou Tecnólogo em Processos Gerenciais (Centro Universitário Internacional – Uninter, Curitiba/PR – Polo São José do Rio Pardo/SP, 2014).

Possuo, ainda, pós-graduação *lato sensu* em variados cursos: Administração (Faculdade de Administração e Economia – FAE, em São João da Boa Vista/SP, 1996), Direito Educacional (Faculdade de Educação São Luís, 2005), Gestão e Planejamento Escolar (Faculdade de Educação São Luís, 2006), Pedagogia Empresarial e Educação Corporativa (Centro Universitário Internacional – Uninter, Curitiba/PR – Polo São José do Rio Pardo/SP, 2014), Especialização em MBA em Gestão de Recursos Humanos (Centro Universitário Internacional – Uninter, Curitiba/PR – Polo São José do Rio Pardo/SP, 2014).

Também tenho os títulos de Tecnólogo em Processos Gerenciais (Centro Universitário Internacional – Uninter, Curitiba/PR – Polo São José do Rio Pardo/SP, 2014) e em Gestão de Recursos Humanos (Centro Universitário Internacional – Uninter, Curitiba/PR – Polo São José do Rio Pardo/SP, 2019).

Produção Bibliográfica

Possuo artigos publicados na área de Gestão, sendo: “O talento profissional com ênfase na ferramenta *coaching*” (Revista Científica Organização Sistêmica do Centro Universitário Uninter, 2014) e “Empreendedorismo na educação: início de uma mudança cultural” (Caderno Universitário Uninter, 2014). Sou autor dos livros “Administração,

trabalho e educação: uma relação necessária” (Clube de Autores, 2014), "Administração: conceitos, fundamentos e processos" (Clube de autores, 2014), "Gestão empresarial e tecnologia da informação" (Clube de Autores, 2015) e "Empreendedorismo e inovação tecnológica no Brasil: histórico, características e perspectivas" (Clube de Autores, 2015).

Também tenho experiência na elaboração de apostilas para cursos na área de Gestão Administrativa, sendo: “Administração da aprendizagem” (Clube de Autores, 2016), “Educação e competências profissionais” (Clube de Autores, 2016), “Inovação empreendedora aplicada no Brasil com perspectivas e características informatizadas" (Clube de Autores, e-book, 2015), "Gestão empresarial com mobilidade da ação tecnológica" (Clube de Autores, e-book, 2015), “Gestão administrativa aplicada no Brasil com perspectivas e características históricas e tecnológicas" (Clube de Autores, e-book, 2015), “Fundamentos administrativos e inovação tecnológica" (Clube de Autores, e-book, 2015).

Experiência Profissional

Possuo experiência profissional docente e/ou de gestão há 27 anos. Atualmente sou Coordenador e Professor no Curso de Administração no Centro Paula Souza – Escola Técnica (ETEC) Professor Rodolpho José Del Guerra, em São José do Rio Pardo (desde 2006), e sou Professor na Fundação Educacional de São José do Rio Pardo, onde atuo desde o início de minha carreira, no ano de 1993. Fui professor e coordenador na Unidade de São João da Boa Vista/SP do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) de 2000 a 2002. Por fim, realizei algumas palestras na área de Gestão em instituições e empresas da região, dentre as quais destaco: “Ação *versus* omissão no ambiente de trabalho pessoal e profissional” (Companhia Paulista de Força e Luz/CPFL-Energia – São José do Rio Pardo – SP, 2014), “Motivar para um crescimento administrativo pessoal e profissional” (Indústria Brasileira de Produtos Médico-Hospitalares/Brasuture – São Sebastião da Gramma – SP, 2014), “Motivação *versus* Planejamento Financeiro” (Tiro de Guerra/TG 02-038 – São José do Rio Pardo – SP, 2014) e “Comportamento Organizacional” (Escola Estadual Prof^a Sylvia Portugal Gouveia de Sylos, para os alunos do 3º ano do ensino médio – São José do Rio Pardo – SP, 2011).

INTRODUÇÃO

Por ser professor e estar sempre emergindo para novas atuações no campo da educação, acredito na mudança da sociedade e na mudança da criança e do jovem, pois, já passei por tantas salas de aula, tive a oportunidade de ver boas experiências acontecerem e tenho a certeza de que ainda acontecem. Digo isto pela esperança de que a educação deva ser priorizada, que não é algo descartável, mas, sim, a melhor e a maior forma de contribuir com a formação do cidadão. E fazendo a junção da docência com o campo administrativo, tive a possibilidade de me estender ao longo deste caminho árduo e gratificante. Acredito que a pós-graduação *stricto sensu* na área profissional em que atuo traz grandes contribuições para minha pessoa como professor e como coordenador, e poderá ampliar meus horizontes pessoais e profissionais.

Ao desenvolver este trabalho busquei o aprofundamento do meu “ontem”, como professor e coordenador, que se alavancava desafiando todas as interfaces que a profissão oferta, muitas vezes acertando e outras até errando, mas analisando de imediato os resultados, buscando corrigi-los e não mais errar, buscando um resultado promissor, e chegando ao meu “hoje”, com os aprendizados agregados por meio dos estudos que o Mestrado me proporciona e de todo o trabalho desenvolvido nesta dissertação, possibilitando o enriquecimento do meu cotidiano ao alinhar teoria e prática. Durante meus anos de experiência notei que há alunos que, mesmo com dificuldades de todos os matizes, não desistem de estudar, e fiquei interessado em compreender se há relação entre o trabalho dos profissionais da escola e a permanência dos alunos.

Todo meu trabalho está pautado numa linha crescente de informações que permitiram reunir dados, investir no cotidiano e também notar que, gradualmente, a teoria se faz prática. Busquei, assim, um trabalho reflexivo e interativo, centralizado no exercício da docência como objeto do campo da gestão organizacional, demonstrando quem é o profissional da educação e como ele pode atuar no seu cotidiano de modo socialmente comprometido com a inclusão de alunos.

Assim sendo, o objetivo geral desta dissertação tem o foco na gestão escolar em relação à organização do trabalho docente e seu reflexo na permanência de alunos, como um dos modos de inclusão. Os objetivos específicos se destacam em identificar a gestão escolar com a importância de ser participativa, incentivando a permanência de alunos nos cursos.

Na contextualização busquei entender a visão do gestor e, para isso, explorei cuidadosamente a real possibilidade de influência do gestor no trabalho docente e discente, a

importância do saber ouvir, promovendo, dessa forma, a igualdade no contexto escolar. Na justificativa trago em destaque a importância de se olhar para um universo de propósitos e anseios de toda a comunidade escolar. Como hipótese, foi apresentada a gestão democrática como possibilitadora de maior participação no trabalho coletivo, incentivando a permanência.

Na metodologia foi preparado um levantamento bibliográfico de teses, dissertações e artigos, o qual foi ampliado no decorrer da coleta de dados empíricos. Para a coleta foram utilizados dois instrumentos: entrevista – com os gestores – e questionário para os professores. Tanto nas entrevistas quanto nos questionários, busquei ficar atento à atuação dos gestores e professores quanto à escuta das dificuldades de cada aluno, evidenciando a importância de todos participarem no cotidiano escolar.

Também cabe ressaltar que o trabalho que resultou nesta dissertação foi desenvolvida em meio à situação pandêmica de Covid 19, com a pesquisa de campo concretizada no auge da pandemia, circunstância que exigiu sua realização de modo *on-line*, não previsto no projeto original, com todo o estresse e insegurança provocados na equipe escolar pelo isolamento social e pelas aulas remotas.

É imperativo informar, neste cenário, que tive a permanente preocupação em desvincular, o mais possível, meu papel de pesquisador de meu papel como membro da equipe escolar. Ative-me ao que os professores e os gestores manifestaram, não havendo nenhuma intervenção de minha parte nas respostas e nas tabulações feitas, buscando interpretá-las estritamente à luz dos autores selecionados. Contudo, a total isenção e neutralidade do pesquisador é inatingível; sem dúvida, minhas próprias observações como membro da escola contribuíram para aclarar alguns pontos da pesquisa.

Os pontos que mais se sobressaíram na investigação são apresentados nas considerações. Por ora, destaco que a realização deste trabalho representou para mim uma fase muito gratificante de minha vida acadêmica, na qual procurei demonstrar, linha após linha, o reconhecimento que o profissional professor precisa deter. E espero que todo o elencado possa contribuir para reflexões de outras instituições e para o avanço acadêmico sobre o tema.

Contextualização

Em minha experiência como professor e como gestor de escola técnica, tenho observado que muitos alunos, apesar das dificuldades que enfrentam, permanecem frequentando a escola. Certamente, o professor tem grande influência quanto a isso. Atuando

como mediador no processo de aprendizagem, o professor revela-se um ator primordial no contexto escolar e no processo de ensino e de aprendizagem, uma vez que está em contato direto com o aluno. A formação desse profissional da educação pode influenciar de diferentes formas sua ação em sala de aula, podendo-se afirmar que tal formação consistirá em base para seu desempenho e a preparação para situações que advirão em sua prática diária. Soma-se à formação inicial do professor a formação continuada permanente que acontece no ambiente escolar e na organização deste, no qual o desempenho da equipe gestora é fundamental.

Entendo que a preparação de uma unidade escolar para uma boa atuação não deve ser apenas dentro da sala de aula, e que o papel dos gestores na organização das experiências escolares é fundamental. Algumas inquietações e reflexões relativas ao papel do gestor escolar levaram-me a questionamentos sobre a real possibilidade de influência do gestor no trabalho docente e se essa influência se reflete no trabalho docente junto aos alunos; sobre a importância de saber ouvir cada integrante da equipe escolar e cada aluno; sobre como um gestor, com suas atitudes, pode influenciar na permanência ou não-permanência dos alunos de modo a intensificar a desigualdade ou promover a igualdade no contexto escolar.

Para atender às inquietações, realizei uma pesquisa quali-quantitativa envolvendo gestores e professores, num total de 12 pesquisados, para buscar suas percepções sobre a problemática em questão. Concomitantemente, foram feitas as leituras teóricas e os estudos sobre as normas legais que permitiram a análise do material de campo e o devido aprofundamento sobre o tema.

O foco da pesquisa é a gestão escolar em sua relação com a permanência de alunos, entendendo-se a permanência como um dos aspectos do processo de inclusão escolar. O vocábulo “permanência” é polissêmico, isto é, abarca várias concepções diferentes que são, por vezes, contraditórias entre si. No Dicionário Online de Português (2021) consta como significado de permanência: a) constância: estado do que permanece, continua; b) continuidade (condição ou qualidade do é contínuo, persistente); c) permissão que dá direito ao estrangeiro de viver e trabalhar num país (visto de permanência); d) ação de permanecer, de continuar, de durar (permanência cargo, por exemplo).

Investigando a origem etimológica da palavra, Tavares do Carmo e Tavares do Carmo (2014), tomando por base o Novíssimo Dicionário Latino-Português (2006), indicam que o termo tem sua origem no latim *permanentia* que, por sua vez, vem do termo *permanere*, com o significado de ficar até o fim, persistir, perseverar, durar. Para esses autores, destacam-se, no termo, significados que se contradizem. Isto porque, se por um lado indicam uma situação de ausência de mudança (inércia, imobilismo, mesmice, quietude, monotonia), por outro,

estão associados à noção de duração e, portanto, sujeitos à transformação pela ação do tempo.

Com os resultados deste estudo e sua divulgação, espera-se a conscientização da comunidade escolar sobre a importância do tema e o aprimoramento da gestão escolar em relação à permanência/inclusão dos alunos.

Justificativa

A título de justificativa, alinho-me a Freire (1987) que defendia que a desigualdade entre as classes sociais acarreta a opressão das classes mais abastadas sobre as classes populares. Esta visão de combate à opressão foi trabalhada neste projeto, partindo do princípio de que uma gestão bem desempenhada e comprometida com a permanência e a inclusão de alunos, tendo um compromisso com toda a sociedade, representará uma escola de respeito e com um grande olhar voltado para o sucesso dos alunos em sua inserção social.

Portanto, o olhar para este universo é amplo e de uma importância a se destacar, considerando meus próprios anseios, mas, também, os anseios de toda uma sociedade que busca, através da escola, um recurso a mais para possíveis ajustes quanto à garantia da inclusão, permanência e boa educação para todos. É sabido, também, que uma escola bem estruturada através dos seus gestores representa grande importância à sociedade.

Entendo, assim, que este foco é apenas um dos grandes desafios escolares para um gestor educacional, porém trata-se de um profissional que não só pensa como também age e promove ações de toda a comunidade escolar.

Assim, a pesquisa se justifica porque, no levantamento bibliográfico realizado, notou-se que existem muitos estudos sobre exclusão, abandono e desistência de alunos de cursos técnicos, mas poucos trabalhos foram encontrados sobre os fatores que influenciam a permanência, havendo lugar para mais estudos sobre esta temática. Como destacam Tavares do Carmo, Manhães e Cola (2018):

Apostar nos estudos sobre a permanência estudantil, desviando do marasmo dos estudos sobre evasão, implica uma virada epistemológica. Assim, por um lado, observa-se que o campo de pesquisa sobre a evasão aponta para recorrentes estudos sobre fatores de causalidade da saída de estudantes, que, como tais, não sugerem horizontes de mudança. E, por outro lado, apostar em pesquisas sobre a permanência tem significado explorar um campo frutífero de discussões, ações e decisões no sentido de se garantir o direito a uma educação de qualidade para todos (TAVARES DO CARMO, MANHÃES e COLA, 2018, p. 54).

A justificativa se reforça com relação à Educação Profissional e Tecnológica, conforme destaca Zanin (2019), ao afirmar que dialogar sobre permanência e abandono escolar com estudantes da Educação Profissional e Tecnológica é o mesmo que dialogar sobre condições de trabalho. Nesse sentido, acredita que deveriam ser colocados na pauta das discussões sobre permanência e abandono: a valorização do próprio trabalhador da educação, o espaço democrático de diálogo e a construção de uma identidade institucional.

Outra justificativa, talvez a mais relevante, é o interesse do próprio pesquisador, como professor e coordenador de uma escola de ensino técnico, em captar os fatores que impactam a permanência dos alunos, em especial no que tange à gestão escolar.

Por esses motivos, pesquisas sobre permanência se diferenciam de pesquisas sobre evasão. Estas, na maior parte, buscam causas e efeitos do ato de abandonar a escola. Já as pesquisas sobre permanência se voltam para uma busca daquilo que é positivo no processo de ficar, favorecendo que ele seja olhado de múltiplos e positivos aspectos que intervêm na educação escolar.

Problema e Questões de Pesquisa

Na sociedade atual, as escolas demandam no dia a dia atitudes diversificadas e isto exige uma atenção em destaque. É aqui que menciono a inclusão escolar, que não trata apenas de alunos com deficiência, mas, também, aqueles oriundos de minorias ou de famílias vulneráveis social e economicamente. Neste último aspecto se enquadram os alunos do ensino técnico que tendem a abandonar o curso.

Algumas inquietações e reflexões relativas ao papel do gestor escolar levaram-me à proposição desta pesquisa. Sendo assim, o problema central desta pesquisa é: A desistência de alunos em cursos técnicos é grande. No entanto, há alunos que, apesar das dificuldades que enfrentam, permanecem frequentes e interessados. Pergunta-se: Como os gestores escolares, por meio de sua atuação política, administrativa, pedagógica e de relações de poder, viabilizam o processo de inclusão ou, pelo contrário, o dificultam?

O problema se desdobrou nas questões secundárias, a saber:

1. Quais aspectos da instituição escolar influenciam a permanência dos alunos?
2. A gestão escolar é exercida de modo democrático e dialógico e incentiva o trabalho coletivo?
3. Esse modo de gestão tem influência na inclusão e permanência dos alunos? Como?
4. A forma como é exercida a gestão tem efetiva influência no trabalho docente?

5. O gestor, com sua postura e suas ações, pode intensificar a desigualdade ou promover a igualdade no contexto escolar?
6. A visão do gestor sobre os desequilíbrios socioeconômicos influencia sua atuação?
7. Os educadores encaram a democratização como o desenvolvimento de processos pedagógicos que venham permitir a permanência do educando na sala de aula?

Objetivos

Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é pesquisar como é realizada a gestão escolar de uma escola técnica do interior de São Paulo, de modo a incentivar a permanência de alunos ou, pelo contrário, a intensificar as desigualdades sociais.

Objetivos específicos

- a) Identificar se a gestão escolar se dá de modo participativo;
- b) Verificar se e como a gestão influencia a permanência de alunos nos cursos;
- c) Identificar os mecanismos de gestão que levam à inclusão e permanência escolar ou, pelo contrário, ao abandono e à desistência.

Hipótese

A hipótese inicial formulada foi: a gestão participativa é exercida na escola e, por meio de um trabalho coletivo, promove a inclusão e permanência de alunos que, sem esse incentivo, poderiam desistir ou abandonar os cursos que fazem.

Detalhamento

Esta é uma pesquisa empírica quali-quantitativa sobre gestão e permanência escolar; parte de exploração bibliográfica e utiliza também a exploração documental, caracterizando-se como estudo de caso. Foi realizada em uma Escola Técnica Estadual (ETEC) do interior do estado de São Paulo, especificamente no Curso Técnico em Administração. Foi escolhida essa ETEC, bem como o curso de Administração, pois o pesquisador é coordenador deste curso e,

também, por ser um curso de alta demanda. Foi desenvolvida no período que compreende o primeiro semestre de 2020, com o início do mapeamento bibliográfico, a fevereiro de 2022, com a apresentação dos resultados à banca de defesa. Sua realização foi aprovada pelo Comitê de Ética da Uniara em 12 de março de 2021, quando, então, foi iniciada a pesquisa de campo.

Quanto à dimensão da população, foram convidados 12 participantes potenciais, universo composto por todos os profissionais que atuam no Curso Técnico em Administração da ETEC indicada (com exceção do próprio pesquisador), sendo três componentes da equipe gestora (um diretor, um coordenador pedagógico e um orientador educacional) e nove professores.

O recrutamento dos participantes se deu da seguinte forma: para levantamento exploratório preliminar de possíveis participantes potenciais (os 12 indicados acima), a realização da pesquisa lhes foi anunciada por meio de contato via telefone, e-mail ou Whatsapp; neste contato, foram convidados a participar de uma reunião *on-line* quando foram explicitados os termos do projeto de pesquisa e em que implicaria a participação; a reunião foi realizada com a participação dos 12 convidados e, ao final, todos deram seu aceite, o qual foi formalizado mediante preenchimento dos instrumentos, também por meio eletrônico, com a aposição da assinatura digital no Termo de Compromisso Livre e Esclarecido (TCLE).

Este aporte digital foi necessariamente utilizado porque a coleta de dados de campo se deu em período de pandemia, quando os contatos presenciais se encontravam suspensos.

Foi critério de inclusão dos respondentes ser componente do grupo gestor (três pessoas: diretor, coordenador pedagógico e orientador educacional) ou professor (nove pessoas) do Curso Técnico em Administração da ETEC em tela. O critério de exclusão seria o fato de a pessoa não fazer parte da equipe gestora ou do corpo docente do Curso Técnico em Administração, ou não aceitar participar da pesquisa, o que não aconteceu.

A participação dos envolvidos na pesquisa foi facultativa, garantindo-se total sigilo e confidência de sua identificação. Os possíveis riscos dizem respeito à exposição das próprias ideias pelas pessoas envolvidas o que, certamente, foi contornado através de esclarecimentos prestados pelo pesquisador sobre sigilo, confidencialidade e anonimato. Os pesquisados também foram esclarecidos que poderiam deixar de responder a qualquer questão ou concluir a entrevista a qualquer momento, caso se sentissem constrangidos. Os benefícios se darão mediante a divulgação, tomada de conhecimento e reflexão sobre fatores que facilitam ou dificultam a permanência dos alunos na escola, em associação aos temas gestão participativa e inclusão social.

Metodologia

A pesquisa foi iniciada com o levantamento bibliográfico de teses, dissertações e artigos, o qual foi ampliado no decorrer da coleta de dados empíricos. Para a coleta foram utilizados dois instrumentos: entrevista (com os gestores) e questionário (para os professores). Para Lakatos e Marconi (1993, p. 195-196) “a entrevista tem sido considerada como um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional que proporcionará ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária”.

A entrevista, no seu cotidiano, é de sobremaneira uma interatividade que causa expectativas e interpretações por ambas as partes, o entrevistado e o entrevistador. A pessoa que está entrevistando, naturalmente, tem determinadas informações e procura outras, e também o entrevistado norteará um conjunto de conhecimentos organizando, assim, sua resposta para uma análise. Quando o entrevistado consente a colaboração na pesquisa, denota-se uma intencionalidade tornando-o verdadeiro.

O questionário consiste num conjunto de questões que são respondidas por escrito. Ele oportuniza o levantamento de concepções, opiniões, crenças, sentimentos e interesses acerca de determinado assunto que se pretende pesquisar. Trata-se de uma técnica básica em pesquisas de natureza empírica. Diferente da entrevista, no questionário não há contato face a face entre pesquisador e pesquisado.

A entrevista com os gestores foi feita *on-line* por meio da Plataforma *Microsoft Teams*; quanto à formatação do roteiro de entrevista, não houve necessidade da utilização de aplicativos, pois o pesquisador fez as perguntas pessoalmente, embora por meio virtual.

O questionário dos professores foi aplicado *on-line*, através de *link* ao qual cada respondente teve acesso ao clicar na opção “concordo” contido no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Desta forma, as questões foram enviadas diretamente ao e-mail do professor e devolvidas ao pesquisador do mesmo modo. O referido questionário foi direcionado a este público anteriormente mencionado, visando obter a opinião sobre a gestão escolar e também sobre a permanência e inclusão de alunos. Foi importante e necessário que os participantes tivessem a liberdade para decidir como responder, sabendo da garantia do anonimato dele próprio e da instituição que representam. As perguntas foram elaboradas nos modelos fechado e aberto. O conteúdo das perguntas visou obter a opinião de todos e, assim, verificando-se sobre o processo de atuação na gestão escolar e na docência com relação à permanência e inclusão de alunos.

Nesta pesquisa, também serviram de apoio materiais e documentos da escola, em especial do curso de Administração, que puderam dar indícios sobre como a gestão trata a questão da inclusão/exclusão. Quanto a esses materiais e documentos (atas, planejamentos, Projeto Político-pedagógico/PPP e Plano de Curso), foi solicitada autorização de acesso à direção do curso, estritamente para fins desta pesquisa.

Ao final da coleta dos dados, seja por meio de questionários, seja por meio de entrevistas, tem-se um conhecimento organizado de forma específica e percebe-se daí a participação no resultado final, obtendo-se uma análise dos resultados esperados, sendo:

- Através de uma leitura geral do material coletado;
- Organização do material e definição de eixos de análise;
- Agrupamentos progressivos dos dados, de acordo com os eixos, apresentados por meio de tabelas, gráficos;
- Análises dos resultados, tendo como prisma as questões em evidência: objetivos e hipóteses de pesquisa, com o apoio de teóricos utilizados.

No que diz respeito à forma de análise dos dados, as informações coletadas nesta pesquisa foram organizadas em categorias, colocadas em quadros e tabelas e analisadas com base no apoio teórico selecionado. Buscou-se atender aos objetivos propostos e responder, pelo menos parcialmente, a questão inicial.

Caracterização da instituição e do curso

Por fim, nesta introdução, cabe uma breve caracterização do contexto de realização da pesquisa, ou seja, da instituição e do curso.

O Centro Paula Souza

Conforme consta no Portal do CPS (<https://www.cps.sp.gov.br/sobre-o-centro-paula-souza/>), a instituição foi criada pelo decreto-lei de 6 de outubro de 1969, na gestão do governador Roberto Costa de Abreu Sodré (1967 - 1971), como resultado de um grupo de trabalho para avaliar a viabilidade de implantação gradativa de uma rede de cursos superiores de tecnologia com duração de dois e três anos.

Em 1970, começou a operar com o nome de Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo (CEET), com três cursos na área de Construção Civil (Movimento de Terra e

Pavimentação, Construção de Obras Hidráulicas e Construção de Edifícios) e dois na área de Mecânica (Desenhista Projetista e Oficinas). Era o início das Faculdades de Tecnologia do Estado. As duas primeiras foram instaladas nos municípios de Sorocaba e São Paulo. Passou a se chamar Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza em 1973, em homenagem ao engenheiro e professor Antônio Francisco de Paula Souza.

A trajetória do Centro Paula Souza vai além de seus 50 anos de fundação. Sua memória mistura-se com a história centenária do ensino profissional público em São Paulo. Em 1969, o órgão nasceu com a missão de organizar os primeiros cursos superiores de tecnologia, mas no decorrer das décadas, acabou englobando também a educação profissional do estado em nível médio, absorvendo unidades já existentes e construindo novas ETECs e Fatecs para expandir o ensino profissional a todas as regiões do Estado.

Em setembro de 2021, o Centro Paula Souza foi reconhecido como Instituto de Ciência e Tecnologia (ICT). Este reconhecimento, que era pleiteado junto ao Conselho das Instituições de Pesquisa do Estado de São Paulo (CONSIP), desde 2019, representou um divisor de águas para o CPS. Como ICT, a instituição pode atuar na área de pesquisa, buscar oportunidades de novas parcerias com setor privado e, sobretudo, apoiar o Estado de São Paulo na geração de novos negócios com base tecnológica, contribuindo para a ampliar sua competitividade.

Os cursos oferecidos nas ETECs são gratuitos, as vagas são distribuídas entre todas as regiões do estado, porém o ingresso não se dá por simples matrícula. Os candidatos passam por processo de seleção, o “vestibulinho”. O critério de seleção até o ano de 2019 era a nota obtida em prova com 50 questões de múltipla escolha, realizada de modo presencial. Desde 2020, por conta da pandemia, o critério passou a ser a análise do histórico escolar, sendo consideradas as notas das disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática, referentes ao sétimo ou oitavo ano do Ensino Fundamental, concluído até 2019 ou 2020. O Sistema de Pontuação Acrescida concede acréscimo de pontos à nota final do processo seletivo das ETECs, sendo 3% a estudantes afrodescendentes e 10% a oriundos da rede pública. Quem estiver nas duas situações, recebe 13% de bônus. A inscrição é feita pelo site do CPS e há uma taxa de inscrição.

A escola técnica onde foi realizada a pesquisa

A Escola Técnica Paula Souza iniciou suas atividades na cidade de São José do Rio Pardo em 20/02/2006, na Avenida Brasil, 414, Vila Brasil, como classe descentralizada da

Escola Técnica "Francisco Garcia" da cidade de Mococa, oferecendo 120 vagas para os cursos: Técnico em Informática e Técnico em Web Design nos períodos tarde e noite.

A criação oficial da escola aconteceu com o Decreto Estadual nº 50.888 de 16/06/2006, publicado no Diário Oficial do Estado de São Paulo em 17/06/2006, com o nome Escola Técnica Estadual de São José do Rio Pardo. Em 2008, foram oferecidos à comunidade de São José do Rio Pardo e região novos cursos: Técnico em Administração, Técnico em Redes de Computadores e o Ensino Médio.

Em 2012 foi criada a primeira turma do Ensino Médio Integrado ao Técnico em Informática para Internet, e em 2013 foram implantados os Cursos Técnicos em Química e Segurança do Trabalho. Atualmente, encontra-se instalada em um amplo espaço físico na Rua Alexandre Carlos de Melo, 18, Jardim Aeroporto, inaugurado em 17/03/2012.

O prédio conta com uma estrutura de vários computadores interligados em redes e divididos em cinco laboratórios de Informática, um laboratório de manutenção de computadores, um laboratório de Redes de Computadores, quatro laboratórios de Química, um laboratório de Segurança do Trabalho, um laboratório para o Ensino Médio, oito salas de aula e uma ampla biblioteca. A escola possui, ainda, sistema Intragov com acesso 24 horas à internet e uma quadra de esportes em medidas oficiais.

No Projeto Político-pedagógico (ETEC PRJDG, PPP, 2021) consta que, tendo um corpo docente formado por especialistas, o objetivo principal é desenvolver um ambiente com a participação de toda a comunidade escolar, realizando, assim, uma gestão democrática capaz de assegurar que a escola cumpra sua missão.

Missão - Formar profissionais, sobretudo, cidadãos que sejam capazes de adquirir e desenvolver novas competências, habilidades e valores éticos e morais em função de novos saberes que se produzem e que demandam um novo tipo de profissional preparado para lidar com novas tecnologias e linguagens, capazes de responder a novos ritmos e processos, buscando uma educação contínua e permanente.

Visão - Ser uma escola reconhecida pela comunidade por sua competência e qualidade e pela formação de pessoas e profissionais distintos e bem sucedidos (ETEC PRJDG, PPP, 2021).

No dia 10 de agosto de 2017, através do decreto 62.772, foi alterada a denominação da escola para Escola Técnica Estadual – ETEC Professor Rodolpho José Del Guerra. A ETEC possui os seguintes cursos:

- Ensino Médio: Linguagens Ciências Humanas e Sociais;

- Ensino Médio: Habilitação Profissional Desenvolvimento de Sistemas;
- Ensino Médio Integrado;
- Técnico em Administração;
- Técnico em Informática para Internet;
- Técnico em Química;
- Técnico em Segurança do Trabalho.

O fluxo resumido do Processo Seletivo Simplificado para contratação de professores é apresentado a seguir. A abertura do processo se dá por ato do diretor da instituição por meio de um edital. É feita uma portaria designando uma banca examinadora. As inscrições são efetuadas obedecendo a critérios acadêmicos e administrativos pré-estabelecidos. Uma vez deferida a inscrição, o candidato apresenta um memorial circunstanciado sobre sua formação acadêmica e profissional. Uma vez aferido o memorial, os candidatos aprovados são convocados para realização de uma prova de métodos pedagógicos, quando passam pela banca examinadora. Divulgados o resultado e a classificação final, é feito um despacho do Diretor homologando o Processo Seletivo Simplificado, e os professores aprovados estão aptos a serem contratados.

De acordo com o Plano do Curso Técnico em Administração (ETEC PRJDG, Plano de Curso em Administração, 2021), o curso atende as demandas do setor produtivo com as competências sociais e oferece uma formação atendendo aos alunos que estejam aptos a adentrar num mercado seletivo. Este curso tem como objetivos, dentre outros:

- Adentrar a proatividade;
- Agir com postura ética;
- Compreender o contexto socioeconômico e humano nos planos regional e global;
- Analisar criticamente as questões da organização, propondo melhorias e proporcionando transformações.

O Curso Técnico em Administração está dividido em três módulos, a saber:

1º Módulo – Qualificação Profissional de Nível Médio de Auxiliar Administrativo

O auxiliar administrativo é o profissional que presta apoio nas rotinas administrativas a diversas áreas por meio do controle de documentos, emissão de relatórios, planilhas e demais registros. Auxilia no processo de recrutamento e seleção de pessoal. Assessora no desenvolvimento de ações de marketing. Realiza atendimento a diferentes públicos de interesse da organização.

2º Módulo – Qualificação Profissional Técnica de Nível Médio de Assistente Administrativo

O assistente administrativo é o profissional que executa os processos operacionais da organização, participa na formação do preço de venda, na apuração do resultado operacional, no controle do patrimônio e dos registros contábeis. Assessora na elaboração de proposta, avaliação e formalização de negócios. Realiza atendimento a diferentes públicos de interesse da organização.

3º Módulo – Profissional de Técnico em Administração

O técnico em administração é o profissional que participa da gestão dos recursos mercadológicos, humanos, financeiros, materiais e produtivos. Executa as rotinas administrativas, controla materiais, acompanha níveis de eficiência e produtividade e presta atendimento a clientes. Trabalho em equipe, otimiza recursos, propõe inovações e adota postura ética na condução das relações e atividades.

A ETEC em estudo, em 2021, atendia 910 alunos. O Curso Técnico em Administração atendia um público de 165 alunos somente no período noturno.

Uma vez detalhado o desenho da pesquisa, este trabalho está assim dividido: na Seção 1 é apresentada a exploração da literatura: levantamento bibliográfico e apoio teórico que, em conjunto, serviram de base para a análise dos dados de campo; na Seção 2 são apresentados os dados coletados por meio do questionário para os professores e da entrevista com os gestores, que foram analisados com base nas referências indicadas. Na sequência, são apresentadas as considerações finais, as referências, os apêndices e os anexos.

1 EXPLORAÇÃO DA LITERATURA

Nesta seção é apresentado o mapeamento bibliográfico que foi elaborado desde o início da elaboração do projeto de pesquisa e teve continuidade até a apresentação desta dissertação. Esclareço que o levantamento bibliográfico, em conjunto com o apoio teórico estudado, serviu como norte para minha pesquisa ao serem cotejados com as análises dos resultados e ampliaram muito meu entendimento sobre o tema.

1.1 Mapeamento bibliográfico

A pesquisa bibliográfica foi realizada nos bancos de teses e dissertações das instituições: Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Universidade Nove de Julho SP (UNINOVE), Universidade Federal do Paraná (UFPR), Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP), Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ), Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) e Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS). Pela leitura dos resumos, os títulos que não apresentavam nenhuma relação com o tema da pesquisa não foram registrados; os que se relacionavam de alguma forma foram submetidos a uma análise mais detalhada. Inicialmente foram consideradas as seguintes palavras-chave: ensino técnico, gestão participativa, inclusão escolar, políticas educacionais, processos de gestão e organização escolar. Neste percurso foram destacados 11 trabalhos considerados relevantes à pesquisa, sendo uma tese, duas dissertações e oito artigos. Estão apresentados no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1. Levantamento bibliográfico inicial

Seq.	Autor / Título / Data	Resumo
1	REICHERT, A. C. H. Práticas de Gestão em escolas públicas estaduais de Porto Alegre: um pacto de equipes. (2015)	São abordados os conhecimentos e habilidades dos gestores que qualificam a gestão escolar, visando identificar as competências e as práticas do trabalho em equipe. Destaca a importância de se investir na formação continuada dos próprios gestores.
2	NATAL, M. N. Ética em Gestão Escolar: fundamentos para uma práxis educativa. (2017)	Escreve sobre os fundamentos éticos da gestão em escolas públicas da rede estadual, tendo como objetivo encontrar, através da ética, uma prática de gestão onde se compreenda a prática educativa como sinônimo de compromisso com o interesse comum.
3	FONSECA, M. F.; FERREIRA, E. B.; SCAFF, E. A. S. Planejamento e gestão educacional no Brasil: hegemonia governamental e construção da	As autoras relatam o planejamento educacional configurado nos diferentes governos que se sucederam ao longo período de 1964 –1985 – período militar e também o período de 2003 – 2015,

	autonomia local. (2020)	quando uma nova gestão governamental instituiu em 2007 o Plano de Ações Articuladas. O objetivo foi o de destacar a relevância de se estabelecer uma cultura de planejamento nas secretarias de educação.
4	MACIEL, E. S. O trabalho e a natureza humana: fundamentos ontológicos da pedagogia histórico-crítica. (2017)	O autor menciona que o objetivo é mostrar fundamentos ontológicos do trabalho educativo por meio de estudo do trabalho como mediação entre o ser humano e natureza; conclui que a educação é o melhor meio de contato que o ser humano possui, sendo esta de papel fundamental na sociedade.
5	BURGOS, M. T. B.; BELLATO, C. C. Gerencialismo e pós-gerencialismo: em busca de uma nova imaginação para as políticas educacionais no Brasil. (2019)	Os autores relatam que há cerca de duas décadas se verifica uma crise de imaginação no sistema educacional brasileiro, sendo o Brasil um país que encontra sérios problemas para assegurar o direito básico de aprendizagem, promessa da Constituição Federal de 1988, que faz da escola uma âncora fundamental para a democracia brasileira.
6	SOUZA, A. R. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. (2019)	Tem como foco discutir sobre elementos que contribuem para a constituição e funcionamento da gestão democrática das escolas públicas. A análise enfatiza as regiões norte e nordeste por apresentarem os piores indicadores e as regiões do centro-sul brasileiro por apresentarem os melhores indicadores.
7	OLIVEIRA, A. C. P.; CARVALHO, C. P. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. (2018)	Destacam a criação de um índice de liderança do diretor que possibilita verificar a influência do nível socioeconômico dos alunos na atuação da gestão da escola.
8	TANNÚS-VALADÃO, G.; MENDES, E. G. Inclusão escolar e o planejamento educacional individualizado: estudo comparativo sobre práticas de planejamento em diferentes países. (2018)	Destacam os autores que o Brasil não possui dispositivos na legislação que garantam que os estudantes tenham um Plano Educacional individualizado (PEI) baseado em suas peculiaridades, resultando, assim, num planejamento centrado mais nos serviços existentes do que nas necessidades dos alunos.
9	GIL, N. L. Reprovação escolar no Brasil: história de configuração de um problema político-educacional. (2018)	Aponta a inclusão de alunos pela escola obrigatória brasileira somente como problema político-educacional a partir dos anos de 1930, em decorrência do surgimento de estatísticas educacionais mais abrangentes e sistemáticas.
10	NÓVOA, A. Os Professores e a sua formação num tempo de metamorfose da Escola. (2019)	Apresenta uma análise nos processos de educação e na organização da escola apontando uma situação de metamorfose pela qual passa a instituição.
11	PENTEADO, M. E. L.; AGUIAR, W. M. J. Formação docente e questão mediadora: uma proposta em discussão. (2018)	Artigo criado com o objetivo de oferecer aos pesquisadores um instrumento capaz de viabilizar o processo analítico-interpretativo e aponta-se, também, como uma questão mediadora desenvolver possíveis transformações da própria realidade da pesquisa.
Fonte: elaborado pelo pesquisador		

Assim sendo, minha inquietação inicial levou-me à efetuação da leitura de 11 (onze) trabalhos que estão próximos ao tema deste estudo; na verdade um universo de inquietudes,

pois tanto a gestão escolar quanto a permanência e a inclusão escolar vão muito além dos bancos escolares, é algo que precisa ser compreendido tanto no interior como no exterior da escola, ou seja, no interior da sociedade. Descreverei brevemente os três estudos que mais me chamaram a atenção.

O primeiro estudo é de Nóvoa (2019), que apresenta uma análise sobre os processos de educação, de organização da escola e de formação de professores, apontando a necessidade de uma nova institucionalidade, em que sejam juntadas em triângulo as universidades, a profissão docente e as escolas. O modelo de escola vigente até o início do século XXI precisa, segundo o autor, ser repensado profundamente, não apenas na busca de melhorias, aperfeiçoamentos ou inovações, mas no sentido de uma verdadeira metamorfose, que atingirá a formação e a profissão docente. De acordo com Nóvoa (2019), parece que a escola ainda não se adaptou às circunstâncias do tempo atual, ou seja, ainda não chegou ao século XXI.

O segundo estudo é de Oliveira e Carvalho (2018), que colocam em foco a liderança do diretor. As autoras assumem a concepção de liderança integrada (MARKS; PRINTY, 2003), que propõe combinar práticas de liderança observadas em escolas eficazes que têm efeito positivo nos resultados de aprendizagem dos alunos. Entendem que a influência das ações de gestão nos resultados acadêmicos dos alunos envolve um trabalho indireto, tais como, visão compartilhada dos objetivos da escola, parceria escola-família, organização orientada para a aprendizagem e outros. O trabalho envolveu a criação de um Índice de Liderança do Diretor (ILD) com base em variáveis dos questionários contextuais da Prova Brasil respondidos por professores, que possibilita associar a liderança, medida por meio da percepção dos professores, e resultados alcançados pelos alunos.

O terceiro estudo é artigo de Gil (2018), que argumenta que a inclusão de alunos pela escola obrigatória brasileira somente adquire feição de problema político-educacional a partir dos anos de 1930 e esclarece, também, que a existência de estatísticas de melhor qualidade após 1931 abre a possibilidade de que a reprovação seja vista como problema. Segundo Gil (2018), a melhoria e organização das estatísticas foi determinante para a percepção dos educadores e gestores públicos daquela época sobre o que seria considerado “distorção” do percurso escolar. Porém, os debates punham foco nas deficiências dos alunos como causa dos problemas, surgindo propostas de ações no âmbito da política educacional para tornar o ensino mais eficiente, não no sentido de adaptá-lo ao alunado, mas no sentido de melhor adaptar os alunos à escola.

Aqui também, como parte do levantamento bibliográfico, traço algumas considerações, sobre os demais trabalhos. Reichert (2015) afirma que os conhecimentos,

habilidades e atitudes dos gestores são primordiais, em especial, na gestão escolar pública, concluindo que o gestor, com seu composto de referencial teórico, manifestará uma nova maneira de ver, sentir, reagir na sua conduta e também na observação das pessoas que vier atender. Relata, também, que a motivação está na necessidade pessoal e na formação continuada construindo, assim, uma unidade de ação entre as diferentes unidades de ensino. Natal (2017) pontua que fundamentos éticos na gestão pública são necessários, tendo em vista a dimensão sociocultural com o objetivo da ética e as ações comportamentais da gestão pública. Destaca que, quando a ética gestora é comprometida com a prática da gestão e os fatores socioculturais, haverá uma relação direta para o sucesso do trabalho escolar. Fonseca; Ferreira e Scaff (2020) colocam em relevância o estabelecimento de uma cultura da autonomia local nas secretarias de educação, sendo que os aspectos técnicos e políticos são desenvolvidos em três seções: 1^a. a síntese dos aspectos essenciais do planejamento estatal brasileiro; 2^a. a trajetória que contempla a educação na Constituição Federal de 1988; 3^a. a pesquisa sobre o Plano de Ações Articuladas (PAR).

Em continuidade, temos Maciel (2017) que analisa o trabalho educativo como mediação entre o ser humano e os limites das atividades educativas nas relações sociocapitalistas. Burgos e Bellato (2019), que descrevem a possibilidade de, após uma reforma no sistema de ensino educacional brasileiro, fomentar-se inovações nas políticas educacionais por meio da análise da literatura pós-gerencialista, com aprofundamentos na Constituição Federal de 1988, que faz do conceito escolar um apoio à democracia. Souza (2019) entende que o Brasil tem crescido em termos de democratização na gestão escolar. Contudo, por outro lado, percebe-se perder força, uma vez que a ênfase recai sobre os modelos menos democráticos, com uma retomada do modelo patrimonialista da gestão pública. Tannús-Valadão e Mendes (2018) destacam a necessidade de se traçar um histórico sobre o conceito do Plano Educacional Individualizado (PEI), apontando implicações e consequências desta proposta de escolarização desde ambientes mais segregados até ambientes de maior inclusão escolar. Penteado e Aguiar (2018) defendem que professores e gestores, ao participarem de processos formativos mediados por conteúdos delineados em temáticas originadas na escola e planejados em conformidade com a Psicologia Sócio-Histórica (PSH¹), poderiam produzir novas significações sobre o que é ser professor, afetando, de forma

¹ A Psicologia Sócio-Histórica tem como referência os estudos de Vygotsky (1896-1934) para quem o desenvolvimento humano se dá por meio das relações sociais que o indivíduo mantém no decorrer da vida. Sendo assim, o processo de ensino e aprendizagem na escola também se desenvolve por meio das interações que se dão dos sujeitos entre si e destes com os objetos da aprendizagem, sendo o professor um mediador desse processo.

transformadora, a dimensão subjetiva da docência.

No exame de qualificação, realizado no dia 11 de novembro de 2021, foram sugeridos pelos professores da banca outros trabalhos, cujos resumos, em total de 15, foram igualmente lidos e sintetizados, passando a compor e ampliando bastante este mapeamento bibliográfico (Quadro 2), com o acréscimo de três palavras-chave: permanência escolar, inclusão educacional e educação tecnológica e profissional.

Quadro 2. Levantamento bibliográfico complementar

Seq.	Autor / Data/ Título	Resumo
1	ZANIN, A.J.D.P.C; GARCIA, N.M.D. Permanência e abandono escolar na educação profissional: refletindo sobre alguns de seus motivadores. (2020)	Apresenta uma análise a partir da visão de estudantes e ex-estudantes de cursos técnicos concomitantes e subsequentes na área de Controle e Processos Industriais, as motivações e razões que justificam a sua permanência ou o abandono aos respectivos cursos. Alicerçada na concepção de trabalho como categoria central e princípio educativo, estabeleceu diálogo com autores de diferentes vertentes e concepções teóricas, visando o aprofundamento sobre os embates teóricos e ideológicos que permeiam as discussões sobre permanência e abandono escolar.
2	ZANIN, A.J.D.P.C. Abandono e permanência escolar na educação profissional e tecnológica: olhares de trabalhadores da educação do Instituto Federal de Santa Catarina. (2019)	O objetivo do trabalho foi analisar a visão dos trabalhadores da Educação Profissional e Tecnológica do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC) sobre os fatores que envolvem o abandono e a permanência escolar em cursos técnicos. Os resultados demonstraram diferentes olhares conforme cargos/funções, ausência de avaliações e acompanhamento das ações de permanência, poucos e fragmentados debates institucionais sobre a temática, ausência de ações e políticas institucionais de apoio à permanência.
3	TAVARES DO CARMO, G.; TAVARES DO CARMO, C. A permanência escolar na Educação de Jovens e Adultos: proposta de categorização discursiva a partir das pesquisas de 1998 a 2012 no Brasil.	O trabalho teve por objetivo categorizar as formas de abordar o termo permanência escolar, relacionadas direta ou indiretamente com a EJA, presentes em publicações no período entre 1998 a 2012. Aponta que as abordagens podem ser consideradas uma gênese de construção coletiva, mesmo que ainda em formação dispersa, pois escolhem este objeto de pesquisa pelo fato de o tomarem como possibilidade para agir, refletir e escrever sob o princípio do direito à qualidade da educação no Brasil.
4	FELIPPE, J.M.S. Assistência Estudantil no Instituto Federal Fluminense: possibilidades e limites para a permanência escolar e conclusão de curso. (2015)	Propõe uma reflexão sobre o impacto dos serviços e ações de Assistência Estudantil para a permanência e a conclusão dos cursos dos estudantes do Instituto Federal Fluminense (IFF), oferecendo subsídios para que sejam aprimorados serviços desenvolvidos pelas instituições de ensino superior do país que se

		fundamentam no Plano Nacional de Assistência Estudantil (PNAES).
5	OLIVEIRA, G.E. Permanência escolar: revisão bibliográfica. (2013)	Revisão bibliográfica que revela que o conceito sobre permanência escolar na produção intelectual adquire diferentes características, dependendo do contexto em que o estudo foi realizado. Também, demonstra que a produção sobre a permanência escolar é relativamente pequena, principalmente se o campo da pesquisa for a Educação Profissional Técnica de Nível Médio (EPTNM).
6	KIESSLING, H.F; CRUZ, M.C.M.T; ALMEIDA, J.G. Evasão e permanência estudantil no Instituto Federal de São Paulo: reflexões. (2021)	O artigo focaliza o tema da permanência estudantil e considera a igualdade de condições para o acesso e a permanência do aluno na escola como um dos princípios constitucionais para garantir o direito à Educação. Busca conhecer textos produzidos por autores que mantêm vínculos com o Instituto Federal de São Paulo (IFSP) e que abordam ações de permanência estudantil de alunos no Instituto como meio de reduzir a evasão.
7	TAVARES DO CARMO, G.; OLIVEIRA, G.E.; ALMEIDA, G.M.M. Da inquietação sobre a abissal diferença quantitativa entre as publicações sobre a permanência e a evasão escolar. (2020)	Artigo cujo propósito é responder à questão: os estudos mais recentes, principalmente dos anos 2000, apontam para um giro paradigmático da evasão para a permanência? Para tanto, o estudo compara e problematiza os dados coletados e sistematizados na base do banco de dados SCOPUS e em dados do Núcleo de Estudos sobre Acesso e Permanência na Educação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense (NUCLEAPE/IFF), buscando compreender se há uma ruptura conceitual e epistemológica quando o assunto é a permanência escolar.
8	MACIEL, C.E; CUNHA JUNIOR, M.; LIMA, T.S. A produção científica sobre permanência e evasão na educação superior no Brasil. (2019)	Estudo que tem como objetivo desvelar as publicações sobre permanência e evasão na educação superior divulgadas como teses, dissertações e artigos. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, cujo resultado apontou que o número de cooperações interinstitucionais ainda é incipiente, carecendo de mais diálogos entre instituições.
9	SILVA, M.R.S.; PELISSARI, L.B.; STEIMBACH, A.A. Juventude, escola e trabalho: permanência e abandono na educação profissional técnica de nível médio. (2013)	Analisa a temática das relações entre juventude e escolarização, propondo-se a discutir as razões de permanência e abandono no âmbito da educação profissional técnica de nível médio. Traz uma discussão conceitual sobre juventude, escola e trabalho, expondo os resultados de duas pesquisas empíricas que se ocuparam de analisar o que levam os jovens a abandonar ou a permanecer na escola.
10	OLIVEIRA, G.E. Permanência escolar: um estudo introdutório do <i>estado da arte</i> . (2015)	Apresenta uma introdução do estado da arte sobre a permanência escolar. Os resultados principais do estudo revelam que a permanência escolar é um conceito polissêmico na produção intelectual, sendo tratada a partir de diferentes contextos e aspectos

		particulares.
11	MARQUES, W. B.S.K.; HENRIQUE, A.L.M. Fatores de permanência escolar de permanência escolar: entre o estado da arte e a revisão bibliográfica. (2019)	O artigo apresenta um estado da arte sobre os fatores de permanência escolar do banco de teses e dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) entre os anos de 2013 e 2018, tendo como objetivo mapear e discutir a produção acadêmica brasileira sobre os fatores de permanência escolar. Apresenta fatores que devem ser considerados na análise da permanência dos estudantes na escola em todas as etapas e modalidades de ensino.
12	SOUZA, J. A. S. Permanência e evasão escolar: um estudo de caso em uma instituição de ensino profissional. (2013)	Realiza uma análise da permanência escolar nos cursos oferecidos na Educação Profissional de Nível Técnico, com ênfase no Curso Técnico Subsequente de Redes de Computadores, nas duas primeiras turmas iniciadas no segundo semestre de 2011 e concluídas no primeiro semestre de 2013, ofertado pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). Busca contribuir para a diminuição da evasão escolar tão frequente nos cursos técnicos subsequentes.
13	COELHO, A.J.D.P; GARCIA, N.M.D. Permanência e abandono escolar: contexto histórico na Educação Profissional e Tecnológica brasileira. (2014)	O artigo busca compreender como se construíram historicamente as atuais políticas públicas de apoio à permanência escolar, em especial na educação profissional, e identificar preocupações e ações para diminuir os elevados índices de abandono escolar que se repetem desde o início da educação profissional no país.
14	DORE, R.; LÜSCHER, A.Z. Permanência e evasão na educação técnica de nível médio em Minas Gerais. (2011)	Oferece considerações sobre os múltiplos contextos de realização da pesquisa em educação profissional e evasão escolar em Minas Gerais, propondo identificar fatores que contribuem para a permanência ou evasão dos estudantes na educação profissional técnica de nível médio no Estado de Minas Gerais.
15	TAVARES DO CARMO, G.; MANHÃES, E.K.; COLA, M.L.T. Pistas sobre a permanência estudantil como virada epistemológica: iniciativas de um núcleo de pesquisa por uma sociologia da permanência na educação a partir de Vincent Tinto. (2018).	Trata-se de ensaio sobre a noção de permanência escolar, com foco na Educação de Jovens e Adultos (EJA), que categoriza formas de abordar o termo permanência escolar presentes em publicações nacionais no período de 1998 a 2012, considerando que o tema, a partir de 2007, tem sido mencionado com maior frequência em investigações educacionais. Destaca três pistas referentes às condições de permanência: 1ª. centralidade da sala de aula; 2ª. suporte ao aluno ao longo do primeiro ano; 3ª. envolvimento do aluno com a instituição e com o processo de aprendizagem.
Fonte: elaborado pelo pesquisador		

Desta feita, estendo-me também sobre dois trabalhos que mais afinidade apresentaram com o tema de minha pesquisa. O primeiro, de Tavares do Carmo e Tavares do Carmo (2014),

que desenvolveram pesquisa sobre a permanência escolar na Educação de Jovens e Adultos. Elaboraram uma categorização discursiva do termo considerando pesquisas desenvolvidas no Brasil no período de 1998 a 2012. Constataram que, até 2006, o vocábulo era utilizado como apêndice na expressão “acesso e permanência”. A partir de 2007, a expressão permanência escolar começa a aparecer de forma independente, como objeto de pesquisa em si. Para esses autores, pesquisas sobre o tema *permanência escolar* contribuem para que se prossiga na construção coletiva do conceito. A priori, entendem que a permanência escolar não é apenas a presença física do aluno em sala de aula, mas deve ser compreendida como a promoção da participação qualitativa dos estudantes no ambiente escolar, bem como o seu acesso aos recursos infraestruturais e pedagógicos disponíveis na instituição de ensino. Assim, a permanência escolar é associada, em seu sentido mais estreito, a persistência, ao modo como algo dura no tempo.

Nota-se que, em sentido amplo, a permanência escolar está associada à inclusão. E inclusão não se refere apenas à entrada na escola, mas a que o aluno frequente as aulas e conclua o percurso escolar com aprendizagem de qualidade, enfim, que ele permaneça. Nesse sentido, a permanência é a antítese de abandono quando, por motivos diversos, o aluno simplesmente deixa de frequentar determinado curso.

O segundo, de Zanin (2019), que desenvolveu pesquisa com estudantes permanentes e estudantes evadidos de cursos na educação profissional no eixo tecnológico Controle e Processos Industriais do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. A autora apontou que as principais causas do abandono referem-se a dificuldades para conciliar trabalho e escola, dificuldades relativas ao processo de ensino e aprendizagem, a problemas com docentes e a problemas de saúde. Quanto à permanência, entre os principais motivadores destacaram-se: a perspectiva de um emprego melhor após formado, a qualidade do trabalho docente e o desejo por novos conhecimentos. Segundo Zanin (2019), tais fatores demonstram a relação dialética entre motivadores de abandono e motivadores de permanência, pois as mesmas questões estão envolvidas, ou seja, tanto os motivos de abandonar quanto os de permanecer estão relacionados a questões do mercado de trabalho e do processo ensino e aprendizagem.

Ainda conforme Zanin (2019), a educação profissional e tecnológica não tem a garantia legal como direito de todo cidadão, considerada na LDB 9394/96, conforme descrito no art. 39 da LDB. No entanto, apesar da não-obrigatoriedade de oferta, a democratização do acesso e permanência é garantia de todo cidadão, e, portanto, a partir do ingresso nessa modalidade de ensino, cabe ao Estado garantir aos alunos as devidas condições de

permanência. A autora informa que essa questão também foi abordada no (a) Estatuto da Juventude, aprovado em agosto de 2013 pela lei 12.852, que assegura que “O jovem tem direito à educação profissional e tecnológica, articulada com os diferentes níveis e modalidades de educação, ao trabalho, à ciência e à tecnologia, observada a legislação vigente. (Art. 9º) (esclarecendo que a lei, no art. 1º, § 1º, considera jovens as pessoas com idade entre 15 e 29 anos de idade), e (b) no atual Plano Nacional de Educação (2014-2024), em que dentre as 20 metas estabelecidas, destaca-se neste tema a meta 11, referente à educação profissional e tecnológica: “triplicar as matrículas da educação profissional técnica de nível médio, assegurando a qualidade da oferta e pelo menos 50% da expansão no segmento público” (BRASIL, 2014, p. 39).

Apresento a seguir algumas considerações sobre os demais trabalhos que constam no Quadro 2, sendo que sete deles apresentam estudos de revisão bibliográfica e exploram publicações nos vários níveis e modalidades de ensino no Brasil, compondo estados da arte sobre permanência escolar: Oliveira (2013, 2015); Marques e Henrique (2019); Maciel, Cunha Júnior e Lima (2019); Tavares do Carmo, Oliveira e Almeida (2020); Kiessling, Cruz e Almeida (2021) e Tavares do Carmo, Manhães e Cola (2018). De modo geral, revelam as múltiplas perspectivas teóricas por meio das quais a permanência pode ser explorada, visto ser este um conceito polissêmico que abarca diferentes aspectos e contextos. Também destacam a importância de conhecer e reforçar os fatores de permanência, que podem ser (a) intrínsecos (relacionados com a psique do indivíduo), por meio de incentivos pessoais à autoestima dos estudantes, e (b) extrínsecos (relacionados com o ambiente externo à pessoa), por intermédio de investimento no ambiente escolar, na interação família-escola e no diálogo com a comunidade. (MARQUES; HENRIQUE, 2019). Em especial, Tavares do Carmo, Manhães e Cola (2018) apresentam três pistas concernentes às condições para a permanência do estudante na instituição. A primeira é a centralidade da sala de aula, onde os alunos vivenciam experiências significativas no processo de aprendizagem, as quais devem ser planejadas e executadas como uma tarefa conjunta da equipe escolar. Práticas pedagógicas pensadas com o objetivo de dar sentido aos conteúdos estudados pelos alunos, contextualizando-os são fundamentais para que o discente encontre os estímulos ao êxito nos estudos, o que repercute na sua permanência. A segunda pista refere-se ao suporte especial ao aluno de primeiro ano, que exige adaptação a mudanças, tanto no âmbito acadêmico, quanto no âmbito das relações interpessoais dentro da instituição. A terceira pista refere-se ao envolvimento do aluno com a instituição e com o processo de aprendizagem, pois, sem o qual não é possível a existência de um ambiente propício à formação integral do estudante como cidadão.

Zanin e Garcia (2020) destacam a importância do trabalho na formação do estudante, por meio de uma educação realizada numa escola que não apenas promova treinamento voltado para as necessidades do mercado e do desempenho dos alunos como futuros trabalhadores, mas se preocupe com a mudança social, com a superação da exploração do trabalhador e ofereça condições para a permanência dos alunos em cursos que respondam a suas expectativas e ampliem seus horizontes laborais, sociais e culturais. Felipe (2015) apresenta dados que sinalizam a importância da reflexão sobre a suficiência e a aplicação dos recursos destinados à distribuição de bolsas entre os estudantes por meio da Assistência Estudantil no Instituto Federal Fluminense, de modo a aumentar a permanência na instituição.

Silva, Pelissari e Steimbach (2013) abordam as relações entre juventude e escolarização e discutem as razões de permanência e abandono no âmbito da educação profissional técnica de nível médio. Expõem resultados de duas pesquisas empíricas que analisam o que levam os jovens a abandonar ou a permanecer na escola. Foram investigados dois cursos que possuíam elevada procura, um deles com alto índice de abandono, o outro com permanência acima da média se comparada a outras escolas de ensino médio. A análise sinaliza que a procura pelos cursos técnicos deve-se ao fato de os jovens buscarem formação de qualidade, profissionalização em áreas com certo status ou garantia de empregabilidade. Em uma das situações, ao frequentar a escola, as ilusões iniciais se dissolviam, problemas para acompanhar o curso se evidenciavam e a relação do jovem com a escola era distante, o que levava ao abandono. Na outra situação, a permanência é explicada pelo alto grau de experiências positivas que os jovens podiam vivenciar enquanto matriculados em uma instituição de tempo integral bem estruturada. Souza (2013) desenvolveu pesquisa com objetivo de analisar permanência e evasão escolar em cursos de Educação Profissional de Nível Técnico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). Os resultados mostraram que aspectos internos à instituição, tais como recursos e estruturas físicas e processos e práticas pedagógicas, são fatores relacionados à permanência ou à evasão.

Coelho e Garcia (2014) realizaram estudo com os objetivos de compreender como se construíram, historicamente, as atuais políticas públicas de apoio à permanência escolar, em especial na educação profissional, e identificar a possível existência de políticas e ações para diminuir os elevados índices de abandono escolar que se repetem desde o início da educação profissional no país. Relatam que a história da educação profissional brasileira está articulada à história do abandono escolar e das políticas de permanência na escola e à ausência de dados e de referenciais teóricos e empíricos. Apesar da falta de dados, sabe-se que, já em 1917, uma

das causas dos altos índices de abandono na educação profissional era atribuída à inadequação dos docentes, sendo que até hoje falta uma política pública clara e definida de qualificação do professor técnico, o que afeta a relação docente/educando e constitui um dos fatores que interfere na evasão escolar. Dados de 2012 do INEP indicam que cerca de 50% dos professores da educação profissional não possuem preparação pedagógica. Outro aspecto evidenciado é a ausência de mecanismos de acompanhamento e estímulo à permanência dos estudantes, apesar da crescente oferta de vagas. Segundo os autores, tais constatações somente reforçam que a história da Educação Profissional não pode ser compreendida fora do contexto das discussões políticas, econômicas e do tempo-espaço histórico.

Dore e Lüscher (2011) realizaram investigação com o objetivo de identificar fatores que contribuem para a permanência ou para a evasão de estudantes na educação profissional técnica de nível médio no Estado de Minas Gerais. Constataram a existência de evasão elevada, pois os cursos técnicos são organizados em função de uma política pública que privilegia a formação profissional como recurso de inserção dos jovens no mercado de trabalho. Consideram indispensável uma revisão dessa política de formação do ensino técnico de forma a evitar decisões equivocadas, onerosas e excludentes, e que, para além dos fatores individuais, é necessário identificar os fatores intraescolares que intervêm nos processos de evasão do ensino técnico, seja no plano federal, estadual ou municipal. Concluem que a definição de áreas ou de eixos tecnológicos para a oferta de cursos técnicos é decisiva para a permanência ou não dos estudantes.

Com os apontamentos resultantes do mapeamento bibliográfico, tive a oportunidade de confirmar que minha inquietação é pertinente e me vi frente à realização de uma pesquisa que realmente indicou algumas respostas à inquietude inicial. A abrangência para discorrer sobre o assunto é muito ampla e tive vários focos e campos empíricos à minha frente, no geral, a fim de compreender o tema na totalidade, mas no final delimito a “gestão escolar e a permanência de alunos” como opção de foco de pesquisa.

Cabe destacar que a legislação educacional, bem como instruções normativas relativas ao ensino técnico, também compõem o escopo de estudos e orientam a análise dos resultados. São utilizadas no decorrer da análise dos dados, conforme se fez necessário.

1.2 Apoio teórico

A educação inclusiva advém de um movimento histórico de ações políticas, culturais, sociais e pedagógicas que inclui várias faces, desde a inclusão de portadores de alguma

deficiência física até a garantia da escolarização, envolvendo acesso, permanência e aprendizagem.

No tema proposto neste projeto podem ser citados vários autores de porte teórico relevante. Inicialmente, a pesquisa terá como apoio Maurice Tardif e Claude Lessard (2014) e Paulo Freire (1987). Esses apresentam uma abrangência da concepção de inclusão não apenas como estudo científico, mas como uma forma de dialogar entre as diferentes disciplinas escolares e seus conceitos, e em nenhum momento diminuem os assuntos abordados de cada ciência, propondo a interatividade, mas outros autores também estarão presentes.

Entendemos que a inclusão escolar tem relação estreita com a gestão democrática, pois implica no permanente diálogo sobre os objetivos da escola. Para Tardif e Lessard (2014, p. 55), “a gestão participativa escolar constitui, concretamente, um verdadeiro ambiente cuja contingência pesa enormemente sobre as condições de trabalho dos professores”. Falar em gestão participativa subentende, ainda, não apenas condições de trabalho, mas a formação continuada em serviço dos professores, tendo por base a construção dos saberes docentes, e de toda a equipe escolar. Daí a escolha deste autor para subsidiar a análise nesta pesquisa.

Segundo Tardif (2000), os saberes dos professores são um conjunto de saberes provenientes de fontes variadas (dos livros didáticos, dos programas escolares, dos conteúdos a serem ensinados, da experiência), os quais o autor apresenta em quatro categorias: saberes profissionais, disciplinares, curriculares e experienciais. Ainda num prisma da gestão participativa, o autor questiona: Quais são os saberes profissionais dos professores, isto é, quais são os saberes (conhecimentos, competências, habilidades, etc.) que eles utilizam efetivamente em seu trabalho diário para desempenhar suas tarefas e atingir seus objetivos? Em que e como esses saberes profissionais se distinguem dos conhecimentos universitários elaborados pelos pesquisadores da área de ciências da educação, bem como dos conhecimentos incorporados nos cursos de formação universitária dos futuros professores? Que relações deveriam existir entre os saberes profissionais e os conhecimentos universitários, e entre os professores do ensino básico e os professores universitários (pesquisadores ou formadores), no que diz respeito à profissionalização do ensino e à formação de professores?

A esse respeito, Tardif (2000) destaca alguns pontos:

- A crise do profissionalismo é, em primeiro lugar, a crise da perícia profissional, ou seja, dos conhecimentos, estratégias e técnicas profissionais por meio dos quais certos profissionais (médicos, engenheiros, psicólogos, formadores, professores, etc.) procuram solucionar situações problemáticas concretas;

- Essa crise da perícia profissional provoca um impacto profundo na formação profissional; na maioria das profissões, esse impacto se manifesta por meio de uma grande insatisfação e de críticas muitas vezes ferrenhas contra a formação universitária oferecida nas faculdades e institutos profissionais;
- A crise do profissionalismo aponta também para a crise do poder profissional e para a confiança que o público e os clientes depositam nele.

O autor aponta que é preciso entender, aqui, o termo “poder” tanto no sentido político quanto no sentido de capacidade ou competência. Por um lado, no sentido político, o poder profissional parece, com demasiada frequência, estar servindo muito mais aos interesses dos profissionais do que aos interesses de seus clientes e do público em geral. Por outro lado, se pensarmos em termos de capacidade, o poder profissional perde tanto quanto ganha e, quando ganha, seus êxitos são muitas vezes ambíguos e portadores de efeitos imprevistos e, às vezes, perversos. Neste trabalho está em discussão a gestão escolar, relacionada, fortemente, à questão do poder.

Enfim, a crise do profissionalismo é, em última instância, a crise da ética profissional, isto é, dos valores que deveriam guiar os profissionais. Nos últimos trinta anos, observa-se que a maioria dos setores sociais onde atuam profissionais tem sido permeada por conflitos de valores para os quais torna-se cada vez mais difícil achar ou inventar princípios reguladores e consensuais. Esses conflitos de valores parecem ainda mais graves nas profissões cujos “objetos de trabalho” são seres humanos, como é o caso do magistério. Valores como a saúde, a justiça e a igualdade perderam a sua transparência, seu poder de evidência e sua força de integração (TARDIF, 2000).

Para Paulo Freire, “educar é substantivamente formar” (2002, p. 37), o que exige ética e estética, pois “decência e boniteza andam de mãos dadas” (2002, p. 36). Ele defende a educação que inclui, em que o aluno é quem produz seu próprio conhecimento instigado pelo professor. É o aluno o responsável direto por sua aprendizagem, mas os educadores têm um grande papel como mediadores, facilitadores e instigadores do processo de aprendizagem desse aluno (FREIRE, 1987). Freire (1989) sustenta que o profissional da educação é aquele que, imerso no universo escolar, tem o compromisso com os atos de ensinar, conscientizar e educar. Um profissional pode ser habilitado, mas nem todo profissional é qualificado, ou seja, envolto no universo escolar e com ele comprometido. Quando nos aproximamos da natureza do ser que é capaz de se comprometer, estaremos nos aproximando da essência do ato comprometido, sendo que o próprio mundo é a forma condicionante da situação humana e, se

reconhece essa situação, o ser humano “toma consciência”, quer dizer, passa a atuar conscientemente. O autor alerta para a educação e o processo de mudança social, em que:

A educação é possível para o homem, porque este é inacabado e sabe-se inacabado. Isto leva-o à sua perfeição. A educação, portanto, implica uma busca realizada por um sujeito que é o homem. O homem deve ser o sujeito de sua própria educação. Não pode ser o objeto dela. Por isso, ninguém educa ninguém (FREIRE, 1989, p. 27).

Embora sejam citados nesta seção apenas três trabalhos de Paulo Freire, vale destacar que todo o conjunto de sua obra, em essência, é permeado pela estrita defesa da educação democrática, em seus aspectos políticos e humanos, fundada na dialogicidade, no acolhimento, na escuta e na participação de todos os envolvidos no ambiente escolar. (ALCÂNTARA; BORGES; FILIPAK, 2018). Aqui se apresenta a relevância da gestão escolar democrática. Freire entende que todo ato educativo tem um fundamento ético, por meio do qual se constrói a democracia na escola e a partir da escola, tendo por base o diálogo. Não se trata de um diálogo vazio, mas que conduz a uma tomada de consciência do próprio eu, da realidade circundante e do contexto histórico-social no qual todos somos participantes e co-construtores. A educação que Freire propõe é crítica e problematizadora, que não só leva à consciência da realidade de exploração do homem pelo homem, mas pode transformar essa realidade. Nesse contexto, o gestor, seja ele diretor, coordenador ou orientador, tem papel essencial para incentivar ações que promovam não só a aprendizagem de conteúdos, mas a formação integral do aluno, o acolhimento sem qualquer tipo de discriminação. Nas grandes instituições escolares do mundo moderno, o gestor-educador é o profissional que lidera e organiza, de modo ético, dialógico e participativo, o trabalho daqueles que nelas atuam.

Além de Tardif, Lessard e de Freire, outros autores se mostraram relevantes para a discussão do tema desta pesquisa e para a análise dos dados e são apresentados na sequência.

Souza (2009) destaca que a gestão escolar não se reduz ao lócus da instituição propriamente dito, mas é um fenômeno político. A gestão escolar democrática não é algo que se conquista definitivamente e não se resume às tomadas de decisão e à existência de conselhos. É um processo que se sustenta no diálogo, na participação ativa, na construção coletiva de regras e procedimentos e na existência de canais de comunicação que ampliem a divulgação de informações a todos os sujeitos que constroem suas vivências no universo escolar.

De acordo com Paro (1998), Freire sustentava a ideia de que a desigualdade entre as classes sociais resulta em uma opressão sobre as classes populares e, desta forma, o ensino

poderia despertar a criticidade do aluno. Com o acesso à educação, o estudante pode buscar uma ampliação de sua consciência social e conseguir atingir autonomia.

O caráter mediador da administração manifesta-se de forma peculiar na gestão educacional, porque aí os fins a serem realizados relacionam-se à emancipação cultural de sujeitos históricos, para os quais a apreensão do saber se apresenta como elemento decisivo na construção de sua cidadania (PARO, 1998, p. 01).

Sendo assim, esse motivo, tanto do conceito de qualidade da educação quanto o de democratização de sua gestão, ganham novas configurações.

O primeiro tem a ver com uma concepção de produto educacional que transcende a mera exposição de conteúdos de conhecimento, para erigir-se em resultado de uma prática social que atualiza cultural e historicamente o educando.

O segundo, ultrapassando os limites da democracia política, articula-se com a noção de controle democrático do Estado pela população como condição necessária para a construção de uma verdadeira democracia social que, no âmbito da unidade escolar, assume a participação da população nas decisões, no duplo sentido de direito dos usuários e de necessidade da escola, para o bom desempenho de suas funções.

A gestão da escola assume uma concepção peculiar de qualidade e de produtividade, sendo importante considerar as implicações de ordem administrativa daí decorrentes. Em nosso dia a dia, administração (ou gestão, que será aqui tomada como sinônimo) costuma ser associada com chefia ou controle das ações de outros. Isso decorre do fato de que, diuturnamente, convivemos com o arbítrio e a dominação e quase não nos damos conta disso. É compreensível, portanto, que gerir, administrar, seja confundido com mandar, chefiar.

Todavia, se sairmos das concepções cotidianas e nos aprofundarmos na análise do real, perceberemos que o que a administração tem de “essencial” é o fato de ser mediação na busca de objetivos. Administração será, assim, a “utilização racional de recursos para a realização de determinados fins” (PARO, 1998, p. 01). Esta concepção da administração enquanto mediação traz, inicialmente, duas consequências importantes.

Em primeiro lugar, ela nos possibilita identificar como não-administrativas todas aquelas medidas ou atividades que, perdendo de vista o fim a que deveriam servir, erigem-se em fins em si mesmas, degradando-se naquilo que Sánchez Vázquez (1977) *apud* Paro (1998) chamaria de práticas burocratizadas. De passagem, pode-se ressaltar que o que há de odioso, comumente, nas atividades assim chamadas de burocráticas não é a papelada que costuma acompanhá-las, mas, sim, o fato de que são práticas inúteis aos fins, pois que se tornam fins

em si, sendo que na política educacional essa burocratização dos meios tem prestado, muitas vezes intencionalmente, para se evitar que se alcancem os fins declarados.

Uma segunda decorrência do caráter de mediação da gestão ou administração é que, não sendo fim em si, ela pode articular-se com uma variedade infinita de objetivos, não precisando estar necessariamente articulada com a dominação que vige em nossa sociedade. Mas isto não deve servir a qualquer pretexto de imputar-lhe uma neutralidade que não existe. Embora toda administração tenha a característica básica de mediação, não significa que toda administração seja idêntica (PARO, 1998).

Precisamente por ser mediação a determinado fim, a administração tem que se adequar (nos métodos e nos conteúdos de seus meios) ao objetivo que pretende alcançar, diferenciando-se, portanto, à medida que se diferenciam os objetivos. De modo geral, é a atividade que tem a função de “buscar a realização dos fins educativos, tanto as atividades-meio quanto as atividades-fim que se desenrolam na escola - e não somente as atividades de direção” (MENEZES, 2001, p. 01). Esse caráter de mediação da gestão escolar é aspecto relevante nesta pesquisa, na medida em que se debate como o modo de gerir a escola e de coordenar o trabalho docente tem influência na permanência do aluno na escola, evitando a evasão e o abandono.

De acordo com Falsarella (2018a), o gestor usa sua competência para compartilhar decisões e articular o trabalho da equipe escolar, com foco na aprendizagem dos estudantes e levando em conta o contexto socioeconômico e cultural. Esta postura do gestor configura a gestão democrática e participativa. Falsarella (2021b) destaca que à escola cabe garantir a aprendizagem de habilidades e conteúdos necessários à vida em sociedade. Ela pode contribuir no processo de inserção das novas gerações oferecendo instrumentos de compreensão da realidade, e favorecendo a participação dos educandos em relações sociais cada vez mais amplas e diversificadas. A autora menciona alguns aspectos que contribuem para entender e aprimorar os processos de aprendizagem, quais sejam:

- a centralidade do papel do professor, mas sem atribuir a ele a responsabilidade isolada pela aprendizagem do aluno;
- a valorização e o respeito ao aluno, à sua cultura, ao que ele leva para a escola;
- o ver no aluno a solução, invertendo um enunciado muitas vezes dito que o aluno é o problema;
- a existência de espaços e instrumentos de participação efetiva de professores e pais;

- o desenvolvimento de práticas que estimulem o progresso cognitivo com utilização de atividades lúdicas e de abordagens metodológicas inovadoras;
- O entendimento de que, na escola, a prática isolada de bons professores, por melhores que sejam, não gera condições efetivas de boa aprendizagem ao conjunto dos alunos.

Para Falsarella (2021b) a gestão democrática e o caráter mediador exercido pelos gestores escolares começam pela integração entre os membros da equipe gestora. Algumas perguntas apresentadas pela autora podem ser usadas como referências, e cabem aqui como pontos para reflexão nas discussões entre os membros da equipe gestora de uma escola:

- a) Temos clareza de onde queremos chegar com o nosso trabalho?
- b) Discutimos, de forma sistemática, as linhas básicas de ação gestora que desenvolvemos, tanto no aspecto administrativo quanto no pedagógico?
- c) Resolvemos discordâncias e conflitos de forma franca, direta e à medida que aparecem?
- d) Temos discernimento e autonomia para aderir ou não a projetos propostos pelas instâncias superiores do sistema?

Segundo Libâneo (2013), o estudo da organização da escola tem como objetivos de aprendizagem docente:

- O conhecimento da organização escolar;
- A compreensão das relações entre as orientações gerais do sistema escolar, as escolas e o trabalho de professor;
- O desenvolvimento de saberes e competências para fazer análises de contextos de trabalho, identificar e solucionar problemas (previsíveis e imprevisíveis) e se reinventar frente a situações inovadoras;
- A competência para a participação no planejamento, organização e gestão da escola.

Ball (2005) fala sobre profissionalismo, performatividade e gerencialismo. Atenhamo-nos a este último conceito, mais relacionado a esta pesquisa. Para o autor, o gerencialismo é o mecanismo central da reforma política e da reengenharia cultural do setor público que está sendo implantado no mundo ocidental, pois introduz novas orientações, remodela relações de poder e afeta opções de políticas sociais. Enfim, é a inserção de nova forma de poder e da cultura empresarial competitiva no setor público, que destrói sistemas ético-profissionais que prevaleciam nas escolas, substituindo-os por sistemas empresariais competitivos. É

onipresente, invisível e inevitável. Os órgãos de gerenciamento central têm como base “sistemas de monitoramento” e “produção de informações”. O trabalho do gerente (não o do administrador ou gestor, como ele se refere) seria o de “incutir a cultura de performatividade na alma do trabalhador” (BALL, 2005, p. 545).

Rauth (2018), apoiando-se em Veiga (1998), ao discorrer sobre a autonomia, aponta quatro dimensões, articuladas e relacionadas entre si, consideradas fundamentais para a escola na organização do trabalho educativo. São elas:

- a) Administrativa: relativa a aspectos organizacionais como o departamento pessoal, os indicadores de desempenho, avaliação do trabalho;
- b) Financeira: referente a análises, controles e execução dos planos de recursos financeiros aos de fins educativos;
- c) Pedagógica: que diz respeito à função social da escola, à organização curricular e à avaliação, partindo de um amplo processo coletivo;
- d) Jurídica: que se refere às normas, às orientações elaboradas pela escola, aos estatutos, ao regimento, aos avisos, às portarias.

Por fim, como alerta Nóvoa (2019), tornar-se professor obriga a refletir sobre as dimensões pessoais e sobre as dimensões coletivas do professorado. De acordo com o autor “não é possível aprender a profissão docente sem a presença, o apoio e a colaboração dos outros professores” (NÓVOA, 2019, p. 6). O professor não conclui sua formação ao concluir o curso superior. Sua formação continua enquanto estiver na carreira do magistério. a qual acontece na escola, em que os docentes formam-se mutuamente, partilhando experiências sobre a prática pedagógica e desenvolvendo um trabalho coletivo. Está implícita nesta afirmação de Nóvoa (2019) que essa formação há de ser organizada e coordenada por uma equipe de gestão.

Enfim, que as leituras citadas nesta seção ampliaram sobremaneira o trabalho de exploração bibliográfica sobre a permanência de alunos na escola, sendo, em si, uma fonte abrangente de consulta para outros pesquisadores. As normas legais serão utilizadas conforme se fizerem necessárias no decorrer da análise dos dados. Referem-se, basicamente, à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996) e a deliberações do Centro Paula Souza (CPS).

A seguir, a Seção 2 traz os dados coletados em campo por meio das entrevistas e questionários com as respectivas análises.

2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Como se deu a coleta dos dados empíricos, por meio de questionários e entrevistas, bem como os resultados e a análise desses dados são explicitados nesta seção.

2.1 Questionário para professores (9 respostas)

O questionário respondido pelos professores continha questões fechadas (de 1 a 11), questões abertas (12 e 13) e uma questão semiaberta (14), sobre as quais discorro a seguir. As primeiras permitiram traçar o perfil dos docentes. As abertas e a semiaberta eram questões de opinião e permitiram observar conhecimentos, percepções e o que pensam os professores sobre inclusão e gestão democrática. A última (questão 14), em especial, possibilitou verificar a quais fatores os docentes atribuem a permanência dos alunos.

Como o número de respondentes é relativamente pequeno, todas as porcentagens são apresentadas por aproximação.

QUESTÕES SOBRE O PERFIL DOS DOCENTES

a) Dados pessoais

Para compor o perfil pessoal, reuni as respostas às questões 2 e 3, constatando que oito professores (88,8%) encontram-se na faixa etária entre 26 e 45 anos, sendo relativamente jovens, e apenas um tem 56 ou mais (Tabela 1). Não há professores “muito jovens”, ou seja, com menos de 26 anos.

Quanto ao sexo, 66,7 % são do sexo masculino e 33,3 % são do sexo feminino, conforme observa-se nas Tabelas 1(faixa etária) e 2 (sexo).

2) Faixa-etária

Tabela 1. Faixa etária dos docentes

	%	Nº
Até 25 anos	0	0
De 26 a 35 anos	44,4	4
De 35 a 45 anos	44,4	4
De 46 a 55 anos	0	0
De 56 a 65 anos	11,1	1
Acima de 65 anos	0	0
TOTAL	100	9

Fonte: elaborada pelo pesquisador

3) Sexo:

Tabela 2. Sexo declarado pelos docentes

	%	Respostas/Pessoas
Masculino	66,7	6
Feminino	33,3	3
TOTAL	100	9

Fonte: elaborada pelo pesquisador

As informações expõem que a maioria dos docentes é relativamente jovem, sendo que 88,8% tem de 26 a 45 anos, com predominância do sexo masculino.

b) Dados profissionais

Para aferir as informações sobre experiência profissional, tomamos as questões 1, 4, 5 e 6.

1) Função na ETEC: Além de Professor, você exerce outra função na ETEC?

Tabela 3. Docentes: funções na ETEC

	%	Respostas/Pessoas
Sim	0	0
Não	100	0
TOTAL	100	9

Fonte: elaborada pelo pesquisador

4) Tempo de serviço no magistério

Tabela 4. Docentes: tempo de serviço no magistério

	%	Respostas/Pessoas
Menos de 5 anos	44,4	4
De 6 a 10 anos	11,1	1
De 11 a 15 anos	22,2	2
De 16 a 25 anos	22,2	2
Acima de 25 anos	0	0
TOTAL	100	9

Fonte: elaborada pelo pesquisador

5) Tempo de serviço nesta ETEC

Tabela 5. Docentes: tempo de serviço na ETEC

	%	Respostas/Pessoas
Menos de 5 anos	55,6	5
De 6 a 10 anos	0	0
De 11 a 15 anos	44,4	4
De 16 a 25 anos	0	0
Acima de 25 anos	0	0
TOTAL	100	9

Fonte: elaborada pelo pesquisador

6) Vínculo profissional:

Tabela 6. Docentes: vínculo empregatício (efetivo/contratado)

	%	Respostas/Pessoas
Efetivo	44,4	4
Contratado	55,6	5
TOTAL	100	9

Fonte: elaborada pelo pesquisador

Considerando estas questões, foi possível constatar o seguinte quanto aos docentes que responderam ao questionário:

- ✓ Nenhum exerce outra função na ETEC além da docência;
- ✓ O tempo de magistério da maioria é de menos de 10 anos, sendo que quase 45% é docente há menos de 5 anos;
- ✓ Quanto ao tempo de serviço na ETEC, mais da metade está há menos de 5 anos (55,6%); os demais estão na ETEC a até 15 anos;
- ✓ O vínculo profissional de contratado é maior (55,6%) em relação ao vínculo profissional de efetivo (44,4%).

Os dados nos mostram professores com menor tempo de magistério, menor tempo na instituição e menor estabilidade na profissão. Isso pode refletir a remodelação pela qual passa o magistério e a prática de sala de aula de que fala Ball (2005, p. 548) segundo quem “a prática da sala de aula cada vez mais é ‘remodelada’ para responder às novas demandas externas. Os professores são ‘pensados’ e caracterizados de novas maneiras; cada vez mais são ‘pensados’ como técnicos em pedagogia”.

c) Dados de formação

As questões 7, 8 e 9 ofereceram informações sobre a formação acadêmica do grupo de

docentes.

7) Área da graduação / licenciatura

Tabela 7. Docentes: área da graduação / licenciatura

Seq.	%	Respostas/Pessoas	Graduação / Licenciatura
A	33,3	3	Administração e <u>Pedagogia</u> Administração e <u>Pedagogia</u> Administração e <u>Pedagogia</u>
B	11,1	1	<u>Pedagogia</u>
C	11,1	1	<u>Pedagogia</u>
D	11,1	1	Informática em Banco de Dados
E	11,1	1	Ciências Contábeis e <u>Pedagogia</u>
F	11,1	1	Licenciatura em Matemática e <u>Pedagogia</u>
G	11,1	1	Licenciatura em Letras e <u>Pedagogia</u>
TOTAL	100	9	

Fonte: elaborada pelo pesquisador (grifos do pesquisador)

8) Tem pedagogia ou habilitação pedagógica?

Tabela 8. Docentes: com pedagogia ou habilitação pedagógica

	%	Respostas/Pessoas
Sim	88,9	8
Não	11,1	1
TOTAL	100	9

Fonte: elaborada pelo pesquisador

9) Tem especialização ou pós-graduação?

Tabela 9. Docentes: com especialização ou pós-graduação

	%	Respostas/Pessoas
Sim	100	9
Não	0	0
TOTAL	100	9

Fonte: elaborada pelo pesquisador

Com exceção de um, os demais docentes declaram ter formação em pedagogia ou habilitação pedagógica. Todos fizeram algum curso de pós-graduação (*latu senso* / especialização). Os principais cursos de pós-graduação indicados são os que se seguem, sendo que no instrumento era permitida mais que uma resposta: Recursos Humanos, Gestão Financeira, Educação Empreendedora, Gestão de Pessoas, Língua Portuguesa, Direito Tributário, Planejamento Empresarial e Gestão da Produção, Administração Escolar, Docência do Ensino Superior, Administração e Logística, Psicopedagogia Institucional, Gestão de Tributos, Gestão Educacional, Matemática.

Por meio destas informações, foi possível concluir que os professores entrevistados desta ETEC procuram se atualizar nas respectivas áreas específicas (como se verá nas questões 10 e 11 que tratam dos cursos em que lecionam e disciplinas que ministram) e têm formação pedagógica. E, ainda, que muitos docentes estão com seus olhos voltados para diversificadas áreas de gestão (financeira, de pessoas, da produção, de tributos, educacional e administração escolar).

De acordo com esses dados, pode-se inferir um bom suporte por parte dos docentes para compreender e participar da organização da escola, o que segundo Libâneo (2013), é fundamental para a aprendizagem docente.

d) Dados relacionados à atuação na ETEC

As questões 10 e 11 informam cursos e disciplinas lecionadas. O que notamos é o seguinte:

10) Curso(s) em que atua:

- Técnico em Administração
- Técnico em Administração
- Técnico em Administração
- Ensino Técnico e Ensino Médio (ETIM)
- Informática para Internet
- Segurança do Trabalho
- Ensino médio integrado ao curso técnico em química
- Ensino médio integrado ao curso técnico em informática para Internet
- Ensino Médio

O curso que está em evidência é o Técnico em Administração, porém todos os docentes têm a liberdade de lecionar nos demais cursos existentes na ETEC, e até mesmo em outras ETEC(s). Pelos entrevistados, foram indicados os seguintes cursos:

- Ensino Técnico Integrado ao Médio – ETIM;
- Técnico em Segurança do Trabalho;
- Ensino médio integrado ao curso técnico em Química;
- Ensino médio integrado a curso técnico em informática para internet;
- Ensino Médio.

Neste ponto do trabalho cabe esclarecer que tipo de profissional visam formar esses diferentes cursos citados pelos docentes pesquisados.

O Curso Técnico em Administração, foco deste trabalho, tem por escopo formar o profissional que adota postura ética na execução da rotina administrativa de uma instituição, pública ou privada, qual seja, a elaboração do planejamento da produção e materiais, recursos humanos, financeiros e mercadológicos. O aluno deste curso está sendo preparado para realizar atividades de controles e auxiliar nos processos de direção, utilizando ferramentas básicas da informática, além de fomentar ideais e práticas empreendedoras. É formado também para desempenhar suas atividades observando as normas de segurança, saúde e higiene do trabalho, bem como as de preservação ambiental. Em toda a amplitude, o técnico em administração valoriza e agrega todas as profissões, pois entende-se que a ética que compõe cada profissão é de suma necessidade para o avanço ao sucesso de cidadão para cidadão e também no coletivo.

Existem outras modalidades de Curso Técnico (Segurança no Trabalho, por exemplo). Em todas elas, o ensino técnico tem duração de até 18 meses e tem como objetivo profissionalizar o estudante, deixando-o apto a exercer alguma profissão.

O Ensino Médio concomitante ao Ensino Técnico funciona da seguinte forma: o Ensino Médio possui três séries escolares, podendo ser concluído em três anos, sendo que seu foco é preparar o aluno para o Ensino Superior. No entanto, o aluno não precisa optar por apenas essa formação, pois é possível fazer um Curso Técnico concomitante ao Ensino Médio. Nesse caso, ele recebe dois diplomas diferentes, um do Ensino Médio Regular e outro do Ensino Técnico. Pode, assim, ingressar no mercado de trabalho de imediato dentro da área em que se formou e, ao mesmo tempo, buscar um curso superior que lhe convier.

O Ensino Técnico Integrado ao Médio (ETIM) é uma modalidade de ensino em o aluno cursa o Ensino Médio estruturado em conjunto com uma formação técnica, numa

jornada de até 40 aulas semanais (até 8 aulas diárias), em cada uma das três séries. Ao final do curso, o aluno terá concluído o Ensino Médio e obterá, também, o diploma de técnico na área cursada.

11) Disciplina(s) que leciona:

Quadro 3. Docentes: disciplina que leciona

Professores que lecionam mais que uma disciplina: 9	
Disciplinas obrigatórias para o Ensino Médio	Disciplinas obrigatórias para o Ensino Técnico em Administração
Matemática Inglês Língua Portuguesa	Cálculo Estatístico e Financeiro D.T.C.C. (Desenvolvimento Trabalho conclusão de Curso) P.T.C.C. (Planejamento trabalho conclusão de Curso) Marketing Gestão da Produção e Materiais Gestão da qualidade total Aplicativos informatizados Empreendedorismo e inovação Gestão de Pessoas III Ética cidadania organizacional Custos processos e operações contábeis Inglês L.T.T – Linguagem trabalho e tecnologia Logística Gestão financeira Planejamento rotinas Administrativas Marketing

Fonte: elaborado pelo pesquisador

Os professores podem lecionar todas as disciplinas que melhor lhes convier, conforme a deliberação do Catálogo de Requisitos, estabelecido pelo Centro Paula Souza, assim permitir. O Catálogo de Requisito de Titulação (SÃO PAULO/SDE/CPS, 2016), disponível em seu portal, é uma ferramenta para fornecer à comunidade escolar do Centro Paula Souza e ao domínio público, consultas dinâmicas dos requisitos de titulação para atuar dentro das escolas técnicas do Centro Paula Souza. Nessas consultas pode-se obter informações sobre as habilitações existentes em cada escola e quais os componentes curriculares e titulações dos professores exigidas para ministrar esses componentes respectivamente. Para consultas não é necessário efetuar login, sendo possível verificar aonde e como pode-se atuar/participar nas Escolas Técnicas do Centro Paula Souza. O site apresenta como vocabulário: - Habilitação: uma habilitação é o mesmo que um curso, assim uma escola tem várias habilitações (vários

cursos); - Componente: um componente é o mesmo que uma disciplina, assim uma habilitação tem vários componentes curriculares (disciplinas); - Titulação: uma titulação é o mesmo que formação, assim, para ministrar um componente, o professor deverá ter uma das titulações relacionadas ao componente da habilitação (formação). Este Catálogo de Requisitos visa dar transparência aos requisitos e plenos direitos a lecionar as diferentes matérias, desde que a titulação do docente esteja condizente para a prática dos seus futuros afazeres docentes, o que consideramos interessante para que melhor desempenhem suas funções.

De acordo com Libâneo (2013), não basta aos futuros professores desenvolverem saberes e competências para se saírem bem nas aulas. Mais que isso, é preciso que estejam cientes de como e porquê são tomadas determinadas decisões no âmbito do sistema de ensino, bem como que tais decisões expressam relações de poder, e como são transmitidas a diretores e professores.

O pressuposto de direitos para lecionar vai muito além. Tardif e Lessard (2014), ao questionarem sobre qual o lugar da docência entre essas transformações pelas quais passa a sociedade, lembram que a docência constitui-se uma das mais antigas ocupações que perduram até a modernidade, tanto quanto a medicina e o direito. “Ora, quando a situamos dentro da organização socioeconômica do trabalho, ela representa atualmente um setor nevrálgico sob todos os pontos de vista” (TARDIF; LESSARD, 2014, p. 21). Sendo assim, conhecer o Catálogo de Requisitos é importante para que o professor possa situar-se no ambiente da ETEC.

QUESTÕES DE OPINIÃO

12) O que você entende por inclusão escolar?

- Acolher os alunos com necessidades específicas, promovendo a socialização e estabelecendo a igualdade.
- É a escola proporcionar oportunidades para todos os alunos.
- Inclusão de indivíduos no ensino indiferente de etnia, classe social ou deficiência.
- É acolher todas as pessoas, sem exceção, no sistema de ensino, independentemente de cor, classe social e condições físicas e psicológicas.
- Incluir indivíduos até então excluídos da sociedade. A inclusão representa um ato de igualdade.

- Importante e atual.
- Entendo por uma escola que contemple e que promova a adesão de todos os cidadãos que desejam estudar, independentemente de qualquer coisa.
- Trazer, acolher todas pessoas, sem exceção, no sistema escolar.
- Busca pela participação de todos, analisando suas dificuldades e limitações.

Nota-se que a maioria das respostas revela, por parte dos professores, uma visão atualizada sobre inclusão, não a limitando a indivíduos com necessidades físicas diferenciadas.

13) O que você entende por gestão democrática e participativa?

9 respostas

- A gestão participativa promove engajamento, envolvimento entre todos os segmentos da comunidade escolar nas decisões, as ações da gestão se tornam mais transparentes e participativas.
- É quando toda a escola e sociedade participam das decisões e podem propor ações de melhoria.
- Coordenação por atitudes e ações propondo participação social.
- Significa o trabalhar a aproximação do aluno com a vida escolar, e também da rotina da comunidade, por meio de projetos nas áreas de cultura, esporte, social e política.
- A gestão democrática deve estimular o engajamento e o envolvimento de toda a comunidade escolar para a tomada de decisões. Proporcionar um ambiente agradável, propício a mudanças significativas.
- Gestão onde todos participam e são respeitados, mesmo que possuam posições opostas.
- Uma gestão que promova e ofereça espaço para o debate, incentivos às iniciativas de melhorias e aprimoramento, e que seja transparente nas suas decisões.
- Aquele que permite sugestões, participação, de todos no processo educacional.
- Participação em conjunto de docentes e discentes, com o apoio do administrativo e pais.

Considerando as concepções de gestão democrática trazidas por autores estudados, os professores demonstraram uma visão adequada e atualizada, uma vez que as respostas são permeadas por expressões relativas à gestão democrática como aquela que se abre ao engajamento, ao envolvimento nas tomadas de decisões, à proposição de melhorias, à

participação social. Seria, ainda, a gestão que, ao proporcionar um ambiente escolar propício a mudanças, espaço para debates, incentivo às iniciativas para melhorias e aprimoramento, abertura a sugestões no processo educacional e a participação conjunta de docentes, discentes e pais, possibilita maior aproximação do aluno com a vida escolar. Enfim, na gestão democrática há transparência nas decisões e respeito às opiniões, mesmo que em posições opostas.

No entendimento de Libâneo (2009):

[...] as organizações escolares são abordadas como unidades sociais formadas de pessoas que atuam em torno de objetivos comuns, portanto, como lugares de relações interpessoais. A escola é uma organização em sentido amplo, “uma unidade social que reúne pessoas que interagem entre si, intencionalmente, e que opera estruturas e processos próprios, a fim de alcançar os objetivos da instituição (LIBÂNEO, 2009, p. 77).

Apoiado no entendimento de Brooke e Soares (2008) *apud* Oliveira e Carvalho, (2018), tem-se que pesquisas nacionais e internacionais no campo da sociologia da educação revelam que, se o contexto socioeconômico e cultural familiar exerce um peso considerável na definição do desempenho acadêmico do aprendiz, determinados fatores intraescolares poderiam atuar na minimização do efeito da origem social, promovendo eficácia e equidade na oferta educacional.

Os citados autores também acrescentam que os estudos sobre a eficácia escolar têm priorizado a investigação de fatores intraescolares, reconhecendo que os fatores extraescolares (condições socioeconômicas, escolaridade dos pais, entre outros), embora sejam de máxima relevância, eles não são únicos responsáveis pelo sucesso ou fracasso escolar.

Sobre os itens elencados, quais sejam: dados pessoais, profissionais, de formação e relacionados à situação na ETEC, observa-se que existe uma coerência entre as respostas. Especialmente se observarmos as respostas às questões 7, 8 e 9, notaremos uma preocupação em investir na profissão por meio dos estudos, buscando um aperfeiçoamento mais próximo com a realidade.

14) Assinale os cinco fatores que, na sua opinião, são os mais relevantes para a permanência dos alunos.

- () Há alunos mais determinados e que se esforçam mais
- () Há alunos que têm objetivos e projetos de vida mais claros
- () Os alunos que não desistem têm melhor situação econômica

- () Os alunos que não desistem têm mais apoio de suas famílias
- () Há uma influência mútua entre os alunos pela não desistência
- () Há famílias que pressionam muito seus filhos a não desistirem
- () A influência de ações e atitudes dos gestores escolares em muito contribuem para a permanência dos alunos
- () A influência de ações e atitudes dos professores contribuem bastante para a permanência dos alunos
- () A equipe escolar é integrada no sentido de buscar a inclusão de todos os alunos
- () O clima democrático que prevalece na escola possibilita a busca de soluções conjuntas para o problema da evasão de alunos
- () As demandas do mercado de trabalho pressionam os alunos para a continuidade
- () Alunos que estudam durante o dia e não trabalham têm maior tendência a continuar
- () Outros. Quais?

Dentre os possíveis fatores acima elencados, as respostas foram as seguintes:

Fatores mencionados

- a) Há alunos mais determinados e que se esforçam mais
- b) Há alunos que tem objetivos e projetos de vida mais claros
- c) Os alunos que não desistem têm mais apoio de suas famílias
- d) Há uma influência mútua entre os alunos pela não desistência
- e) Há famílias que pressionam muito seus filhos a não desistirem
- f) A influência de ações e atitudes dos professores contribuem bastante para a permanência dos alunos, e atitudes dos gestores escolares em muito contribuem para a permanência dos alunos
- g) A equipe escolar é integrada no sentido de buscar a inclusão de todos os alunos
- h) O clima democrático que prevalece na escola possibilita a busca de soluções conjuntas para o problema de evasão de alunos
- i) As demandas do mercado de trabalho pressionam para a continuidade
- j) Outros - O aluno que permite sugestões e participa de todo o processo educacional

Fatores não mencionados

- a) Os alunos que não desistem têm melhor situação econômica
- b) Alunos que estudam durante o dia e não trabalham têm maior tendência a continuar

Tabela 10. Docentes: fatores mais relevantes para a permanência dos alunos

Sequência	%	Nº de pessoas	Respostas
A	88,9	8	Há alunos mais determinados e que se esforçam mais,
B	44,4	4	Há alunos que tem objetivos de vida mais claros
C	44,4	4	Os alunos que não desistem têm mais apoio de suas famílias
D	22,2	2	Há uma influência mútua entre os alunos pela não desistência
E	22,2	2	Há famílias que pressionam seus filhos a não desistirem
F	66,7	6	A influência de ações e atitudes dos professores que contribuem bastante para a permanência dos alunos, e atitudes dos gestores escolares em muito contribuem para a permanência dos alunos
G	66,7	6	A equipe escolar é integrada no sentido de buscar a inclusão de todos os alunos
H	88,9	8	O clima democrático que prevalece na escola possibilita a busca de soluções conjuntas para o problema de evasão de alunos
I	44,4	4	As demandas do mercado de trabalho pressionam para a continuidade
J	11,1	1	O aluno que permite sugestões e participa de todo o processo educacional

- Os investigados podiam dar até cinco respostas.

Fonte: elaborada pelo pesquisador

Em análise a esta questão observa-se que, em sua maioria, os professores atribuem a não desistência dos alunos ao próprio esforço dos alunos e ao clima democrático existente na escola, ambas com 88,9%. A seguir vem a influência das ações dos professores e gestores e a integração da equipe escolar na busca da inclusão, com 66,7% cada. Objetivos de vida mais claros, apoio da família e demandas do mercado aparecem com menos da metade das opiniões (44,4%). Influência mútua entre e alunos e pressão da família são indicados por 22,2%.

Como notamos, o clima democrático da escola exerce, conforme os professores, grande influência para a permanência dos alunos na escola. Acreditamos que isso se dê devido ao fato de que um clima democrático permite maior liberdade aos professores no desenvolvimento de seu trabalho. Igual influência é creditada à determinação do próprio

aluno.

Observa-se que o encontro de professores e alunos na realidade da sala de aula implica em um trabalho árduo e, ao mesmo tempo, prazeroso, no qual professores e alunos convivam em um ambiente harmônico, para que a aprendizagem ocorra mais facilmente, promovendo interação entre ambos e, conseqüentemente, maior aproveitamento. Com certeza, o clima participativo da sala de aula depende, em grande parte, do clima da escola.

As respostas da questão em foco conduzem à interpretação de que a permanência dos alunos em sala de aula deve-se, primeiramente, ao ingresso sem distinção de quaisquer natureza, sendo a única exigência ser aprovado no processo seletivo instituído pelo CPS. Entendemos que o acesso não pode ser inibido a nenhum ser humano e, mesmo a ETEC tendo processo seletivo, isto não deve ser considerado uma inibição, mas um desafio.

Os resultados apresentados nesta questão indicam que o trabalho, com todo o processo que perfaz a prática docente, apresenta desafios que se agregam a todo instante, delineando o seu trabalho, assim como relatam Tardif e Lessard (2014) que apontam e comentam as tensões e dilemas do trabalho docente em relação à organização escolar e que foram condensados no Quadro 4.

Quadro 4. Contexto e dilemas do trabalho escolar

Contexto escolar	Dilemas do trabalho
A escola persegue fins gerais e ambiciosos.	Os meios são imprecisos e deixados ao critério dos professores.
A escola persegue fins heterogêneos e potencialmente contraditórios.	A hierarquização desses fins é deixada a cargo dos professores.
A escola possui uma cultura distinta das culturas ambientais (locais, familiares, etc.	O professor deve integrar nela os alunos, cuja presença na escola é obrigatória e não voluntária.
O professor trabalha com coletividade: os grupos, as classes.	Ele deve atuar sobre indivíduos que só aprendem querendo.
O professor trabalha em função de padrões gerais.	Ele deve considerar as diferenças individuais.
O professor cumpre uma missão moral de socialização.	Ele cumpre a missão de instruir e é principalmente em relação a ela que sua performance é avaliada (as notas dos alunos).
A escola e a classe são ambientes controlados.	São também ambientes abertos nos quais os alunos escapam constantemente à influência dos professores.
A escola e a classe são regidas por um tempo administrativo independentemente dos indivíduos, da aprendizagem.	A aprendizagem e o ensino remetem a tempos de vivência, situados em contextos que lhes dão sentido.
A ordem da classe já é dada, definida pela organização.	Também é uma ordem construída, por definir, que depende da iniciativa de professores e alunos.
O docente apenas executa.	O docente goza de uma certa autonomia.

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Tardif e Lessard (2014)

2.2 Entrevista com os Gestores

Considerando a Deliberação CEETEPS N° 003, de 18-7-2013, que aprova o Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, entendemos como sendo importante, antes de descrever a entrevista propriamente dita, destacar que nas escolas vinculadas ao Centro Paula Souza, há uma grande lista de atribuições e deveres que competem ao gestor, conforme se observa a seguir:

- A Direção da ETEC, sem prejuízo de outras constantes em documento próprio do CEETEPS e da legislação, terá as seguintes atribuições:
- I - garantir as condições para o desenvolvimento da gestão democrática do ensino, na forma prevista pela legislação e neste Regimento;
 - II - coordenar a elaboração do projeto político-pedagógico da escola;

- III - gerenciar os recursos físicos, materiais, humanos e financeiros para atender às necessidades da escola a curto, médio e longo prazos;
 - IV - promover a elaboração, o acompanhamento, a avaliação e o controle da execução do Plano Plurianual de Gestão e do Plano Escolar;
 - V - coordenar o planejamento, execução, controle e avaliação das atividades da escola;
 - VI - garantir:
 - a - o cumprimento dos conteúdos curriculares, das cargas horárias e dos dias letivos previstos;
 - b - os meios para a recuperação de alunos de menor rendimento e em progressão parcial;
 - VII - assegurar o cumprimento da legislação, bem como dos regulamentos, diretrizes e normas emanadas da administração superior;
 - VIII - expedir diplomas, certificados e outros documentos escolares, responsabilizando-se por sua autenticidade e exatidão;
 - IX - desenvolver ações, visando ao contínuo aperfeiçoamento dos cursos e programas, dos recursos físicos, materiais e humanos da escola;
 - X - administrar o patrimônio da escola, observadas as normas e diretrizes estabelecidas;
 - XI - promover ações para a integração escola-família comunidade-empresa;
 - XII - coordenar a elaboração de projetos, submetendo-os à aprovação dos órgãos competentes, acompanhar seu desenvolvimento e avaliar seus resultados;
 - XIII - criar condições e estimular experiências para o aprimoramento do processo educacional;
 - XIV - integrar as ações dos serviços prestados pela escola;
 - XV - prestar informações à comunidade escolar;
 - XVI - gerir a execução de ajustes administrativos que envolvam atividades nas dependências da ETEC;
 - XVII - desempenhar outras atividades correlatas e afins.
- (Deliberação CEETEPS N° 003, de 18-7-2013)

O gestor de escola faz parte da carreira do magistério, o que nos leva ao debate sobre o profissionalismo docente. Tardif e Lessard (2014, p. 17) expõem sobre o assunto em evidência questionando assim:

Qual é o lugar da docência e qual o significado do trabalho dos professores em relação a esses postulados e ao ethos que eles impõem? Fundamentalmente, o ensino é visto como uma ocupação secundária ou periférica em relação ao trabalho material e produtivo. A docência e seus agentes ficam nisso subordinados à esfera da produção, porque sua missão primeira é preparar os filhos dos trabalhadores para o mercado de trabalho.

Especificamente no que se refere à gestão, de acordo com Osborn (2003) *apud* Ball (2005, p. 542):

Hoje, um dos problemas do discurso a respeito do profissionalismo é que, em grande parte do uso corrente do tempo, especialmente em textos políticos e gerenciais, o quase compreensível significante e o vagamente reconhecível

significado se distanciaram. O que é amplamente denominado “novo profissionalismo”.

A entrevista obedeceu a um roteiro, sendo que algumas questões solicitavam respostas objetivas e outras, respostas mais expositivas. A apresentação da questão básica formulada para a entrevista foi a seguinte: “Observa-se que há alunos pertencentes aos cursos técnicos que, apesar das dificuldades que enfrentam, permanecem frequentes e interessados. Esta pesquisa tem por objetivo identificar os fatores que influenciam a não-desistência de alunos do ensino técnico, e em que medida o modo como é exercida a gestão escolar de uma escola técnica no interior de São Paulo influencia a permanência de alunos ou, ao contrário, contribui para intensificar as desigualdades sociais”.

QUESTÕES SOBRE O PERFIL DOS GESTORES

a) Dados pessoais

Tabela 11. Gestores: perfil pessoal

As questões 1 e 2 deram o perfil pessoal dos gestores	
Faixa etária	Sujeito 1 - 36 a 40 anos Sujeito 2 - 46 a 55 anos Sujeito 3 - 56 a 65 anos
Sexo	Sujeito 1 - Feminino Sujeito 2 - Masculino Sujeito 3 - Masculino

Fonte: elaborada pelo pesquisador

Como se observa, a equipe gestora é composta por dois sujeitos do sexo masculino e um do sexo feminino, cuja faixa etária está entre 36 a 65 anos.

b) Dados profissionais

Tabela 12. Gestores: informações profissionais

As questões de 3 a 7 trouxeram informações profissionais sobre os gestores	
Tempo de serviço no magistério	Sujeito 1 -14 anos Sujeito 2 -25 anos Sujeito 3 -22 anos
Tempo de serviço nesta ETEC	Sujeito 1 - 12 anos Sujeito 2 - 12 anos Sujeito 3 - 15 anos
Vínculo profissional com a instituição	Sujeito 1 - Efetivo como professor, nomeado para a função Orientador Educacional Sujeito 2 - Efetivo como professor, nomeado para a função de Coordenador Pedagógico Sujeito 3 - Efetivo como professor, nomeado para a função de diretor
Quais os requisitos para ser gestor na ETEC? É função ou cargo	Sujeito 1 Precisa fazer uma prova e, no mínimo, três anos de ETEC e também ser efetivo. É função ou cargo? Função Sujeito 2 Ser indeterminado (efetivo) por mais de 3 anos. Tenha sido coordenador de curso Fazer uma prova com o foco na gestão escolar É função ou cargo? Função Sujeito 3 Ser professor Análise de currículo É função ou cargo? Função
Há quanto tempo está na função/cargo de gestor?	Sujeito 1 - 12 anos Sujeito 2 - 8 anos Sujeito 3 - 1 ano e 6 meses

Fonte: elaborada pelo pesquisador

Das respostas a estas questões foi possível constatar que os três sujeitos:

- a) Têm mais de 10 anos de serviço no magistério;
- b) Têm mais de 10 anos de serviço na ETEC;
- c) São professores efetivos e nomeados para a função que exercem.

Especificamente quanto à questão nº 6, nenhum dos gestores indicou exatamente como acontece o processo seletivo. Nas respostas, no geral, foram indicados os seguintes pontos

como requisitos para concorrer à função de gestor de ETEC:

- ✓ ser professor efetivo (indeterminado) de ETEC há 3 anos ou mais;
- ✓ ter sido coordenador de curso;
- ✓ apresentar currículo atualizado, que é analisado pela supervisão na central do CPS (há um departamento especial);
- ✓ fazer uma prova com foco na gestão escolar, também elaborada pela central do CPS;
- ✓ passar por entrevista também feita pelo CPS.

Em resumo, de acordo com os entrevistados, o candidato apresenta-se à comunidade escolar para ser referendado, depois de cumprir as exigências de seleção do CPS. Assim, constatou-se que, de acordo com os respondentes, os candidatos à função de gestores são escolhidos pela comunidade escolar, porém considerados alguns critérios anteriores de seleção ditados pela instituição. No transcorrer da entrevista observa-se que cada sujeito relata pontos para tentar demonstrar quais os requisitos para ser um gestor, porém não foi destacado com ênfase, o que contempla a totalidade da pergunta.

Antes de continuar, e considerando a legislação, cabem alguns esclarecimentos quanto à formação e forma de acesso às funções dentro da equipe gestora da escola.

Para a função de Diretor, a Deliberação CEETEPS nº 01/2000 (Anexo 1) fixa normas complementares ao processo de qualificação e eleição dos Diretores das ETECs do CEETEPS, da qual destacamos a seguir o art. 1º, que acreditamos trazer os pontos mais importantes.

Artigo 1º - A indicação dos Diretores das ETEs do CEETEPS, dar-se-á em três etapas:

1º - qualificação dos candidatos, através de análise de “curriculum vitae”, avaliação de prova(s) escrita(s) e entrevista;

2º - elaboração de lista que contenha os nomes dos 3 (três) candidatos mais votados em Colégio eleitoral, constituído para esse fim, nas unidades em que houver vacância da função;

3º - designação pelo Diretor Superintendente com base na relação elaborada pelo Colégio eleitoral. Parágrafo único – Somente poderão candidatar-se à eleição os interessados considerados qualificados na 1ª etapa. (SÃO PAULO/ SDE/ DELIBERAÇÃO CEETEPS nº 01/2000).

Observa-se que o artigo não explicita qual é exatamente a “qualificação” esperada do concorrente. Por exemplo: não precisa ter licenciatura? Na lei não está claro.

A relação com os nomes dos três candidatos mais votados deverá ser encaminhada ao Diretor Superintendente do CPS com antecedência de, no mínimo, 30 dias antes do vencimento do mandato do Diretor. Depreende-se que o Colégio Eleitoral não “elege”

diretamente o diretor, mas elabora lista tríplice, sendo que a escolha final cabe ao Diretor Superintendente do CPS.

O prazo de validade do processo de qualificação é de 4 (quatro) anos, contados a partir da data de homologação dos resultados finais pelo Diretor Superintendente, podendo ser prorrogado mediante aprovação do Conselho Deliberativo do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS, ou simplesmente CPS).

O Conselho Deliberativo é um órgão colegiado composto por representantes do próprio CPS para organizar e conduzir o processo de eleição para a função de diretor de escola. A comprovação de que o candidato é qualificado para concorrer é feita por meio de: (a) análise de *curriculum vitae*, (b) avaliação de prova(s) escrita(s) e (c) entrevista. Partindo dessa análise há a seleção, pelo Colégio Eleitoral, de lista com os nomes dos três candidatos. O Colégio Eleitoral é composto por todos os docentes, discentes e funcionários.

Para a coordenação pedagógica, a Deliberação CEETEPS 20/2015 (Anexo 2) dispõe sobre a atividade de Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica nas Escolas Técnicas Estaduais do CEETEPS.

Destacamos os pontos mais importantes:

Para se inscrever como Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica o candidato deve preencher, cumulativamente, os seguintes requisitos:

- I. Ser docente contratado por prazo indeterminado;
- II. Estar em exercício no CEETEPS por no mínimo três (03) anos;
- III. Ter experiência de pelo menos dois (02) anos em atividades de suporte pedagógico, comprovadas documentalmente;
- IV. Ser portador de licenciatura;
- V. Estar qualificado em processo específico (DOE, 2015, p. 41).

Já para a orientação educacional, a Deliberação CEETEPS 18/2015 (Anexo 3) dispõe sobre a atividade de Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional nas Escolas Técnicas Estaduais do CEETEPS, da qual destacamos os pontos mais relevantes:

Para se inscrever como Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional, o candidato deve preencher, cumulativamente, os seguintes requisitos:

- I - Ser docente contratado por prazo indeterminado;
- II - Estar em exercício no CEETEPS por no mínimo três (03) anos;
- III - Ser portador de licenciatura;
- IV - Estar qualificado em processo específico (DOE, 2015, p. 40).

Para estas duas últimas funções não há lista tríplice, nem eleição pelo Colégio Eleitoral, e o prazo de validade também é de quatro anos, podendo ser prorrogado. Tanto para o Coordenador Pedagógico como para o Orientador Educacional, os procedimentos são os mesmos: a partir da publicação do edital, o candidato apresenta seu interesse; faz uma prova escrita elaborada pelo CPS; passa por entrevista feita com o Diretor da escola. Havendo mais de um candidato, o Diretor fará a escolha.

Uma constatação importante, quando observamos a legislação, é que não há exigência de formação pedagógica, além da obtida em qualquer licenciatura (para coordenadores e orientadores), e nem de formação em gestão educacional para exercer qualquer das três funções. Como podemos observar no item que se segue, a formação dos três gestores é bem variada.

Essas constatações sobre a forma de provimento dos cargos de gestão na ETEC investigada encontram fundamento na argumentação de Tardif e Lessard (2014, p. 18):

[...] grupos de profissionais, cientistas e técnicos ocupam progressivamente posições importantes e até dominantes em relação aos produtores de bens materiais. Esses grupos criam e controlam o conhecimento teórico, técnico e prático necessário às decisões, às inovações, ao planejamento das mudanças sociais e à gestão do crescimento cognitivo e tecnológico.

c) Dados de formação

Quadro 5. Gestores: informações sobre a formação acadêmica

As questões de 8 a 11 trouxeram informações sobre a formação	
8) Área da graduação/licenciatura?	Sujeito 1 - Licenciatura em Desenho Plástico e este me permite entrar no campo pedagógico. Sujeito 2 Graduação em História e Licenciatura História Sujeito 3 Licenciatura em Informática direcionada à Educação
9) Tem pedagogia ou habilitação pedagógica?	Sujeito 1 - Pedagogia incompleto Sujeito 2 - Não Sujeito 3 – Sim
10) Fez algum curso sobre a Administração? Gestão Escolar?	Sujeito 1 - Não. Fiz alguns cursos direcionados, algumas informações devido à função que desenvolvo, nenhum curso voltado à administração. Sujeito 2 - Sim – Gestão Escolar Sujeito 3 - Não
11) Tem curso de pós-graduação?	Sujeito 1 - Sim. Metodologia no ensino de Artes Sujeito 2 - Pós em Gestão Escolar e Mestrado em História Sujeito 3 Pós-graduado em Psicopedagogia e Pós-graduando em informática na área da educação

Fonte: elaborado pelo pesquisador

Verifica-se que quanto às informações sobre a licenciatura, curso sobre administração/gestão e pós-graduação, todos contemplaram o que foi perguntado.

Quadro 6. Síntese do perfil de formação da equipe gestora

Sujeito 1. Orientador Educacional	Sujeito 2. Coordenador Pedagógico	Sujeito 3. Diretor
Licenciatura em Desenho Plástico Pedagogia incompleto Pós-graduação em Metodologia no Ensino de Artes.	Licenciatura e Graduação em História Pós-graduação em Gestão Escolar Mestrado em História	Licenciatura em Informática Educativa Pós-graduação em Psicopedagogia Pós-graduação em Informática na Área da Educação (cursando)

Fonte: elaborado pelo pesquisador

O quadro 6 permite-nos algumas constatações interessantes: que o sujeito 1, para exercer a função de orientador educacional, deveria ser formado em pedagogia (mas não terminou o curso), ou ter cursado complementação pedagógica após se licenciar, o que não aconteceu. Neste ponto, cabe destacar que a profissão de orientador educacional é

regulamentada conforme previsto em legislação federal anterior à LDB: a Lei n. 5.564/1968 (BRASIL, 1968), que provê sobre o exercício da profissão de orientador educacional, regulamentada pelo Decreto n. 72.846/1973 (BRASIL, 1973), que determina o seguinte em seu art. 2º:

Art. 2º O exercício da profissão de Orientador Educacional é privativo:

I - Dos licenciados em pedagogia, habilitados em orientação educacional, possuidores de diplomas expedidos por estabelecimentos de ensino superior oficiais ou reconhecidos.

II - Dos portadores de diplomas ou certificados de orientador educacional obtidos em cursos de pós-graduação, ministrados por estabelecimentos oficiais ou reconhecidos, devidamente credenciados pelo Conselho Federal de Educação.

O mesmo acontece com o sujeito 2, coordenador pedagógico, que também não é habilitado em pedagogia e nem cursou complementação pedagógica, mas tem especialização em gestão escolar. O sujeito 3, diretor, é licenciado e está cursando pós-graduação em informática na área da educação. Fez curso de psicopedagogia, o que lhe dá um arcabouço de formação pedagógica, mas não tem nenhum curso em gestão escolar. Enfim, nenhum dos três cursou pedagogia e apenas um tem formação em gestão escolar.

Quadro 7. Temas/assuntos das reuniões pedagógicas

Questão 12. O que é tratado geralmente, nas reuniões com todo o grupo docente da instituição? Qual a periodicidade? Você acredita que os objetivos propostos são alcançados? Explique

Sujeito 1 - É tratado o aprendizado dos alunos, evasão. As reuniões são mensais, em média. Porém, nas ETECs percebo que funciona, mas em outras escolas imagino que não, pois se leem uma mensagem daqui e dali e ficamos à mercê de cumprir horários.

Sujeito 2 - Trata-se das questões pedagógicas, evasão, orientação aos professores sobre a legislação. Quatro reuniões pedagógicas e quatro reuniões de planejamento. E alcançamos as metas estabelecidas.

Sujeito 3 - Foi criado um calendário escolar para alinhar todos os compromissos e essas diretrizes, e alinhar todo o nosso trabalho, no qual é trabalhado todo o Plano de Curso com o dia a dia. As reuniões com os professores ocorrem, em média, a cada dois meses buscando, assim, cumprir com as metas propostas. Geralmente sempre aparecem alguns obstáculos, porém os ajustes existem, mas aí a importância da gestão participativa, nunca tomar as decisões sozinho e é assim que conseguimos levar a escola pra frente.

Fonte: elaborado pelo pesquisador (grifos do pesquisador)

Verifica-se por meio do Quadro 7 que o aprendizado dos alunos, questões pedagógicas de ordem geral, legislação e evasão são temas recorrentes nas reuniões pedagógicas, de

acordo com os sujeitos 1 e 2. O sujeito 3 fala em calendário, compromisso de todos para cumprir diretrizes, planos de curso, atingimento de metas e gestão participativa, sendo menos objetivo que os dois primeiros. Apenas o sujeito 2 afirma claramente que as metas estabelecidas são atingidas. Há discrepância nas respostas quanto à periodicidade (mensal, a cada dois meses, oito reuniões por ano). Não fica clara qual a diferença entre reunião pedagógica e reunião de planejamento.

Nas palavras de Tardif e Lessard (2014, p. 21):

Lembre-mos que a docência é uma das mais antigas ocupações modernas, tão antiga quanto a medicina e o direito. Ora, quando a situamos dentro da organização socioeconômica do trabalho, ela representa atualmente um setor nevrálgico sob todos os pontos de vista.

Como participante da equipe desta escola, cabe-me elucidar que alguns pontos não apareceram nas respostas dadas pelos componentes da equipe gestora. Tenho observado que nas reuniões pedagógicas também são tratados temas como o aprendizado dos alunos, a evasão escolar, a avaliação e outros de interesse da comunidade escolar que surgem no dia a dia, caso se faça necessário. A periodicidade é de dois meses para cada tipo de reunião (reuniões pedagógicas e reuniões de conselho de classe), além das reuniões semanais que os professores têm com os coordenadores de curso. Quanto aos objetivos propostos, estes são discutidos pela equipe gestora com a participação dos coordenadores e professores, conforme se fizer necessário.

Apresentamos, a seguir, o número previsto de reuniões conforme o Calendário Escolar oficialmente proposto:

- quatro reuniões pedagógicas, com todos os professores da escola;
- quatro reuniões de planejamento, com todos os professores da escola;
- duas reuniões de conselho de classe, sendo o parcial e o final;
- quatro reuniões mensais, sendo 1 por semana com todos os coordenadores de curso;
- quatro reuniões de curso dos coordenadores com os professores de cada curso.

Conforme assinala Libâneo (2009), a estrutura organizacional é aspecto importante, sendo que nesse aspecto, a escola é devidamente organizada:

Quanto à estrutura organizacional: sistema de organização e gestão, plano de trabalho com metas bem definidas e expectativas elevadas; competência e liderança efetiva e reconhecida da direção e coordenação pedagógica; integração dos professores e articulação do trabalho, conjunto e

participativo; clima de trabalho propício ao ensino e à aprendizagem; práticas de gestão participativa; oportunidades de reflexão conjunta e trocas de experiências entre os professores (LIBÂNEO, 2009, p. 02).

QUESTÕES DE OPINIÃO

As questões de 13 a 22 são opinativas e trazem as percepções dos entrevistados sobre diversos aspectos da gestão da escola.

Quadro 8. Gestores: interesse e empenho dos professores em participar

Questão 13. Você percebe que os professores têm interesse e empenho em participar das decisões escolares? Há abertura da instituição para isso? Explique.	
Sujeito 1	Sim. Se pensarmos na maioria dos alunos. Há abertura, com certeza, pois o feedback dos alunos é sempre satisfatório. Sim. Se pensarmos na maioria dos alunos. Há abertura, com certeza, pois o feedback dos alunos é sempre satisfatório.
Sujeito 2	Sim. É uma regra no CPS a participação dentro de gestão democrática que é uma característica da nossa escola.
Sujeito 3	Sim. Tem a abertura da instituição para a participação dos professores. E, num tom de parcimônia, sempre procuro ouvir os professores, alunos e ajustar no que se fizer necessário.

Fonte: elaborado pelo pesquisador

Constata-se que nenhum entrevistado respondeu à pergunta propriamente dita, ora deslocando o foco para os alunos, ora discorrendo sobre a importância da gestão democrática, que é uma regra do CPS, ora amenizando os termos na procura de suavizar a resposta. Porém, é provido que o empenho dos professores demanda uma prática progressiva, da qual advém a importância da reflexão e da prática educativa crítica por parte dos docentes, liderados pelos gestores. Quem ensina aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender, então, quando ensinamos, não será apenas um transferir conhecimentos, conteúdos, nem formar, é ação pela qual um sujeito criador dá forma estilo ou alma a um corpo indeciso e acomodado (FREIRE, 2002).

Quadro 9. Gestores: tomada de decisões pedagógicas

Questão 14. Você entende que a tomada de decisões pedagógicas é feita com a participação do grupo docente? Essas decisões são seguidas pelos docentes? Explique.	
Sujeito 1	Sim. Entendo que por ser uma equipe sempre passa por todos e aceito pelos docentes
Sujeito 2	Sim. As decisões são abordadas no primeiro caso com os coordenadores de curso. Em situações mais amplas são colocadas para que todos os docentes possam mencionar sua opinião.
Sujeito 3	É importante que as mudanças venham dos professores, nada melhor que um trabalho participativo e nós, na direção, dando o apoio no que se fizer necessário.

Fonte: elaborado pelo pesquisador

Observa-se que os entrevistados apresentaram três posições diferentes quanto à tomada de decisões nas suas referidas funções, sem uma resposta mais direta, tornando obscura a interpretação.

Quadro 10. Gestores: fatores que facilitam / dificultam a inclusão e a permanência dos alunos

Questão 15. Na sua opinião, quais fatores facilitam a inclusão e a permanência dos alunos? E quais dificultam? (fatores internos e externos à instituição).	
Sujeito 1	FATOR INTERNO – não se pronunciou FATOR EXTERNO - Apoio da Prefeitura Municipal quanto ao transporte
Sujeito 2	FATOR INTERNO <u>Contato que os coordenadores de todos os cursos existentes na ETEC que desenvolvem diretamente com os alunos de ficar ligando, perguntando os porquês que o aluno não está participando das aulas.</u> FATOR EXTERNO – não se pronunciou
Sujeito 3	FATOR INTERNO Também temos o caso no curso de Administração no qual temos alunos que são deficientes visuais e os coordenadores, dando o apoio a eles e com toda a dificuldade, pois, muitas vezes, precisamos saber ouvir os alunos e, infelizmente, mesmo assim ainda presenciamos uma desistência que nos preocupa muito.

Fonte: elaborado pelo pesquisador (grifos do pesquisador)

Torna-se notório que as respostas demandaram objetividade, sendo que não ficou claro ao pesquisador o que os gestores acreditam que facilita e o que dificulta a permanência; houve uma certa confusão nas respostas, apesar das explicações e exemplos dados pelo pesquisador sobre o foco da pergunta. No entanto, atentaram ao foco da pesquisa: o contato direto com os

alunos, a preocupação com a desistência. Assim, como destacam Tardif e Lessard (2014):

É evidente que o impacto do ensino sobre a sociedade não se limita a variáveis econômicas, na medida em que a escolarização está mais do que nunca no coração do processo de renovação das funções sociotécnicas, como também da distribuição e a partilha dos conhecimentos e competências entre os membros da sociedade (TARDIF; LESSARD, 2014, p. 23).

Quadro 11. Gestores: interferência positiva da atuação do gestor na inclusão e na permanência

Questão 16. Você acha que a atuação do gestor pode interferir positivamente na inclusão e na permanência dos alunos? Se sim, quais ações práticas você desenvolve quanto a isso?	
Sujeito 1	Sim. O acompanhamento que damos aos alunos observando suas necessidades, inseguranças, ligações telefônicas aos pais ou até mesmo diretamente aos alunos quando maiores.
Sujeito 2	Sim. Através de <u>capacitações aos professores</u> .
Sujeito 3	Sim. Não tenho dúvidas sobre isto, principalmente quando se desenvolve um <u>trabalho participativo</u> .

Fonte: elaborado pelo pesquisador (grifos do pesquisador)

Um gestor educacional tem um desafio que é amplo e que não admite uma visão retrógrada, limitada a um aspecto meramente administrativo de fazer cumprir os procedimentos da legislação.

O gestor educacional se vê frente a uma situação de foro íntimo, face ao arcabouço de ideias de democratização em tomar decisões e construir resultados em conjunto. Por isso, sem o propósito de mudança social através do aceite e do incentivo ao aluno em permanecer na escola, nada compensará os esforços investidos.

Quando se compromete com a educação, na liderança consciente, há a possibilidade de se obter uma visão inovadora. A ETEC observada demonstra um trabalho no sentido da inclusão e da permanência dos alunos, observando e escutando os alunos em suas necessidades, inseguranças. Quanto aos professores, percebe-se que a ETEC procura capacitar os professores nos mais diversos segmentos. Quanto à equipe de todos os profissionais, nota-se uma preocupação por um trabalho participativo e envolvente com a realidade da equipe. Algo que cabe focar aqui é a legitimação de situações capazes de acolher e envolver a inclusão e a permanência dos alunos na escola, em que a autonomia e a eficiência têm destaque. A autonomia implica um reconhecimento de que os alunos não podem caminhar de

forma isolada, mas venha a assegurar que todo o trabalho despendido venha a surgir como um elemento positivo. A eficiência deve ser entendida como uma situação na qual se valoriza o trabalho democrático e o envolvimento de toda a comunidade escolar. Insere-se aqui o pensamento de Falsarella e Carvalho (2009, p. 23):

Ao gestor educacional, novos desafios se apresentam. Não mais se admite uma visão reducionista de seu papel, limitada ao aspecto administrativo de cumprir e fazer cumprir a legislação. Somente quando se compromete com a educação na liderança das ações, consciente dos aspectos políticos de sua atuação, é possível ao gestor ampliar a visão sobre seu papel.

Quadro 12. Gestores: interesse e empenho dos docentes na inclusão e permanência

Questão 17. Na sua opinião, os docentes têm interesse e empenho na inclusão e na permanência dos alunos? Como eles demonstram isso?	
Sujeito 1	Sim. Se demonstra isto através de aulas bem elaboradas, e quando temos casos de alunos com alguma dependência física o acompanhamento que se dá aos alunos, e aqui um destaque o elogio e o agradecimento dos alunos e das famílias.
Sujeito 2	Sim. Nós estamos caminhando de forma correta com os alunos na inclusão.
Sujeito 3	Tem professores que aceitam esta situação de inclusão, porém, nada melhor que um trabalho participativo.

Fonte: elaborado pelo pesquisador

Observa-se nas respostas que a pergunta não ficou clara para os entrevistados, mesmo tendo sido explicado seu direcionamento, deixando, portanto, de atender ao que foi referenciado. Ao que parece, os gestores entendem a inclusão em sentido restrito, ou seja, apenas daqueles alunos que apresentam alguma deficiência física ou intelectual. O sujeito 1 lembrou de que aulas bem elaboradas são importantes para a inclusão e a permanência.

Quadro 13. Gestores: inclusão escolar participativa com atuação da família

Questão 18. Você concorda que a inclusão escolar de alunos deve ser participativa com atuação da família? Isso acontece na escola? Como?	
Sujeito 1	Sim. Deveria acontecer mais, porém não tivemos tantos casos de inclusão (saúde), mas os que tivemos foram positivamente relacionados a mim, porém quando tem a participação da família tudo facilita. (a respondente parece entender que a inclusão só se refere a portadores de deficiências).
Sujeito 2	Sim. Em todo o contexto educacional.
Sujeito 3	A presença da família é excelente e trazendo a família para dentro da escola tudo se modifica positivamente, contudo não apresentou uma análise mais detalhada.

Fonte: elaborado pelo pesquisador

Constatam-se respostas evasivas, não se notando uma preocupação com a participação da família, talvez por se tratar de curso técnico, com alunos já maiores, adolescentes ou jovens adultos.

Quadro 14. Gestores: visão sobre gestão democrática

Questão 19. O que você entende por gestão democrática?	
Sujeito 1	A Gestão Democrática é quando a equipe gestora envolve <u>todos os profissionais, ligados a uma instituição</u> , nas suas ações. Esse envolvimento acontece através de informações transparentes, ouvindo as opiniões, em votações para diversas decisões, entre outras.
Sujeito 2	A gestão democrática é um modelo que tem como princípio a <u>participação de toda a comunidade</u> escolar nas tomadas de decisões no âmbito escolar. Sendo assim, gestores, professores, funcionários, alunos, pais e responsáveis e os órgãos colegiados como APM, Conselho de escola e Grêmios estudantil podem participar das ações e tomadas de decisões da escola. A gestão democrática tem como ponto fundamental o diálogo.
Sujeito 3	A gestão democrática é a <u>participação de todos compõem a comunidade escolar</u> , ou seja, pais, professores, alunos e funcionários

Fonte: elaborado pelo pesquisador (grifos do pesquisador)

Observa-se que as respostas estão direcionadas à participação de toda a comunidade escolar. Os vocábulos “todo”, “toda”, “todos” apontam o grau de indefinição das respostas e como a expressão “participação de todos” tornou-se vaga e sem muito sentido concreto.

No foco da gestão democrática, entende-se que quem compõe a comunidade escolar são os gestores, docentes, discentes, funcionários e familiares. Com isto, um fortalecimento de vínculos com a escola torna-se potencializado e o processo de ensino e aprendizagem possibilita atuar em pontos que estejam necessitando de uma atenção mais qualificada.

Boa formação profissional, autonomia profissional, capacidade de assumir responsabilidade pelo êxito ou fracasso de seus alunos, condições de estabilidade profissional, formação profissional em serviço, disposição para aceitar inovações com base nos seus conhecimentos e experiências; capacidade de análise crítico-reflexiva (LIBÂNEO, 2009, p. 02).

A respeito disso, temos observado que cada um tem sua maneira de conciliar o ideal educacional da gestão democrática com uma maneira particular aplicada à prática diária, no sentido de criar, então, a efetivação democrática, o que é um grande desafio quando se pensa em obter a plenitude da união entre a teoria e a prática. Nas palavras de Paro (2001):

Aceitando-se que a gestão democrática deve implicar necessariamente a participação da comunidade, parece faltar ainda uma maior precisão do conceito de participação. A esse respeito, quando uso esse termo, estou preocupado, no limite, com a participação nas decisões. Isto não elimina, obviamente, a participação na execução; mas também não a tem como fim e sim como meio, quando necessário, para a participação propriamente dita, que é a partilha do poder, a participação na tomada de decisões. É importante ter sempre presente este aspecto para que não se tome a participação na execução como fim em si mesmo, quer como sucedâneo da participação nas decisões, quer como maneira de escamotear a ausência desta última no processo (PARO, 2001, p.16).

Em uma unidade escolar é aonde aparece o papel da vida em sociedade que se referem a aprendizagens e, desse modo, conhecimentos vão sendo acumulados ao longo da história, sendo, assim, o desafio maior para a gestão democrática a organização e o acompanhamento do trabalho pedagógico. O papel fundamental da escola está no convívio em sociedade que são as aprendizagens dos conhecimentos agregados pela humanidade, apresentando-se como maior desafio.

Sabe-se que a gestão democrática implica na participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar – professores, estudantes, pais e funcionários – em todos os aspectos da organização da escola.

A escola tem uma visão organizacional com repercussão na sociedade e na cultura e, com isto, induz que cada sujeito envolvido tenha o seu papel definido em um processo de participação; a todos os envolvidos é direcionado o compromisso de buscar meios que possibilitem a gestão democrática.

A gestão democrática implica em certo grau de autonomia para a instituição educativa. Cabe lembrar aqui o que destaca Rauth (2018), com base em Veiga (1998), ao apontar quatro dimensões fundamentais para a escola na organização do trabalho educativo democrático e

autônomo: a) administrativa, relativa a aspectos organizacionais; b) financeira, referente a recursos financeiros relacionados aos de fins educativos; c) pedagógica, relacionada à função social da escola, sua organização curricular e avaliativa, tendo por base um processo coletivo; d) jurídica, referente a normas, estatutos e outras orientações legais. Essas dimensões possibilitam compreender que as ações escolares sejam discutidas e elaboradas coletivamente, destacando-se, porém, que a real autonomia da escola se sobressai à força do aspecto pedagógico com a elaboração do Projeto Político-pedagógico pelo coletivo escolar e a gestão centrada nos órgãos colegiados da escola.

Relativamente à escola em tela, retomamos questões que se mostraram particularmente importantes para o desenvolvimento deste trabalho:

- A postura e o comportamento dos gestores da escola são verdadeiramente democráticos?
- Os educadores da escola, em seu conjunto, encaram a democratização como o desenvolvimento de processos pedagógicos que venham a permitir a permanência do educando na sala de aula?

A democratização do ensino está sempre no centro dos debates sobre as escolas que, por sua vez, estão em constante mudanças rumo à participação de professores e toda a comunidade escolar nas tomadas de decisões.

Quando citamos a expressão “inclusão de alunos”, entendemos que a escola é um espaço livre de circulação de ideias, rumo a práticas educacionais direcionadas à democratização; um ambiente que deve buscar a socialização e interpretar carências relevantes e direcionar tais necessidades às demandas da sociedade.

Assim sendo, a gestão escolar e a inclusão do aluno é um aprendizado e um investimento coletivo, pelo qual a comunidade escolar poderá obter sucessos, pois, com um trabalho bem desempenhado, poderá se observar que o professor aprende, o aluno aprende, a direção aprende, a comunidade aprende, o funcionário aprende.

Através do levantamento bibliográfico foi possível observar que os conhecimentos e habilidades dos gestores é o que qualifica a gestão escolar, a preocupação em manter a ética como uma prática na gestão proporciona um planejamento na educação; a educação é o melhor meio de contato, caminho de destaque para a democracia, numa análise conjunta aos itens elencados a inclusão de alunos e, sendo assim, um apontamento para uma metamorfose que se investir na inclusão e permanência dos alunos, proporcionando um espaço para este avanço, certamente se demonstrará a participação de todos num trabalho agregado com despendimentos para os benefícios estimados. A respeito da democratização da educação,

Falsarella (2021a, p. 03) cita que:

Muita gente acredita que democracia é apenas um tipo de governo que garante aos cidadãos o direito de elegerem seus representantes. Na escola, a democracia ganharia concretude por meio da eleição dos membros do conselho. No entanto, ela não se limita a isso, pois implica na criação de relações interpessoais que proporcionem experiências democráticas a toda a comunidade escolar.

Quadro 15. Gestores: gestão democrática e benefícios para a escola

Questão 20. Na sua opinião, a gestão democrática traz benefício para uma escola? E quais são as dificuldades?	
Sujeito 1	Acredito que a gestão democrática traga muitos benefícios para uma escola, pois os funcionários se sentem realmente como parte da instituição, isso traz mais responsabilidade para o dia a dia do profissional. O ponto negativo é que nem todos sabem entender que existem pontos de vistas diferentes e queiram impor a sua opinião, isso pode atrasar uma ação da escola.
Sujeito 2	A gestão democrática traz muitos benefícios a escola pois envolve várias cabeças pensantes em busca de uma educação de qualidade. A maior dificuldade é justamente fazer com que a participação de toda comunidade escolar torne-se ativa. Existe ainda uma certa falta de vontade na participação.
Sujeito 3	A gestão democrática é a participação de todos compõem a comunidade escolar, ou seja, pais, professores, alunos e funcionários.

Fonte: elaborado pelo pesquisador

Para o sujeito 1, o benefício é os funcionários se sentirem parte da instituição. Para o sujeito 2, existe, ainda, uma certa falta de vontade na participação (isto não ficou objetivo). O sujeito 3, mesmo tendo respondido, não direcionou intrinsecamente ao solicitado. Nesta questão também se observa uma imprecisão de respostas e a falta de uma visão mais ampla sobre gestão democrática, no sentido do que apontam os autores adiante citados. Como indica Paro (2001):

No âmbito da unidade escolar, esta constatação aponta para a necessidade de a comunidade participar efetivamente da gestão da escola de modo que esta ganhe autonomia em relação aos interesses dominantes representados pelo Estado. E isso só terá condições de acontecer “na medida em que aqueles que mais se beneficiarão de uma democratização da escola puderem participar ativamente das decisões que dizem respeito a seus objetivos e às formas de alcançá-los” (Paro *et al.*, 1988, p. 228). Não basta, entretanto, ter presente a necessidade de participação da população na escola. É preciso verificar em que condições essa participação pode tornar-se realidade (PARO, 2001, p. 40).

Segundo Araújo (2000) *apud* Rauth (2018, p. 16): “É o pluralismo que se consolida como postura de reconhecimento da existência de diferenças de identidade e de interesses que convivem no interior da escola e que sustentam, através do debate e do conflito de ideias, o próprio processo democrático”.

Nesse sentido, são ilustrativos os dois trechos que seguem:

[...] é imprescindível que haja o respeito às diferenças de pensar e de opiniões para, de forma coletiva, alcançar os objetivos da escola em relação à formação e aprendizagem dos estudantes. Estes quatro elementos, participação, autonomia, transparência e pluralidade, são básicos da Gestão Democrática e devem ser focados na prática social da educação sempre na perspectiva de posturas e culturas efetivamente democráticas. Como mecanismos de ação, são elementos constitutivos das instâncias colegiadas (RAUTH, 2018, p. 16).

Um órgão colegiado escolar constitui-se em um mecanismo de gestão da escola que tem por objetivo auxiliar na tomada de decisões em todas as áreas de atuação, procurando diferentes meios para se alcançar o objetivo de ajudar o estabelecimento de ensino, em todos os seus aspectos, pela participação de modo interativo de pais, professores e funcionários (LÜCK, 2007 *apud* RAUTH, 2018, p. 16).

Quadro 16. Gestores: relação entre gestão democrática e permanência de alunos na escola

Questão 21. Você vê relação entre gestão democrática e permanência de alunos na escola?	
Sujeito 1	Vejo relação entre a permanência de alunos na escola e a gestão democrática, pois o aluno se sente pertencente àquele local, se sente parte de um todo. O discente, muitas vezes, quer ser escutado.
Sujeito 2	Traz muitos benefícios, tais como: Melhora a participação de todos da comunidade escolar, diminui as ocorrências de indisciplina dos alunos, pratica o exercício da democracia, desenvolve o espírito de um trabalho coletivo, trabalho em equipe, os membros da comunidade escolar se sentem mais empenhados e participam mais das decisões da escola e de todas as atividades desenvolvidas, todos têm mais autonomia para opinarem, etc. As dificuldades são: Mudar o pensamento da comunidade escolar, pois estavam acostumados a serem comandados, às vezes, por gestores autoritários, que não aceitavam opiniões e aí, até se darem conta que podem participar das decisões, demoram a acreditar e também, muitos não querem assumir responsabilidades.
Sujeito 3	Sim, a permanência do aluno na escola melhora quando ele pode fazer parte das decisões e se envolver mais no processo ensino-aprendizagem.

Fonte: elaborado pelo pesquisador

Constata-se, pelas respostas, que os gestores percebem a relação entre a interação docente-discente e a inclusão e permanência dos alunos na escola, pois os alunos se envolvem mais no processo de ensino e aprendizagem e têm o sentido de pertencimento à escola. Veem a necessidade de mudanças da comunidade escolar quanto à forma de pensar e agir, principalmente no que diz respeito a assumir responsabilidades. De fato, a gestão verdadeiramente democrática encaminha a atenção para as necessidades dos alunos. A inclusão e a permanência significam que todos têm direito de ingressar na escola, sem distinção de qualquer natureza.

Por sua vez, não é motivo de estranheza que numa esfera educacional a atividade gestora venha a se configurar mais ligada a assuntos burocratizados, em que os fins educativos se perdem em meio à busca por resultados. Nesse sentido, citamos alguns autores que falam sobre o tema. Cury (2007) *apud* Rauth (2018) assinala que:

O trabalho da equipe gestora implica em transparência e impessoalidade, autonomia e participação, liderança e trabalho coletivo, representatividade e competência. Voltada para o processo de decisão baseado na participação e na deliberação pública, a gestão democrática expressa um anseio de crescimento dos indivíduos como cidadãos e do crescimento da sociedade democrática. Por isso a gestão democrática é a administração de uma gestão concreta (CURY, 2007 *apud* RAUTH, 2018, p. 17).

Rauth (2018) assim complementa:

O diretor deve ser o condutor de sua equipe no planejamento e na efetivação do Projeto Político-pedagógico e, como articulador, deve se envolver não só com as ações administrativas, mas também com pedagógico escolar. Cabe à equipe gestora proporcionar espaços de participação e, dentre outras competências, promover um clima de confiança e reciprocidade, em que todos possam compartilhar ideias, opiniões, chegando a um consenso e responsabilizando-se pelos resultados; proporcionar um ambiente colaborativo; e incentivar e articular para que todos os segmentos envolvidos no processo educacional participem da tomada de decisões, acompanhamento e avaliação das ações da escola (RAUTH, 2018, p. 17).

Falsarella (2021a) assegura que:

[...] apesar de a escola estar sob a égide da democracia: a participação de “toda” a comunidade escolar é inexistente ou simplesmente simbólica; há empecilhos para o acesso e a permanência apresentam, mostrando que a escola ainda não é para “todos”; os diretores centralizam o poder decisório; a aplicação da legislação segue atalhos que possibilitam sua não-aplicação. Sem dúvida, a exclusão social se reproduz na escola de diferentes maneiras, seja pelo impedimento claro ou velado da participação de membros da

comunidade escolar nas decisões que afetam a escola, seja pela rejeição de alunos vistos como possíveis causadores de problemas (FALSARELLA, 2021a, p. 06).

Quadro 17. Gestores: a gestão é exercida democraticamente?

Questão 22. Neste curso especificamente, na sua opinião, a gestão é exercida democraticamente? Explique.	
Sujeito 1	Acredito que sim, porém de uma forma muito tímida ainda. Talvez porque não havia muita comunicação anteriormente.
Sujeito 2	Sim, pois os alunos podem eleger seus representantes que são a ponte entre os discentes os docentes e a gestão do curso e da escola. As ações do curso são pensadas e organizadas ouvindo as necessidades e as particularidades dos alunos.
Sujeito 3	Sim. Sempre trabalhei em equipe e priorizo a gestão democrática na escola.

Fonte: elaborado pelo pesquisador

Observa-se a preocupação de um trabalho buscando o envolvimento em prol dos alunos do curso Técnico em Administração. O sujeito 1 expõe a valorização da comunicação; o sujeito 2 expõe a representação dos discentes à coordenação do curso; o sujeito 3 prioriza o trabalho em equipe. Assim, uma transparência em todo o trabalho é percebida, porém a participação de todos não é na totalidade e, assim, dificulta o trabalho de uma gestão participativa.

Sintetizando, conforme Tardif e Lessard (2014, p. 25): “Pode-se dizer que a escola e o ensino têm sido historicamente invadidos e continuam ainda a sê-lo, por modelos de gestão e de execução do trabalho oriundos diretamente do contexto industrial e de outras organizações econômicas hegemônicas”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste trabalho exigiu, deste pesquisador, grande exercício pessoal na organização dos dados, no aprofundamento de estudos acadêmicos e científicos e na instigante e permanente separação-aproximação entre os papéis membro da equipe escolar e pesquisador.

Pela abrangência dos dados pessoais, profissionais e de formação coletados, entendo que a hipótese formulada no início foi confirmada e que os objetivos foram alcançados, conforme exponho a seguir.

Acredito que estudar e identificar os fatores que contribuem para a permanência escolar, voltada, nesta pesquisa, ao ensino técnico, é fundamental para estimular a prática de ações semelhantes. No universo acadêmico, pesquisas sobre gestão escolar e permanência de alunos no ensino técnico são poucas, conforme pôde ser observado no levantamento bibliográfico apresentado. Sem dúvida, o tema é complexo e há grande diversidade de perspectivas de abordagem e de opções teóricas de análise.

A permanência na escola está relacionada a múltiplos fatores e todos eles devem ser considerados e compreendidos em sua complexidade, pois inexistem um fator mais importante do que outro, mas ao empreender uma pesquisa há que se fazer opções. A exploração teórico-bibliográfica desenvolvida nesta investigação permitiu agrupar tais fatores em: (a) referentes à psique de cada estudante, sua motivação e adaptação ao curso e à instituição; (b) relacionados aos âmbitos familiar, comunitário e econômico-sociais, principalmente no que tange à empregabilidade, e (c) relativos ao ambiente interno de cada instituição, especialmente no que diz respeito às relações interpessoais e ao modo de gestão e organização administrativa e pedagógica. A perspectiva escolhida aqui foi a terceira, ou seja, a que se refere ao ambiente interno da instituição.

O problema apresentado inicialmente, com base em minha vivência profissional, foi o de identificar os fatores que levam alunos de um curso técnico a, apesar das dificuldades socioeconômicas que enfrentam, permanecerem frequentes e interessados, e qual a influência da gestão escolar na permanência e, portanto, na inclusão desses alunos.

Formulei como ponto de partida a hipótese de que a gestão participativa, por meio de um trabalho coletivo, promove a inclusão de alunos que, sem esse incentivo, poderiam desistir ou abandonar o curso.

Nesta direção, meu objetivo principal foi o de verificar como é realizada a gestão escolar em uma escola técnica do interior de São Paulo, especificamente no Curso Técnico de

Administração, de modo a incentivar a permanência de alunos ou, pelo contrário, a intensificar as desigualdades sociais. Busquei, assim, identificar se a gestão ocorria de modo participativo, se isso influenciava a permanência de alunos e quais os mecanismos de gestão operacionalizados pelos gestores.

Para chegar aos resultados, foram utilizados questionários para os docentes e entrevistas com os gestores, aplicados de modo *on-line* – o que não estava previsto no projeto de pesquisa –, uma vez que a coleta dos dados de campo ocorreu no auge da pandemia. Faço, a seguir, uma síntese dos principais pontos observados.

Constatou-se que os professores são relativamente jovens (em torno dos 40 anos), com tempo de magistério inferior a dez anos, com menos de cinco anos de exercício na ETEC, sendo que mais da metade têm vínculo profissional de contratado. Pelas respostas ao questionário, foi possível concluir que eles procuram manter-se atualizados em suas respectivas áreas de atuação e que muitos estão com o olhar voltado para diversificadas áreas de gestão (financeira, de pessoas, da produção, de tributos, educacional e administração escolar). A grande maioria, além da habilitação para lecionar suas disciplinas, também cursou pedagogia ou habilitação pedagógica e possui algum tipo de pós-graduação. Em relação à gestão democrática, os professores demonstraram atualização sobre o tema. Pôde-se inferir a disposição da maior parte deles para compreender e participar da organização da escola e da tomada de decisões, o que é fundamental para o exercício democrático da gestão.

Quanto aos gestores, de modo geral, mostraram-se “econômicos” nas respostas às entrevistas, ao que parece não pretenderam expor suas ideias além do necessário. Algumas respostas foram pouco objetivas, o que dificultou sua interpretação, porém, também de modo geral, os gestores atentaram ao foco da pesquisa. Constatou-se que os três gestores participantes (excluído o próprio pesquisador) têm mais de 10 anos de serviço no magistério e na ETEC; são professores efetivos e nomeados para a função que exercem, após passarem por processo seletivo interno do Centro Paula Souza. No que diz respeito à formação, têm cursos de licenciatura, não diretamente o de pedagogia (o que não é exigido na instituição), mas têm algum tipo de formação pedagógica e cursos de pós-graduação.

Acerca da interferência positiva da atuação do gestor na inclusão e na permanência dos alunos, todos revelaram concordância, sendo que apontaram como justificativa a relevância do apoio a necessidades e inseguranças dos alunos, da oferta de capacitações aos professores, do desenvolvimento de trabalho participativo e do contato pessoal direto dos gestores com os alunos. Entendi que essas seriam as motivações para o desenvolvimento de estratégias gestoras voltadas à permanência, as quais implicam em ações que concorram,

antes de tudo, para prevenir a desistência. A conclusão possível foi que entendem, embora de maneira um tanto difusa, que os gestores de uma escola têm desafios amplos que não admitem uma visão limitada aos aspectos administrativos de fazer cumprir procedimentos legais. E dentro desses desafios amplos é que se encontra a preocupação com a permanência. No entanto, devo reconhecer que não foi possível definir claramente quais os mecanismos de gestão operacionalizados pelos gestores nesse sentido.

Em referência à gestão democrática observou-se que as respostas estão direcionadas à participação de toda a comunidade escolar e não apenas dos professores. Entendo que, com esta postura, o fortalecimento de vínculos dos alunos com a escola torna-se potencializado. Analisando as respostas relativas à relação entre gestão e permanência, percebe-se que os gestores identificam que há relação positiva entre a gestão participativa, a interação docente-discente e a inclusão e permanência dos alunos na escola, pois entendem que os alunos se envolvem mais no processo de ensino e aprendizagem e têm o sentido de pertencimento à escola quando são ouvidos e considerados.

Os gestores entrevistados declararam acreditar que a gestão é exercida democraticamente, o que tornou viável identificar claramente a preocupação de um trabalho buscando o envolvimento em prol dos alunos do curso Técnico em Administração: a valorização do trabalho em equipe, da comunicação transparente e aberta e da relação dos discentes com os docentes e com toda a coordenação do curso. Minha análise permitiu concluir que, para os gestores, todos esses aspectos atuam de forma a potencializar o trabalho de uma gestão participativa. De fato, entendo que a gestão verdadeiramente democrática encaminha a atenção para as necessidades dos alunos e que a inclusão e a permanência significam que todos têm direito de ingressar, permanecer e aprender na escola, sem distinções.

As respostas dos docentes aos questionários e as entrevistas feitas com os gestores demonstram uma unidade de atuação no sentido do acolhimento aos alunos, à escuta e à atenção a suas dificuldades e a fazer com que sintam sua importância como pessoas e como participantes da escola. Essa identidade da equipe escolar no sentido da não-exclusão, bem como a postura aberta ao diálogo dos gestores, sem dúvida, afeta a permanência dos alunos na escola.

Observou-se, outrossim, que, por mais que se busque a eficácia do trabalho escolar por meio da gestão democrática, há uma dificuldade de se obter adesão a ela na totalidade, pois, em determinados momentos, ora com os docentes, ora com os discentes, ora com os outros integrantes da comunidade escolar, ocorrem dificuldades na comunicação, mesmo havendo

empenho e dedicação da equipe. Na gestão democrática entende-se que o trabalho deva ser feito em equipe, mas no caso concreto da escola investigada nesta pesquisa nem sempre se chega a consensos e a um trabalho participativo planejado conjuntamente que envolva todos os gestores e docentes, o que é dificultado pela diversidade de formação acadêmica dos sujeitos envolvidos e pela centralização de regras, orientações e decisões da própria entidade mantenedora, com redução do espaço de autonomia da escola. Apesar desses entraves, há uma linha de pensamento comum a toda a equipe escolar no sentido de garantir a inclusão e a permanência dos alunos, o que, a meu ver, coloca a gestão democrática no horizonte a ser permanentemente buscado.

Em toda a situação descrita houve o propósito de demonstrar que a preparação de uma unidade escolar para uma boa atuação não deve ser apenas dentro da sala de aula, e que o papel dos gestores na organização das experiências escolares é fundamental.

Tem-se em Freire que: “Não há ensino sem pesquisa e pesquisa sem ensino. [...] Pesquiso para constatar, constatando, intervenho, intervindo educo e me educo. Pesquiso para conhecer o que ainda não conheço e comunicar ou anunciar a novidade” (2002, p. 32). Como docente e membro da equipe gestora dessa escola, creio na relevância desta pesquisa e a concludo na crença de que estudos acerca da permanência escolar contribuem para que sejam ressaltados os pontos positivos e repensados aqueles que precisam ser aperfeiçoados, sempre com o objetivo de incentivar a perseverança dos discentes em seus estudos. Contribuem ainda para reflexões de outras instituições e para o avanço acadêmico sobre o tema.

Foi um trabalho árduo, porém gratificante, o de elaborar as questões, tabular, organizar e analisar os dados. Como destaca Falsarella (2018b), estudar a escola em seu funcionamento cotidiano é desafio difícil para o pesquisador, contudo proporciona ricas contribuições para a escola e para os estudos acadêmicos.

REFERÊNCIAS

ALCÂNTARA, J. A.; BORGES, V.; FILIPAK, T. Fundamentos da gestão democrática escolar em Paulo Freire. **Espacios**. Venezuela, v. 39, nº 43, 2018. Disponível em <http://www.revistaespacios.com/a18v39n43/a18v39n43p20.pdf>. Acesso em 06 Jan. 2022.

ARAÚJO, A. C. **Gestão democrática da educação: a posição dos docentes**. PPGE/UnB. Brasília. Dissertação de Mestrado, mimeo., 2000.

BALL, S. J. Profissionalismo, gerencialismo e performatividade. Artigo publicado em 2005. **Cadernos de Pesquisa** 35 (126). Dez 2005. Disponível em <https://www.scielo.br/j/cp/a/sHk4rDpr4CQ7gb3XhR4mDwL/abstract/?lang=pt>. Acesso em 23 Out. 2020.

BRASIL. **Decreto 72.846/1973, de 26 de setembro de 1973**. Regulamentada a Lei n.º 5.564, de 21 de dezembro de 1968, que provê sobre o exercício da profissão de orientador educacional. Disponível em <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-72846-26-setembro-1973-421356-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em 24 Out. 2020.

BRASIL. **Lei 5.564/1968, de 21 de dezembro de 1968**. Provê sobre o exercício da profissão de orientador educacional. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/15564.htm. Acesso em 24 Out. 2020.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em 24 Out. 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências**. Brasília/DF, 2014. Disponível em <https://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>. Acesso em 15 Nov. 2021.

BROOKE, N.; SOARES, J. F. **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: UFMG, 2008.

BURGOS, M. T. B.; BELLATO, C. C. Gerencialismo e pós-gerencialismo: em busca de uma nova imaginação para as políticas educacionais no Brasil. **Revista Sociologia & Antropologia**. vol. 9 nº.3 Rio de Janeiro Sept./Dec. 2019 Epub Dec 20, 2019. Disponível em https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2238-38752019000300919&tlng=pt. Acesso em 17 Ago. 2020.

CENTRO PAULA SOUZA. **Sobre o Centro Paula Souza**. Disponível em <https://www.cps.sp.gov.br/sobre-o-centro-paula-souza>. Acesso em 10 Jan. 2022.

COELHO, A. J. D. P. GARCIA, N. M. D. Permanência e abandono escolar: contexto histórico na Educação Profissional e Tecnológica brasileira. **XANPED SUL**. Artigo publicado em 2014. Disponível em http://xanpedsul.faed.udesc.br/arq_pdf/1538-0.pdf. Acesso em 12 Dez. 2021.

CURY, C. R. J. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **RBP**, v. 23, n. 3, p. 483-495, set./dez. 2007. Disponível em: https://educacao.mppr.mp.br/arquivos/File/gestao_democratica/kit1/gestao_democratica_da_educacao_exigencias_e_desafios_2007.pdf. Acesso em Ago. 2021.

DICIONÁRIO ONLINE DE PORTUGUÊS. Disponível em <https://www.dicio.com.br/>. Acesso em 14 Nov. 2021.

DORE, R.; LÜSCHER, A. Z. Permanência e evasão na educação técnica de nível médio em Minas Gerais. **Cadernos de Pesquisa**. Artigo publicado em 2011. Disponível em <https://www.scielo.br/j/cp/a/jgRKBkHs5GrxxwkNdNNtTfM/abstract/?lang=pt>. Acesso em 12 Dez. 2021.

Etec PRJDG. Curso de Administração. **Plano de Curso**. 2021. Disponível em <https://www.etcriopardo.com.br>. Acesso em 12 Dez. 2021.

Etec PRJDG. **Projeto Político-pedagógico**. 2021. Disponível em <https://www.etcriopardo.com.br/>. Acesso em 12 Dez. 2021.

FALSARELLA, A. M. A efetivação do princípio da democratização na educação: dois estudos de caso. In: SILVA, A. J. N.; SILVA FILHO, V. C. S. (orgs.). **(Des)Estímulos às teorias, conceitos e práticas da educação**. Ponta Grossa: Atena, 2021a.

FALSARELLA, A. M.; CARVALHO, M. C. B. Gestão articulada e efetiva resultados. In: Coleção Diálogos sobre a Gestão Municipal, Cad. 3. **O cotidiano do gestor: temas e práticas**. São Paulo: Cenpec/Fundação Itaú Social/ Unicef, 2009.

FALSARELLA, A. M. **Cotidiano escolar e atuação do gestor: contribuições sobre o tema**. Curitiba: Appris, 2021b.

FALSARELLA, A. M. (Org.). **Educação básica e gestão da escola pública**. Araraquara: Junqueira & Marin, 2018a.

FALSARELLA, A. M. Os estudos sobre a cultura da escola: forma, tradições, comunidade, clima, participação, poder. Artigo publicado em 2018b. **EDUCAÇÃO E SOCIEDADE**. Disponível em <https://www.scielo.br/j/es/a/rqNwn3Y5mT8sWs4vXJTRZFC/abstract/?lang=pt>. Acesso em 23 Out. 2020.

FELIPPE, J. M. S. Assistência Estudantil no Instituto Federal Fluminense: possibilidades e limites para a permanência escolar e conclusão de curso. Student assistance at the Federal Institute Fluminense: possibilities and limits for school retention and graduation. **Textos & Contextos**. Porto Alegre, v. 14, n. 1, p. 145 - 155, 30 jun. 2015. Disponível em <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/fass/article/view/20388>. Acesso em 11 Dez. 2021.

FONSECA, M. F.; FERREIRA, E. B.; SCAFF, E. A. S. Planejamento e gestão educacional no Brasil: hegemonia governamental e construção da autonomia local. **Educar em Revista**. rev. vol. 36. Curitiba, 2020. Epub Mar 06, 2020. Disponível em https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010440602020000100202&script=sci_abstract&lng=

pt. Acesso em 17 Ago. 2020.

FREIRE, P. **Educação e mudança**. 15. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. 21. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro. Paz e Terra, 1987.

GIL, N. L. Reprovação escolar no Brasil: história da configuração de um problema político-educacional. **Revista Brasileira de Educação**. vol.23 Rio de Janeiro 2018 Epub July 26, 2018. Disponível em https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1413-24782018000100229&lng=en&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em 17 Ago. 2020.

KIESSLING, H. F., CRUZ, M. C. M. T., ALMEIDA, J. G. Evasão e permanência estudantil no instituto federal de São Paulo: reflexões. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 06, Ed. 08, Vol. 04, pp. 171-193. Agosto de 2021. Disponível em <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/instituto-federal>. Acesso em 11 Dez. 2021.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1993.

LIBÂNEO, J. C. As práticas de organização e gestão da escola e a aprendizagem de professores e alunos. Artigo publicado em 2009. **PRESENTE! REVISTA DE EDUCAÇÃO**, CEAP-Salvador (BA), 2009, jan/abr 2009. Disponível em <http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/home/disciplina.asp?key=5146&id=3552>. Acesso em 16 Out. 2020.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2013.

LÜCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MACIEL, C. E., CUNHA, M. e LIMA, T. da Silva. A produção científica sobre permanência e evasão na educação superior no Brasil. **Educação e Pesquisa** [online]. 2019, v. 45 [Acessado 18 Janeiro 2022] , e198669. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S1678-4634201945198669>. Epub 26 Set 2019. ISSN 1678-4634. <https://doi.org/10.1590/S1678-4634201945198669>. Acesso em 17 Ago. 2020.

MACIEL, E. S. **O trabalho educativo e a natureza humana: fundamentos ontológicos da pedagogia histórico-crítica**. Tese (Doutorado em Educação Escolar) – Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho. Araraquara, 2017. Disponível em <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/152026>. Acesso em 17Ago. 2020.

MANUAL DE PROCESSO SELETIVO SIMPLIFICADO DAS ETECS COMUNICADO Nº 2/2021 – DGSDAD. Editais abertos a partir de janeiro/2021. Disponível em <https://urhsistemas.cps.sp.gov.br/dgsdad/ETEC/ProcSeletivoSimplificado/Legislacao.aspx>.

Acesso em 11 Dez. 2021.

MARKS, H. M.; PRINTY, S. M. **Principal leadership and school performance: an integration of transformational and instructional leadership.** *Educational Administration Quarterly*, Thousand Oaks: Sage, n. 39, p. 370-397, 2003.

MARQUES, W. B. S. K.; HENRIQUE, A. L. Fatores de permanência escolar: entre o estado da arte e a revisão bibliográfica. Artigo publicado em 2019. **CONEDU**, 2019. Disponível em https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2019/TRABALHO_EV127_MD1_SA12_ID7071_14082019193542.pdf. Acesso em 11 Dez. 2021.

MCNESS, E., P. **Broadfoot and M. Osborn: is the effective compromising the affective?** *British Educational Research Journal*, v.29, n.2, p.243-257, 2003.

MENEZES, E. T. Verbete administração escolar. **Dicionário interativo da educação brasileira - EducaBrasil.** São Paulo: Midiamix, 2001. Disponível em <https://www.educabrasil.com.br/administracao-escolar/>. Acesso em 03 Set. 2021.

NATAL, M. N. **Ética em gestão escolar: fundamentos para uma práxis educativa.** Dissertação (Mestrado Gestão e Práticas Educacionais) – Universidade Nove de Julho. São Paulo, 2017. Disponível em <https://bibliotecatede.uninove.br/bitstream/tede/1670/2/Mariene%20do%20Nascimento%20Natal.pdf>. Acesso em 17 Ago. 2020.

NÓVOA, A. Os professores e a sua formação num tempo de metamorfose da escola. **Revista Educação e Realidade.** v. 44, n. 3 (2019). Disponível em <https://seer.ufrgs.br/educacaoerealidade/article/view/84910>. Acesso em 17 Ago. 2020.

OLIVEIRA, A. C. P.; CARVALHO, C. P. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Educação.** vol.23. Rio de Janeiro 2018 Epub Mar 05, 2018. Disponível em https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-24782018000100211&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em 17 Ago. 2020.

OLIVEIRA, G. E. Permanência escolar: revisão bibliográfica. **EDUCERE.** Artigo publicado em 2013. Disponível em https://educere.bruc.com.br/arquivo/pdf2017/25552_12297.pdf. Acesso em 11 Dez. 2021.

OLIVEIRA, G. E. Permanência escolar: um estudo introdutório do estado da arte. **Anais IV CEDUCE.** Campina Grande: Realize, 2015.

PARO, V. H. A gestão da educação ante as exigências de qualidade e produtividade da escola pública. Artigo publicado em 1998. Disponível em http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/sem_pedagogica/fev_2010/a_gestao_da_educacao_vitor_Paro.pdf. Acesso em: 17 ago. 2020. Trabalho apresentado no V Seminário Internacional Sobre Reestruturação Curricular, realizado de 6 a 11/7/1998, em Porto Alegre, RS. Publicado em: SILVA, Luiz Heron da; org. **A escola cidadã no contexto da globalização.** Petrópolis: Vozes, 1998, p. 300-307.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública.** 3. ed. São Paulo: Ática, 2001.

PENTEADO, M. E. L.; AGUIAR, W. M. J. Formação docente e questão mediadora: uma proposta em discussão. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. v. 99, n. 253 (2018). Disponível em <http://rbepold.inep.gov.br/index.php/rbep/article/view/3722/0>. Acesso em 17 Ago. 2020.

RAUTH, L. S. **Gestão escolar democrática**. Unidade 1 - Fundamentos Históricos e Legais da Gestão Democrática. Curitiba: SE, 2018.

REICHERT, A. C. H. **Práticas de gestão em escolas públicas estaduais de Porto Alegre: um pacto de equipes**. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Porto Alegre, 2015. Disponível em <http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/3868/Andreana+Catarina+Haas+Reichert.pdf;jsessionid=F157CD097245E4FD749C3B17D5FA1BA9?sequence=1>. Acesso em 17 Ago. 2020.

SÃO PAULO (Estado). **Deliberação CEETEPS nº 01, de 11 de janeiro de 2000**. Fixa normas complementares ao processo de qualificação e eleição dos Diretores das ETES do CEETEPS O Conselho Deliberativo do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, à vista do deliberado em sessão de 10 de janeiro de 2000, e com fundamento no artigo 17 do Regime Comum das ETES do CEETEPS, aprovado pelo Conselho Estadual de Educação, nos termos do Parecer CEE 10/99. São Paulo, 12-01-2000, Seção I, p. 20.

SÃO PAULO (Estado). **Deliberação CEETEPS 003, de 18-07-2013**. Aprova o Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. São Paulo, 123 (161) - 91, Seção I.

SÃO PAULO (Estado). **Deliberação CEETEPS 18, de 16-07-2015**. Dispõe sobre a atividade de Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional nas Escolas Técnicas Estaduais do CEETEPS. São Paulo, 16-07-2015, Seção I, p. 40.

SÃO PAULO (Estado). **Deliberação CEETEPS 20, de 16-07-2015**. Dispõe sobre a atividade de Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica nas Escolas Técnicas Estaduais do CEETEPS. São Paulo, 18-07-2015, Seção I, p. 41.

SÃO PAULO. Secretaria de Desenvolvimento Econômico. Centro Paula Souza. **Catálogo de requisitos de titulação para docência**: informações gerais. Disponível em <http://docplayer.com.br/54579967-Catalogo-de-requisitos-de-titulacao-para-docencia.html>. Acesso em 01 Jul. 2021.

SARAIVA, F. R. S. **Novíssimo dicionário latino-português**. 12. ed. Rio de Janeiro: Livraria Garnier, 2006.

SILVA, M. R.; PELISSARI, L. B.; STEIMBACH, A. A. Juventude, escola e trabalho: permanência e abandono na educação profissional técnica de nível médio. **Educação e Pesquisa** [online]. 2013, v. 39, n. 2, pp. 403-417. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S1517-97022012005000022>. Acesso em 12 Dez. 2021.

SOUZA, A. R. As condições de democratização da gestão da escola pública brasileira. **Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**. vol. 27 no.103 Rio de Janeiro Apr./June 2019 Epub Oct 22, 2018. Disponível em

https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-40362019000200271&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em 17 Ago. 2020.

SOUZA, A. R. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**. Belo Horizonte, v.25, n.03, p.123-140, dez. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/fF53XWVvKxxbhpGkqvckvkH/abstract/?lang=pt>. Acesso em 06 Jan.2022.

SOUZA, J. A. S. Permanência e evasão escolar: um estudo de caso em uma instituição de ensino profissional. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/**CAEd**. Programa de Pós-graduação em Educação, 2014. 152 p. Disponível em <http://mestrado.caedufjf.net/permanencia-e-evasao-escolar-um-estudo-de-caso-em-uma-instituicao-de-ensino-profissional/>. Acesso em 12 Dez. 2021.

TANNÚS-VALADÃO, G.; MENDES, E. G. Inclusão escolar e o planejamento educacional individualizado: estudo comparativo sobre práticas de planejamento em diferentes países. **Revista Brasileira de Educação**. vol.23 Rio de Janeiro 2018 Epub Oct 25, 2018. Disponível em https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1413-24782018000100261&lng=en&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em 17 Ago. 2020.

TARDIF, M.; LESSARD, C. **O trabalho docente**: elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

TARDIF, M. Saberes profissionais dos professores e conhecimentos universitários: elementos para uma epistemologia da prática profissional dos professores e suas consequências em relação à formação para o magistério. **Revista Brasileira de Educação**. Jan/Fev/Mar/Abr 2000. Nº 13. Disponível em http://www.ergonomia.ufpr.br/Metodologia/RBDE13_05_MAUICE_TARDIF.pdf. Acesso em 03 Set. 2021.

TAVARES DO CARMO, G.; MANHÃES, E.K.; COLA, M.L.T. Pistas sobre a permanência estudantil como virada epistemológica: iniciativas de um núcleo de pesquisa por uma sociologia da permanência na educação a partir de Vincent Tinto. **[SYN]THESIS** (Cadernos do Centro de Ciências Sociais da Universidade do Estado do Rio de Janeiro), Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, p. 54-63, jan./jun. 2018. Disponível em <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/synthesis/article/view/54571>. Acesso em 11 Nov.2021.

TAVARES DO CARMO, G.; OLIVEIRA, G. E.; ALMEIDA, G. M. M. Da inquietação sobre a abissal diferença quantitativa entre as publicações sobre a permanência e a evasão escolar. Artigo publicado em 2020. **ANAIS VIII SITRE 2020**. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/349495171_Da_inquietacao_sobre_a_abissal_diferenca_quantitativa_entre_as_publicacoes_sobre_a_permanencia_e_a_evasao_escolar. Acesso em 11 Dez. 2021.

TAVARES DO CARMO, G.; TAVARES DO CARMO, C. A permanência escolar na Educação de Jovens e Adultos: proposta de categorização discursiva a partir das pesquisas de 1998 a 2012 no Brasil. **Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas**, vol. 22, 2014, pp. 1-42. Disponível em <https://www.redalyc.org/pdf/2750/275031898080.pdf>. Acesso em 15 Nov. 2021.

VEIGA, I. P. A. Perspectivas para a reflexão em torno do Projeto Político-pedagógico. In: VEIGA, I. P. A.; RESENDE, Lucia Maria G. (Org.). **Escola: espaço do Projeto Político-pedagógico**. São Paulo: Papirus, 1998, p. 9-32.

ZANIN, A. J. D. P. C. **Abandono e permanência escolar na educação profissional e tecnológica: olhares de trabalhadores da educação do Instituto Federal de Santa Catarina**. 2019. Tese (Doutorado em Tecnologia e Sociedade) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2019. Disponível em <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/4665>. Acesso em 15 Nov. 2021.

ZANIN, A. J. D. P. C.; GARCIA, N. M. D. Permanência e abandono escolar na educação profissional: refletindo sobre alguns de seus motivadores. **Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v. 29, n. 1, p. 47–54, 2020. DOI: 10.17648/2238-037X-trabedu-v29n1-12617. Disponível em <https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/12617>. Acesso em 11 Dez. 2021.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - ENTREVISTA COM GESTORES

Apresentação: Observa-se que há alunos dos cursos técnicos que, apesar das dificuldades que enfrentam, permanecem frequentes e interessados. Esta pesquisa tem por objetivo identificar os fatores que influenciam a não-desistência de alunos do ensino técnico e em que medida o modo como é exercida a gestão escolar de uma escola técnica no interior de São Paulo influencia a permanência de alunos ou, ao contrário, contribui para intensificar as desigualdades sociais.

1. Faixa-etária () até 25 anos
 () de 26 a 35 anos () de 36 a 45 anos () de 46 a 55 anos () de 56 a 65 anos
 () acima de 65 anos
2. Sexo: () feminino () masculino () outro
3. Tempo de serviço no Magistério () menos de 6 anos
 () de 6 a 10 anos () de 11 a 15 anos () de 16 a 25 anos
 () acima de 25 anos
4. Tempo de serviço nesta ETEC () menos de 6 anos
 () de 6 a 10 anos () de 11 a 15 anos
 () de 16 a 25 anos
 () acima de 25 anos
5. Vínculo profissional com a instituição () efetivo
 () contratado
 () outro. Qual?.....
6. Quais os requisitos para ser gestor na ETEC? É função ou cargo?.....
7. Há quanto tempo está na função/cargo de gestor? .
8. Exerce a função/cargo por:
 () indicação () concurso
 () eleição dos pares
 () outra. Qual?
9. Área da graduação/licenciatura.....
10. Tem pedagogia ou habilitação pedagógica? () sim () não
11. Fez algum curso sobre Administração/Gestão Escolar? () sim () não
 Se sim, qual?

12. Tem curso de pós-graduação? () sim () não
Se sim, qual?
13. O que é tratado, geralmente, nas reuniões com todo o grupo docente da instituição? Qual a periodicidade? Você acredita que os objetivos propostos são alcançados? Explique.
14. Você percebe que os professores têm interesse e empenho em participar das decisões escolares? Há abertura da instituição para isso? Explique.
15. Você entende que a tomada de decisões pedagógicas é feita com a participação do grupo docente? Essas decisões são seguidas pelos docentes? Explique.
16. Na sua opinião, quais fatores facilitam a inclusão e a permanência dos alunos? E quais dificultam? (fatores internos e externos à instituição)
17. Você acha que a atuação do gestor pode interferir positivamente na inclusão e na permanência dos alunos? Se sim, quais ações práticas você desenvolve quanto a isso?
18. Na sua opinião, os docentes têm interesse e empenho na inclusão e na permanência dos alunos? Como eles demonstram isso?
19. Você concorda que a inclusão escolar de alunos deve ser participativa com a atuação da família? Isso acontece na escola? Como?
20. O que você entende por gestão democrática.
21. Na sua opinião, a gestão democrática traz benefício para uma escola? E quais são as dificuldades?
22. Você vê relação entre gestão democrática e permanência de alunos na escola?
23. Neste curso especificamente, na sua opinião, a gestão é exercida democraticamente? Explique.

APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO PARA PROFESSORES

Apresentação: Observa-se que há alunos dos cursos técnicos que, apesar das dificuldades que enfrentam, permanecem frequentes e interessados. Esta pesquisa tem por objetivo identificar os fatores que influenciam a não-desistência de alunos do ensino técnico e em que medida o modo como é exercida a gestão escolar de uma escola técnica no interior de São Paulo influencia a permanência de alunos ou, pelo contrário, contribui para intensificar as desigualdades sociais.

1) Função na ETEC:

Além de Professor, você exerce outra função na ETEC? Qual?

2) Faixa-etária () até 25 anos

() de 26 a 35 anos () de 36 a 45 anos () de 46 a 55 anos () de 56 a 65 anos

() acima de 65 anos

3) Sexo: () feminino () masculino () outro

4) Tempo de serviço no Magistério () menos de 6 anos

() de 6 a 10 anos () de 11 a 15 anos () de 16 a 25 anos

() acima de 25 anos

5) Tempo de serviço nesta ETEC () menos de 6 anos

() de 6 a 10 anos () de 11 a 15 anos () de 16 a 25 anos

() acima de 25 anos

6) Vínculo profissional () efetivo () contratado () outro.
Qual?

7) Área da graduação/licenciatura.....

8) Tem pedagogia ou habilitação pedagógica? () sim () não

9) Tem especialização ou pós-graduação? () sim () não

Se sim, qual?

10) Curso(s) em que atua:

11) Disciplina(s) que leciona:

12) O que você entende por inclusão escolar?.....

13) O que você entende por gestão democrática e participativa?.....

14) Assinale os cinco fatores que, na sua opinião, são os mais relevantes para a permanência dos alunos.

() Há alunos mais determinados e que se esforçam mais

() Há alunos que têm objetivos e projetos de vida mais claros () Os alunos que não desistem

têm melhor situação econômica

() Os alunos que não desistem têm mais apoio de suas famílias () Há uma influência mútua entre os alunos pela não desistência

() Há famílias que pressionam muito seus filhos a não desistirem

() A influência de ações e atitudes dos gestores escolares em muito contribuem para a permanência dos alunos

() A influência de ações e atitudes dos professores contribuem bastante para a permanência dos alunos

() A equipe escolar é integrada no sentido de buscar a inclusão de todos os alunos

() O clima democrático que prevalece na escola possibilita a busca de soluções conjuntas para o problema da evasão de alunos

() As demandas do mercado de trabalho pressionam os alunos para a continuidade

() Alunos que estudam durante o dia e não trabalham têm maior tendência a continuar ()

Outros. Quais?

ANEXOS

ANEXO 1

DOE 12-01-2000, Seção I, Pág. 20

DELIBERAÇÃO CEETEPS Nº 01, DE 11 DE JANEIRO DE 2000

Fixa normas complementares ao processo de qualificação e eleição dos Diretores das ETES do CEETEPS O Conselho Deliberativo do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, à vista do deliberado em sessão de 10 de janeiro de 2000, e com fundamento no artigo 17 do Regime Comum das ETES do CEETEPS, aprovado pelo Conselho Estadual de Educação, nos termos do Parecer CEE 10/99, delibera:

Artigo 1º - A indicação dos Diretores das ETES do CEETEPS, dar-se-á em três etapas:

- 1º - qualificação dos candidatos, através de análise de “curriculum vitae”, avaliação de prova(s) escrita(s) e entrevista;
- 2º - elaboração de lista que contenha os nomes dos 3 (três) candidatos mais votados em Colégio eleitoral, constituído para esse fim, nas unidades em que houver vacância da função;
- 3º - designação pelo Diretor Superintendente com base na relação elaborada pelo Colégio eleitoral.

Parágrafo único – Somente poderão candidatar-se à eleição os interessados considerados qualificados na 1ª etapa.

I – DO PROCESSO DE QUALIFICAÇÃO

Artigo 2º - Para inscreverem-se no processo de qualificação os interessados deverão atender às seguintes exigências: **(Redação dada pela Deliberação 2/03)**

- I – ter concluído curso de Licenciatura Plena ou equivalente;
 - II – ter experiência mínima de 5 (cinco) anos em função docente ou tecnicopedagógica, no Ensino Médio e/ou na Educação Profissional de Nível Técnico ou Tecnológico
- Parágrafo único - O tempo de experiência docente, contado a partir da graduação em nível superior, em componente curricular ou atividades à área de formação, em instituição vinculada ao sistema formal de ensino.

Artigo 3º - O processo de qualificação deve ser realizado, no máximo, uma vez por ano.

Artigo 4º - Para realização do processo de qualificação será designada, pelo Diretor Superintendente, uma Comissão, denominada Comissão de Qualificação, composta dos seguintes membros:

- I – três profissionais de reconhecido saber e experiência na área de Educação;
- II – o Coordenador de Ensino Técnico do CEETEPS;

III – um diretor ou ex-diretor com experiência mínima de dois anos em direção de Escola Técnica.

§1º - No ato da designação, o Diretor Superintendente indicará o Presidente da Comissão de Qualificação.

§ 2º - A Coordenadoria de Ensino Técnico e a Coordenadoria de Recursos Humanos prestarão assessoria à Comissão.

Artigo 5º - O processo de qualificação constará das seguintes fases:

1ª - análise de “curriculum vitae”,

2ª - avaliação de prova(s) escrita(s),

3ª - entrevista.

§ 1º - Pela análise do “curriculum vitae” procurar-se-á avaliar o nível de preparo do candidato e sua vivência para desempenhar as funções de Diretor de uma escola de educação profissional e de ensino médio;

§ 2º - A prova escrita terá por objetivo avaliar o candidato sob o aspecto de seu conhecimento teórico e prático em Educação, com ênfase nos aspectos diretamente relacionados à Administração Escolar à educação profissional e ao ensino médio;

§ 3º - A entrevista terá por objetivo avaliar o candidato sob o aspecto de sua adequação à função.

§ 4º - A análise de “curriculum vitae”, a prova escrita e a entrevista serão avaliados considerando-se o candidato qualificado ou não qualificado;

§ 5º - Só serão convocados para a fase seguinte do processo os candidatos avaliados como qualificados na fase anterior.

§ 6º - Os resultados parciais de cada fase e o resultado final serão afixados nos locais de inscrição e publicados no Diário Oficial do Estado.

Artigo 6º - O Edital do processo de qualificação será elaborado pela Comissão de Qualificação, obedecidas as diretrizes desta Deliberação e será submetido à aprovação do Diretor Superintendente.

§ 1º - O Edital completo será divulgado nos locais de inscrição.

§ 2º - O candidato tomará ciência do Edital no ato da inscrição.

§ 3º - O Edital resumido será publicado no Diário Oficial do Estado, simultaneamente, haverá divulgação nas unidades de ensino do CEETEPS, bem como através de jornais de ampla circulação no Estado e outros meios de comunicação.

§ 4º - O edital definirá se os documentos comprobatórios das exigências indicadas no artigo 2º deverão ser entregues no ato da inscrição ou da admissão e/ou designação do candidato.

Artigo 7º - Terminado o prazo de inscrição sem a ocorrência de candidato que atenda aos requisitos do edital, dar-se-á por encerrado o processo de qualificação e abre-se um processo especial de ocupação temporária.

Artigo 8º - Concluído o processo de qualificação, o Presidente da Comissão de Qualificação solicitará ao Diretor Superintendente sua homologação.

Parágrafo único – Após a homologação, o Presidente da Comissão de Qualificação dará conhecimento à cada ETE da relação dos candidatos considerados qualificados.

Artigo 9º - O Presidente da Comissão de Qualificação encaminhará ao Diretor Superintendente relatório das atividades desenvolvidas, informando os procedimentos e critérios utilizados na avaliação, bem como um parecer sobre o desempenho de cada candidato inscrito.

Artigo 10 - A Comissão poderá solicitar assessoramento de especialistas para o desempenho de suas atividades.

II – DO PROCESSO ELEITORAL

Artigo 11 – A relação que contenha o nome dos 3 (três) candidatos mais votados deverá ser encaminhada ao Diretor Superintendente com antecedência de, no mínimo, 30 dias do vencimento do mandato do Diretor.

Artigo 12 – Serão considerados eleitores:

I – todos os professores em exercício na unidade, contratados pelo CEETEPS;

II – todos os funcionários técnicos e administrativos, admitidos nas mesmas condições do item anterior, em exercício na unidade;

III – todos os alunos regularmente matriculados na unidade escolar.

Artigo 13 – Os votos válidos terão peso percentual final correspondente, respectivamente, a 60, 20 e 20, para professores, funcionários e alunos.

Artigo 14 – Para a realização da eleição, será designada pelo Diretor Superintendente, uma Comissão, denominada Comissão eleitoral, composta de três membros, escolhidos entre docentes e/ou funcionários técnico-administrativos do CEETEPS.

§ 1º - No ato de designação, o Diretor Superintendente indicará o Presidente da Comissão Eleitoral.

§ 2º - O Diretor da unidade na qual se instalar o Colégio Eleitoral deverá providenciar todo o apoio técnico aos trabalhos da Comissão.

Artigo 15 – Compete ao Presidente da Comissão Eleitoral estabelecer:

I – a data de recebimento das inscrições dos candidatos;

II – o período de campanha eleitoral;

III – a data da realização da eleição;

IV – o local em que serão instaladas as urnas eleitorais;

V – os horários de realização das eleições.

§ 1º - A Comissão Eleitoral poderá solicitar autorização à Superintendência para que a eleição possa ser realizada em 2 (dois) dias.

§ 2º - Os horários de realização das eleições deverão abranger todos os períodos de funcionamento da unidade escolar.

§ 3º - O Diretor da unidade escolar deverá ser consultado sobre a data, local e horários para a realização das eleições.

§ 4º - O pedido de registro de candidatura deverá ser formalizado pelo interessado, através de requerimento dirigido ao Presidente da Comissão Eleitoral.

§ 5º - Todas as atividades de campanha eleitoral deverão ser autorizadas pelo Presidente da Comissão eleitoral, ouvido o Diretor da unidade escolar, se forem utilizadas as dependências da mesma.

Artigo 16 – A votação será pessoal e secreta, sendo que o eleitor deverá apresentar prova hábil de identidade e assinar lista de presença antes de votar.

Artigo 17 – A eleição será realizada em cédula oficial, devidamente rubricada por um dos membros da Comissão Eleitoral, que deverá conter o nome da unidade escolar, o título “Eleição para Diretor” e os nomes de todos os candidatos inscritos com um quadrilátero ao lado onde o eleitor assinalará o nome de sua preferência.

Artigo 18 – Cada eleitor poderá assinalar até 3 (três) nomes constantes da cédula oficial.

Artigo 19 – Serão consideradas nulas as cédulas que contiverem mais de 3 (três) nomes assinalados ou qualquer sinal que permita identificar o eleitor.

Artigo 20 – Os votos serão recolhidos em 3 (três) urnas, uma para votos de professores, uma para funcionários e uma para alunos.

Artigo 21 – A eleição será considerada válida se comparecerem à votação metade mais um dos eleitores em cada categoria.

Artigo 22 – Compete ao Presidente da Comissão Eleitoral esclarecer os eleitores sobre as normas contidas nesta Deliberação e demais procedimentos referentes à eleição.

Artigo 23 – Os candidatos, de comum acordo, poderão indicar até 3 (três) fiscais para acompanhar a votação, credenciados antecipadamente pela Comissão Eleitoral.

Artigo 24 – A Comissão Eleitoral procederá a apuração dos votos em sessão pública.

Artigo 25 – O Presidente da Comissão Eleitoral proclamará os resultados da eleição.

Artigo 26 – Do resultado da eleição caberá recurso, sem efeito suspensivo, no prazo de 3

(três) dias úteis após a proclamação dos eleitos, dirigido ao Diretor Superintendente a quem caberá julgar.

Artigo 27 – O Presidente da Comissão Eleitoral encaminhará ao Diretor Superintendente a relação dos três mais votados, composto na ordem decrescente do número de votos obtidos, assim que se encerrarem as apurações.

Parágrafo único – Acompanhará a relação ata de abertura e encerramento dos trabalhos, assinada pelo Presidente da Comissão Eleitoral e demais membros, contendo os nomes dos candidatos inscritos, número de eleitores e de votantes, número de votos obtidos por cada candidato, discriminados os de professores, funcionários e alunos, bem como quaisquer outras informações relevantes e ocorrências surgidas durante o pleito.

Artigo 28 – Finda a apuração, todo o material relativo à eleição deverá ser mantido em poder do Presidente da Comissão Eleitoral, que o conservará pelo prazo mínimo de 30 (trinta) dias.

III – DISPOSIÇÕES GERAIS E FINAIS

Artigo 29 – Poderá ser solicitado a qualquer tempo do candidato a apresentação dos documentos previstos no artigo 2º, se não foram entregues no ato da inscrição.

Artigo 30 – O prazo de validade do processo de qualificação será de 4 (quatro) anos, contados a partir da data de homologação dos resultados finais pelo Diretor Superintendente, podendo ser prorrogado mediante aprovação do Conselho Deliberativo do CEETEPS.

Artigo 31 – Os casos omissos serão resolvidos pelo Diretor Superintendente.

Artigo 32 – Esta Deliberação entrará em vigor na data de sua publicação, ficando revogadas as disposições em contrário, especialmente as Deliberações CEETEPS nº 08 de 25/04/90, nº 12 de 27/06/90 e nº 21 de 08/11/95.

ANEXO 2

Sábado, 18 de julho de 2015 Diário Oficial Poder Executivo - Seção I São Paulo, 125 (131) – 41

DELIBERAÇÃO CEETEPS 20, DE 16-07-2015

Dispõe sobre a atividade de Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica nas Escolas Técnicas Estaduais do CEETEPS

A Presidente do Conselho Deliberativo do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no uso de suas atribuições regimentais, e à vista do aprovado na 519ª Sessão, realizada em 16-07-2015, em face do contido na Lei Complementar 1.044, de 13-05-2008, alterada pela Lei Complementar 1.240, de 23-04-2014, e no Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais-ETECs, aprovado pela Deliberação CEETEPS-3, de 18 de julho, publicada em 28-08-2013, DELIBERA:

Artigo 1º - O Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica é o profissional que responde pelo suporte didático-pedagógico do processo de ensino-aprendizagem, por meio das seguintes atribuições:

- I. gerenciar e coordenar as atividades relacionadas com o processo de ensino-aprendizagem, em conjunto com os coordenadores de curso;
- II. coordenar em conjunto com o Diretor de Escola Técnica a (re)construção, implementação, execução, acompanhamento e avaliação do Projeto Político-pedagógico da Unidade Escolar;
- III. manifestar-se sobre projetos propostos pelos Docentes e Auxiliares de Docentes, avaliando sua relevância junto ao Projeto Político-pedagógico, acompanhando-os por meio de registros;
- IV. implantar mecanismos que favoreçam a preparação docente quanto ao desenvolvimento das práticas pedagógicas e interpretação dos resultados de aprendizagem dos alunos, por meio de ações que viabilizem a formação e qualificação continuada dos educadores;
- V. participar de bancas de processo seletivo e concurso público com o intuito de avaliar os candidatos quanto ao procedimento pedagógico;
- VI. orientar e acompanhar os docentes na definição de instrumentos diversificados de avaliação, visando à melhoria do processo ensino-aprendizagem;
- VII. acompanhar os pedidos de reconsideração e recursos referentes aos resultados finais de avaliação discente, de acordo com as Deliberações expedidas pelo Conselho Estadual de Educação;
- VIII. analisar os indicadores de desempenho de gestão pedagógica.

Artigo 2º - Para se inscrever como Professor Coordenador de Projetos Responsável pela

Coordenação Pedagógica o candidato deve preencher, cumulativamente, os seguintes requisitos:

- I. Ser docente contratado por prazo indeterminado.
- II. Estar em exercício no CEETEPS por no mínimo três (03) anos.
- III. Ter experiência de pelo menos dois (02) anos em atividades de suporte pedagógico, comprovadas documentalmente.
- IV. Ser portador de licenciatura.
- V. Estar qualificado em processo específico.

Artigo 3º - O processo para indicação do Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica envolve duas etapas, sendo a primeira consubstanciada em processo de qualificação, a ser organizado pela Unidade do Ensino Médio e Técnico e a segunda na unidade escolar, segundo instruções a serem expedidas pela Unidade do Ensino Médio e Técnico.

Artigo 4º - A Unidade do Ensino Médio e Técnico fixará os parâmetros para cálculo de horas atividade específicas semanais, para o exercício da função de Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica, entre 20 e 40 HAEs, calculadas na sua respectiva categoria.

§ 1º - O número de HAE Coordenação somado ao número de horas-aula e de HAE-Outros, não poderá ultrapassar o limite máximo de 200 horas mensais.

§ 2º - O Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica, no exercício de suas atribuições, poderá afastar-se de sua carga horária que vinha ministrando, em quantidade equivalente às HAEs aprovadas para o seu projeto, desde que haja substituto habilitado.

§ 3º - O horário de trabalho do Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica deverá ser cumprido em consonância com todos os turnos de oferecimento dos cursos, observando-se a legislação trabalhista.

Artigo 5º - A designação para o exercício da função de Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica dar-se-á pelo prazo de um (01) ano, podendo o docente ser reconduzido sucessivamente, a cada ano, por meio de proposta da Direção da Escola Técnica, desde que cumpridas suas atribuições indicadas no artigo 1º desta Deliberação e tenha seu projeto e relatório aprovados pelo Coordenador do Ensino Médio e Técnico.

§ 1º - As designações iniciais bem como as reconduções, terão como termo inicial a data do 1º dia útil de fevereiro e término em 31 de janeiro do ano subsequente.

§ 2º - Precede a designação e a atribuição de HAEs, a atribuição de aulas do substituto quando for o caso, a apresentação do Projeto de Gestão Pedagógica para o Diretor da Escola Técnica, documento este que deverá ser encaminhado à Unidade do Ensino Médio e Técnico (CETEC).

§ 3º - A Direção da Escola Técnica deverá encaminhar o relatório do Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica à Unidade do Ensino Médio e Técnico (CETEC), no período previsto em Instrução expedida pela Unidade do Ensino Médio e Técnico (CETEC). 3

§ 4º - Enquanto o relatório e o projeto não forem aprovados, possíveis recondução ou nova designação ficarão suspensas, devendo o docente continuar ministrando as aulas dos componentes que lhe foram atribuídas, sendo vedado o exercício da função antes da aprovação do Projeto e Relatório.

Artigo 6º - Ao Diretor de Escola Técnica compete acompanhar as atribuições constantes desta Deliberação, bem como a execução do projeto do Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica.

Parágrafo único - Na hipótese de não cumprimento integral das atribuições, a recondução do Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica será vedada.

Artigo 7º - As horas-atividade específicas destinadas a essa finalidade serão fixadas pela Unidade do Ensino Médio e Técnico (CETEC), conforme dispõe o § 5º, do artigo 20, da Lei Complementar 1044, de 13-05-2008, alterada pela Lei Complementar 1.240, de 23-04-2014.

Artigo 8º - O Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica fará jus, enquanto no exercício de suas funções, à gratificação de função prevista no artigo 30 da Lei 1.044, de 13-05-2008, alterada pela Lei Complementar 1.240, de 23-04-2014.

Artigo 9º - Poderá ocorrer substituição do Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica em seus impedimentos legais e temporários, superiores a trinta (30) dias, desde que o substituto atenda aos requisitos elencados no artigo 2º desta Deliberação.

Artigo 10 - A solicitação da cessação da designação poderá ocorrer:

- I. a pedido do Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica;
- II. pelo não cumprimento de suas atribuições e das atividades previstas no projeto;
- III. a critério da Administração Central.

Artigo 11 - A Unidade do Ensino Médio e Técnico (CETEC) expedirá orientações complementares para implantação, execução, acompanhamento e avaliação das atividades previstas nesta Deliberação, à vista de sua respectiva competência, além de solucionar os

casos omissos.

Artigo 12 - Esta Deliberação entra em vigor na data de sua publicação, ficando revogadas as disposições em contrário, especificamente a Deliberação CEETEPS-7, de 14, publicada em 18-12-2012, exceto quanto aos processos de qualificação de candidatos à função de Coordenador de Projeto Responsável pela Coordenação Pedagógica das Escolas Técnicas, realizados em 2013 e 2014.

(Expediente CEETEPS 0373/2012)

ANEXO 3

40 – São Paulo, 125 (131) **Diário Oficial** Poder Executivo - Seção I sábado, 18 de julho de 2015

Deliberação CEETEPS 18, de 16-07-2015

Dispõe sobre a atividade de Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional nas Escolas Técnicas Estaduais do CEETEPS

A Presidente do Conselho Deliberativo do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no uso de suas atribuições regimentais, e à vista do aprovado na 519ª Sessão, realizada em 16-07-2015, em face do contido na Lei Complementar 1.044, de 13-05-2008, alterada pela Lei Complementar 1.240, de 23-04-2014, e no Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais-ETECs, aprovado pela Deliberação CEETEPS-3, de 18 de julho, publicada em 28-08-2013, DELIBERA:

Artigo 1º - O Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional é o profissional que promove o desenvolvimento de uma ação educacional coletiva, cujas principais atribuições são:

I - participar de reuniões pedagógicas, de curso e da equipe gestora, além dos demais eventos escolares;

II - colaborar com a formação permanente do corpo discente, no que diz respeito aos valores e atitudes, promovendo atividades que levem o aluno a desenvolver a compreensão dos direitos e deveres da pessoa humana, do cidadão, do Estado, da família e dos demais grupos que compõem a comunidade, por meio de participação dos alunos nos órgãos colegiados, tais como Conselhos de Classe e Escolares, Grêmios Estudantil, Cooperativas, representação da classe e comissões;

III - acompanhar os casos encaminhados pela direção ao Conselho Tutelar;

IV - mediar às relações interpessoais entre os alunos e a escola;

V - assistir alunos que apresentam dificuldades de ajustamento à escola, problemas de rendimento escolar e/ou outras dificuldades escolares, especialmente na recuperação e nos casos de progressão parcial, por meio de gerenciamento e coordenação das atividades relacionadas com o processo de ensino-aprendizagem;

VI - colaborar com a Unidade de Ensino a fim de garantir as informações sobre a vida escolar dos alunos, encaminhando dúvidas e questionamentos aos órgãos e servidores competentes;

VII - reunir-se com pais e responsáveis;

VIII - interagir com o Coordenador de Projetos Responsável pela Coordenação Pedagógica e

com o Coordenador de Curso, auxiliando-os na tarefa de fazer com que o corpo docente compreenda o comportamento dos alunos e das classes;

IX - organizar, junto a Diretoria de Serviços - Área Acadêmica, dados estatísticos referentes à frequência e rendimento dos alunos;

X - buscar a cooperação dos educandos, orientando-os quanto as suas escolhas, relacionamento com os colegas e professores e vivências familiares;

XI - colaborar na elaboração e execução da proposta do Projeto Político-pedagógico e Plano Plurianual de Gestão;

XII - favorecer a articulação entre a vivência do aluno em sua comunidade os temas abordados em sala de aula, contextualizando a aprendizagem;

XIII - desenvolver nos alunos hábitos de estudo e organização, planejando atividades educacionais de forma integrada, com a finalidade de melhoria do rendimento escolar;

XIV - planejar e implementar ações referentes à inclusão de alunos com deficiência, com apoio dos demais departamentos da administração central;

XV - colaborar com demais demandas que contribuam com a formação plena das competências, habilidades, atitudes e valores discentes dos cursos.

Artigo 2º - Para se inscrever como Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional, o candidato deve preencher, cumulativamente, os seguintes requisitos:

I - Ser docente contratado por prazo indeterminado.

II - Estar em exercício no CEETEPS por no mínimo três (03) anos.

III - Ser portador de licenciatura.

IV - Estar qualificado em processo específico.

Artigo 3º - O processo para qualificação do Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional envolve duas etapas, sendo a primeira consubstanciada em processo de qualificação, a ser organizado pela Unidade do Ensino Médio e Técnico e a segunda na unidade escolar, segundo instruções a serem expedidas pela Unidade do Ensino Médio e Técnico.

Artigo 4º - A Unidade do Ensino Médio e Técnico fixará os parâmetros para cálculo de horas atividade específicas semanais, para o exercício da atividade de Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional, entre 20 e 40 HAES, calculadas na sua respectiva categoria.

§ 1º - O número de HAEs somado ao número de horas-aula e de HAE-Outros não poderá ultrapassar o limite de 200 (duzentas) horas mensais.

§ 2º- O Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional, no exercício de suas atribuições, poderá afastar-se de sua carga horária, que vinha ministrando, em quantidade equivalente as HAES aprovadas para o seu projeto, desde que haja substituto habilitado.

§ 3º - As funções desempenhadas pelo Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional, deverão ser cumpridas em todos os horários em que a Unidade de Ensino ofereça cursos, observando a legislação trabalhista.

Artigo 5º - A designação para o exercício da função de Professor Coordenador de Projeto Responsável pela Orientação e Apoio Educacional dar-se-á pelo prazo de um (01) ano, podendo o docente ser reconduzido, a cada ano, sucessivamente, por proposta de recondução da Direção da Escola Técnica, desde que cumpridas suas atribuições indicadas no artigo 1º desta Deliberação

e tenha seu projeto e relatório aprovados pelo Coordenador do Ensino Médio e Técnico.

§ 1º - As designações iniciais bem como as reconduções terão como termo inicial a data do 1º dia útil de fevereiro e término em 31 de janeiro do ano subsequente.

§ 2º - Precede à designação, a apresentação do Projeto de Orientação e Apoio Educacional, para o Diretor da Escola Técnica, documento este que deverá ser encaminhado à Unidade do Ensino Médio e Técnico - CETEC.

§ 3º - A Direção da Escola Técnica deverá encaminhar o relatório do Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional à Unidade do Ensino Médio e Técnico - CETEC, no período previsto em Instrução expedida pela Unidade do Ensino Médio e Técnico - CETEC.

§ 4º - Enquanto o projeto e o relatório não forem aprovados, possíveis recondução ou nova designação ficarão suspensas.

Artigo 6º - O Professor Coordenador de Projeto Responsável pela Orientação e Apoio Educacional de que trata esta Deliberação fará jus, enquanto no exercício de suas funções, à gratificação de função prevista no artigo 30 da Lei 1.044, de 13-05-2008, alterada pela Lei Complementar 1.240, de 23-04-2014.

Artigo 7º - Poderá ocorrer substituição para o ocupante da atividade de Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional em seus impedimentos legais e temporários, superiores a trinta (30) dias, desde que o substituto atenda aos requisitos elencados no artigo 2º desta Deliberação.

Artigo 8º. A solicitação de cessação da designação poderá ocorrer:

I – a pedido do Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio

Educacional;

II - pelo não cumprimento de suas atribuições e pela não aprovação do relatório e do projeto de orientação e apoio educacional;

III - a critério da Administração Central.

Artigo 9º - As horas-atividade específicas destinadas a essa finalidade serão autorizadas em processo próprio, após manifestação favorável da Unidade do Ensino Médio e Técnico - CETEC, conforme dispõe o § 5º, do artigo 20, da Lei Complementar 1044, de 13-05-2008, alterada pela Lei Complementar 1.240, de 23-04-2014.

Artigo 10 - A Unidade do Ensino Médio e Técnico – CETEC expedirá orientações complementares para implantação, execução, acompanhamento e avaliação das atividades previstas nesta Deliberação, à vista de sua respectiva competência.

Artigo 11 - Os casos omissos serão resolvidos pela Unidade do Ensino Médio e Técnico - CETEC.

Artigo 12 - Esta Deliberação entra em vigor na data de sua publicação, ficando revogadas as disposições em contrário e, especificamente, a Deliberação CEETEPEPS-2, de 21/03, publicada em 04-04-2013.

(Expediente CEETEPEPS 0371/2012)

ANEXO 4

Gestão escolar, inclusão e permanência: estudo em uma Escola Técnica Estadual (ETEC) do interior do Estado de São Paulo²

Divino Lozetti Risso³

Resumo

Esta pesquisa⁴ teve por tema a gestão escolar em relação à inclusão e à permanência de alunos. Foi realizada em uma Escola Técnica Estadual (ETEC) do interior de São Paulo, especificamente no Curso Técnico de Administração. A questão que mobilizou a pesquisa foi investigar por que há alunos que, apesar das dificuldades que enfrentam, permanecem frequentes e interessados, e qual a influência da gestão escolar nesse fato. A pesquisa se justificou porque no levantamento bibliográfico realizado, notou-se que existem muitos estudos sobre abandono e desistência de alunos de cursos técnicos, mas há lacunas e demandas sobre os fatores que influenciam a permanência, entendida como parte do processo de inclusão. O objetivo central foi levantar fatores relacionados à gestão que incentivam a permanência de alunos. A hipótese inicial foi que a gestão participativa é exercida na escola e, por meio de um trabalho coletivo, promove a permanência de alunos. O apoio teórico adveio, inicialmente, de Tardif e Lessard e Freire. No decorrer do trabalho, outros autores que se mostraram relevantes para a análise foram agregados. Leis e instruções normativas também foram exploradas. Quanto ao desenho metodológico, trata-se de um estudo de caso, com foco em dados qualitativos empíricos, tendo por instrumentos questionário e entrevista, acrescidos de dados quantitativos e de pesquisa em documentos escolares, conforme se fez necessário. As conclusões confirmaram a hipótese, demonstrando uma postura dialógica dos gestores e uma identidade da equipe escolar no sentido do acolhimento aos alunos, o que, sem dúvida, repercute na permanência. Como produto, apresento à equipe escolar este relatório-síntese sob a forma de artigo, que evidencia o percurso da pesquisa. Espera-se que sirva de instrumento para a continuidade do planejamento escolar e de apoio a outras instituições, profissionais e pesquisadores.

Palavras-chave: Permanência Escolar. Educação Tecnológica e Profissional. Inclusão Educacional. Processos de Gestão e Organização Escolar. Gestão Participativa.

INTRODUÇÃO

A pesquisa aqui apresentada integra a linha de estudos em Gestão Educacional do Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação (Universidade de Araraquara). O tema é a gestão escolar em relação à inclusão e à permanência de alunos no ensino técnico.

² Relatório-síntese de pesquisa desenvolvida entre 2020 e 2021 na linha de estudos em Gestão Educacional e apresentada em fev. 2022 ao Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara (UNIARA).

³ Mestre em Processos de Ensino, Gestão e Inovação pela Universidade de Araraquara. Professor e Gestor de Curso Técnico de Administração de uma Escola Técnica Estadual (ETEC) do interior de São Paulo.

⁴ A pesquisa foi orientada pela Prof^a Ana Maria Falsarella, doutora em Educação pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP), docente do Programa de Pós-graduação em Processos de Ensino, Gestão e Inovação da Universidade de Araraquara (UNIARA).

Na sociedade atual, as escolas demandam no dia a dia atitudes diversificadas e isto exige uma atenção em destaque. E aqui menciono a inclusão escolar, que não trata apenas de alunos com deficiência, mas, também, aqueles oriundos de minorias ou de famílias vulneráveis social e economicamente. Neste último aspecto se enquadram os alunos do ensino técnico que tendem a abandonar o curso.

Por ser professor e estar sempre emergindo para novas atuações no campo da educação, acredito na mudança da sociedade e na mudança da criança e do jovem, pois já passei por muitas salas de aula, nas quais tive a oportunidade de ver boas experiências acontecerem. Movido pela esperança de que a educação deva ser priorizada, de que não é algo descartável, e sim a melhor e a maior forma de contribuir para a formação do cidadão, tenho a certeza de que boas experiências educacionais ainda acontecem. E fazendo a junção da docência com o campo da gestão escolar, tive a possibilidade de me estender ao longo deste caminho árduo, porém gratificante. Acredito que a pós-graduação *stricto sensu* na área profissional em que atuo ampliou meus horizontes profissionais, tanto como professor quanto como coordenador e também meus horizontes pessoais como estudioso do tema.

Ao desenvolver este trabalho busquei o aprofundamento do meu “ontem”, como professor e coordenador, que se alavancava desafiando todas as interfaces que a profissão oferta, muitas vezes acertando e outras nem tanto, mas analisando de imediato os resultados, buscando reelaborar minha prática de modo a alcançar resultados sempre mais promissores, para chegar ao meu “hoje”, com os aprendizados agregados por meio dos estudos que o mestrado me proporcionou e de todo o trabalho desenvolvido nesta dissertação, possibilitando o enriquecimento do meu cotidiano ao alinhar teoria e prática.

Durante meus anos de experiência notei que há alunos que, mesmo com dificuldades de todos os matizes, não desistem de estudar, e fiquei interessado em compreender se há relação entre o trabalho dos profissionais da escola, dos gestores em especial, e a permanência dos alunos. Esse é o foco desta pesquisa.

Todo meu trabalho está pautado numa linha crescente de informações que permitiram reunir dados, investir no cotidiano e também notar que, gradualmente, a teoria se faz prática. Busquei, assim, um trabalho reflexivo e interativo, centralizado no exercício da docência como objeto do campo da gestão organizacional, demonstrando quem é o profissional da educação e como ele pode atuar no seu cotidiano de modo socialmente comprometido com a inclusão de alunos.

Este texto está dividido nas seguintes partes: Sobre a pesquisa; Aporte teórico; Resultados; Considerações Finais e Referências.

SOBRE A PESQUISA

Contextualização

Primeiramente, cabe esclarecer o que estou entendendo por “permanência”. Trata-se de um vocábulo polissêmico, isto é, que abarca várias e diferentes concepções que são, por vezes, contraditórias entre si.

Investigando a origem etimológica da palavra, Tavares do Carmo e Tavares do Carmo (2014), tomando por base o Novíssimo Dicionário Latino-Português (2006), indicam que o termo tem sua origem no latim *permanentia* que, por sua vez, vem do termo *permanere*, com o significado de ficar até o fim, persistir, perseverar, durar. Para esses autores, destacam-se, no termo, significados que se contradizem. Isto porque, se por um lado indicam uma situação de ausência de mudança (inércia, imobilismo, mesmice, quietude, monotonia), por outro estão associados à noção de duração e, portanto, sujeitos à transformação pela ação do tempo.

No Dicionário Online de Português (2021) consta como significado de permanência: constância, continuidade, persistência. É com esse sentido que tomo a expressão “permanência escolar” neste trabalho, entendendo a permanência como parte do processo de inclusão escolar e social.

Entendo que a preparação de uma unidade escolar para uma boa atuação não deve ser apenas dentro da sala de aula, e que o papel dos gestores na organização das experiências escolares é fundamental. Algumas inquietações e reflexões relativas ao papel do gestor escolar levaram-me a questionamentos sobre a real possibilidade de influência do gestor no trabalho docente e se essa influência se reflete no trabalho docente junto aos alunos; sobre a importância de saber ouvir cada integrante da equipe escolar e cada aluno; sobre como um gestor, com suas atitudes, pode influenciar na permanência ou não permanência dos alunos de modo a intensificar a desigualdade ou promover a igualdade no contexto escolar.

O problema e as questões de pesquisa

O problema que se apresentou surgiu do interesse do pesquisador, sendo docente e gestor do Curso Técnico de Administração, que é objeto da pesquisa, em investigar porque alunos deste curso, apesar das dificuldades que enfrentam, permanecem frequentes e interessados, e qual a influência da gestão escolar na inclusão e permanência desses alunos. Este problema se desdobrou nas questões secundárias, a saber: Quais aspectos da instituição escolar influenciam a permanência dos alunos? A gestão escolar é exercida de modo

democrático e dialógico e incentiva o trabalho coletivo? Esse modo de gestão tem influência na inclusão e permanência dos alunos? Como? A forma como é exercida a gestão tem efetiva influência no trabalho docente? O gestor, com sua postura e suas ações, pode intensificar a desigualdade ou promover a igualdade no contexto escolar? A visão do gestor sobre os desequilíbrios socioeconômicos influencia sua atuação? Os educadores encaram a democratização como o desenvolvimento de processos pedagógicos que venham a permitir a permanência do educando na sala de aula? Como os gestores escolares, por meio de sua atuação política, administrativa, pedagógica e de relações de poder, viabilizam o processo de inclusão e permanência ou, pelo contrário, dificultam-no?

Justificativa e hipótese

A pesquisa encontrou justificativa porque, no levantamento bibliográfico inicial realizado, notou-se que existem muitos estudos sobre abandono e desistência de alunos de cursos técnicos, mas poucos trabalhos foram encontrados sobre os fatores que influenciam a permanência, havendo lugar para mais estudos sobre essa temática. Pretendeu-se uma aproximação com processos de gestão e organização didático-pedagógica e administrativa da instituição. Na justificativa destaco, ainda, a importância de se olhar para um universo de propósitos e anseios de toda a comunidade escolar. Pretendi, assim, estabelecer a aproximação entre processos de gestão e organização didático-pedagógica e permanência ou desistência dos alunos.

Parti da hipótese inicial de que a gestão participativa é exercida na escola e, por meio de um trabalho coletivo, promove a permanência de alunos que, sem esse incentivo, poderiam desistir ou abandonar o curso que fazem. A gestão democrática é apresentada como possibilitadora de maior participação no trabalho coletivo, incentivando a permanência.

Objetivo geral e objetivos específicos

Assim sendo, o objetivo geral desta dissertação, que tem foco na gestão escolar em relação à organização do trabalho docente e seu reflexo na permanência de alunos, como um dos modos de inclusão, foi o de levantar fatores relacionados à gestão que incentivam a permanência de alunos. Foram objetivos específicos: (a) identificar se a gestão escolar se dá de modo participativo; (b) verificar se e como a gestão influencia a permanência de alunos nos cursos; (c) identificar os mecanismos de gestão que levam à inclusão e à permanência escolar ou, pelo contrário, ao abandono.

Desenho metodológico

Para atender a minhas inquietações iniciais, realizei uma pesquisa empírica, com foco em dados qualitativos, caracterizada como estudo de caso e envolvendo gestores e professores, num total de 12 pesquisados (três gestores e nove professores) do Curso Técnico de Administração de uma Escola Técnica Estadual (ETEC) do interior de São Paulo.

Os dados foram coletados por meio dos seguintes instrumentos básicos em pesquisas de natureza empírica: (a) questionário, respondido pelos professores; (b) entrevistas feitas com os gestores (com exceção deste pesquisador). As questões voltaram-se especialmente à busca de percepções dos respondentes sobre a problemática em questão.

Para Lakatos e Marconi (1993, p. 195-196) “a entrevista tem sido considerada como um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional” [que] “proporcionará ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária”. A entrevista implica sempre em uma interatividade que causa expectativas e interpretações em ambas as partes, o entrevistado e o entrevistador. A pessoa que está entrevistando, naturalmente, tem determinadas informações e procura outras, e também o entrevistado norteará um conjunto de conhecimentos organizando, assim, sua resposta para uma análise. Para os mesmos autores, o questionário consiste num conjunto de questões que são respondidas por escrito. Ele oportuniza o levantamento de concepções, opiniões, crenças, sentimentos e interesses acerca de determinado assunto que se pretende pesquisar. Diferente da entrevista, no questionário não há contato face a face entre pesquisador e pesquisado.

A entrevista com os gestores foi feita *on-line* por meio da Plataforma *Microsoft Teams*; quanto à formatação do roteiro de entrevista, não houve necessidade da utilização de aplicativos, pois o pesquisador fez as perguntas pessoalmente, embora por meio virtual.

O questionário dos professores também foi aplicado *on-line*, através de *link* ao qual cada respondente teve acesso ao clicar na opção “concordo” contido no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Dessa forma, as questões foram enviadas diretamente ao *e-mail* do professor e devolvidas ao pesquisador do mesmo modo.

Os questionários e as entrevistas visaram obter a opinião sobre a permanência e inclusão de alunos e o papel da gestão escolar. Foi fundamental que os participantes tivessem a liberdade para decidir, sabendo da garantia do anonimato deles próprios e da instituição que representam. As perguntas foram elaboradas nos modelos fechado e aberto.

A coleta de dados foi acrescida de dados quantitativos colhidos em sites oficiais ou

calculados pelo próprio pesquisador e de exploração de documentos escolares e de aportes legais, em especial do curso Técnico de Administração, que puderam dar indícios sobre como a gestão trata a questão da inclusão/exclusão, conforme se fez necessário para esclarecer algum ponto mais detalhadamente.

No que diz respeito à forma de análise dos dados, as informações coletadas nesta pesquisa foram organizadas em categorias, colocadas em quadros e tabelas e analisadas com base no apoio teórico selecionado, com vistas a atender aos objetivos propostos e responder, pelo menos parcialmente, à questão inicial.

Sobre o Curso Técnico em Administração da ETEC

O Curso Técnico em Administração atende às demandas do setor produtivo com as competências sociais e oferece uma formação atendendo aos alunos que estejam aptos a adentrar num mercado seletivo. De acordo com o Plano de Curso (2021), este curso tem como objetivos, dentre outros: adentrar a proatividade; agir com postura ética; compreender o contexto socioeconômico e humano nos planos regional e global; analisar criticamente as questões da organização, propondo melhorias e proporcionando transformações. O curso tem a duração de 3 semestres e atendeu a 910 alunos no ano de 2021, sendo oferecido somente no período noturno. Está dividido em três módulos conforme Quadro 1.

Quadro 1. Curso Técnico de Administração: módulos e funções profissionais

Módulo	Funções profissionais
1º Módulo – Qualificação Profissional de Nível Médio de Auxiliar Administrativo	O auxiliar administrativo é o profissional que presta apoio nas rotinas administrativas a diversas áreas por meio do controle de documentos, emissão de relatórios, planilhas e demais registros. Auxilia no processo de recrutamento e seleção de pessoal. Assessora no desenvolvimento de ações de marketing. Realiza atendimento a diferentes públicos de interesse da organização.
2º Módulo – Qualificação Profissional Técnica de Nível Médio de Assistente Administrativo	O assistente administrativo é o profissional que executa os processos operacionais da organização, participa na formação do preço de venda, na apuração do resultado operacional, no controle do patrimônio e dos registros contábeis. Assessora na elaboração de proposta, avaliação e formalização de negócios. Realiza atendimento a diferentes públicos de interesse da organização.
3º Módulo – Profissional Técnico de Administração	O técnico em administração é o profissional que participa da gestão dos recursos mercadológicos, humanos, financeiros, materiais e produtivos. Executa as rotinas administrativas, controla materiais, acompanha níveis de eficiência e produtividade e presta atendimento a clientes. Além disso, trabalha em equipe, otimiza recursos, propõe inovações e adota postura ética na condução das relações e atividades.

APORTE TEÓRICO

A pesquisa foi iniciada com o levantamento bibliográfico de teses, dissertações e artigos, o qual foi ampliado no decorrer da coleta de dados empíricos. Assim, o aporte teórico foi desenvolvido em duas etapas. A primeira foi o levantamento bibliográfico inicial que, na verdade, estendeu-se até a conclusão do trabalho. Foi realizado em bancos de teses e dissertações e em periódicos de diversas instituições de ensino superior, na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e na *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), resultando na análise de 26 trabalhos, consideradas as palavras-chave: Permanência Escolar; Educação Tecnológica e Profissional; Inclusão Educacional; Processos de Gestão e Organização Escolar; Gestão Participativa.

Na leitura desses trabalhos notou-se que, em sentido amplo, a permanência escolar está associada à inclusão. E inclusão não se refere apenas à entrada na escola, mas a que o aluno frequente as aulas e conclua o percurso escolar com aprendizagem de qualidade, enfim, que ele permaneça aprendendo. Nesse sentido, a permanência é a antítese de abandono, quando, por motivos diversos, o aluno simplesmente deixa de frequentar determinado curso.

A permanência na escola está relacionada a múltiplos fatores e todos eles devem ser considerados e compreendidos em sua complexidade, pois inexiste um fator mais importante do que outro. O levantamento bibliográfico desenvolvido neste estudo permitiu agrupar tais fatores em: (a) referentes à psique de cada estudante, sua motivação e adaptação ao curso e à instituição; (b) relacionados aos âmbitos familiar, comunitário e econômico-sociais, principalmente no que tange à empregabilidade; (c) relativos ao ambiente interno de cada instituição, principalmente no que tange a relações interpessoais, modo de gestão e organização administrativa e pedagógica. Considerando a gestão escolar em relação à permanência de alunos, importa destacar que esse é apenas um dos grandes desafios para o gestor escolar que não só precisa pensar sobre o problema, como também agir e promover ações de toda a comunidade escolar nesse sentido.

A segunda etapa refere-se ao estudo de autores de referência sobre os temas tratados na pesquisa. Adveio, inicialmente, de Freire (1987) e Tardif e Lessard (2014). Posteriormente, foi acrescida de outros autores, principalmente do campo da gestão educacional, dentre os quais destaco Libâneo (2013) e Falsarella (2018a, 2018b, 2021a, 2021b). Entendo que a permanência como forma de inclusão escolar tem relação estreita com a gestão democrática, pois implica no permanente diálogo sobre os objetivos da escola, conforme defendem esses autores.

Freire (1987) defende que a desigualdade entre as classes sociais acarreta a opressão das classes mais abastadas sobre as classes populares. Essa visão de combate à opressão foi trabalhada neste projeto, partindo do princípio de que o compromisso social e político do gestor escolar com a permanência e a inclusão, representará uma escola de respeito e com o olhar de todos voltado para a aprendizagem dos alunos.

Para Tardif e Lessard (2014, p. 55), “a gestão participativa escolar constitui, concretamente, um verdadeiro ambiente cuja contingência pesa enormemente sobre as condições de trabalho dos professores”. Falar em gestão participativa subentende ainda, não apenas condições de trabalho, mas à formação continuada em serviço dos professores, tendo por base a construção dos saberes docentes, e de toda a equipe escolar.

Segundo Libâneo (2013), o estudo da organização da escola tem como um de seus objetivos a aprendizagem docente nos seguintes aspectos: o conhecimento da organização escolar; a compreensão das relações entre as orientações gerais do sistema escolar, as escolas e o trabalho de professor; o desenvolvimento de saberes e competências para fazer análises de contextos de trabalho, identificar e solucionar problemas (previsíveis e imprevisíveis) e reinventar-se frente a situações inovadoras; a competência para a participação no planejamento, organização e gestão da escola.

De acordo com Falsarella (2018a), o gestor usa sua competência para compartilhar decisões e articular o trabalho da equipe escolar, com foco na aprendizagem dos estudantes e levando em conta o contexto socioeconômico e cultural. Essa postura do gestor configura a gestão democrática e participativa. Falsarella (2021b) destaca que à escola cabe garantir a aprendizagem de habilidades e conteúdos necessários à vida em sociedade. Ela pode contribuir no processo de inserção das novas gerações, oferecendo instrumentos de compreensão da realidade e favorecendo a participação dos educandos em relações sociais cada vez mais amplas e diversificadas. A autora menciona alguns aspectos que contribuem para entender e aprimorar os processos de aprendizagem, quais sejam: a centralidade do papel do professor, mas sem atribuir a ele a responsabilidade isolada pela aprendizagem do aluno; a valorização e o respeito ao aluno, à sua cultura, ao que ele leva para a escola; o ver no aluno a solução, invertendo um enunciado muitas vezes dito que o aluno é o problema; a existência de espaços e instrumentos de participação efetiva de professores e pais; o desenvolvimento de práticas que estimulem o progresso cognitivo com utilização de atividades lúdicas e de abordagens metodológicas inovadoras; o entendimento de que, na escola, a prática isolada de bons professores, por melhores que sejam, não gera condições efetivas de boa aprendizagem ao conjunto dos alunos.

Para Falsarella (2021b) a gestão democrática e o caráter mediador exercido pelos gestores escolares começam pela integração entre os membros da equipe gestora. Algumas perguntas apresentadas pela autora cabem aqui como pontos para reflexão nas discussões entre os membros da equipe gestora de uma escola: (a) Temos clareza de onde queremos chegar com o nosso trabalho? (b) Discutimos, de forma sistemática, as linhas básicas de ação gestora que desenvolvemos, tanto no aspecto administrativo quanto no pedagógico? (c) Resolvemos discordâncias e conflitos de forma franca, direta e à medida que aparecem? (d) Temos discernimento e autonomia para aderir ou não a projetos propostos pelas instâncias superiores do sistema?

Apesar da divisão em etapas para melhor compreensão do leitor, na verdade a exploração teórica e os estudos sobre normas legais, os quais permearam a análise do material de campo e o devido aprofundamento sobre o tema, acompanharam o pesquisador durante todo o desenvolvimento do trabalho.

Portanto, o olhar para este universo é amplo e de uma importância a se destacar, considerando não só os próprios anseios do pesquisador, mas, também, os anseios de toda uma sociedade que busca, por meio da escola pública, um recurso inquestionável para possíveis ajustes quanto à garantia da inclusão, permanência e boa educação para todos. Uma escola bem estruturada, por meio do trabalho dos seus gestores, representa grande importância à sociedade.

RESULTADOS

O desenvolvimento deste trabalho, elaborado na área da gestão escolar, exigiu exercícios de organização ao lado de estudos científicos, e permitiram algumas conclusões, as quais estão esboçadas a seguir.

As respostas dos docentes aos questionários e as entrevistas feitas com os gestores demonstram uma unidade de atuação no sentido do acolhimento aos alunos, à escuta e à atenção a suas dificuldades e a fazer com que sintam sua importância como pessoas e como participantes da escola. Essa identidade da equipe escolar no sentido da não exclusão, bem como a postura aberta ao diálogo dos gestores, sem dúvida afeta a permanência dos alunos na escola.

Observou-se, outrossim, que, por mais que se busque a eficácia do trabalho escolar por meio da gestão democrática, há uma dificuldade de se obter adesão a ela na totalidade, pois, em determinados momentos, ora com os docentes, ora com os discentes, ora com os outros integrantes da comunidade escolar, ocorrem dificuldades na comunicação, mesmo havendo

empenho e dedicação da equipe. Apesar desses entraves, há uma linha de pensamento comum a toda a equipe escolar no sentido de garantir a inclusão e a permanência dos alunos, o que, a meu ver, coloca a gestão democrática num horizonte a ser permanentemente buscado.

Assim, concluí esta pesquisa na crença de que os estudos acerca da permanência escolar são relevantes, uma vez que contribuem para que sejam ressaltados os pontos positivos existentes na escola e repensados aqueles que precisam ser aperfeiçoados, sempre com o objetivo de incentivar a perseverança dos discentes em seus estudos. Contribuem, ainda, para reflexões de outras instituições e para o avanço acadêmico sobre o tema.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entendo que estudar e identificar os fatores que contribuem para a permanência escolar é relevante no sentido de estimular a prática de ações semelhantes. No entanto, este é um tema complexo, principalmente quando falamos de ensino técnico, pela diversidade de opções teóricas de análise. A perspectiva escolhida para desenvolver a pesquisa de campo refere-se ao ambiente interno da instituição, em especial quanto à forma de gestão.

O problema apresentado inicialmente foi o de identificar os fatores que levam alunos de um curso técnico, apesar das dificuldades socioeconômicas que enfrentam, permanecerem frequentes e interessados, e qual a influência da gestão escolar na permanência e, portanto, na inclusão desses alunos.

Formulei como hipótese que a gestão participativa exercida na escola, e por meio de um trabalho coletivo, promove a inclusão de alunos que, sem esse incentivo, poderiam desistir ou abandonar o curso. Nessa direção, tive por objetivo geral levantar fatores relacionados à gestão que incentivam a permanência de alunos, e de modo subjacente busquei identificar se a gestão na unidade escolar investigada é exercida de modo democrático, incentivando a participação e o trabalho coletivo, bem como se os mecanismos de gestão levam à inclusão e à permanência escolar ou, pelo contrário, ao abandono e à desistência.

Pela abrangência dos dados pessoais, profissionais, de formação e relacionados à atuação na ETEC que foram coletados, entendo que a hipótese foi confirmada e que os objetivos da pesquisa, tanto o geral quanto os específicos, foram atingidos.

Espero que a pesquisa sirva de apoio aos gestores e aos docentes da unidade escolar na continuidade do planejamento de seu trabalho e que, uma vez divulgada em congressos e publicações, sirva como ponto de reflexão e apoio para outras instituições e também para outros profissionais da área com o objetivo de enriquecimento profissional e acadêmico.

Como produto, apresento à equipe escolar este relatório-síntese que evidencia o percurso do trabalho e seu desenvolvimento na ETEC.

Foi um trabalho árduo, porém gratificante, elaborar as questões, tabular, organizar e analisar os dados. Como destaca Falsarella (2018b), estudar a escola em seu funcionamento cotidiano é desafio difícil para o pesquisador, contudo proporciona ricas contribuições para a escola e para os estudos acadêmicos.

REFERÊNCIAS

DICIONÁRIO ONLINE DE PORTUGUÊS. Disponível em <https://www.dicio.com.br/>. Acesso em 14 Nov. 2021.

ETEC PRJDG. Curso de Administração. **Plano de Curso.** 2021. Disponível em <https://www.etcriopardo.com.br>. Acesso em 12 Dez. 2021.

FALSARELLA, A. M. A efetivação do princípio da democratização na educação: dois estudos de caso. In: SILVA, A. J. N.; SILVA FILHO, V. C. S. (orgs.). **(Des)Estímulos às teorias, conceitos e práticas da educação.** Ponta Grossa: Atena, 2021a.

FALSARELLA, A. M. **Cotidiano escolar e atuação do gestor:** contribuições sobre o tema. Curitiba: Appris, 2021b.

FALSARELLA, A. M. (Org.). **Educação básica e gestão da escola pública.** Araraquara: Junqueira & Marin, 2018a.

FALSARELLA, A. M. Os estudos sobre a cultura da escola: forma, tradições, comunidade, clima, participação, poder. Artigo publicado em 2018b. **EDUCAÇÃO E SOCIEDADE.** Disponível em <https://www.scielo.br/j/es/a/rqNwn3Y5mT8sWs4vXJTRZFC/abstract/?lang=pt>. Acesso em 23 Out. 2020.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido.** 17. ed. Rio de Janeiro. Paz e Terra, 1987.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1993.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola:** teoria e prática. 6. ed. São Paulo: Heccus, 2013.

SARAIVA, F. R. S. **Novíssimo dicionário latino-português.** 12. ed. Rio de Janeiro: Livraria Garnier, 2006.

TARDIF, M.; LESSARD, C. **O trabalho docente:** elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

TAVARES DO CARMO, G.; TAVARES DO CARMO, C. A permanência escolar na Educação de Jovens e Adultos: proposta de categorização discursiva a partir das pesquisas de 1998 a 2012 no Brasil. **Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas**, vol. 22, 2014, pp. 1-42. Disponível em <https://www.redalyc.org/pdf/2750/275031898080.pdf>. Acesso em 15 Nov. 2021.

