



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
Câmpus de Ilha Solteira

MONIQUE DIAS PINTO

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO DE UMA ESCOLA
TÉCNICA ESTADUAL PAULISTA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL:
narrativas autobiográficas de uma Diretora de Escola**

**Ilha Solteira
2021**



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
Câmpus de Ilha Solteira

MONIQUE DIAS PINTO

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CONTEXTO DE UMA ESCOLA
TÉCNICA ESTADUAL PAULISTA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL:
narrativas autobiográficas de uma Diretora de Escola**

Dissertação apresentada como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Ensino e Processos Formativos, junto ao Programa de Pós-Graduação em Ensino e Processos Formativos da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Câmpus de Ilha Solteira.

Orientadora: Prof^a Dra. Deise Aparecida Peralta

Ilha Solteira
2021

FICHA CATALOGRÁFICA
Desenvolvido pelo Serviço Técnico de Biblioteca e Documentação

P659g Pinto, Monique Dias.
Gestão democrática no contexto de uma Escola Técnica Estadual Paulista de Educação Profissional: narrativas autobiográficas de uma diretora de escola / Monique Dias Pinto. -- Ilha Solteira: [s.n.], 2021
154 f. : il.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia de Ilha Solteira. Área de conhecimento: Ensino e Processos Formativos, 2021

Orientador: Deise Aparecida Peralta
Inclui bibliografia

1. Centro Paula Souza. 2. Gestão Escolar. 3. Autobiografia. 4. Ensino Médio Técnico Profissional. Escola Técnica.

Raiane da Silva Santos
Raiane da Silva Santos
Supervisora Técnica de Seção
Seção Técnica de Referência, Atendimento ao usuário e Documentação
Unidade Técnica de Biblioteca e Documentação
CBB - 9999

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

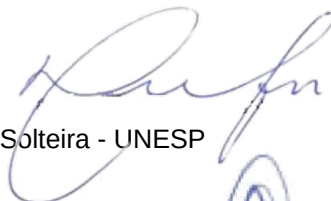
TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: Gestão Democrática no contexto de uma Escola Técnica Estadual Paulista de Educação Profissional: narrativas autobiográficas de uma Diretora de Escola

AUTORA: MONIQUE DIAS PINTO

ORIENTADORA: DEISE APARECIDA PERALTA

Aprovada como parte das exigências para obtenção do Título de Mestra em ENSINO E PROCESSOS FORMATIVOS, pela Comissão Examinadora:

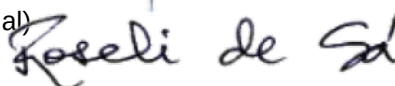
Profa. Dra. DEISE APARECIDA PERALTA (Participação Virtual)
Departamento de Matemática / Faculdade de Engenharia de Ilha Solteira - UNESP



Profa. Dra. ANA CLÉDINA RODRIGUES GOMES (Participação Virtual)
Faculdade de Ciências da Educação / Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará - UNIFESSPA



Profa. Dra. MARIA ROSELI GOMES BRITO DE SÁ (Participação Virtual)
Departamento de Educação / Universidade Federal da Bahia - UFBA



Ilha Solteira, 07 de junho de 2021

A minha mãe, Rosa Dias de Souza, e a minha avó materna, Eulália de Jesus Dias Pinto (*in memoriam*), mulheres fortes e batalhadoras, que sempre acreditaram que eu seria capaz de atingir meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela proteção em todos os momentos.

A minha professora orientadora, Dra. Deise Aparecida Peralta, por ter acreditado no meu projeto e tê-lo tornado possível. Sua contribuição sempre pertinente foi determinante para o desenvolvimento desse trabalho. Exemplo de MULHER, inspiração e motivação!

A minha família, pelo apoio constante nas minhas decisões, por entender a minha ausência em tantos momentos e por sempre acreditar no meu potencial.

Aos professores e colegas de mestrado, que contribuíram, cada um a sua maneira, com o andamento e desenvolvimento dessa dissertação, conduzindo-me e me apoiando durante as disciplinas cursadas.

Ao GEPAC (Grupo de Pesquisa em Currículo: Estudos, Práticas e Avaliação), grupo composto por amigos e colegas, cuja maravilhosa condução da Profa. Dra. Deise Aparecida Peralta e do Prof. Dr. Harrysson Júnio Lessa Gonçalves permitiu reflexões necessárias e importantes a todos os participantes e instigou a ressignificação de conceitos fundamentais, tanto para a vida pessoal, como para a profissional e acadêmica.

Às professoras da banca, Dra. Ana Cledina Rodrigues Gomes, Dra. Fabiana Maris Versuti e Dra. Maria Roseli Gomes Brito de Sá, pelas orientações e contribuições quando do exame de qualificação e, também, pelas sugestões e conselhos importantes para a finalização dessa dissertação.

Muito obrigada!

Se algum de vocês tem falta de sabedoria, peça-a a Deus, que a todos dá livremente, de boa vontade; e lhe será concedida.

(Tiago 1:5)

RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo analisar, por meio de uma pesquisa autobiográfica, a implementação da gestão democrática, no contexto de implantação curricular de uma nova modalidade de ensino (Novotec - antigo M-Tec), ligada ao Ensino Médio Integrado ao Técnico, em uma escola técnica estadual paulista de educação profissional. A motivação para esse estudo surgiu das inquietações vivenciadas diariamente na escola, no exercício das atribuições da função de diretora escolar, diante das discussões e problematizações propostas pelo Grupo de Pesquisa em Currículo: Estudos, Prática e Avaliação da Unesp. Nesse sentido, a atuação profissional como Diretora de Escola Técnica Estadual, vinculada ao Centro Paula Souza, intensificou a necessidade de escrever, pesquisar, analisar e refletir sobre o processo de implementação da gestão democrática, em uma dada situação escolar. Assim, por meio de uma pesquisa autobiográfica, objetivou-se refletir sobre a efetivação da gestão democrática no contexto de uma Escola Técnica Estadual Paulista de Educação Profissional, em cenário de implantação de currículo (Novotec). Metodologicamente, esse trabalho desenvolveu e apresentou tons narrativos e autobiográficos, tendo a pesquisadora como parte da investigação e integrante do grupo pesquisado e, portanto, autora das reflexões e narrativas sobre as experiências envolvidas no contexto da pesquisa. Como referencial teórico, a pesquisa se baseou sobretudo em Jürgen Habermas (1984; 1989; 1997; 2001; 2002; 2004; 2006 e 2012), com seus constructos teóricos sobre Democracia Deliberativa, Agir Comunicativo, Esfera Pública, Mundo da vida e Sistema. No que tange aos resultados, verificou-se a possibilidade de construção de uma gestão escolar menos burocrática e mais democrática e participativa, a partir da participação e cooperação de todos os envolvidos no processo educativo, com o estabelecimento de mais diálogos e menos assimetria nas interações discursivas. Dessa forma, torna-se possível que as relações interpessoais se consolidem, com base no diálogo e na construção de entendimentos e consensos, e passem a ser naturalmente imprescindíveis para o alcance dos objetivos escolares propostos.

Palavras-chave: Centro Paula Souza. Gestão Escolar. Autobiografia. Ensino Médio Técnico Profissional. Escola Técnica.

ABSTRACT

This work aims to analyze, through an autobiographical research, the implementation of a democratic management, in the context of the curricular implantation of a new teaching modality (Novotec - former M-Tec), linked to the Integrated High School to the Technical Course, in a Technical School of Professional Education of São Paulo State. The motivation for this study arose from the concerns experienced daily at school, in the exercise of the attributions of the role of school principal, in the view of the proposed discussions and problematizations by the Research Group on Curriculum: Studies, Practice and Evaluation at Unesp. In this sense, the professional performance as a principal of a State Technical School, linked to the Paula Souza Center, intensified the need to write, research, analyze and reflect on the process of implementing democratic management in a specific school situation. Thus, through an autobiographical research, the aim was to reflect on the effectiveness of democratic management in the context of a State Technical School of Professional Education in São Paulo, in a curriculum implementation scenario (Novotec). Methodologically, this work developed and presented narrative and autobiographical tones, having the researcher as a part of the investigation as well a member of the researched group and, therefore, author of the reflections and narratives about the involved experiences in the research context. As a theoretical referential, the research was mainly based on Jürgen Habermas (1984; 1989; 1997; 2001; 2002; 2004; 2006 and 2012), with his theoretical constructs on Deliberative Democracy, Communicative Action, Public Sphere, World of Life and System. In concerning to the results, it was verified the possibility of building a less bureaucratic, more democratic and participative school management, based on the participation and cooperation of everyone involved in the educational process, with the establishment of more dialogues and less asymmetry in interactions. In this way, it becomes possible for interpersonal relationships to be consolidated, based on dialogue and the construction of understandings and consensus, and naturally become essential for achieving the proposed scholar goals.

Keywords: Paula Souza Center. School management. Autobiography. Professional Technical High School. Technical school.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Prédio do Centro Paula Souza – São Paulo.....	58
Figura 2 – Etec de Ilha Solteira – vista externa.....	59
Figura 3 – Etec de Ilha Solteira – vista interna.....	59
Figura 4 – Biblioteca da etec de Ilha Solteira (acomodação interna).....	60
Figura 5 – Biblioteca da Etec de Ilha Solteira (estrutura interna).....	60
Figura 6 – Sala dos professores (ambiente de descanso).....	61
Figura 7 – Sala dos professores (espaço para reuniões).....	61
Figura 8 – Sala dos professores (acomodação para reuniões).....	62
Figura 9 – Sala dos professores (acomodação para descanso e lembretes).....	62
Figura 10 – Sala de Vídeo I (para realização das reuniões com os docentes e servidores).....	63
Figura 11 – Sala de Vídeo I (para reuniões com os docents e servidores).....	63
Figura 12 – Refeitório.....	64
Figura 13 – Refeitório.....	64
Figura 14 – Reunião de planejamento (fevereiro de 2017).....	65
Figura 15 – Reunião de planejamento (fevereiro de 2017).....	65
Figura 16 – Reunião de planejamento (fevereiro de 2017).....	66
Figura 17 – Reunião de planejamento (fevereiro de 2018).....	66
Figura 18 – Reunião de planejamento (fevereiro de 2018).....	67
Figura 19 – Reunião de planejamento (fevereiro de 2019).....	67
Figura 20 – Reunião de planejamento (fevereiro de 2019).....	68
Figura 21 – Reunião de planejamento (fevereiro de 2019).....	68
Figura 22 – Reunião de planejamento (fevereiro de 2019).....	69
Figura 23 – Reunião de planejamento (fevereiro de 2019).....	69
Figura 24 – Reunião de planejamento (fevereiro de 2019).....	70
Figura 25 – Reunião de planejamento (fevereiro de 2019).....	70
Figura 26 – Pauta da 1ª Reunião de planejamento (04/02/2017).....	71
Figura 27 – Pauta da 2ª Reunião de planejamento (07/02/2018).....	71
Figura 28 – Pauta da 1ª Reunião de planejamento (01/02/2019).....	72
Figura 29 – Pauta da Reunião com os membros do Conselho de escola (04/02/2017).....	73
Figura 30 – Ofício 71/2017 – Cetec Centro Paula Souza (03/10/2017) – Parte 1.....	74

Figura 31 – Ofício 71/2017 – Cetec Centro Paula Souza (03/10/2017) – Parte 2.....	73
Figura 32 – Plano de curso: Ensino Médio com habilitação profissional de Técnico em Administração.....	77
Figura 33 – Matriz curricular: Ensino Médio com habilitação profissional de Técnico em Administração.....	78
Figura 34 – Pauta da 1ª Reunião de planejamento (04/02/2017).....	84
Figura 35 – Pauta da 2ª Reunião de planejamento (07/02/2018).....	84
Figura 36 – Pauta da 1ª Reunião de planejamento (01/02/2019).....	85
Figura 37 – Oficina realizada na Reunião de planejamento para construção do PPP.....	85
Figura 38 – Oficina realizada na Reunião de planejamento para construção do PPP.....	86
Figura 39 – Oficina realizada na Reunião de planejamento para construção do PPP.....	86
Figura 40 – Oficina realizada na Reunião de planejamento para construção do PPP.....	87
Figura 41 – Oficina realizada na Reunião de planejamento para construção do PPP.....	87
Figura 42 – Oficina realizada na Reunião de planejamento para construção do PPP.....	88
Figura 43 – Oficina realizada na Reunião de planejamento para construção do PPP.....	88
Figura 44 – Oficina realizada na Reunião de planejamento para construção do PPP.....	89
Figura 45 – Oficina realizada na Reunião de planejamento para construção do PPP.....	89
Figura 46 – Cursos oferecidos pela Etec de Ilha Solteira.....	91
Figura 47 – Classes descentralizadas da Etec de Ilha Solteira.....	95
Figura 48 – Lançamento do programa Novotec: parceria entre o Centro Paula Souza e a Secretaria de Educação do Estado de São Paulo.....	101
Figura 49 – Relação dos membros do Conselho de escola.....	104
Figura 50 – Associação de pais e mestres – APM (Conselho deliberativo, Conselho fiscal e Diretoria executiva).....	104
Figura 51 – Conselho de escola/Regimento comum das Etecs	105
Figura 52 – Representantes de turma.....	106
Figura 53 – Avaliação do Ensino e da aprendizagem.....	108
Figura 54 – Sistema Acadêmico Online – NSA.....	108
Figura 55 – Modelo de pauta utilizado para uma reunião de curso.....	111
Figura 56 – Laboratório de Enfermagem.....	113
Figura 57 – Laboratório de Informática.....	113
Figura 58 – Laboratório de comandos elétricos / Eletrotécnica.....	114

Figura 59 – Sala de desenho (para os cursos Técnico em Eletrotécnica e Mecânica).....	114
Figura 60 – Estágios (orientações e informações pertinentes).....	115
Figura 61 – Projeto Jogos de Integração.....	119
Figura 62 – Projeto do curso Técnico em Informática: recepção aos alunos ingressantes.....	119
Figura 63 – Projeto Festa junina solidária.....	120
Figura 64 – Projeto Dia internacional do livro.....	120
Figura 65 – Projeto Campanha solidária em prol do Hospital do Câncer de Barretos.....	121
Figura 66 – Projeto comemoração alusiva ao dia da Consciência Negra.....	121
Figura 67 – Projeto Espaço cultural.....	122
Figura 68 - Manual para a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso das escolas técnicas do Centro Paula Souza.....	125
Figura 69 - <i>Template</i> unificado para o DTCC e o PTCC e o Regulamento para elaboração do TCC.....	125
Figura 70 – Protocolo Sanitário Institucional CPS.....	130
 Quadro 1 - Caracterização da direção no Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais (Etecs).....	 18

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
APM	Associação de Pais e Mestres
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CCF	Conselho de Classe Final
CCI	Conselho de Classe Intermediário
CEETEPS	Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
CETEC	Centro de Capacitação Técnica, Pedagógica e de Gestão
CHA	Conhecimento, Habilidade e Atitude
CIEE	Centro de Integração Empresa-Escola
CPS	Centro Paula Souza
DTCC	Desenvolvimento de trabalho de conclusão de curso
EAD	Ensino à distância
EE	Escola Estadual
EMEF	Escola Municipal de Ensino Fundamental
EPC	Equipamento de Proteção Coletiva
EPI	Equipamento de Proteção Individual
ESPIN	Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional
ETEC	Escola Técnica Estadual do Estado de São Paulo
GEPAC	Grupo de Pesquisa em Currículo: Estudos, Práticas e Avaliação
Etim	Técnico em Informática Integrado ao Ensino Médio
ETIM	Técnico em Informática Integrado ao Ensino Médio
ETIM-DS	Técnico em Desenvolvimento de Sistemas Integrado ao Ensino Médio
EU	Unidade escolar
FATEC	Faculdade de Tecnologia
Gfac	Grupo de Formulação e Análises Curriculares
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
MIT	Município de Interesse Turístico
M-Tec	Ensino Médio Técnico Profissional
NSA	Sistema Acadêmico Online
POAD	Plano de Orientação para Aprendizagem à Distância
PPP	Projeto Político Pedagógico
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
PTCC	Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso
PTD	Plano de Trabalho Docente
RC	Reunião de Curso
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
UBS	Unidade Básica de Saúde
UNESP	Universidade Estadual Paulista

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 HISTORICIDADE E JUSTIFICATIVA.....	14
1.1.1 Motivação para a pesquisa.....	14
1.1.2 Trajetória formativa e profissional.....	16
1.1.3 Do problema à questão de pesquisa	19
1.2 PERSPECTIVA DE EXPERIÊNCIA E AUTOBIOGRAFIA: POTÊNCIA PARA PRODUZIR CONHECIMENTO.....	20
1.3 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E PERSPECTIVAS DA AÇÃO COMUNICATIVA	23
1.3.1 Para falar de gestão democrática	23
1.3.2 O Agir Comunicativo de Jûrgen Habermas como fundamento à gestão democrática.....	27
1.3.2.1 Conceito de Ação Comunicativa.....	27
1.3.2.2 O Mundo da vida e o Sistema.....	33
1.3.2.3 A Esfera Pública.....	36
1.3.2.4 Habermas e a gestão democrática na escola.....	38
2 METODOLOGIA.....	44
2.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	45
2.2 O CAMPO E MATERIAIS PESQUISADOS.....	47
2.3 O TEMPO A SER CONSIDERADO NA PESQUISA.....	47
3 RESULTADOS: DESCRIÇÃO E ANÁLISE.....	49
3.1 ETAPA 1: LEVANTAMENTO DAS INFORMAÇÕES DO CENTRO PAULA SOUZA E DA ETEC DE ILHA SOLTEIRA.....	49
3.1.1 Centro Paula Souza.....	49
3.1.2 Etec de Ilha Solteira	51
3.2 ETAPA 2 - DOCUMENTO E FOTOGRAFIA COMO DISPOSITIVO EVOCADOR DE MEMÓRIAS.....	56
3.3 ETAPA 3 - ORGANIZAÇÃO DAS MEMÓRIAS EM NARRATIVAS SOBRE EXPERIÊNCIA.....	72
3.3.1 O Ensino Médio Técnico Profissional na Etec de Ilha Solteira.....	73
3.3.1.1 Oferta do Novotec e apresentação à comunidade escolar.....	75
3.3.1.2 A entrada do Novotec na escola.....	76

3.3.2 O Projeto Político Pedagógico.....	83
3.3.2.1 O pensar coletivo do PPP.....	83
3.3.2.2 Cursos oferecidos pela Etec de Ilha Solteira.....	91
3.3.2.3 Classes descentralizadas.....	95
3.3.2.4 Novotec: parceria Centro Paula Souza e Secretaria de Educação.....	100
3.3.2.5 Órgãos colegiados (APM, Conselho de escola, Grêmio estudantil e Representantes de turma.....	103
3.3.2.6 Avaliação do ensino e da aprendizagem.....	108
3.3.2.7 Reunião de curso: momento para discussão, análise e reflexão sobre o processo de ensino e aprendizagem.....	110
3.3.2.8 Oportunidade aos alunos.....	113
3.3.2.9 Projetos e ações realizadas na escola.....	118
3.3.2.10 Trabalho de Conclusão de Curso.....	124
3.3.2.11 Momentos de reflexão e capacitação para o aprimoramento da atuação docente.....	128
3.3.2.12 Protocolo Sanitário Institucional.....	130
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	134
REFERÊNCIAS.....	139

1 INTRODUÇÃO

[...] o mundo era grande.

*Mas tudo ainda era muito maior quando a gente ouvia
contada a narração dos outros, de volta de viagens.*

João Guimarães Rosa ¹

1.1 Historicidade e justificativa

Esse trabalho apresenta, por meio de narrativa autobiográfica, reflexões sobre a possibilidade de efetivação de um processo de gestão democrática, ao longo da implantação do currículo para o chamado curso Novotec, em uma escola técnica estadual paulista de educação profissional, vinculada ao Centro Paula Souza². Tais reflexões se pautaram na análise das experiências vivenciadas pela pesquisadora, no exercício das atribuições da função de diretora da referida escola.

1.1.1 Motivação para a pesquisa

O Grupo de Pesquisa em Currículo: Estudos, Prática e Avaliação da Unesp de Ilha Solteira (Gepac) é um importante grupo de estudo e pesquisa da cidade e tem por objetivo estudar a educação para compreender o fenômeno educacional. Ao participar das discussões e estudos do referido grupo, começaram a surgir inquietações diárias, em torno do que realmente deve ser uma escola, especialmente pela vivência profissional na função de diretora escolar.

Minha participação nesse grupo teve início em agosto de 2018 e, desde então, as reuniões me proporcionaram importantes reflexões teóricas sobre minha prática e atuação no contexto da escola em que estou inserida. Dessa maneira, fui sendo motivada a continuar aprendendo, e isso foi determinante para o meu ingresso no

¹ 1984, p. 167.

² Autarquia do governo do Estado de São Paulo, vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico. Administra 223 Escolas Técnicas (Etec) e 73 Faculdades de Tecnologia (Fatec), distribuídas em 322 municípios estaduais, e conta com cerca de mais de 300 mil alunos em cursos técnicos de nível médio e superior tecnológico. A Escola Técnica Estadual de Ilha Solteira (Etec) está localizada no Município de Ilha Solteira, no interior do estado de São Paulo, distante 650 km da capital paulista (SÃO PAULO, 2020a).

curso de Mestrado Acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Ensino e Processos Formativos, que me trouxeram até o desenvolvimento dessa dissertação.

Nesse contexto e no entendimento de que a escola é composta de diferentes segmentos, identifica-se que as tomadas de decisão devem envolver a participação de todos os membros de tais segmentos, além de contar com sua contribuição. As vozes de todos importam, enquanto comunidade escolar, assertiva referendada pela própria Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9.394/96 (BRASIL, 1996), que define as normas da gestão democrática do ensino público:

Art. 3º - O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

[...]

VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino.

[...]

Art. 14 – Os sistemas de ensino definirão as normas de gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15 – Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996).

Ademais, para além das normas de gestão democrática, os aspectos legais precisam ser considerados pelos servidores públicos, em todos os seus setores de trabalho, em virtude de legislação governamental (federal e estadual) e, no caso da Etec, do Regimento Comum das Etecs, Memorandos, Deliberações e Portarias do Centro Paula Souza.

Diante disso, assumir a direção de uma instituição de ensino implicou em olhar com cuidado para aspectos próprios do exercício da função, tais como: ser ordenadora de despesas e ter responsabilidade com a gestão financeira e administrativa da escola; cuidar do patrimônio público escolar; otimizar uso dos recursos públicos; gerir a organização de forma sistemática e justa, de modo a criar um ambiente com estrutura adequada para o bom desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem.

Essa ideia teve como princípio fundamental assegurar a existência de um clima organizacional favorável ao desenvolvimento das práticas educacionais, o que

se pode garantir mediante um ambiente humanizado, construído por meio da aproximação entre os pares, pautada sobretudo pelo diálogo.

Nesse sentido, entendendo a importância e a necessidade da participação coletiva nos processos decisórios da escola, a busca por uma atuação democrática e participativa à frente da gestão se intensificou e, com isso, motivou-me a buscar subsídios para entender e, por conseguinte, saber direcionar minha própria prática; daí o interesse pelo desenvolvimento de um processo investigativo, concretizado no curso de mestrado.

1.1.2 Trajetória formativa e profissional

Em 1999, iniciei a Faculdade de Administração nas Faculdades Integradas Rui Barbosa, em Andradina, SP. A seguir, em 2004, crescentemente motivada pela temática da gestão, concluí o Curso de Pós-Graduação (*lato sensu*) em Gerência Contábil e Administrativa, com ênfase em *Marketing* Estratégico e Recursos Humanos, pelas Faculdades Integradas Urubupungá/FIU, de Pereira Barreto-SP.

Essa última formação possibilitou o meu ingresso na Etec de Ilha Solteira, em março de 2008, como professora no Curso Técnico em Gestão Empresarial – Eixo de Gestão e Negócios. Nesse momento começou o entrelaçamento entre a minha história e a da Etec de Ilha Solteira, do que decorreu meu envolvimento com as questões e preocupações próprias da Educação.

No início de 2009, a então Diretora da Etec de Ilha Solteira me convidou a assumir a função de Assistente Técnico Administrativo (ATA), atribuição de assessoramento à Direção. Com isso, passei a integrar a Equipe de Gestão da escola, ainda com poucos funcionários naquela ocasião.

Paralelamente ao meu ingresso na função supracitada, considerei que o desafio de “ser professora” necessitava de maiores investimentos. Assim, busquei implementar meu aprendizado sobre metodologias e didáticas, a fim de melhorar minha prática docente, com o objetivo de contribuir cada vez mais com o processo de ensino e aprendizagem dos professores da escola.

Nessa perspectiva, destaca-se que o Centro Paula Souza oferece várias oportunidades de qualificação, que contribuem, de forma positiva, para os processos de formação docente.

Na sequência, no ano de 2010, ingressei na Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, para cursar Pedagogia (Licenciatura) – Programa de formação de professores em exercício no Estado de São Paulo, para a Educação Infantil, séries iniciais do Ensino Fundamental e Gestão de unidade escolar.

Esse curso foi ofertado por meio do Convênio Unesp/Univesp, polo Ilha Solteira, e reconhecido pela Portaria CEE GP nº 234/13, publicada no Diário Oficial do Estado de São Paulo de 14/06/2013, Seção I, p. 3. Foram três anos e meio de dedicação e aprendizado, que contribuíram muito para minha formação profissional e pessoal.

Entre os anos de 2011 e 2015, assumi a Coordenação de Curso³ do Eixo de Gestão e Negócios da Etec de Ilha Solteira, concomitantemente às aulas e à função de ATA. Nesse ínterim, em 2014, fui convidada pela Diretora a me inscrever para a prova de Direção⁴, com o objetivo de aprender e participar do processo.

A prova foi realizada e, em 2015, com o resultado foi publicado no Diário Oficial do Estado, recebi a informação sobre minha aprovação no processo de qualificação para Diretores do Centro Paula Souza. Tratava-se, nesse momento, apenas de uma informação de aprovação, sem pretensões de ingresso no cargo.

Depois disso, no ano de 2016, aconteceria a eleição para a Direção, da qual poderiam participar todos os candidatos qualificados. Após apoio de professores e servidores pares, decidi por minha candidatura e, tendo sido eleita, assumi a Direção da Etec de julho/2016 a julho/2020.

Paralelamente ao ingresso no cargo de Diretora, minha busca por melhor qualificação pedagógica continuava. E, nesse direcionamento, em 2017 concluí o

³ “Ações destinadas ao planejamento, acompanhamento, avaliação e registro das atividades técnicas e pedagógicas dos cursos vinculados ao Projeto Político Pedagógico da unidade escolar, além da otimização dos recursos disponíveis para os cursos que lhe são afetos” (CEETEPS, art. 1º, 2015).

⁴ O processo de qualificação de candidatos à função de Diretor de Escola Técnica do CPS se dá em 3 etapas:

a) análise de *curriculum vitae*;

b) prova escrita, cujo objetivo é avaliar os conhecimentos do candidato relativos ao tema da Educação Profissional e do Ensino Médio, em suas dimensões filosóficas, políticas, legais e administrativas, a partir do cotejamento entre os conhecimentos apresentados pelo candidato e os necessários a um Diretor de unidade escolar, disponíveis na literatura do campo educacional, relacionados à educação profissional e trabalho; políticas educacionais e diretrizes curriculares; planejamento e gestão de unidades de Ensino Médio e Educação Profissional e de seus processos educacionais; projetos e inovações pedagógicas;

c) entrevista: objetiva avaliar o candidato sob o aspecto de sua adequação à função, considerando-o qualificado ou não qualificado (CEETEPS, 2010, p. 60).

Curso de Especialização em nível de Pós-Graduação (*lato sensu*) em Psicopedagogia – Área de conhecimento Educação -, nas FIU de Pereira Barreto.

Em continuidade, em julho de 2018 ingressei no Mestrado, como aluna especial, por meio do Proppg-Unesp/Cetec-CPS – Programa de Qualificação para Estudos de Mestrado e Doutorado na Universidade Estadual Paulista, evento que representou uma grande oportunidade de aprendizado, ao lado de um grande desafio, considerando a carga de trabalho profissional e pessoal de uma diretora, mulher e mãe.

Dito isso, é lícito destacar que, ainda que essa pesquisa não tenha como proposição principal discutir e/ou investigar questões de gênero, não há como uma mulher fazer um estudo autobiográfico sem relatar questões específicas de sua trajetória, no contexto de ser mãe, mulher, trabalhadora, diretora de escola técnica e profissional, na sociedade capitalista contemporânea.

A propósito, para o entendimento da estrutura administrativa vinculada ao cargo de direção da Etec, de acordo com o Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais (Etecs) e com a Deliberação CEETEPS⁵ nº 003, de 18-7-2013 (ETEC, 2013), segue quadro explicativo:

Quadro 1 – Caracterização da direção no Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais (Etecs)

Administração da Etec	Compõem a administração da Etec: Direção; Coordenação Pedagógica; Serviços Administrativos; Serviços Acadêmicos; Serviços de Relações Institucionais.
Direção	A Direção da Etec é o núcleo executivo encarregado de administrar as atividades da Etec e será exercida pelo Diretor de Escola Técnica e pelos responsáveis pelos serviços previstos neste Regimento.
Atribuições da Direção	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;

⁵ Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.

	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.
--	---

Fonte: Regimento Comum das Etecs (SÃO PAULO, 2013, Art. 15; Art. 17).

1.1.3 Do problema à questão de pesquisa

Enquanto diretora de escola técnica, mulher e mãe, senti a necessidade de ler, pesquisar e escrever sobre gestão democrática, considerando os desafios e limitações a serem enfrentados no contexto educacional, especificamente no que se relaciona à educação profissional (GRACINDO; MONLEVADE, 2013; ARELARO; JACOMINI; CARNEIRO, 2016), no âmbito de uma Etec/Centro Paula Souza. Dentre esses desafios, alguns se colocam como elementos de atenção, para que a gestão democrática possa se concretizar, nas diversas situações educacionais.

Nessa perspectiva, destacam-se o investimento nas relações interpessoais; truncadas pela impossibilidade do diálogo, em muitos momentos (atravessamentos do sistema nas relações); a importância da gestão de conflitos, como uma demanda real do mundo do trabalho; a necessidade de participação ativa da equipe de gestão e dos segmentos sociais/comunidade externa no apoio à tomada de decisão; a importância da parceria e valorização da pessoa e do profissional; a conciliação necessária entre o mundo da vida e as responsabilidades profissionais.

Nesse cenário, torna-se comum questionar como uma mulher, com jornada tripla de trabalho, com casa e filhos para cuidar, enfrenta os desafios e limitações inerentes à implantação de um processo de gestão democrática em uma escola de

educação profissional, na situação de adoção obrigatória de um currículo prescrito pelo Estado?

1.2 Perspectiva de experiência e autobiografia: potência para produzir conhecimento

Conforme destacado por Magalhães (2018) e Santiago (2019), as perspectivas metodológicas baseadas em pressupostos etnográficos se preocupam em investigar práticas, crenças, valores, significados, educação e demais aspectos socioculturais de pessoas, grupos, sociedades.

Para tanto, utilizam-se da interação prolongada entre o pesquisador e o universo pesquisado (MATTOS; CASTRO, 2011) e, nesse sentido, insere-se a perspectiva biográfica: o que é narrado, quais relações particulares se podem evidenciar a partir das narrativas, como se podem estabelecer associações com outras pessoas, tendo o próprio narrador como pesquisador e pesquisado.

Sendo assim, nesse trabalho, a metodologia busca dar conta da trajetória de uma diretora de escola, dentro do que se pode revelar como exercício de gestão democrática, por meio da análise e investigação dessa trajetória, considerando a compreensão de diversos processos, eventos, contextos e jogos de força. Nessa intenção, a narração autobiográfica parece interessante, no sentido de investigar o processo de constituição de espaços de participação e deliberação, criados pela autora diretora, em meio à implantação de um novo currículo.

Nessa tendência, a democratização é dada como valor e método, aspectos que orientam o funcionamento da sociedade e se constituem em elementos fundamentais para nortear a forma de pesquisar um trajeto profissional.

Outrossim, não há como adentrar a compreensão do fenômeno do itinerário profissional de uma pessoa sem considerar como ela mesma se percebe dentro de tal percurso. Assim sendo, se essa pesquisa envolve alguém responsável pela gestão da escola, deve contar também com a premissa inicial de que ouvir esse alguém é uma condição importante para entender a organização escolar como tal.

Nesse senso, destaca-se que o ato de ouvir deve ir além do aspecto profissional, tendo o valor da narrativa como fonte, por excelência, de acesso às informações relacionadas ao fenômeno da gestão da escola em si (PARO, 2012; GRACINDO; MONLEVADE, 2013; RAMOS, 2014).

Sendo assim, a pesquisa autobiográfica apresenta o potencial de sublinhar a importância da experiência pessoal do pesquisador, como forma de construção do conhecimento, ancorado em dimensões socioculturais, conforme atesta Magalhães (2018). Nesse caso, ressaltam-se as possibilidades epistemológicas de envolvimento do pesquisador, de tal maneira que seja possível transpor as suas experiências emocionais, no contexto das interações sociais e culturais, qualificando os detalhes do evento investigado.

Dessa maneira, pode-se dizer que a pesquisa autobiográfica ressalta a experiência pessoal, busca o engajamento reflexivo por parte do pesquisador e revela o conhecimento intrínseco do fato investigado, de modo a promover a reflexividade no processo de investigação e, assim, contribuir com o campo das pesquisas qualitativas (MATTOS, 2011).

Em outros termos, a narrativa autobiográfica se articula com uma perspectiva tridimensional do tempo narrado, quais sejam, “como **fenômeno** (o ato de narrar-se reflexivamente); como **metodologia** de investigação (a narrativa como fonte de investigação); como **processo** (de aprendizagem, de autoconhecimento e de (re)significação do vivido)” (ABRAHÃO, 2011, p. 166).

De modo geral, uma investigação pode ser caracterizada dentro do amplo espectro de pesquisas autobiográficas ao se reconhecer determinada pelas memórias, ao mesmo tempo em que utiliza diversas fontes, como narrativas, história oral, fotos, vídeos, filmes, diários e outros documentos. Nesse sentido, o pesquisador se assume como narrador de suas memórias (ABREU, 2017).

Assim, toma-se a ação do narrador como (re)construção de elementos de análise que possam auxiliá-lo na compreensão da sua experiência. Nessa perspectiva, a pesquisa autobiográfica estabelece diálogo entre o individual e o sociocultural, pois “põe em evidência o modo como cada pessoa mobiliza seus conhecimentos, os seus valores, as suas energias, para ir dando forma a sua identidade, num diálogo com os seus contextos” (MOITA, 1995, p. 113).

Dessa forma, os estudos autobiográficos se referem a vidas em meio à pluralidade de tempos sociais e cronológicos, e as memórias, no caso, são as evidências, passíveis de acesso aos elos entre esses tempos (ABRAHÃO, 2003).

Nesse cenário, as narrativas de memórias são entendidas como inseridas em um sistema, de tal modo que, sem serem desvinculadas do momento em que são narradas, são tratadas como experiências de um sujeito agente dentro dos

condicionantes dos espaços e tempos. Dessa maneira, o caráter temporal da experiência humana pessoal/social é articulado pela narrativa, em especial na relação entre o tempo cronológico e o fenomenológico (ABRAHÃO, 2011).

Nessa lógica, lembrar não é reviver, mas refazer, reconstruir, repensar as experiências do passado com imagens e ideias de hoje. De acordo com Bosi (1979), a memória não é algo efêmero, volátil; é trabalho. Nesse pressuposto, deve-se duvidar da “sobrevivência do passado, ‘tal como foi’, e que se daria no inconsciente de cada sujeito. A lembrança é uma imagem construída pelos materiais que estão, agora, à nossa disposição, no conjunto de representações que povoam nossa consciência atual” (BOSI, 2009, p. 55).

À vista do exposto, o estudo narrado nesse texto traz tons autobiográficos, pois faz parte da investigação da pesquisadora como protagonista do fenômeno pesquisado, no exercício de refletir sobre as experiências vivenciadas no processo de sua atuação como diretora de escola, sobretudo na perspectiva do que pode ser considerado para além das questões externas, isto é, mais precisamente do ponto de vista intrínseco ao exercício da função:

[...] a experiência é o que nos passa, o que nos acontece, o que nos toca. Não o que se passa, não o que acontece, ou o que toca. A cada dia se passam muitas coisas, porém, ao mesmo tempo, quase nada nos acontece. Dir-se-ia que tudo o que se passa está organizado para que nada nos aconteça. [...] Em primeiro lugar, pelo excesso de informação. A informação não é experiência. E mais, a informação não deixa lugar para a experiência, ela é quase o contrário da experiência, quase uma antiexperiência. [...] A primeira coisa que gostaria de dizer sobre a experiência é que é necessário separá-la da informação. E o que gostaria de dizer sobre o saber de experiência é que é necessário separá-lo de saber coisas, tal como se sabe quando se tem informação sobre as coisas, quando se está informado. [...] Em segundo lugar, a experiência é cada vez mais rara por excesso de opinião. O sujeito moderno é um sujeito informado que, além disso, opina. É alguém que tem uma opinião supostamente pessoal e supostamente própria e, às vezes, supostamente crítica sobre tudo o que se passa, sobre tudo aquilo de que tem informação (LARROSA BONDÍA, 2002, p.21-22).

Isso posto, a justificativa para a apresentação e o desenvolvimento dessa pesquisa é a possibilidade de poder investigar a experiência da pesquisadora na função de gestão (direção de escola), para alcançar o objetivo de analisar a construção de conhecimento de/sobre/para a implementação de uma gestão escolar democrática.

A gestão democrática das escolas, entendida como reflexo de uma categoria político-educativa, uma construção social com base na análise dos contextos históricos, projetos políticos e forças existentes no ambiente, envolve dimensões teóricas e conceituais, políticas e práticas, mas também o exercício da democracia e da participação, da governança e administração e, sobretudo, das experiências pessoais (LIMA, 2014; RAMOS, 2014).

Nesse entendimento, Beauvoir (2009) afirma que as experiências pessoais são politicamente potentes, sendo necessário o rompimento fronteiriço entre os aspectos público e privado.

Assim, investigar as minhas experiências, entre limites e desafios, pode dizer muito sobre a implementação da gestão democrática em uma escola de educação profissional, já que, segundo a autora supracitada, quaisquer práticas ou fenômenos sociais podem se tornar pontos de reflexão e auxiliar na desconstrução de invisibilidades, tais como os desafios enfrentados por uma mulher e mãe na função de diretora de uma Etec.

1.3 Gestão escolar democrática e perspectivas da Ação Comunicativa

As experiências escolares pautadas pelas ações de comunicação podem ser estratégias eficazes para a construção de uma gestão menos centralizadora e normativa, mais coletiva e comunicativa e, por sua vez, mais democrática, de modo a criar um cenário em que os atores envolvidos possam participar da tomada de decisão, nas diversas situações do ambiente da escola, de forma coletiva, interativa e colaborativa.

1.3.1 Para falar de gestão democrática

O conceito de gestão está ligado ao exercício de uma atividade direcionada a desenvolver procedimentos e ações, em função dos objetivos organizacionais, e envolve procedimentos gerenciais e técnico-administrativos. Nessa base, gestão e organização, em conjunto, devem estabelecer meios para garantir o funcionamento satisfatório da instituição escolar, ao mesmo tempo em que contribuem para a conquista dos objetivos educacionais pretendidos (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012).

Além disso, gerir uma instituição educacional também se relaciona a lidar com a convivência de diferentes atores, em prol de um objetivo comum:

Uma forma de conceituar gestão é vê-la como um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais (LÜCK, 2011, p. 21).

Na escola, a gestão e a organização estão ligadas ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional e procedimentos que certificam a operacionalização do uso de recursos físicos, materiais, financeiros e intelectuais, mas, também, e principalmente, das dimensões humanas, para atender às necessidades das pessoas que formam o corpo da escola.

A instituição escolar é um espaço formado por pessoas e deve funcionar com elas, por elas e para elas. Para se obter os objetivos propostos, verifica-se a necessidade de um processo de coordenação e acompanhamento, vinculados a procedimentos de reunião, articulação e integração dessas pessoas (professores, servidores, funcionários de empresas terceirizadas – hoje, uma realidade nas instituições públicas, dentre outros) (SILVA; FERREIRA, 2014).

Nesse sentido, o ato de gerir uma escola se orienta pela condução desses processos, utilizando-se das funções de planejar, desenvolver, controlar, agir, organizar e reunir pessoas e ideias no atendimento às demandas administrativas e educacionais (LÜCK, 2011).

Assim sendo, o alicerce democrático do exercício da gestão está na participação de todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem, inseridos que estão no ambiente escolar, e isso está relacionado a ações de aproximação entre os membros da escola, tornando-os pertencentes e partícipes no processo de construção de objetivos comuns (GRACINDO; MONLEVADE, 2013).

No entanto, não se pode pensar na ideia de participação de modo desvinculado do conceito de autonomia, que subsiste contrariamente à noção de autoritarismo, como apresenta Libâneo, Oliveira e Toschi (2012, p. 329):

O conceito de participação fundamenta-se no princípio da autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação de si próprios, para a condução da própria vida. Como a autonomia opõe-se às formas autoritárias de tomada de decisão, sua realização concreta nas

instituições dá-se pela participação na livre escolha de objetivos e processos de trabalho e na construção conjunta do ambiente de trabalho (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p.329).

Logo, entende-se que a gestão escolar pressupõe a participação efetiva de pais, professores, estudantes e funcionários, em todos os aspectos e segmentos da organização da escola.

Dessa maneira, ao se pensar sobre um processo efetivamente democrático de gestão educacional, deve-se refletir, primeiramente, sobre os princípios estabelecidos pela concepção de gestão democrático-participativa que, por sua vez, pressupõem a ideia precípua de espaço coletivo de conhecimento e participação:

[...] autonomia da escola e da comunidade educativa; relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar; envolvimento da comunidade no processo escolar; planejamento de atividades, formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar; utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações; avaliação compartilhada; relações humanas produtivas e criativas, assentadas em uma busca de objetivos comuns (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 333).

Nessa lógica, vê-se que a gestão da escola pública é mais do que tomar decisões. Implica identificar problemas, acompanhar ações, avaliar e ouvir as pessoas. Trata-se de democratizar o processo, tornando-o público, e isso pressupõe a ampliação da participação das pessoas, cujo significado, amparado no diálogo, não pode se resumir a impor e acatar os eventos de tomada de decisões:

[...] face pedagógica e política das discussões sobre a gestão democrática obrigam-nos a perceber que aquela participação política ativa, ainda que garantida pelos instrumentos organizacionais e legais escolares e dos sistemas de ensino, não se efetiva apenas pela existência desses instrumentos, uma vez que estes (conselhos, eleições, associações de pais, grêmios estudantis), isoladamente, não se fazem suficientes para a implementação da gestão democrática. Eles a auxiliam, seguramente, mas podem mesmo se tornar aparelhos burocratizantes e pouco democráticos. O seu potencial só se confirma quando as pessoas do universo escolar tomam a democracia e o diálogo como princípio não apenas das suas relações na escola, mas como um fundamento da vida, em todas as esferas da sociedade [...] (SOUZA, 2009, p. 137).

Paralelamente, a questão que se coloca é que a escola pública, “como acontece em geral com as instituições numa sociedade autoritária, é organizada com

vistas a relações verticais, de mando e submissão, em detrimento das relações horizontais, cooperação e solidariedade entre as pessoas” (PARO, 2016, p. 22).

Sendo assim, a direção da escola é sempre a responsável última por tudo o que acontece no ambiente escolar, e isso tem servido ao Estado como mecanismo perverso, que a coloca como ‘culpada primeira’ pela ineficiência daquele, bem como pela centralização das decisões.

Com isso, o diretor passa a ser alvo dos ódios e acusações de pais, alunos, professores, funcionários e da opinião pública em geral, “que se voltam contra a sua pessoa e não contra a natureza de seu cargo, que é o que o tem levado a agir necessariamente contra os interesses da população” (PARO, 2016, p. 32).

Então, quando se discute o papel do diretor escolar, seja qual for a forma de gestão adotada, fala-se de alguém que possui “grande relevância na organização e funcionamento da escola em todos os seus aspectos: pedagógico, sócio-político, financeiro, de estrutura física etc.” (MEDEIROS *et al.*, 2014, p. 70).

Portanto, pode-se dizer que a figura do diretor está entre as principais do cenário escolar, pois ele representa a mediação entre o poder burocrático da administração e a escola; assim, sofre pressão dos professores para se alinhar com eles e, ao mesmo tempo, suporta os reclamos e demandas de alunos e pais, no sentido de manter o nível educacional desejado pela comunidade.

Por esse motivo, de modo a “desonerar” a figura da direção, acredita-se que uma gestão escolar deva ser construída por uma proposta menos burocrática e mais democrática e participativa, sendo necessárias maiores participação e cooperação de todos os envolvidos no processo educativo, com o intuito de dialogar e discutir sobre o ensino e a aprendizagem, bem como sobre os papéis e funções da escola na sociedade (OLIVEIRA; VASQUES-MENEZES, 2018).

Nesse sentido, o conceito de gestão pode ser entendido como um substantivo a ser adjetivado pelas ideias da ética, compromisso, cidadania, respeito pelas pessoas, cooperação, responsabilidade social, comunicativa e dialógica:

[...] na teoria e na prática da administração de nossas escolas, numa suposição de que a questão da democratização das relações deve restringir-se às pessoas que atuam no âmbito do Estado, sem se dar conta de que, por mais colegiada que seja a administração da unidade escolar, se ela não inclui a comunidade, corre o risco de constituir apenas mais um arranjo entre os funcionários do Estado, para atender a interesses que, por isso mesmo, dificilmente coincidirão com os da população usuária (PARO, 2016, p. 22).

Diante do exposto, entende-se que seja preciso desenvolver um repertório de conhecimentos para a realização do trabalho de gerir uma instituição, dentro da perspectiva democrática, ligado à discussão e reflexão da autonomia da direção e da escola, do currículo, avaliação, formação dos docentes e relações pessoais no espaço escolar.

Contudo, para a constituição desse repertório é necessária uma formação ampla e continuada, que busque a melhoria das práticas de trabalho e gerenciamento dos processos (LÜCK, 2009). Dentre esses processos, destacam-se os relacionados às pessoas, seja no que diz respeito à gestão de conflitos, pois conviver requer respeito às opiniões diversas, disposição e disponibilidade para o diálogo, seja no acolhimento de todos os que constituem o grupo da escola, admitindo que eles sejam a razão e a finalidade da instituição em si mesma.

1.3.2 O Agir Comunicativo de Jûrgen Habermas⁶ como fundamento à gestão democrática

Entendendo-se a ideia do diálogo como pressuposto fundamental para o gerenciamento dos processos de gestão educacional, sobretudo pelas possibilidades de interação que ele estabelece, a teoria do agir comunicativo de Habermas em sua abrangência e profundidade acaba por se estruturar como possível estratégia para que se alcancem os objetivos propostos pela ética do entendimento.

1.3.2.1 Conceito de Ação Comunicativa

Habermas procurou recuperar a teoria crítica⁷, por meio da sua teoria da ação comunicativa (TAC), que busca uma saída para a emancipação da razão.

⁶ Sociólogo e filósofo alemão, nascido em 1929, que propõe uma crítica à sociedade, a partir de uma teoria comunicacional, defendendo que a comunicação entre os interlocutores sociais seja analisada segundo as relações que as subjazem (PERALTA, 2012). Foi aluno de Theodor Adorno e Max Horkheimer, fundadores da Escola de Frankfurt, a cujas teorias críticas deu continuidade. Interessou-se principalmente pelo esclarecimento das relações entre teoria e prática, tentando analisar as possibilidades de emancipação do indivíduo diante das obrigações que o envolvem, principalmente as de âmbito social. Estudou também a percepção dessas obrigações através dos meios de comunicação, a consciência política e as estruturas de poder. Algumas das suas obras são: “Conhecimento e Interesse” (1968); Teoria da Ação Comunicativa (1981); O Pensamento Pós-Metafísico (1988), (BOHRER, 2009, p. 7).

⁷ Teoria surgida em 1924, com a formação da Escola de *Frankfurt*, que prega a criação de uma sociedade racional e livre, que atenda às necessidades de todos (Disponível em https://www.educabras.com/enem/materia/filosofia/aulas/escola_de_frankfurt_da_teorica_critica. Acesso em 23.jun.2020).

A teoria crítica propunha a libertação da razão, apesar de comprometida pelo modo como o racionalismo se operacionalizou, trazendo à tona a racionalidade instrumental⁸. Com a denúncia da dominação da sociedade moderna pela racionalidade instrumental, essa teoria não pôde se dispor a negar a razão como forma legítima de emancipação. Com isso, Habermas propôs uma mudança de paradigma no entendimento e solução do problema revelado pela teoria crítica, utilizando-se da filosofia da linguagem (VIZEU, 2005).

Nessa perspectiva, o autor supracitado ampliou a noção de racionalidade, considerando-a em duplo sentido: i) instrumental e estratégica, aplicada à base material da sociedade, e ii) comunicativa, incorporada à esfera da integração social. Para ele, os modelos de racionalidade são transferidos para as sociedades, cuja compreensão e classificação se baseia no nível de produção e de integração social (BANNWART JÚNIOR, 2013).

Assim é que nasce a teoria de ação de Habermas, isto é, pelo pressuposto empregado na sociologia fenomenológica, segundo a qual a interação comunicativa se localiza no centro da ação social; daí a denominação teoria da ação:

No interacionismo simbólico, na etnometodologia e na sociologia de inspiração hermenêutica tem se colocado, entretanto, outro [sic] paradigma: a interação se entende aqui como um processo de interpretação onde os participantes negociam, por meio de interpretações recíprocas, uma definição comum da situação. Com este conceito de ação, o processo de entendimento [sobre algo no mundo] passa a ocupar posição central (HABERMAS, 1989, p.389).

Essa teoria da ação e da racionalidade comunicativa, em perspectiva sociológica, possibilitou condições de compreensão da modernidade fora de um paradoxo possível da racionalização, ou de uma dialética da razão que bloqueia a emancipação, conforme ressalta Bannwart Júnior (2013). Na realidade, “o processo de racionalização produziu uma série de patologias na modernidade, sem que estas, no entanto, bloqueassem a legitimidade de sistemas sociais ancorados no exercício pleno do agir comunicativo (BANNWART JÚNIOR, 2013, p. 77).

O agir comunicativo, segundo Habermas (1997, p. 308), constitui-se em uma espécie de correia de transmissão, “que transporta, de forma abstrata, embora

⁸ Termo usado por Max Horkheimer (1895-1973), no contexto da teoria crítica, para definir o cenário em que os processos racionais se tornam operacionalizados/automatizados (Disponível em <https://www.scielo.br/j/pusp/a/hP8Y8DR6P6hVD7pgng6pQ4B/?lang=pt> .Acesso em 24.jun.2020)

impositiva, as estruturas de reconhecimento recíproco existente entre conhecidos e em contextos concretos [...], para o nível das interações anônimas entre estranhos, mediadas pelo sistema”. Nessa lógica, apoia-se na racionalidade de comunicação, que abandona a compreensão egocêntrica do mundo, ao concordar com o conceito de descentração de Piaget (SILVA; FREIRE JÚNIOR, 2018).

Assim, com vistas a alcançar o entendimento, busca-se construir uma percepção de racionalidade que se fundamente nos processos de comunicação intersubjetiva (PINTO, 1995). Isso quer dizer que “na estrutura da linguagem cotidiana está embutida uma exigência de racionalidade, pois, com a primeira frase proferida, o homem já manifestava uma pretensão de ser compreendido, uma busca de entendimento” (ARAGÃO, 1992, p.82).

Com isso, entende-se que a razão de Habermas se distingue da razão instrumental, por essa se estruturar sobretudo no uso não comunicativo do saber, em ações dirigidas afins, o que não acontece na teoria da ação e da racionalidade comunicativa.

A Teoria da Ação Comunicativa propriamente dita se fundamenta em duas perspectivas: o materialismo histórico dialético, proposto por Marx (1818-1883)⁹, e o funcionalismo (realidade funcional ou instrumental), proposto por Max Weber (1864-1920)¹⁰, além da filosofia da linguagem, de acordo com Silva e Freire Júnior (2018) e Siqueira (2017).

Diante disso, a ação comunicativa em si se constitui em uma teoria de interpretação do mundo e da socialização, resultante dos processos individuais que se colocam em interação com outros processos, coletivos.

Nesse direcionamento, Habermas visa a fundar uma ‘ética da discussão’: em vez de o sujeito fazer valer uma lei universal, é preciso buscar uma discussão, na qual as questões morais sejam objeto de debates, que dê lugar a acordos e consensos. Uma norma ética, para ele, só é válida quando for objeto de uma livre discussão. Assim, somente o agir comunicativo, que tende ao entendimento entre os atores, pode ser a base ética de uma sociedade (SIQUEIRA, 2017).

No que diz respeito ao ambiente escolar, verifica-se que tem sido cada vez mais presente a incorporação de determinadas práticas, como o desenvolvimento de

⁹ Filósofo, sociólogo, economista, jornalista e teórico político alemão.

¹⁰ Intelectual, economista e jurista alemão, considerado um dos pais da Sociologia.

um currículo interdisciplinar e transversalmente integrado, baseado na comunicação e no trabalho coletivo, para a conquista de uma administração autônoma e democrática.

Nesse caso, importa relevar que a ação comunicativa de Habermas (1984; 2002; 2004; 2006) traz diversos aspectos que podem e devem ser incorporados a uma gestão administrativa escolar, de modo a atender as demandas democráticas da relação de autonomia presente nas práticas de gestão.

Nesse sentido, a “teoria da ação comunicativa habermasiana [torna-se] uma possibilidade viável, capaz de iluminar o fazer pedagógico [...], reconciliando a teoria e a vida, até mesmo em um contexto eminentemente técnico, como são os cursos técnicos de nível médio” (ANJOS, 2020, p. 16). Segundo Peralta (2012, p. 22), “as ações de Habermas, inspiradas pela ética comunicativa de Karl Otto Apel (1922-2017)¹¹, são voltadas à defesa do potencial emancipatório da razão”.

Dessa maneira, ao pretender a recuperação do potencial da razão como possibilidade de emancipação, Habermas (2012a, 2012b) dá evidências de estar preocupado com o restabelecimento dos vínculos entre socialismo e democracia e, nessa linha, propõe quatro tipos de ação:

- i) **teleológica:** quando alguém, deliberadamente, elege o meio para conseguir um fim determinado no mundo objetivo, entre diferentes alternativas;
- ii) **regulada por normas:** quando se faz parte de um grupo social e todas as ações se orientam segundo as normas comuns desse grupo;
- iii) **dramatúrgica:** quando alguém se comporta como se estivesse em um palco, e as outras pessoas fossem o público, caracterizando uma ‘cenificação’, isto é, a construção de uma imagem que se quer seja percebida pelos demais;
- iv) **comunicativa:** ocorre na interação entre sujeitos capazes de linguagem e de ação, com finalidade de construção de consensos e entendimentos.

Isso posto, salienta-se que, em relação à coordenação de ações entre as pessoas de um discurso¹², em um processo de interação social, as duas formas de

¹¹ Filósofo alemão, cujos trabalhos influenciaram sobremaneira a questão da ética da comunicação e da discussão (Disponível em <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUBD-9WVGK63>. Acesso em 24.jun.2020).

¹² Habermas trabalha com o conceito de discurso relacionado à fala destinada a fundamentar as pretensões de validade das afirmações e normas nas quais se baseiam as interações. O pensador esclarece o aspecto intersubjetivo (relação dialogal) e o aspecto lógico-argumentativo (explicação e discussão para a fundamentação das pretensões de validade problematizadas) do discurso. (PERALTA, 2012, p. 23).

interação de Habermas (2012a, 2012b), quais sejam, estratégica e comunicativa, já citadas anteriormente, evoluem de acordo com a intencionalidade da ação. Se se objetiva unicamente o êxito, a ação é estratégica; se for o entendimento, é comunicativa (PERALTA, 2012, 2019; PERALTA; GONÇALVES, 2016, 2019).

Nesse entendimento, Habermas (1984, 2002, 2004, 2006) afirma que a racionalidade comunicativa orienta a ação comunicativa; a instrumental, a ação estratégica. De acordo com Peralta (2012), a primeira surge como diretriz às interações mediadas simbolicamente, não excluindo a possibilidade teleológica, ao passo que a segunda pode assumir a forma técnica, ao manipular as ações dos sujeitos no mundo, no que diz respeito à organização dos meios de interação ou à escolha de possibilidades:

Em síntese, a ação estratégica faz uso da linguagem apenas como meio de transmissão de informações buscando influenciar os outros sujeitos do discurso de maneira a impor posições; ao passo que a ação comunicativa eleva a linguagem ao *status* de fonte de interação social, com potencial consensual dos processos linguísticos, visando à promoção de entendimento (PERALTA, 2012, p. 23).

Nesse sentido, Habermas (2012a, 2012b) se serve do conceito de agir, perpetrado e regulado por normas, e da formação de um conjunto das relações interpessoais legitimamente reguladas, em que existe um entrelaçamento com um conceito de racionalidade comunicativa, donde deriva o conhecimento empregado em ação dialógica. Em outras palavras, tal racionalidade permite investigar as condições sob as quais a unidade de um mundo objetivo é constituída, na experiência central do livre consenso.

Nessa concepção consegue-se entender a relação entre os sujeitos, em uma situação de encontro, com possibilidade de entendimento e, por conseguinte, desenvolvimento das relações interpessoais:

ao analisar as racionalidades que permeiam o nosso agir, Habermas propõe mudança de um parâmetro de racionalidade instrumental, que privilegia a relação do sujeito cognoscente com o objeto (S-O), para um parâmetro de racionalidade comunicativa, que privilegia uma relação intersubjetiva do sujeito com outro sujeito (S-S). Uma relação pautada numa ação comunicativa que pensa a comunicação não apenas como um instrumento no repasse de informações ou um instrumento de coações e manipulações, mas sim uma relação comunicativa que propicie ao sujeito uma situação de encontro, de reconhecimento do outro na sua alteridade, instigando-o a buscar novas compreensões do mundo no qual está inserido e das relações interpessoais que desenvolve (BOHRER, 2009, p.8).

No que tange à racionalidade instrumental, tem-se o emprego monológico do conhecimento. Quanto à cognitivo-instrumental, produz-se maior independência das limitações impostas pelas contingências ambientais, na autoafirmação de sujeitos, de maneira a atingir os fins. Desse modo, pode-se dizer que a questão da racionalidade se refere aos resultados, para solucionar problemas.

Do ponto de vista social, Habermas (1984, 2002, 2004, 2006) busca enfrentar os fantasmas detectados por Weber (1864-1920), Adorno (1903-1969) e Horkheimer (1895-1973)¹³ nos processos de racionalização societária. Esses autores mostraram, em suas análises, o processo pelo qual o Iluminismo, surgido na forma da razão científica no século XVIII como o grande agente de libertação social, de conquista da maioria pelo ser humano, de destruição dos mitos, transforma-se ele próprio em um novo mito e se consolida como ideologia dominante da sociedade capitalista.

Com isso, a “dominação do homem sobre a natureza converte-se em dominação do homem sobre o homem, em um mundo administrado em nome da técnica, abrindo espaço para a eclosão da desrazão, no seio da sociedade de consumo, moldada pela indústria cultural” (PINTO, 1995, p. 78).

Nesse cenário social, o conceito de razão restrito de Weber, Adorno e Horkheimer se torna um impasse para Habermas, pois confunde o processo de modernização capitalista, calcado na razão instrumental, como sendo a própria racionalização societária e, agindo dessa maneira, causam confusão entre a racionalidade do sistema e a da ação. Nesse caso, há um impasse entre o paradigma da consciência e o da comunicação, respectivamente.

Nessa conjectura, o processo de modernização fez prevalecer nas sociedades industriais uma forma de racionalidade instrumental, definida pela relação de organização de meios para se atingir determinados fins; em contrapartida, o conceito de racionalidade instrumental de Habermas defendia a ampliação do conceito de razão, em um processo próprio de reconciliação: a razão comunicativa.

Cumprir notar que, sem descartar a racionalidade instrumental da ciência e da técnica, à medida que elas contribuem para a autoconservação do homem, Habermas

¹³ Sociólogos alemães cujas teorias da modernidade foram construídas a partir do paradigma da racionalização (Disponível em <https://revistas.ufpr.br/sclplr/article/download/79171/42960>. Acesso em 24.jun.2020).

se posiciona, com a sua razão comunicativa, contra a universalização da técnica, ou seja, “contra a infiltração da racionalidade científica, instrumental, em esferas de decisão onde deveria imperar outro tipo de racionalidade: a racionalidade comunicativa” (GONÇALVES, 1999, p. 128).

Assim sendo, o conceito de razão comunicativa de Habermas pressupõe, portanto, uma diferenciação entre os mundos objetivo, social e subjetivo, e essa diferenciação é o que distingue o pensamento moderno do mítico. Além disso, tal ideia pressupõe o abandono da relação conginitiva sujeito-objeto por um “procedimento cognitivo de natureza instersubjetiva, numa relação sujeito-outro sujeito e que só é possível com a progressiva descentração da nossa visão egocêntrica de mundo” (PINTO, 1995, p. 80).

Dessa forma, superada a visão mítica e seu caráter unificador e o abandono da relação de sujeito solitário dominante e consciente frente a um objeto dominado e cognoscível, faz-se necessário entender as pretensões de validade criticáveis e demarcar a diferença entre ação orientada para fins e a ação comunicativa:

[...] os participantes não estão orientados primeiramente para o seu próprio sucesso individual, eles buscam seus objetivos individuais, respeitando a condição de que podem harmonizar seus planos de ação sobre as bases de uma definição comum de situação. Assim, a negociação da definição de situação é um elemento essencial do complemento interpretativo requerido pela ação comunicativa (HABERMAS, 1984, p. 285).

Em síntese, Habermas encara a modernidade como um projeto inacabado; por isso se dedica-se a reconstruí-lo como “fruto de uma reorganização racional da cultura e da sociedade, sob imperativos de uma lógica instrumental” (ANJOS, 2020, p. 16). Para isso, parte de um diagnóstico do modelo de racionalidade que acredita possa orientar as ações do mundo ocidental.

1.3.2.2 O Mundo da vida e o Sistema

Inicialmente, deve-se compreender que Habermas (2012a, 2012b) parte da divisão de mundo a partir de dois níveis: o mundo da vida e o mundo sistêmico. O primeiro se refere a uma “esfera regulada pela busca do entendimento através de procedimentos mediados linguisticamente” (PINTO, 1995, p. 94); o segundo, a uma “esfera regida por mecanismos diretores autorregulados, como o mercado e o poder”

(PINTO, 1995, p. 94). Em outras palavras, para o autor, a sociedade pode ser expressa, basicamente, em termos de mundo da vida e de sistema.

O mundo da vida se relaciona à reprodução simbólica, à linguagem, com redes de significados e constituição de visões de mundo, referentes aos fatos objetivos e às normas sociais, ou aos conteúdos subjetivos. O sistema, por sua vez, envolve a reprodução do mundo material, em consonância com uma lógica instrumental (adequação de meios a fins, orientação ao sucesso a todo custo), e orienta relações e forças hierárquicas (poder político) e de trocas (economia).

Nesse sentido, esse mundo corresponde ao espaço cultural da comunicação, marcado por experiências subjetivas e intersubjetivas, em busca do entendimento. É no mundo da vida, portanto, que a linguagem faz sentido e permite um dissenso ou consenso, uma vez que se constitui pelo lugar do saber comum não problematizado. Logo, é sempre “possível pôr em questão um entendimento, reafirmando que não há definitividade, mesmo em um consenso, pois este pode ser alvo de um dissenso posterior” (PIZZI, 1994, p. 55-65).

Assim posto, entende-se que o mundo da vida se relaciona ao contexto da comunicação linguística, em que ocorre a práxis comunicativa do dia a dia (SANTIN; FRANCISCO, 2016). Ele é sempre um mundo intersubjetivo, não privado, de convicções, para se entender a mensagem comunicada, ou um problema. É, por conseguinte, um processo de intercompreensão e de consenso pré-reflexivo para se evitar ou absorver um dissenso.

Por outro lado, o mundo sistêmico é compreendido como palco da razão instrumental, calculista e economicista em que, segundo Habermas (2012a, 2012b), impera a ação estratégica instrumental voltada à economia (dinheiro) e à política (poder), o que torna a linguagem um caminho para a conquista de interesses particulares.

No contexto desses dois mundos, Habermas (2012a, 2012b) destaca a importância da linguagem, posto que falante e ouvinte dela se servem para seus argumentos de convencimento e legitimação de seus atos. Nota-se que, embora o mundo sistêmico empregue a linguagem como ferramenta para seus interesses particulares, o mundo da vida constrói um espaço discursivo capaz de alcançar consensos e enfrentar dissensos. Assim, é nesse mundo que a linguagem atinge seus fins (OLIVEIRA, 2009).

Contudo, o aumento da complexidade do sistema social dificulta a obtenção de entendimento e a construção de consensos, possibilitando a existência e a manutenção de meios de controle independentes da linguagem: o dinheiro, instrumento do mercado e do poder, e o instrumento do Estado (PERALTA, 2012; PERALTA; GONÇALVES, 2017).

Diante desses meios de controle, Habermas (2002, 2004, 2006, 2012a, 2012b) afirma que há sempre um contínuo processo de colonização do mundo da vida pelo sistema, bem como uma crescente instrumentalização desencadeada pela modernidade.

Nesse contexto, o autor alerta para o fenômeno da ‘colonização do mundo da vida pelo sistema’, que se expressa na forma de dominação, via ação estratégia (orientada pela razão instrumental), de dimensões que deveriam ser próprias da ação comunicativa (razão comunicativa).

Assim, a ocorrência da racionalidade instrumental na prática de interação entre as pessoas produz um esvaziamento nas práticas sociais, reduzindo-a a sua própria estrutura de ação, o que gera, nas pessoas contemporâneas, o individualismo, o isolamento, a competição, que estão na base dos problemas sociais apontados por Habermas (2002, 2004, 2006) como ‘patologias da modernidade’¹⁴.

Dessa maneira, o processo de racionalização foi e é fundamental para o desenvolvimento da humanidade, e “o progresso e a emancipação humana não dependem da evolução sistêmica e, sim, da ampliação da racionalidade comunicativa e da reflexibilidade dela decorrente” (MÜHL, 1999, p. 165).

Na realidade, conforme aponta Mühl (1999), o sistema deve se manter restrito à dimensão própria, de modo a que o agir comunicativo sustente a sociedade:

[...] a racionalidade sistêmica não pode impor-se e invadir a esfera do mundo da vida, mas deve permanecer restrita à sua dimensão específica, deixando que o mundo da vida, que é de fato a base sustentadora de toda a realidade social, mantenha-se regido pela racionalidade comunicativa (MÜHL, 1999, p. 167).

O conceito do agir comunicativo habermasiano rompe com qualquer concepção de conhecimento que prescindia da linguagem, isto é, que suponha o

¹⁴ Frutos do mecanismo sistêmico de impor racionalidade instrumental ao mundo da vida, dificultando formas de integração social e privilegiando a prevalência do individualismo (ANJOS, 2020).

conhecimento como evidente em si mesmo (MÜLH, 2003). A linguagem é condição e possibilidade para toda a ação e conhecimento humano: “não existe mundo que não seja exprimível pela linguagem” (MÜLH, 2003, p. 164).

Assim, torna-se possível admitir que, dentre as principais contribuições de Habermas esteja a de defender o fim da arbitrariedade e da coerção nas questões que circundam toda a comunicação social, por meio de uma participação mais ativa e igualitária de todos os agentes de discurso.

1.3.2.3 A Esfera pública

O conceito de esfera pública habermasiano se baseava na reconstrução histórica da sociedade moderna, estruturada em fases sucessivas: pré-capitalista, capitalista liberal, capitalista burguesa e fase contemporânea do capitalismo administrado.

Nessa reconstrução, a esfera pública é “como espaço social de mediação entre Estado e esfera privada” (BOSCO, 2017, p. 185), isto é, “é um sistema de alarme dotado de sensores não especializados, porém, sensíveis no âmbito de toda a sociedade” (HABERMAS, 1997, p. 91). Nessa perspectiva, sua atuação deve ir além de somente perceber os problemas. Precisa alcançar o seu entendimento para direcioná-los para o que deve ser:

Nas perspectivas de uma teoria da democracia, a esfera pública tem que reforçar a pressão exercida pelos problemas, ou seja, ela não pode limitar-se a percebê-los e a identificá-los, devendo, além disso, tematizá-los, problematizá-los e dramatizá-los de modo convincente e eficaz, a ponto de serem assumidos e elaborados pelo complexo parlamentar. E a capacidade de elaboração dos próprios problemas, que é limitada, tem que ser utilizada para um controle do tratamento dos problemas no âmbito do sistema político (HABERMAS, 1997, p. 91).

Assim sendo, a esfera pública pode ser descrita como uma rede apropriada para comunicar conteúdos, tomadas de posição e veicular opiniões, cujos fluxos comunicacionais são filtrados e sintetizados, condensados em opiniões públicas acerca de temas específicos. Para Habermas (1997), tal esfera não trabalha com funções gerais do mundo da vida e, por isso mesmo, “quando abrange questões politicamente relevantes, ela deixa ao cargo do sistema político a elaboração especializada” (HABERMAS, 1997, p. 92).

Além disso, essa esfera, relacionada ao conceito de espaço público, tem uma concepção constituída historicamente. Habermas (1984) destaca que a distinção entre o público e o privado se inscreve em uma tentativa de organização social desde a antiguidade ocidental e, nesse sentido, o autor faz uma rigorosa distinção entre a esfera pública (*polis*) e a esfera privada (*oikos*). A primeira se refere ao espaço comum às pessoas; a segunda, ao particular de cada indivíduo, pertencente ao seu mundo social e subjetivo mais próximo.

Nesse pressuposto, a esfera pública seria mais que um local físico; seria um lugar a partir do qual a conversação (diálogo) se faz possível, tornando tudo visível a todos. Dentro dela se inserem as pessoas, em suas versões públicas, portadoras de opiniões.

Essa conversação, dita possível, reflexiva e flexível de transformação pressupõe institucionalizar procedimentos para a tomada de decisão que, por sua vez, possibilitam que a pluralização sociocultural da sociedade se integre às instituições reguladoras, sem limitar ou restringir o conteúdo ético e moral das normas.

No caso, trata-se, pois, de um processo democrático, em que há a presença de um evento deliberativo (debate aberto entre todos os que se encontram implicados no processo), de igual direito à participação e à formulação de procedimentos, do qual resulta uma definição de consenso.

Com essa ideia habermasiana, busca-se “conter as consequências deletérias para o acesso igual à justiça, oriundas da contradição entre igualdade de direitos e desigualdade das condições efetivas de vida” (BOSCO, 2017, p. 204).

No entanto, ao longo do tempo, a concepção de esfera pública talvez tenha sido o pensamento habermasiano que mais sofreu reformulações, por ter sido alvo de críticas de outros pensadores e movimentos, tal como o feminista, e pelo processo de autocrítica e revisões feitas pelo próprio autor (LOSEKANN, 2009).

Outrossim, para além das críticas, esse pensamento sempre foi entendido como um elemento importante para debater as relações entre sujeitos que vivem em sociedades marcadas pelas desigualdades e pelas diferenças culturais (BENHABIB, 1996; FRASER, 1996).

Cumprе destacar que a sociedade é formada por pessoas privadas, constituídas como cidadãos pelo Estado, a quem compete a organização do político, e por esferas que controlam o capital e o poder econômico. Nesse paradigma, tais

esferas se interceptariam no *locus* da esfera pública, lugar em que o cidadão se constitui politicamente, conforme destaca Bosco (2017).

Nesse sentido, a esfera pública é a única conexão entre as pessoas em geral e o poder constituído, de acordo com Losekann (2009). Ademais, também se discute sua importância na identificação e percepção da realidade e dos problemas sociais, para então se exercer pressão no sistema político, por meio da construção da opinião pública, formada via comunicação, visto que, se as opiniões pessoais são debatidas por meio de argumentação e informações, surge a possibilidade de consenso.

1.3.2.4 Habermas e a gestão democrática na escola

Uma gestão escolar participativa e compartilhada reúne a participação de toda a comunidade escolar, sob o pleno exercício do diálogo e da reflexão. Com isso, promove-se a descentralização de decisões e se confere maior autonomia nas escolhas, planejamento, elaboração de projetos e ações responsáveis compartilhadas com o gestor.

Nessa pressuposição, essa maneira de gerir uma instituição escolar é o agente principal na condução participativa e compartilhada dos eventos e no direcionamento de ações para a solução de problemas, além de possibilitar o exercício de importante papel na sociedade, considerando-se que a escola seja o espaço privilegiado para a aprendizagem e participação social.

Sob esse prisma, torna-se evidente que toda decisão tomada unilateralmente tenda a reduzir a possibilidade de projeção de um futuro comum no contexto educacional e social, enquanto as decisões compartilhadas podem fortalecer e modificar as situações encontradas, uma vez que todos assumem a divisão de responsabilidade nas mudanças pretendidas (LORDEIRO; LEÃO, 2016).

No caso do ambiente da escola, para que se crie um cenário verdadeiramente participativo, o diretor, que representa e conduz a instituição escolar, precisa assumir a responsabilidade de unir pessoas, esforços, e exercer a liderança pelo exemplo, na articulação do trabalho de diversas pessoas, distribuindo as tarefas pertinentes e se dispondo a executá-las em conjunto com os demais atores (LORDEIRO; LEÃO, 2016).

Nesse aspecto, a gestão pode ser conceituada como um “processo de mobilização de competências e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que, por sua participação ativa e competente, promovam a realização, o mais

plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho, no caso, os objetivos educacionais” (LÜCK, 2008, p. 21).

Considerando que promover uma gestão educacional democrática e participativa é compartilhar responsabilidades no “processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema de ensino e de escolas” (LÜCK, 2015, p. 44), entende-se a primazia da ação comunicativa nesse processo.

Na ação comunicativa, os planos de ação não se coordenam ou se ajustam por um cálculo egocêntrico de resultados, mas pelo entendimento de que os atores se orientam não pela busca do próprio êxito, mas pela busca dos mesmos objetivos, por meio da interação, de modo a que os planos de ação se harmonizem em compartilhamento da situação (BETTINE, 2017).

Nesse quadro, os atores educacionais, em prol de objetivos comuns, devem compreender a necessidade de superação da razão instrumental pela racionalidade comunicativa, com vistas a fortalecer as bases da interação pessoal e do diálogo:

A perspectiva de racionalidade apresentada por Jürgen Habermas que pode ser apreendida pela educação, e seus processos gestores, está na compreensão e crítica da racionalidade vigente e na superação da razão instrumental pela razão comunicativa. Nessa expectativa, é preciso uma nova interpretação da “racionalidade e uma rearticulação do papel da educação, enquanto uma das dimensões que solidifica a razão. Trata-se, assim, na implicação da educação rever a sua base de justificação” (BORHER, 2009, p. 23, grifo do autor).

Contudo, para que essas bases sejam revistas, é necessária uma análise da forma como o sujeito se relaciona a processos de socialização e como a sociedade organiza suas simbolizações e normas pelo processo de formação da identidade.

Nesse sentido, a ampliação de um sujeito dotado de razão, do ponto de vista epistêmico, para um sujeito capaz de uma racionalidade, apto a conduzir consensos, aumenta a capacidade da educação em formar sujeitos éticos, com participação política e social mais ativa.

Como acréscimo, os ambientes educacionais também se tornam mais participativos, com tomadas de decisões mais compartilhadas e orientadas para uma vontade coletiva de entendimentos (HABERMAS, 2012a, 2012b):

A chave para a noção habermasiana de chegar ao entendimento é a possibilidade de usar razões ou fundamentos, a fim de ganhar o reconhecimento intersubjetivo para as declarações de validade que por si estão sujeitas à crítica. Tudo que é afirmado que não esteja corroborado por um fato evidente, concreto, pode ser criticado. Uma vez que essas declarações de validade podem ser criticadas, há uma possibilidade de identificar e corrigir erros ou aprender com eles (MORAES, 2003, p. 3).

A escola é uma instância pública local e global e, ao discutir participação, visa ao consenso dos participantes, mas influencia toda uma cultura a sua volta (global). Apesar de se tratar de troca de informações referentes às opiniões de cada sujeito, ao final, o que motiva a ação em prol da gestão democrática é o modo como se alcança aquilo que melhor é pensado por todos e para todos.

Nesse ponto de vista, desenvolver uma proposta gestora pautada na ação comunicativa é uma tarefa desafiadora, pois a escola atualmente ainda se apresenta fortemente ligada a modelos formativos tradicionais, a partir da racionalidade instrumental, e a efeitos ideológicos de uma sociedade capitalista.

Destarte, faz-se necessário pensar em maneiras que possibilitem mudanças na racionalidade das ações, por meio da dialogicidade, em busca de criar espaços para a definição do caráter de esfera pública, uma nova dinâmica organizacional que permita o fazer democrático com responsabilidade social, visando ao bem coletivo (GADOTTI, 2000; BORHER, 2009; ANECLETO, 2015).

Nessa perspectiva, a escola se apresenta como um espaço no qual uma ação comunicativa, desenvolvida sistematicamente, coincide com os objetivos de uma formação de indivíduos participativos, autônomos e socialmente atuantes que, por meio da utilização da linguagem, organizam-se para buscar o consenso de forma livre de toda a coação externa e interna:

No que diz respeito tanto à coordenação de ações, como às avaliações éticas e às manifestações subjetivas, a linguagem ocupa um papel fundamental. A legitimação dos valores – verdade, correção normativa e veracidade – que toda a ação comunicativa pressupõe, não é alcançada por uma racionalidade meio-fim, mas somente pela argumentação, em função de princípios reconhecidos e validados pelo grupo (GONÇALVES, 1999, p. 132-133).

Ao se falar do projeto pedagógico, por exemplo, a ação comunicativa é determinante para orientar discussões acerca dos parâmetros para tomadas de decisão, das configurações das práticas pedagógicas e das racionalidades que subjazem a todos os processos normativos que regem a escola.

Isso posto, deve-se buscar entendimentos e construção de consensos acerca da organização escolar a ser definida, bem como o delineamento da identidade e princípios que orientarão a vida diária das pessoas e da instituição em si (SILVA; MUZZETI; VICENTE, 2019).

Nesse sentido, e em estreita relação de interdependência com os objetivos educativos de formação de cidadãos críticos e participativos, coloca-se o exercício do diálogo e, por consequência, do desenvolvimento da competência comunicativa entre os agentes da gestão escolar (GONÇALVES, 1999).

Com isso, entende-se que uma gestão democrática precisa viabilizar um projeto pedagógico que leve em conta a participação de toda a comunidade (professores, funcionários técnicos e administrativos, pais e alunos), considerando, principalmente, as práticas de inclusão como garantia do diálogo e da participação de todos. Essas práticas, por sua vez, precisam reafirmar, a todo momento, o objetivo principal de instauração de aspectos democráticos na construção da gestão administrativa escolar.

Isso posto, importa salientar que a afirmação da gestão escolar democrática precisa envolver três dimensões cruciais, associadas teórica e metodologicamente, quais sejam, i) eleição; ii) colegialidade; e iii) participação na decisão¹⁵ (LIMA, 2014).

Nesse trabalho, em específico, parte-se de uma concepção de democracia e de participação com base nessas dimensões, aceitando que a busca de objetivos comuns, a tomada de decisões de forma coletiva, o compromisso de cada um com uma cota e a avaliação das deliberações estabelecidas sempre que necessário fortalecem as relações (COLLIONI; PEIXOTO; MACEDO, 2013).

Como adendo a essa ideia, Vieira e Vidal (2019) defendem que a preocupação com o aumento da presença das pessoas nos fóruns coletivos de discussão e o

¹⁵ i) Eleição: dos principais detentores de cargos nas escolas e dos representantes dos vários corpos com participação nos processos de decisão, quesito considerado elementar, sem nomeações ditadas por regime autoritário e critérios pessoais de nomeação (suspeitos) de órgãos unipessoais (reitores e diretores), com base na confiança política; ii) Colegialidade: conselhos diretivos, compostos por representantes eleitos dos docentes, dos alunos e dos funcionários, ou dos atuais conselhos gerais, com participação alargada de representantes dos pais, da comunidade e do poder municipal, dotados de certa autonomia e inseridos no contexto de administração escolar; iii) Participação: reflete a dimensão central da gestão democrática das escolas, pela participação ativa nos processos de organização e mobilização democráticas e na participação verdadeira, com amplo acesso à informação, à publicidade democrática dos atos, às propostas e sugestões, às demandas da comunidade, às auscultações e outros processos sem poder de decisão (LIMA, 2014; PARO, 2012).

estímulo à formação de conselhos e conselheiros também são facilitadores para o exercício da gestão democrática.

Nessa lógica, Lordeiro e Leão (2016, p. 51) atestam que fazer gestão é oferecer suporte ao caminhar junto na vida escolar, o que “implica compartilhar poder, vale dizer, implica compartilhar responsabilidades por decisões tomadas em conjunto, como uma coletividade, e o enfrentamento dos desafios de promoção de avanços, no sentido da melhoria comum e transformações necessárias”.

Nesse mesmo sentido, Lück (2011) também vê, na participação, a melhor forma de gestão democrática, posto que, dessa forma, ela se associa a compartilhamento de responsabilidades e à tomada de decisões; portanto, é fruto de uma construção coletiva, que se enriquece à medida que haja compartilhamento, corresponsabilidade assumida, discussão e consenso de todos.

Todavia, embora a gestão democrática seja um princípio orientador da escola pública brasileira, essa instituição ainda parece conviver com políticas públicas que revelam traços de um Estado clientelista e patrimonial, em que pese o registro de iniciativas de ampliação da condição de participação na gestão educacional e escolar (VIEIRA; VIDAL, 2015, 2019). Nesse sentido, Marques (2017, p. 40) considera que o “velho modelo de gestão insiste [sic] em permanecer impossibilitando que mudanças significativas aconteçam”.

Nessa condição, importa notar que as escolas passaram a ter autonomia a partir do exercício da “democratização da gestão do processo educacional de forma descentralizada, com a participação da comunidade escolar, após a construção do processo democrático de gestão pública nas escolas brasileiras” (DEZORZI, 2014, p. 22), o que ocorreu com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira – LDB, nº 9.394/96 (BRASIL, 1996).

Esse aparato legal propõe, em seu Art.15, que “os sistemas de ensino assegurarão às escolas públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e da gestão financeira, observadas as normas gerais do direito financeiro público” (BRASIL, 1996, Art. 15).

Em verdade, a despeito do que está posto pelo referencial legislativo, o desenvolvimento de uma gestão democrática necessita de reflexão, organização de ações e participação da coletividade, em um processo constante de construção, cuja sistematização seja flexível, nunca definitiva, exigindo um planejamento participativo que se aprimore continuamente (SILVA; MUZZETTI; VICENTE, 2019).

Então, nesse trabalho, por meio dos pilares habermasianos da teoria do Agir Comunicativo, Sistema, Mundo da Vida e Esfera Pública, estuda-se as possibilidades da efetivação de um contexto de gestão democrática em uma Etec, no cenário de implantação de um novo currículo.

Para tanto, como objetivo geral ficou estabelecido o exercício de refletir sobre a implementação de um processo de gestão democrática no contexto de uma Escola Técnica Estadual Paulista de Educação Profissional, em cenário de implantação curricular (Novotec), sob a perspectiva autobiográfica de uma diretora.

Nessa circunstância, com vistas a alcançar tal objetivo, esse trabalho se orientou pelos objetivos específicos de i) identificar e compreender os papéis da direção escolar frente ao processo de implementação de uma gestão democrática; ii) descrever os principais condicionantes históricos e políticos que caracterizam a proposta curricular do Novotec e sua apresentação aos diretores das Etecs; iii) analisar os limites e desafios de uma diretora de escola para exercer a gestão democrática, em cenário próprio de implementação curricular (Novotec).

Dessa feita, na sequência dessa dissertação, apresenta-se a metodologia percorrida para a consecução dos objetivos supracitados.

2 METODOLOGIA

A narrativa não é apenas o meio, mas o lugar: a história da vida acontece na narrativa. O que dá forma ao vivido e à experiência dos homens são as narrativas que eles fazem de si.

Christine Delory-Momberger, 2008.

A escolha pela autobiografia para o desenvolvimento desse trabalho ocorreu porque ela pode produzir, a partir de um fenômeno social ou de um grupo de pessoas, “um olhar de perto e de dentro, mas a partir dos arranjos dos próprios atores sociais” (MAGNANI, 2002, p. 18). A perspectiva autobiográfica pressupõe, portanto, uma aproximação com o próprio eu, em disponibilidade de interlocuções e confrontações entre teoria e experiências concretas vivenciadas (SANTIAGO; SANTOS, 2019).

Por esse motivo, esse estudo coincide com o alargamento de uma pesquisa de cunho qualitativo, tomando-se como referência a análise da prática profissional da própria pesquisadora, muitas vezes entrelaçada ao nível pessoal, pois quem vivencia tem a experiência com todo o seu ser, especificamente a partir de suas memórias (MAGALHÃES, 2018; SANTIAGO, 2019).

Releva-se que a abordagem qualitativa se configura como um *locus* de investigação, com espaço para que as metodologias se reinventem, conforme tratam Lima, Ramos e Paula (2019). Nesse sentido, esse tipo de pesquisa se caracteriza pelo compromisso com a compreensão de aspectos específicos dos contextos sociais/culturais dos fenômenos estudados, sempre com a intenção de promover a expansão do conhecimento, especialmente na área das ciências sociais.

Ocorre que, no conjunto de pesquisas qualitativas, existem vários estilos, que constituem uma diversidade de modos de entender, delinear e apresentar as interpretações emergentes dos respectivos estudos. Então, nesse contexto, a “investigação sobre as narrativas autobiográficas como dispositivo de pesquisa, formação e intervenção social ganha todo o seu sentido para a pesquisa educacional e contribui para a reflexão e o debate” (PASSEGGI, 2013, p. 133).

Compete destacar que, dentro da abordagem qualitativa, na perspectiva autobiográfica, foi importante indicar nesse trabalho recortes e problematizações, do ponto de vista metodológico, quando do exercício de aproximação entre experiências

pessoais e profissionais, a partir das iniciativas da própria pesquisadora de implementar a gestão democrática, enquanto diretora de escola.

Dessa forma, o panorama autobiográfico, nesse estudo, assume características vinculadas a um modo de pesquisar que propicia acessos e elaborações teóricas, ligadas à atuação da pesquisadora na direção de uma Etec.

Tal modo de pesquisar exige sensibilidade e cuidado com as emoções, para que se possa olhar para as experiências e estabelecer diálogos entre as teorias acadêmicas e as singularidades de caráter social, subjetivo e cultural do exercício do cargo de diretora de escola (SANTIAGO, 2019).

2.1 Procedimentos metodológicos

Consonante à perspectiva de ter, no próprio pesquisador, o narrador que recupera memórias, narra as vivências e analisa as próprias experiências como autor, em determinado local no mundo social, o percurso metodológico adotado nessa pesquisa se deu em três etapas.

Etapas 1: Histórico do Centro Paula Souza

Nessa etapa, o objetivo foi entender, por meio da história de constituição dessa instituição educacional e da política curricular praticada, o lugar em que a pesquisadora se fez diretora e se lançou a implementar um processo de gestão democrática. Essa contextualização é importante para se entender os desafios e limites enfrentados.

Etapas 2: Documento e fotografia como dispositivo evocador de memórias

Segundo Bosi (2009), a interação do pesquisador (narrador) com materiais auxiliares à rememoração é um instrumento potente da pesquisa autobiográfica.

Sendo assim, a fotografia, nessa pesquisa, foi utilizada como material e auxiliou no trabalho de lembrar, (re)construir e evocar memórias. Ela não foi tomada com o sentido de produção de verdade sobre as experiências na escola, como diretora, na implantação do Novotec; pretendeu, sim, adentrar os caminhos e as

histórias para além da imagem, que puderam ser rememoradas quando da sua visualização.

Os documentos analisados (Documentos Curriculares¹⁶ e comunicações com o Centro Paula Souza) possibilitaram conhecer o discurso oficial que envolveu o trabalho de implantação de um novo currículo na escola.

Essa etapa abrangeu a reunião de fotografias que retratassem momentos das experiências vivenciadas, além de documentos que ajudassem a rememorar espaços, pessoas, lugares e discursos experienciados durante o processo de implantação curricular.

Etapa 3: Organização das memórias em narrativas sobre experiência

O termo ‘memória’, nesse trabalho, é algo movediço e subjetivo, já que ela não se encontra previamente organizada, não está disposta em arquivo, em ordem alfabética, tampouco cronológica. E, também, “não se encontra em uma gaveta ou em um armário e, embora tenha grande potencial como fonte histórica, precisa ser produzida e organizada pelo pesquisador” (GRAZZIOTIN, 2016, p. 166).

Assim, essa etapa do procedimento metodológico se desenvolveu a partir da necessidade de organização das memórias que, evocadas pelas fotografias e pelos documentos, foram reunidas e tecidas em narrativas, dando origem a um texto que registra e analisa as experiências de implementação da gestão democrática, no exercício de direção escolar, em escola de Educação Profissional, no contexto de implantação de novo currículo.

Dessa maneira, esse percurso de investigação, cujas fontes são as narrativas relacionadas às memórias da pesquisadora, ultrapassa as barreiras de ‘dar voz’ às vivências e se põe a discutir as experiências estabelecidas entre o vivido e o concebido.

Nesse processo, na perspectiva do referencial teórico habermasiano, as narrativas são fontes problematizadas e analisadas a partir do que a pesquisadora é atualmente. Nesse sentido, as memórias evocadas se resignificaram, pelo

¹⁶ Documentos Curriculares do Centro Paula Souza: Ofícios, Memorandos, Portarias, Plano de Curso, Matriz Curricular, alguns documentos oficiais, relacionados ao assunto Novotec, analisados e apresentados para a comunidade escolar.

entendimento atual da narradora do que seja uma gestão democrática em uma Etec, durante um processo de implantação curricular.

Portanto, nessa etapa, as memórias se tornaram narrativas atuais, a partir dos fragmentos de experiências do passado, expressos em fotografia e documentos.

Para tanto, em termos de procedimentos, a escrita partiu das memórias evocadas pelas fotografias e documentos, que retratam as experiências vividas, bem como do discurso oficial do Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais, Projeto Político Pedagógico (PPP), Projeto Plurianual de Gestão (PPG), Planos De Curso, Deliberações CPS, Memorandos CPS, Portarias CPS e demais instrumentos relacionados à implantação da modalidade de Ensino Médio Novotec.

Outrossim, as narrativas escritas foram constituídas por meio da articulação entre a análise das experiências da pesquisadora e os conceitos habermasianos, quais sejam, Mundo da vida, Sistema, Ação Comunicativa, Ação Estratégica e Esfera Pública.

Com relação ao discurso expresso pelos documentos investigados, a análise se pautou segundo a noção de racionalidade que a eles subjaz (comunicativa ou instrumental). Em outros termos, analisou-se se as orientações/ prescrições/diretrizes são pautadas em entendimento mútuo, com espaço para protagonismo dos sujeitos, ou se objetivam tão somente a efetivação de ações sem, necessariamente, privilegiar o poder de decisão dos envolvidos.

2.2 O campo e materiais pesquisados

Para o desenvolvimento do estudo, foram levantadas as informações do portal do Centro Paula Souza (CPS) e da Unidade do Ensino Médio e Técnico de Ilha Solteira (CPS, 2020a; 2020b), além de fotografias e documentos de acervo pessoal da pesquisadora.

2.3 O tempo a ser considerado na pesquisa

O período considerado para a realização dessa pesquisa foram os quatro anos (de 15/07/2016 a 15/07/2020) em que a pesquisadora atuou na direção da escola e pôde, assim, observar como as situações se concretizavam em relação à concepção

de gestão democrática e como se dava o desencadeamento dos acontecimentos em cenário de política curricular de uma Escola Técnica Estadual.

3 RESULTADOS: DESCRIÇÃO E ANÁLISE

A estrutura social de uma sociedade e a forma como a aprendizagem está estruturada – o modo como passa de mãe para filha, de pai para filho, de tio materno para sobrinho, de xamã para aprendiz, de especialistas em mitos para especialistas em explicações lógicas – determinam, muito além do conteúdo real da aprendizagem, como individualmente se vai aprender a pensar, e como o estoque de aprendizagens, a soma total de peças separadas de habilidades e conhecimento [...] é compartilhada e utilizada.

Margaret Mead, 1964.

3.1 Etapa 1: Levantamento das informações do Centro Paula Souza e da Etec de Ilha Solteira

Essa etapa foi desenvolvida a partir das informações extraídas de duas unidades de ensino: Centro Paula Souza (CPS), localizado em São Paulo (SP), e a Unidade de Ensino Médio e Técnico (Escola Técnica Estadual de Ilha Solteira - Etec) na cidade de Ilha Solteira, no Estado de São Paulo. Além disso, a narrativa ora apresentada foi construída com base nas informações contidas no site do PPG¹⁷ da instituição e nos registros arquivados na própria Etec de Ilha Solteira.

3.1.1 Centro Paula Souza

O Centro Paula Souza (CPS) é uma autarquia do governo do Estado de São Paulo, vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico. Está presente em 322 municípios, administra 223 Escolas Técnicas (Etec) e 73 Faculdades de Tecnologia (Fatec) estaduais e possui mais de 300 mil alunos em cursos técnicos de nível médio e superiores tecnológicos (SÃO PAULO, 2020a).

Anualmente, mais de 224 mil estudantes frequentam o Ensino Médio, o técnico integrado ao Médio e o Ensino Técnico, com habilitação nas modalidades

¹⁷ PPG: Plano Plurianual de Gestão (Disponível em www.etecilhasolteira.com.br. Acesso em 27.jun.2020).

presencial, semipresencial, *online*, Educação de Jovens e Adultos (EJA) e especialização técnica.

De forma geral, são 185 cursos disponibilizados pelas Etecs, na rede pública e privada, voltados a todos os setores produtivos. As Fatecs, por seu turno, atendem, anualmente, mais de 85 mil alunos, distribuídos entre 80 cursos de graduação tecnológica, em diversas áreas, como Construção Civil, Mecânica, Informática, Tecnologia da Informação, Turismo, dentre outras). Além de todas essas modalidades de ensino, o CPS atende a cursos de pós-graduação, atualização tecnológica e extensão (SÃO PAULO, 2020a).

A referida instituição foi criada pelo decreto-lei de 6 de outubro de 1969, na gestão do governador Roberto Costa de Abreu Sodré (1917–1999)¹⁸, como resultado de uma discussão de trabalho que avaliava a possibilidade de implantação gradativa de uma rede de cursos superiores de tecnologia, com duração de dois e três anos (SÃO PAULO, 2020a).

Assim, o órgão nasceu com a missão de organizar os primeiros cursos superiores de tecnologia, mas, no decorrer das décadas, englobou também a educação profissional em nível médio, absorvendo unidades já existentes e construindo novas Etecs e Fatecs, para expandir o ensino profissional a todas as regiões do Estado (ETEC, 2020a).

Inicialmente, em 1970, com o nome de Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo (CEET), começou a operar com os cursos de ‘Movimento de Terra e Pavimentação’, ‘Construção de Obras Hidráulicas’ e ‘Construção de Edifícios, na área da Construção Civil, além dos cursos de ‘Desenhista Projetista’ e de ‘Oficinas’, na área de Mecânica. Ali se iniciavam então as Faculdades de Tecnologia do Estado, com a instalação das duas primeiras unidades nos municípios de Sorocaba e São Paulo (ETEC, 2020a; SÃO PAULO, 2020a).

O nome Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo (CEET) foi modificado, posteriormente, para Centro Paula Souza, em homenagem ao engenheiro e professor Antônio Francisco de Paula Souza (1843–1917) (ETEC, 2020a).

Antônio Francisco de Paula Souza é um paulista de Itu, considerado um liberal a favor da república e do fim da escravidão. Frequentou o curso de engenharia na Alemanha e na Suíça e, ao chegar ao Brasil, fundou a Escola Politécnica da

¹⁸ Paulistano e advogado, foi Governador do Estado de São Paulo no quadriênio 1967/71. (Disponível em <https://www.al.sp.gov.br/deputado/?autor=12005>. Acesso em 28.jun.2020).

Universidade de São Paulo (Poli-Usp). Trabalhou diretamente no desenvolvimento da infraestrutura do país, projetando obras e estradas de ferro. Na esfera política, foi deputado, presidente da câmara estadual e ministro das Relações Exteriores e da Agricultura, no mandato do presidente Floriano Peixoto (1839–1895)¹⁹ (ETEC, 2020a).

O educador, retratado como um homem à frente de seu tempo, sempre defendeu o papel da escola como sendo o meio de formação de profissionais e não somente um local para discussões acadêmicas. Com a criação do Centro Estadual de Educação Tecnológica de São Paulo, cinquenta anos após a sua morte, seus princípios começaram a se tornar realidade (ETEC, 2020a).

3.1.2 Etec de Ilha Solteira

A Etec de Ilha Solteira está localizada no Município de Ilha Solteira, no interior do Estado de São Paulo, distante 650 km da capital paulista, e abriga mais de 26.686 habitantes²⁰ (IBGE, 2020a). Sua identidade é caracterizada pela soma de culturas, tradições e costumes, devido aos diversos povos que vieram para a cidade em meados de 1968, para a construção da maior Usina Hidrelétrica (UHE) da Companhia Energética de São Paulo (Cesp), a terceira maior do Brasil, a UHE de Ilha Solteira.

A cidade em questão tem o título de Estância Turística, devido a sua forte vocação para o turismo, por suas belezas naturais, como as praias municipais, os rios Paraná e São José dos Dourados, o Centro de Conservação da Fauna Silvestre, a pesca esportiva e outros atrativos que a tornam única e diferenciada, além de ser palco de grandes eventos culturais, como o Festival Nacional de MPB de Ilha Solteira.

A implantação da Etec na cidade ocorreu na Alameda Continental, 175, Zona Norte, em prédio cedido pela Prefeitura municipal, motivada pelo desenvolvimento da Hidrovia Tietê-Paraná.

Essa hidrovia era um sistema de navegação formado a partir de um conjunto de eclusas, e unia lagos de usinas hidroelétricas situadas nos rios Tietê e Paraná. Além disso, abrangia trechos dos rios Paranaíba, rios Grande e Piracicaba e afluentes do Paraná e Tietê. Idealizada pela Diretoria de Hidrovias da Cesp, sua construção

¹⁹ Também conhecido como *A esfinge*, *Marechal de Ferro* e *Consolidador da República*, assumiu a presidência em novembro de 1891 e aí permaneceu até julho de 1893 (Disponível em <https://atlas.fgv.br/verbetes/floriano-peixoto>. Acesso em 28.jun.2020).

²⁰ Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a população de Ilha Solteira cresceu 0,3% no último ano. Em 2018, a cidade tinha 26.582 habitantes. Em 2019, esse número subiu para 26.686 (IBGE, 2020a).

justificou a oferta da Habilitação Profissional Plena de ‘Técnico em Máquinas Navais’, o primeiro curso ofertado pela unidade escolar da Etec (CPS, 2016, 2019).

No ano de 1993, a escola passou a integrar o Centro Estadual de Educação e Tecnologia Paula Souza, por meio da Secretaria Estadual de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Econômico, que, à época, mantinha 99 escolas técnicas e 9 Faculdades de Tecnologia, com habilitação nas áreas de serviços, industrial e agrícola. A integração possibilitou, no ano seguinte, a expansão dos cursos, com a oferta de mais duas novas Habilitações Profissionais Plenas, em cursos regulares (4 anos): o ‘Técnico em Enfermagem’ e o ‘Técnico em Eletrotécnica’ (CPS, 2016, 2019).

Nesse cenário, para atender à demanda do mercado de trabalho, exigente e carente de profissionais qualificados, a Etec passou a oferecer cursos na estrutura modular (módulos), o que aconteceu a partir do primeiro semestre de 1998, com a Qualificação Profissional de ‘Auxiliar de Enfermagem’, desenvolvida em dois módulos, e o ‘Técnico em Processamento de Dados’ e ‘Técnico em Eletrotécnica’, em quatro módulos. Além desses, também foi introduzido o ‘Técnico em Turismo’, devido à potencialidade turística regional e nacional.

No ano seguinte, em 1999, o Ensino Médio começou a ser oferecido na modalidade regular (somente uma turma, encerrando-se em 2001) e, à mesma época, o ‘Técnico em Mecânica’ e ‘Informática’, consolidando dessa forma a ampliação da oferta de cursos pela unidade escolar (CPS, 2015).

Na sequência, no ano de 2002, a Etec de Ilha Solteira ganhou nova Sede, localizada em um prédio da Cesp, também cedido pela Prefeitura Municipal de Ilha Solteira, situado à Alameda Perimetral, s/n, Zona Rural (CPS, 2015) e, nessa nova localização, ofertou-se o ‘Técnico em Hotelaria’. Depois, em 2006, com a implantação das usinas de Açúcar e Alcool, a unidade passou a oferecer o ‘Técnico em Açúcar e Alcool’.

Em 2008, o Ensino Médio regular voltou a ser oferecido, além dos cursos ‘Técnico em Gestão Empresarial’ e ‘Turismo Receptivo’, em substituição ao ‘Técnico em Turismo’, objetivando atender às inovações e mudanças do setor turístico (CPS, 2015, p. 24).

O Centro Paula Souza assinala que a ampliação progressiva dos cursos seguia as demandas da região, de modo a capacitar os estudantes para atuarem no mercado de trabalho em ascensão:

Com base nas demandas regionais e decorrentes das mudanças ambientais causadas por indústrias, hidroelétricas e o crescimento demográfico, no 1º semestre de 2009, o Curso Técnico em Meio Ambiente passou a ser oferecido, visando capacitar alunos para atuarem no setor. No mesmo ano, o Curso Técnico em Hospedagem substituiu o Técnico em Hotelaria, para atender às novas exigências do mercado de trabalho. No 2º semestre, foi ofertado também o Técnico em Comércio, em substituição ao Técnico em Gestão Empresarial, além do Técnico em Informática para Internet, Cursos Técnicos do Eixo Tecnológico de Gestão e Negócios, nas Classes Descentralizadas da Escola Estadual Urubupungá em Ilha Solteira e na Escola Estadual Coronel Francisco Schmidt, na cidade de Pereira Barreto, por meio do Programa de Expansão II do Centro Paula Souza. Os primeiros cursos técnicos oferecidos neste semestre em ambas as escolas foram o Técnico em Administração e o Técnico Jurídico (CPS, 2015, p. 24).

Ocorre que, no ano de 2010, com a expansão das Classes Descentralizadas²¹, houve a possibilidade de oferecer, no 1º semestre, o curso de ‘Técnico em Redes de Computadores’ e, na Sede da Etec, no 2º semestre, o ‘Técnico em Eventos’, em revezamento com o ‘Técnico em Turismo Receptivo, “considerando a necessidade de profissionais qualificados para atuarem nos grandes eventos promovidos regionalmente e em todo o Estado de São Paulo” (CPS, 2015 p. 24).

Nessa dinâmica, as Classes Descentralizadas passaram por novas mudanças e ofereceram, no 1º semestre de 2011, o ‘Técnico em Logística’. No 2º semestre, a extensão (classe descentralizada) de Pereira Barreto ofertou o ‘Técnico em Secretariado’, e a Extensão de Urubupungá, o ‘Técnico em Contabilidade’.

Dessa maneira, com a ampliação dos cursos nas classes descentralizadas, a extensão de Urubupungá ofertou em 2012 a primeira turma do ‘Técnico em Informática Integrado ao Ensino Médio’, em parceria com a Escola Estadual de Urubupungá. Com essa proposta, o governo do Estado de São Paulo visava conquistar novos espaços educacionais e expandir o ensino técnico em diversas localidades, primando, nesse caso, pela parceria com as escolas estaduais, por intermédio da Secretaria Estadual de Educação (CPS, 2015):

²¹ As classes descentralizadas são uma expansão das atividades do Centro Paula Souza nos municípios, e consistem na instalação de cursos profissionalizantes que atendam à demanda do mercado de trabalho local, sob a gestão de uma Etec próxima. Funcionam em prédios escolares, em parceria com Secretaria de Educação do Estado de São Paulo, prefeituras ou empresas e têm como objetivo promover a capacitação profissional e ampliar a oferta de profissionais qualificados para o setor produtivo, estimulando a geração de emprego e renda, em conformidade com o desenvolvimento econômico regional, além de ampliar o acesso à educação pública de qualidade (Disponível em <https://www.desenvolvimentoeconomico.sp.gov.br/programas/classes-descentralizadas/>. Acesso em 28.jun.2020).

[...] visando atender à crescente demanda por profissionais habilitados na respectiva área de atuação, motivada pela implantação de várias indústrias na região, em 2012, a UE passou a oferecer o Curso Técnico em Segurança do Trabalho. Após várias reivindicações feitas pela direção da escola e intervenção da Prefeitura Municipal junto à presidência da Cesp, foi entregue pelo então Prefeito de Ilha Solteira, Dr. Edson Gomes, à diretora da Etec Márcia Nobukuni, no dia 01 de outubro de 2012, o documento oficial de doação do prédio ao Centro Paula Souza. Esta foi considerada uma importante conquista para toda a comunidade escolar [...] (CPS, 2015, p. 24-25).

O contexto concomitante de ampliação da oferta de cursos e grande procura por parte dos jovens da cidade e região alavancaram as melhorias para a unidade escolar da Etec. No ano de 2013, por exemplo, houve o retorno da merenda escolar, a revitalização do prédio e a implementação dos programas PEQ e Via Rápida²² (CPS, 2015; 2016).

A revitalização do prédio ocorreu nos moldes de uma reforma, que se iniciou no 2º semestre de 2014, com várias benfeitorias: troca de telhados, madeiramento e forros danificados; reforma e adequação dos banheiros (acessibilidade); reforma do refeitório/cozinha; revisão/reforma parcial da rede elétrica; melhoria na estrutura dos laboratórios de Elétrica e Mecânica; construção de passarela de acesso aos laboratórios; reestruturação dos laboratórios de Informática; adequação do pátio com rampas, corrimãos e piso tátil (para acessibilidade), além de pintura em ambientes diversos (CPS, 2015, 2016).

No ano seguinte, em 2015, a unidade escolar incluiu o ‘Técnico em Informática para Internet Integrado ao Ensino Médio’ (ETIM) e, para essa integração, foram aproveitadas a estrutura da escola e a parceria com a prefeitura, o que possibilitou oferecer almoço aos alunos, que permaneciam o dia todo na unidade escolar. Além

²² O Programa Estadual de Qualificação Profissional (PEQ), lançado em 23 de junho de 2008, visa qualificar o candidato, aumentando suas chances de empregabilidade, i.e., de se inserir no mercado de trabalho, fomentando o empreendedorismo. Reúne, prioritariamente, sujeitos (desempregados) entre 30 e 59 anos, que ainda não tenham concluído o ensino fundamental. Os cursos oferecidos têm carga horária de aproximadamente 230 horas. Os alunos recebem auxílio-transporte, lanche e material didático. Para contar com a bolsa, o estudante não pode receber seguro-desemprego, nem benefícios da Previdência Social. O Via Rápida, por sua vez, é um programa do Governo do Estado de São Paulo que oferece cursos básicos de qualificação profissional, em atendimento às demandas regionais. Os cursos objetivam capacitar gratuitamente os indivíduos que buscam uma oportunidade de empreender no mercado de trabalho, ou montar seu próprio negócio. O Centro Paula Souza é parceiro nos dois programas e lhe cabe oferecer os cursos profissionalizantes de acordo com as demandas (SÃO PAULO, 2008a).

disso, diante da capacidade turística regional e da crescente necessidade de profissionais qualificados para atuação na área, houve a oferta contínua do 'Técnico em Turismo Receptivo'.

Outrossim, com vistas a atender à comunidade, a Etec disponibilizou uma nova modalidade de ensino, o Ensino à Distância (EAD), com os cursos de 'Técnico em Administração', 'Comércio' e 'Secretariado' (CPS, 2016).

Depois disso, em 2016, a Classe Descentralizada da Escola Estadual de Urubupungá ofereceu o 'Técnico em Recursos Humanos', a fim de diversificar a oferta de cursos do eixo de Gestão e Negócios, e o 'Técnico em Informática Integrado ao Ensino Médio' (ETIM).

Nesse mesmo ano, no Vestibulinho do segundo semestre, essa unidade de extensão do Centro Paula Souza disponibilizou o 'Guia de Turismo', por meio do Ensino à Distância (EAD), e o 'Técnico em Recursos Humanos', na Classe Descentralizada da Escola Estadual Coronel Francisco Schmidt, na cidade de Pereira Barreto (CPS, 2016).

No ano seguinte, em 2017, nessa mesma escola, foi oferecido o 'Técnico em Logística', no primeiro semestre, e, depois, no Vestibulinho do segundo semestre, uma nova turma do 'Técnico em Segurança do Trabalho', dado o alto índice de procura e interesse por esse curso (SANTOS, 2020).

Na sequência, no primeiro semestre de 2018, foi oferecida uma nova modalidade de ensino, o 'M-Tec - Ensino Médio com Habilitação Profissional de Técnico em Administração' -, estruturado em séries articuladas, com terminalidade correspondente à qualificação profissional de nível técnico. Nesse caso, o estudante cursava em período único as disciplinas da grade curricular comum e do curso técnico (SÃO PAULO, 2019a).

Também em 2018, em julho, houve uma reunião para oficializar em caráter definitivo a assinatura da doação do prédio da Cesp/Prefeitura Municipal ao Centro Paula Souza, o que ensejou investimentos em infraestrutura, como a construção da Quadra Poliesportiva e, além disso, nesse mesmo ano, em comemoração aos 25 anos de fundação da Etec de Ilha Solteira, a unidade escolar foi contemplada com uma Moção de Congratulações pela Câmara Municipal.

Com isso, envolta em uma aura de festividade, a equipe gestora promoveu um jantar dançante, no dia 30/06/2018, no P&P Munõz Eventos, com a participação de toda a comunidade escolar. Igualmente, uma logomarca foi desenvolvida em

comemoração aos 25 anos, para ser usada nos documentos oficiais da escola, além de uma camiseta especial, alusiva à data, para uso voluntário pelos servidores administrativos, professores e alunos.

Como continuidade da expansão, no segundo semestre de 2018 foi implantada a Classe Descentralizada na EMEF Profº. Victor Padilha, no Município de Sud Mennucci, com a oferta do curso ‘Técnico em Turismo Receptivo’, em atendimento à necessidade e interesse do próprio município, já reconhecido como Município de Interesse Turístico (MIT).

Interessa apontar que, no ano de 2019, especificamente no primeiro semestre, o curso ‘Técnico em Informática’ foi reformulado, e sua nomenclatura foi alterada para ‘Técnico em Desenvolvimento de Sistemas’, o que ocorreu também com o ‘Técnico em Informática Integrado ao Ensino Médio’ (Etim), que passou a se chamar ‘Técnico em Desenvolvimento de Sistemas Integrado ao Ensino Médio’

Nessa tendência, no Vestibulinho do segundo semestre de 2019, o curso ‘Técnico em Eventos’, após a reformulação proveniente do Laboratório de Currículo do Centro Paula Souza, passou a ser ofertado em dois módulos, totalizando um ano de curso, em vez de um ano e meio.

Em termos gerais, a Etec vem ampliando seu campo de atuação, ano após ano, tornando-se referência até os dias de hoje na oferta de educação de qualidade e formação profissional técnica especializada.

3.2 Etapa 2: Documento e fotografia como dispositivo evocador de memórias

Doravante, será apresentada a coleção de imagens/fotos, para evocar memórias das experiências de implementação de um processo de gestão democrática, no contexto de uma Escola Técnica Estadual Paulista de Educação Profissional, em cenário de implantação curricular (Novotec), sob a perspectiva autobiográfica.

Para tanto, serão mostradas imagens do Centro Paula Souza, da Etec de Ilha Solteira, Biblioteca, Sala dos Professores, Sala de Vídeo (local utilizado para realizar as Reuniões Pedagógicas e Reuniões de Planejamento com todos os professores e servidores), Refeitório, Oficinas realizadas nas Reuniões de Planejamento dos anos de 2018 e 2019 e Pautas das Reuniões de Planejamento dos anos de 2017, 2018 e 2019.

Destaca-se que os documentos apresentados nessa seção foram utilizados como discurso oficial; as fotografias/imagens, como materiais para auxiliar no trabalho de rememorar, (re)construir e evocar memórias para desenvolver a narrativa. Todos eles trazem lembranças de momentos vividos e foram importantes para o desenvolvimento desse trabalho:

- Centro Paula Souza – memórias sobre as capacitações e reuniões realizadas na sede do CPS;

- Etec de Ilha Solteira – lembranças da participação do processo seletivo para professores em 2017, momento em que tudo começou;

- Biblioteca – local de muitas lembranças, em que os alunos se reúnem para leitura, para fazer trabalhos;

- Sala dos Professores – ambiente organizado no início da gestão da pesquisadora, preparado com todo o carinho e atenção para que os professores tivessem um lugar aconchegante e organizado para os momentos do intervalo, de planejamento das aulas;

- Sala de Vídeo - local utilizado para realizar as Reuniões Pedagógicas e Reuniões de Planejamento, com todos os professores e servidores, especialmente no ensino presencial;

- Refeitório – ambiente utilizado pelos alunos, para a merenda;

- Fotos das Oficinas realizadas nas Reuniões de Planejamento nos anos de 2018 e 2019 – quando do início na direção da escola, em conversa com a equipe, principalmente com o Coordenador Pedagógico, surgiu a ideia de se mudar o formato das reuniões de planejamento, para melhorar a participação ativa dos professores na construção e atualização do PPP e do PPG, já que esse momento não era considerado importante para muitos.

Como a elaboração desses documentos precisa da participação ativa e competente de toda a comunidade, o desenvolvimento de oficinas pareceu ser uma boa estratégia para que os professores e servidores contribuíssem de maneira positiva, com motivação e entusiasmo, para com sua construção;

- Pautas das Reuniões de Planejamento realizadas nos anos de 2017, 2018 e 2019 - quando do início na direção da escola, em conversa com a equipe, principalmente com o Coordenador Pedagógico, surgiu a ideia de se mudar o formato da pauta, de se inserirem informações sobre o PPP de maneira mais clara e com um olhar construtivo.

Isso posto, seguem as imagens, formada por fotografias registradas pela própria pesquisadora e por outros profissionais da Etec de Ilha Solteira e do Centro Paula Souza. Contudo, expandindo um pouco o conceito de fotografia em tempos de *internet*, há também *prints* de tela do *site* do Centro Paula Souza; imagens obtidas por registro fotográfico e *prints* de partes de documentos em formato digital:

Figura 1 – Prédio do Centro Paula Souza – São Paulo



Fonte: Centro Paula Souza completa 45 anos²³.

²³ Disponível em <https://www.cps.sp.gov.br/>. Acesso em 20.ju.2020.

Figura 2 – Etec de Ilha Solteira (vista externa)



Fonte: Acervo da pesquisadora.

Figura 3 – Etec de Ilha Solteira (vista interna)



Fonte: Acervo da pesquisadora.

Figura 4 – Biblioteca da Etec de Ilha Solteira (acomodação interna)



Fonte: Acervo da pesquisadora.

Figura 5 – Biblioteca da Etec de Ilha Solteira (estrutura interna)



Fonte: Acervo da pesquisadora.

Figura 6 – Sala dos professores (ambiente de descanso)



Fonte: Acervo da pesquisadora.

Figura 7 – Sala dos professores (espaço para reuniões)



Fonte: Acervo da pesquisadora.

Figura 8 – Sala dos professores (acomodação para reuniões)



Fonte: Acervo da pesquisadora.

Figura 9 – - Sala dos professores (acomodação para descanso e lembretes)



Fonte: Acervo da pesquisadora.

Figura 10 – Sala de Vídeo I (para realização das reuniões com os docentes e servidores)



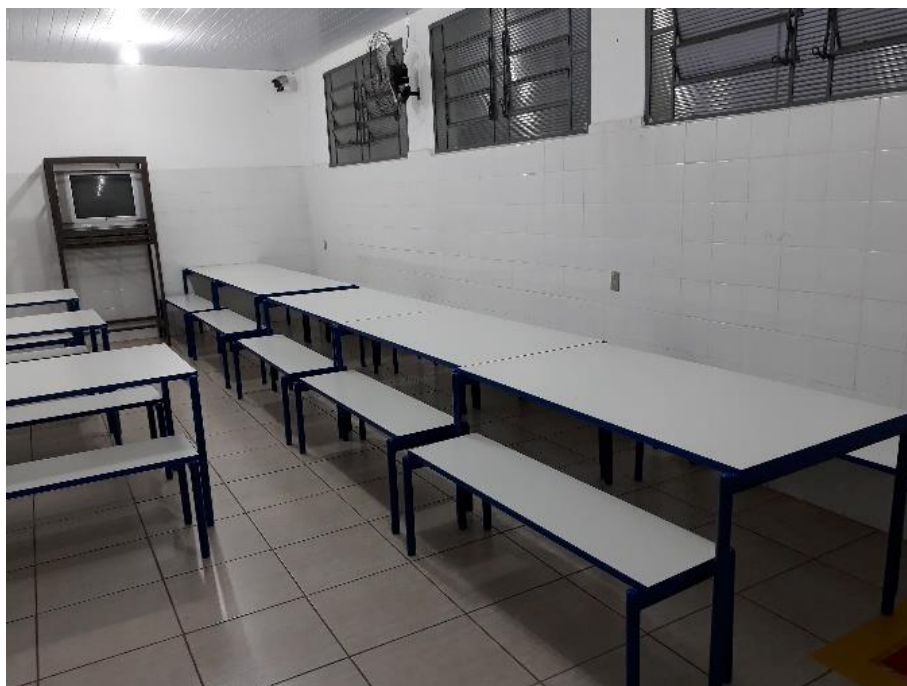
Fonte: Acervo da pesquisadora.

Figura 11 – Sala de Vídeo I (para realização das reuniões com os docentes e servidores)



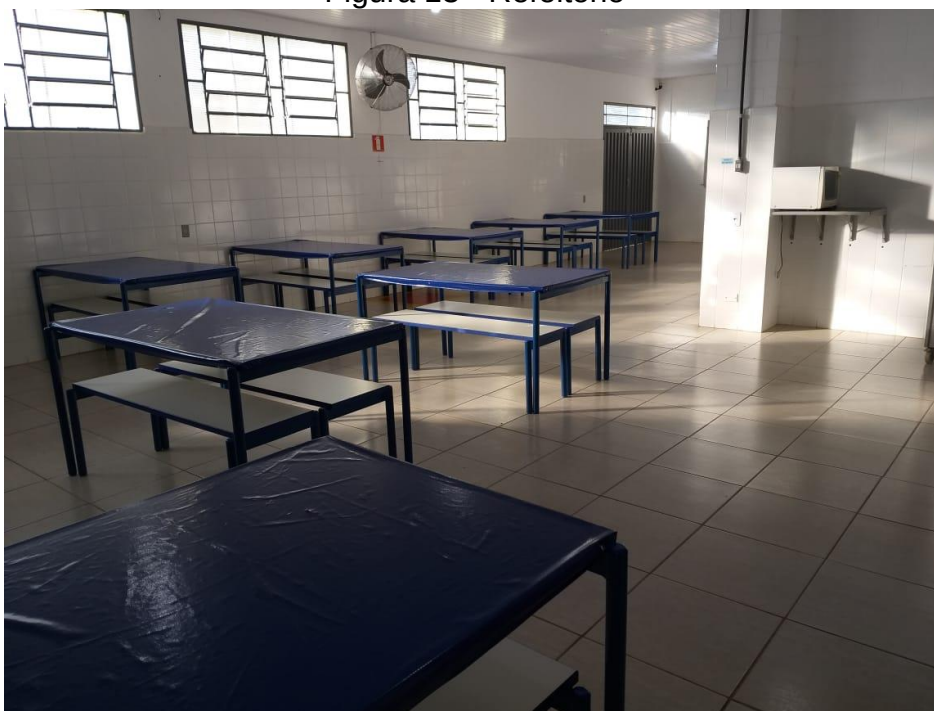
Fonte: Acervo da pesquisadora.

Figura 12 – Refeitório



Fonte: Acervo da pesquisadora.

Figura 13 - Refeitório



Fonte: Acervo da pesquisadora.

Figura 14 – Reunião de planejamento (fevereiro de 2017)



Fonte: Acervo da pesquisadora²⁴.

Figura 15 – Reunião de planejamento (fevereiro de 2017)



Fonte: Acervo da pesquisadora²⁵.

²⁴ Oficina realizada: Replanejamento do Projeto Político Pedagógico – PPP e dos Projetos inseridos no Plano Plurianual de Gestão – PPG; Análise das Metas 2016 e redefinição das Metas 2017.

²⁵ Oficina realizada: Replanejamento do Projeto Político Pedagógico – PPP e dos Projetos inseridos no Plano Plurianual de Gestão – PPG; Análise das Metas 2016 e redefinição das Metas 2017.

Figura 16 – Reunião de planejamento (fevereiro de 2017)



Fonte: Acervo da pesquisadora²⁶.

Figura 17 – Reunião de planejamento (fevereiro de 2018)



Fonte: Acervo da pesquisadora²⁷.

²⁶ Oficina realizada: Replanejamento do Projeto Político Pedagógico – PPP e dos Projetos inseridos no Plano Plurianual de Gestão – PPG; Análise das Metas 2016 e redefinição das Metas 2017.

²⁷ Oficina PPG 2018 – 2022: O pensar coletivo do PPG, o planejar das ações da unidade escolar a curto, médio e longo prazo e a construção de projetos que atendam ao planejamento estratégico da escola.

Figura 18 – Reunião de planejamento (fevereiro de 2018)



Fonte: Acervo da pesquisadora²⁸.

Figura 19 – Reunião de planejamento (fevereiro de 2019)



Fonte: Acervo da pesquisadora²⁹.

²⁸ Oficina PPG 2018 – 2022: O pensar coletivo do PPG, o planejar das ações da unidade escolar a curto, médio e longo prazo e a construção de projetos que atendam ao planejamento estratégico da escola.

²⁹ Oficina: O pensar coletivo do PPG, o planejar das ações da unidade escolar a curto, médio e longo prazo e a construção de projetos que atendam ao planejamento estratégico da escola. Replanejamento do Projeto Político Pedagógico (PPP) e dos Projetos inseridos no Plano Plurianual de Gestão – PPG; Análise das metas 2018 e redefinição das metas 2019.

Figura 20 – Reunião de planejamento (fevereiro de 2019)



Fonte: Acervo da pesquisadora³⁰.

Figura 21 – Reunião de planejamento (fevereiro de 2019)



Fonte: Acervo da pesquisadora³¹.

³⁰ Oficina: O pensar coletivo do PPG, o planejar das ações da unidade escolar a curto, médio e longo prazo e a construção de projetos que atendam ao planejamento estratégico da escola. Replanejamento do Projeto Político Pedagógico (PPP) e dos Projetos inseridos no Plano Plurianual de Gestão (PPG); Análise das metas 2018 e redefinição das metas 2019.

³¹ Oficina: O pensar coletivo do PPG, o planejar das ações da unidade escolar a curto, médio e longo prazo e a construção de projetos que atendam ao planejamento estratégico da escola. Replanejamento do Projeto Político Pedagógico (PPP) e dos Projetos inseridos no Plano Plurianual de Gestão (PPG); Análise das metas 2018 e redefinição das metas 2019.

Figura 22 – Reunião de planejamento (fevereiro de 2019)



Fonte: Acervo da pesquisadora³².

Figura 23 – Reunião de planejamento (fevereiro de 2019)



Fonte: Acervo da pesquisadora³³.

³² Oficina: O pensar coletivo do PPG, o planejar das ações da Unidade a curto, médio e longo prazo e a construção de projetos que atendam ao planejamento estratégico da escola. Replanejamento do Projeto Político Pedagógico (PPP) e dos Projetos inseridos no Plano Plurianual de Gestão (PPG); Análise das metas 2018 e redefinição das metas 2019.

³³ Oficina: O pensar coletivo do PPG, o planejar das ações da unidade escolar a curto, médio e longo prazo e a construção de projetos que atendam ao planejamento estratégico da escola. Replanejamento do Projeto Político Pedagógico (PPP) e dos Projetos inseridos no Plano Plurianual de Gestão (PPG); Análise das metas 2018 e redefinição das metas 2019.

Figura 24 – Reunião de planejamento (fevereiro de 2019)



Fonte: Acervo da pesquisadora³⁴.

Figura 25 – Reunião de planejamento (fevereiro de 2019)

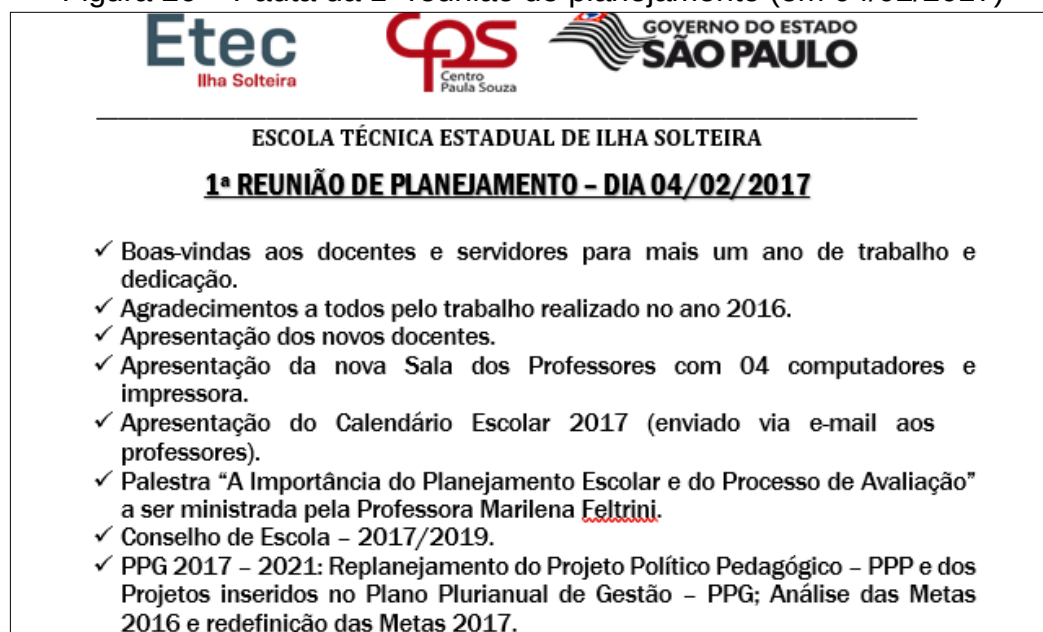


Fonte: Acervo da pesquisadora³⁵.

³⁴ Oficina: O pensar coletivo do PPG, o planejar das ações da unidade escolar a curto, médio e longo prazo e a construção de projetos que atendam ao planejamento estratégico da escola. Replanejamento do Projeto Político Pedagógico (PPP) e dos Projetos inseridos no Plano Plurianual de Gestão (PPG); Análise das metas 2018 e redefinição das metas 2019.

³⁵ Oficina: O pensar coletivo do PPG, o planejar das ações da unidade escolar a curto, médio e longo prazo e a construção de projetos que atendam ao planejamento estratégico da Escola. Replanejamento do Projeto Político Pedagógico (PPP) e dos Projetos inseridos no Plano Plurianual de Gestão (PPG); Análise das metas 2018 e redefinição das metas 2019.

Figura 26 – Pauta da 1ª reunião de planejamento (em 04/02/2017)



Fonte: Acervo da pesquisadora³⁶.

Figura 27 – Pauta da 2ª reunião de planejamento (em 07/02/2018)

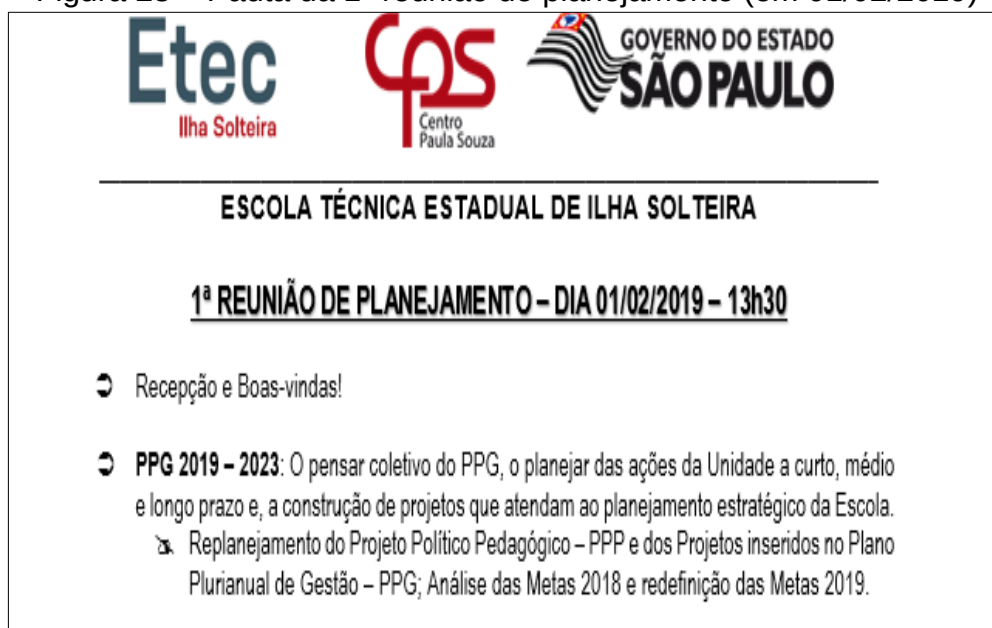


Fonte: Acervo da pesquisadora³⁷.

³⁶ Assunto: PPG 2017 – 2021 - Replanejamento do Projeto Político Pedagógico (PPP) e dos Projetos inseridos no Plano Plurianual de Gestão (PPG); Análise das metas 2016 e redefinição das metas 2017.

³⁷ Assunto: PPG 2018 – 2022 - O pensar coletivo do PPG, o planejar das ações da unidade escolar a curto, médio e longo prazo e a construção de projetos que atendam ao planejamento estratégico da escola.

Figura 28 – Pauta da 1ª reunião de planejamento (em 01/02/2019)



Fonte: Acervo da pesquisadora³⁸.

Feito isso, na sequência desse trabalho serão apresentadas as descrições/relatos das memórias evocadas a partir do contato da pesquisadora com cada uma das imagens apresentadas. O exercício interativo de resgatar documentos e lê-los novamente, de buscar fotografias e navegar pelos *sites* do Centro Paula Souza permitiu reviver os fatos retratados, configurando inclusive um momento reflexivo formativo.

A natureza formativa desse momento foi decorrente do fato de, ao retomar os processos já vivenciados, ter sido possível rememorar antigas sensações e despertar outras novas, especialmente no sentido de entender as situações com maior nível de maturidade e, também, percebê-las de outras maneiras, dantes desconhecidas.

3.3 Etapa 3: Organização das memórias em narrativas sobre experiência

Conforme dito anteriormente, essa etapa se desenvolveu a partir da organização das memórias evocadas pelas fotografias e documentos, na forma de narrativas, com o registro e análise das experiências de implementação da gestão

³⁸ Assunto: PPG 2019 – 2023 - O pensar coletivo do PPG, o planejar das ações da unidade escolar a curto, médio e longo prazo e a construção de projetos que atendam ao planejamento estratégico da escola.

democrática, no exercício de direção escolar, em escola de Educação Profissional, no contexto de implantação de novo currículo.

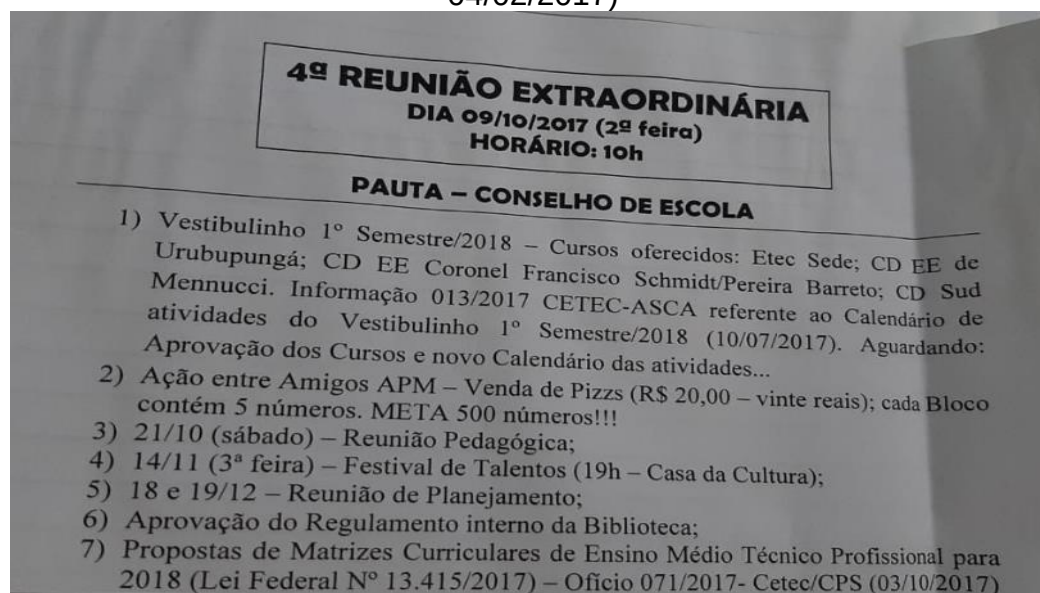
Inicialmente, o relato será direcionado para o Ensino Médio Técnico Profissional, na Etec de Ilha Solteira, a partir do exposto pelas imagens apresentadas.

3.3.1 O Ensino Médio Técnico Profissional na Etec de Ilha Solteira

O Ensino Médio Técnico Profissional se estrutura em três séries anuais, com aulas desenvolvidas em meio período, manhã ou tarde. A grade curricular mescla as disciplinas da Base Nacional Comum do Ensino Médio com os componentes específicos do Ensino Técnico.

Ao término das referidas três séries, o estudante terá concluído o nível médio de ensino e, ao mesmo tempo, o curso técnico realizado, com diploma. Com isso, poderá tanto exercer a habilitação profissional conquistada como também prosseguir os estudos no nível da Educação Superior, conforme melhor lhe aprouver.

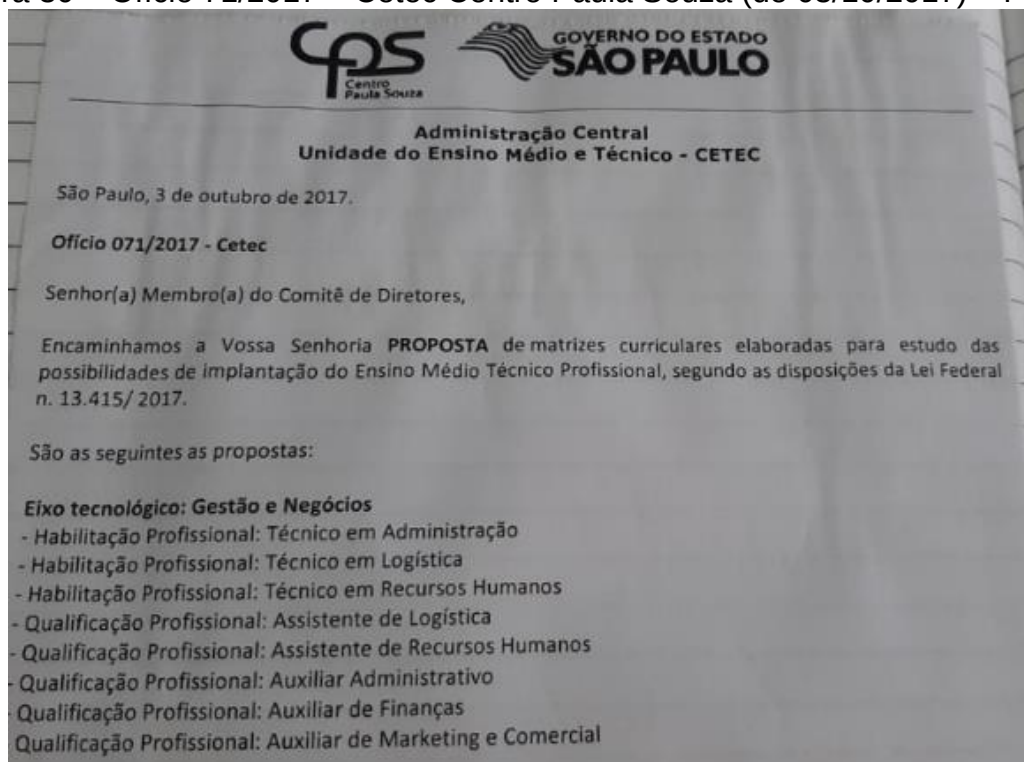
Figura 29 – Pauta da Reunião com os membros do Conselho de escola (em 04/02/2017)



Fonte: Acervo da pesquisadora³⁹.

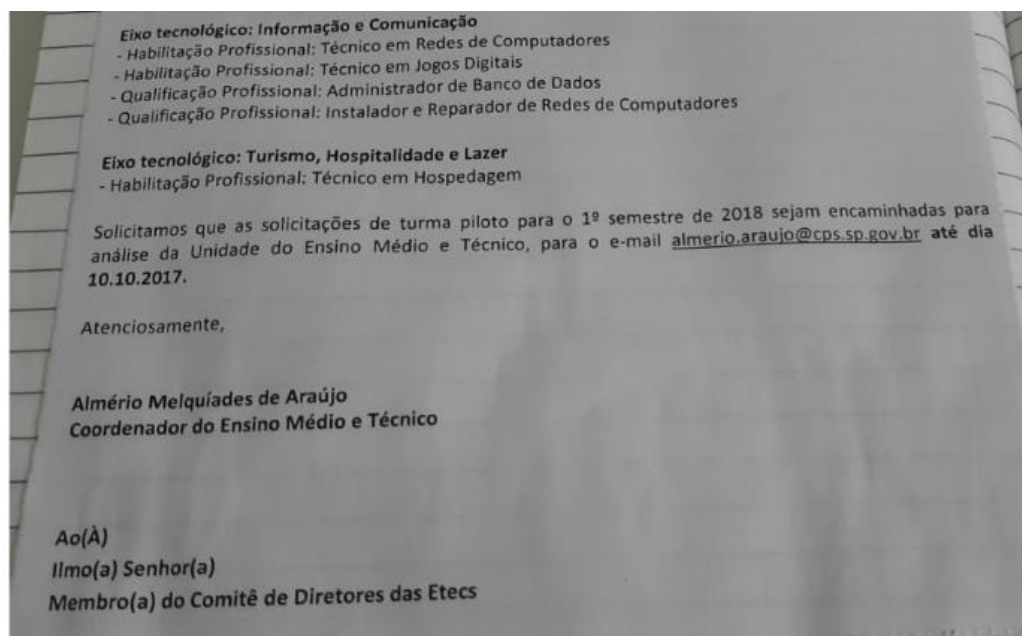
³⁹ Assunto: Proposta de matrizes curriculares para estudo das possibilidades de implantação do Ensino Médio Técnico Profissional, segundo as disposições da Lei Federal nº 13.415/2017.

Figura 30 – Ofício 71/2017 – Cetec Centro Paula Souza (de 03/10/2017) – Parte 1



Fonte: Acervo da pesquisadora⁴⁰.

Figura 31 – Ofício 71/2017 – Cetec Centro Paula Souza (de 03/10/2017) – Parte 2



Fonte: Acervo da pesquisadora⁴¹.

⁴⁰ Assunto: Proposta de matrizes curriculares para estudo das possibilidades de implantação do Ensino Médio Técnico Profissional, segundo as disposições da Lei Federal nº 13.415/2017.

⁴¹ Assunto: Proposta de matrizes curriculares para estudo das possibilidades de implantação do Ensino Médio Técnico Profissional, segundo as disposições da Lei Federal nº 13.415/2017

As Escolas Técnicas do Estado de São Paulo (Etec) oferecem o Ensino Técnico Integrado ao Ensino Médio, conhecido como ETIM, por meio do qual os alunos estudam nos períodos da manhã e tarde (integral).

A partir de 2018, uma nova proposta curricular foi apresentada, denominada M-Tec (Novotec Integrado), em que os estudantes frequentam as aulas em apenas um período, em que são desenvolvidos tanto os componentes curriculares do Ensino Médio como os da parte técnica, sendo seis aulas por dia, em um total de 36 aulas por semana (CPS, 2020b).

3.3.1.1 Oferta do Novotec e apresentação à comunidade escolar

No que se relaciona ao currículo do M-Tec (Novotec Integrado), o Centro Paula Souza tem, desde 2008, o Grupo de Formulação e Análises Curriculares (Gfac), um departamento específico, cuja função é o estudo e análise de currículos escolares, que foi inclusive o responsável pelo projeto piloto do M-Tec (Novotec Integrado) nas Etecs.

Essa proposta de curso foi apresentada para a Etec de Ilha Solteira em outubro de 2017, por meio do Ofício Cetec 071/2017 (de 03/10/2017), demonstrado acima pelas figuras 30 e 31 e, também, foi direcionada para análise e discussão pela comunidade escolar (professores). Depois disso, em 09/10/2017, foi exposta para os membros do Conselho de Escola, em reunião específica, conforme a pauta apresentada na Figura 29.

Nessa reunião foram feitos vários apontamentos, referentes à oferta do curso, com levantamento de pontos positivos e negativos. Dentre os positivos, destacou-se a oportunidade para o aluno de cursar o Ensino Médio integrado ao técnico e, ao final de três anos, ingressar no mercado de trabalho, com uma formação técnica.

O ofício Cetec 071/2017, de 03/10/2017, supracitado, trazia a proposta de várias matrizes curriculares, elaboradas para análise e verificação das possibilidades de implantação do Ensino Médio Técnico Profissional, por meio do Novotec Integrado, considerando as disposições da então Lei Federal nº 13.415/2017⁴² (BRASIL, 2017b).

⁴² Institui a Política de Fomento à Implementação de Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral (Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/lei/l13415.htm. Acesso em 02.jul.2020).

A oferta desse curso, na modalidade de Ensino Médio com Habilitação Profissional de Técnico em Administração foi aprovada pelos membros do Conselho de Escola, considerando que já eram oferecidas uma turma de Ensino Médio e uma de Ensino Técnico Integrado ao Médio/Etim Informática. Com o M-Tec (Novotec Integrado) em Administração, a Etec passaria a oportunizar três turmas para o ingresso nas primeiras séries (CPS, 2020b).

Assim, no ano de 2018 teve início o Ensino Médio com habilitação de Técnico em Administração (CPS, 2020c), na Etec de Ilha Solteira, organizado de acordo com a nova Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e em conformidade com a Lei nº 13.415, de 16 de fevereiro de 2017 (BRASIL, 2017a, 2017b).

Interessa notar que essa organização curricular também estava de acordo com o Eixo Tecnológico Gestão e Negócios, estruturado de forma integrada com o Ensino Médio, atendendo igualmente a componentes curriculares da formação geral (Ensino Médio) e da formação técnica e profissional (Ensino Técnico).

Hoje, ao olhar para a imagem que registra esses documentos (Pauta de Reunião e Ofício do Centro Paula Souza), entendo-me como um filtro naquele momento, lutando para que a proposta não chegasse à escola como imposição.

Na realidade, apoiada nas concepções de Habermas, vejo-me na perspectiva de alguém que tentava amortecer os impactos do imperativo do Sistema que chegava à escola; alguém que barrava a Ação Estratégica, na tentativa de que a racionalidade técnica que batia às portas escolares não conseguisse entrar.

Nesse sentido, com vistas a uma gestão pautada por ideais de democracia participativa, a ideia era a de constituir espaços de discussão na escola, livres de assimetrias, para que todos pudessem fazer uso de atos de fala, sem coerções. Ainda que as propostas que chegavam fossem sistêmicas, dentro da escola a interação ocorria com base na comunicação, objetivando a construção de entendimentos sobre o que todos sabiam que precisariam enfrentar.

3.3.1.2 A entrada do Novotec na escola

Como já mencionado anteriormente, o curso Novotec possibilita a ampliação do acesso à Educação Profissionalizante aos estudantes do Ensino Médio, a partir da oferta de cursos de habilitação técnica aliada à qualificação profissional, com garantia de certificação pelo Centro Paula Souza.

Esse cenário se encontra representado nas Figuras 32 e 33, Plano de Curso e da Matriz curricular, respectivamente, para maior entendimento desse processo de formação:

Figura 32 – Plano de Curso: Ensino Médio com Habilitação Profissional de Técnico em Administração




Nome da Instituição	Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
CNPJ	62823257/0001-09
Data	06-07-2020
Número do Plano	427
Eixo Tecnológico	Gestão e Negócios

Plano de Curso	
01. Qualificação 1ª + 2ª + 3ª SÉRIE Carga Horária Estágio TCC	ENSINO MÉDIO COM HABILITAÇÃO PROFISSIONAL DE TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO 2933 horas 0000 horas 120 horas
02. Qualificação 1ª SÉRIE Carga Horária	Qualificação Profissional Técnica de Nível Médio de AUXILIAR ADMINISTRATIVO 1000 horas
03. Qualificação 1ª + 2ª SÉRIE Carga Horária	Qualificação Profissional Técnica de Nível Médio de ASSISTENTE ADMINISTRATIVO 2000 horas

Fonte: Acervo da pesquisadora.

Figura 33 – Matriz Curricular: Ensino Médio com Habilitação Profissional de Técnico em Administração

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Governo do Estado de São Paulo
Rua dos Andradas, 140 – Santa Ifigênia – CEP: 01208-000 – São Paulo – SP

b) Com Espanhol

MATRIZ CURRICULAR – ENSINO MÉDIO COM HABILITAÇÃO PROFISSIONAL								
Eixo Tecnológico	GESTÃO E NEGÓCIOS							
Habilitação Profissional	TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO (Diurno – Manhã/Tarde)					Plano de Curso	427	
Lei Federal 9394, de 20-12-1996; Lei 13415, de 16-2-2017; Resolução CNE/CEB 1, de 5-12-2014; Resolução CNE/CEB 6, de 20-9-2012; Resolução SE 78, de 7-11-2008; Decreto Federal 5154, de 23-7-2004, alterado pelo Decreto 8.268, de 18-6-2014; Parecer CNE/CEB 39/2004; Parecer 11, de 12-6-2008; Deliberação CEE 162/2018, alterada pela Deliberação CEE 168/2019.								
	Componentes Curriculares	Temas	Carga Horária em Horas-aula				Carga Horária em Horas	
			1ª SÉRIE	2ª SÉRIE	3ª SÉRIE	Total		
Base Nacional Comum Curricular	Língua Portuguesa, Literatura e Comunicação Profissional	5	120	120	120	360	300	
	Língua Estrangeira Moderna – Inglês e Comunicação Profissional	5	80	80	80	240	200	
	Matemática	2	120	120	120	360	300	
	Arte	1	80	-	-	80	67	
	História	3	80	80	-	160	133	
	Geografia	3	80	80	-	160	133	
	Física	5	80	80	-	160	133	
	Química	5	80	80	-	160	133	
	Biologia	5	80	80	-	160	133	
	Educação Física	3	80	80	-	160	133	
	Filosofia	5	-	40	-	40	33	
	Língua Estrangeira Moderna – Espanhol	5	-	-	80	80	67	
	Sociologia	3	-	-	40	40	33	
	Total da Base Nacional Comum Curricular			880	840	440	2160	1800
	Formação Técnica e Profissional	Desenvolvimento das Ações de Marketing e dos Processos Comerciais	3	80	-	-	80	67
		Legislação Empresarial	3	80	-	-	80	67
Planejamento e Organização de Rotinas Administrativas		3	80	-	-	80	67	
Projeto Integrador I e II		5	80	80	-	160	133	
Aplicativos informatizados		5	-	80	-	80	67	
Custos, Processos e Operações contábeis		2	-	120	-	120	100	
Planejamento e Organização de Rotinas de Departamento Pessoal		3	-	80	-	80	67	
Administração da Produção e Serviços		4	-	-	80	80	67	
Administração de Recursos Humanos		3	-	-	80	80	67	
Administração Financeira e Orçamentária		2	-	-	80	80	67	
Desenvolvimento de Modelos de Negócios		1	-	-	80	80	67	
Estudos da Administração Pública		3	-	-	80	80	67	
Estudos de Economia, Mercado e de Comércio Internacional		3	-	-	80	80	67	
Ética e Cidadania organizacional		5	-	-	40	40	33	
Planejamento e Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) em Administração		1	-	-	80	80	67	
Processos Logísticos Empresariais		4	-	-	80	80	67	
Tecnologia da Informação em Administração	4	-	-	80	80	67		
Total da Formação Técnica e Profissional			320	360	760	1440	1200	
TOTAL GERAL DO CURSO			1200	1200	1200	3600	3000	
Aulas semanais			30	30	30	-	-	
LEGENDA DOS TEMAS E SUA RELAÇÃO COM AS FUNÇÕES (DESCRIÇÃO NO VERSO)								
TEMA 1 – CONCEPÇÃO DE PROJETOS (Planejamento e Execução)			TEMA 4 – DESENVOLVIMENTO DE PROCESSOS E PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS (Execução e Controle)					
TEMA 2 – CONTROLE E PLANEJAMENTO FINANCEIRO (Execução e Controle)			TEMA 5 – TEMAS TRANSVERSAIS PARA O DESENVOLVIMENTO DO PROFISSIONAL E INSTRUMENTAL DA ÁREA (Planejamento)					
TEMA 3 – CONCEPÇÃO DE PROCESSOS GERENCIAIS (Planejamento e Execução)								
Certificados e Diploma	1ª Série	Qualificação Profissional Técnica de Nível Médio de AUXILIAR ADMINISTRATIVO						
	1ª + 2ª Séries	Qualificação Profissional Técnica de Nível Médio de ASSISTENTE ADMINISTRATIVO						
	1ª + 2ª + 3ª Séries	Habilitação Profissional de TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO						
Observações	Trabalho de Conclusão de Curso: 120 horas. Horas-aula de 50 minutos (a carga horária não contempla o intervalo).							

Fonte: Acervo da pesquisadora.

Ao me deparar com as imagens da Matriz Curricular do Ensino Médio com Habilitação em Administração, vivenciei novamente o momento de implantação do Novotec na escola.

Como dito acima, essa nova modalidade de Ensino Médio foi implantada pelo Centro Paula Souza em 2018. Por meio de um projeto piloto em 33 escolas técnicas, com envolvimento de diversos eixos tecnológicos, o objetivo era ampliar o número de vagas e atender alunos sem condições de permanecer na escola em período integral. No caso, a Etec de Ilha Solteira foi uma das unidades escolares integrantes do citado projeto de implantação desse novo arranjo curricular.

Assim, depois que o Centro Paula Souza recebeu a notificação oficial da proposta a ser implementada, era preciso apresentá-la para a comunidade interna e, em seguida, para os membros do Conselho de Escola, com vistas à análise de várias premissas e situações.

Na prática, era necessário analisar o novo currículo e as formas de seu desenvolvimento; as condições oferecidas aos envolvidos - pais, estudantes, professores e gestores -, de serem protagonistas na organização e condução desse cenário de reorganização curricular, e as políticas de centralização que conseguissem evidenciar o cotidiano escolar.

Nesse panorama, destaca-se a concepção de Pacheco (2005) sobre os diferentes momentos do desenvolvimento curricular, na perspectiva da distinção entre as etapas de *design* e de implementação ('currículo/instrução', '*design*/implementação' e 'currículo/planificação'). O autor defende que "o desenvolvimento curricular, *lato sensu*, é uma prática dinâmica e complexa que se fundamenta, planeia, realiza e avalia em momentos diferentes, mas relacionados entre si, que expressam uma mesma realidade" (PACHECO, 2005, p. 50).

Essa ideia é corroborada por Goodson (2005, p. 52), que se posiciona no sentido de que o currículo é "construído numa diversidade de áreas e níveis", sendo possível perceber o que é escrito e o "que acontece na sala de aula", ainda que o desenvolvimento do primeiro não se desvincule do segundo, em uma relação de complementaridade que, na realidade, deveria ser indissociável.

Esses conceitos ajudam a organizar as memórias da entrada do Novotec na escola, ao levarem à reflexão sobre como uma proposta curricular chega como um 'currículo escrito', com diretrizes e objetivos específicos para a escolarização, e, em decorrência de tais objetivos, acaba por estabelecer normas e critérios para a sua realização na prática e inclusive para a própria avaliação dessa prática.

Dessa forma, o "currículo escrito constitui uma prova visível, pública e autêntica" (GOODSON, 2005, p. 17) dos conflitos que giram em torno da própria definição curricular que o Centro Paula Souza acabou por escolher, já que, como toda escola, é uma instituição pulsante e, portanto, optou por um currículo em ação que, segundo Goodson (2005; 2007), é o que efetivamente ocorre (ou deixa de ocorrer) no cotidiano da escola e, principalmente, no interior da sala de aula.

Na ocasião, tais apontamentos coincidiam com o meu desassossego, enquanto diretora da unidade escolar, em não querer levar para dentro da escola uma proposta

recebida de forma imposta. Nesse sentido, era necessário um posicionamento ‘de barreira’ do Sistema, de modo a filtrar as imposições e abrir espaço para que a racionalidade comunicativa pudesse ser mobilizada, como alternativa à instrumentalidade técnica, a considerar as ideias de Habermas.

Nesse contexto, entende-se que a dinâmica que envolve a implantação de uma nova proposta de currículo pode ser vista dentro do amplo fenômeno de reformas educacionais, nas quais se evoca e se cria a sensação de movimento curricular, apresentado até como sinônimo de inovação. Isso alimenta expectativas e parece provocar algum tipo de mudança.

Entretanto, Azanha (2001) ressalta que a trajetória das reformas perpassa desde as decisões políticas, que as instituem de forma legal, passando por providências técnicas e administrativas dos níveis que as regulamentam, até às práticas escolares que deveriam confirmá-las.

Nesse sentido, após receber as informações e orientações do Centro Paula Souza, foi agendada uma reunião com os professores do Ensino Médio/Base Comum e os do Eixo de Gestão e Negócios/Base Técnica, para análise e discussão da oferta do curso. O envolvimento e participação ativa de todos foi importante, especialmente no que se refere à concretização da gestão democrática, nesse cenário de reorganização curricular.

Após a referida reunião e consequente aprovação do curso de Administração pelos participantes, a etapa seguinte foi a de apresentar a proposta para os membros do Conselho de Escola, momento em que foi colocada para discussão a importância da comunicação utilizada nos contextos de implantação curricular e a racionalidade empregada nos processos de interação entre as pessoas envolvidas, posto que sujeitos pertencentes ao cenário de novo arranjo curricular.

Feito isso, o Plano de Curso e a Matriz Curricular foram apresentados para os conselheiros presentes e, naquela ocasião, as discussões acabaram se encaminhando sobretudo para a questão da organização da escola para atender à proposta.

Hoje, ao rememorar tais fatos, o que se pode vislumbrar, de maneira geral, é que as escolas parecem estar muito acostumadas, como se fosse uma tradição, a acatar demandas sistêmicas e, por esse motivo, esforçam-se para atendê-las da melhor forma. Nesse nível, ficam as questões: quando aprendemos a ser tão sistêmicos? Será que foi quando nos tornamos funcionários da escola? Ou ao nos

formarmos nas universidades? Ou, ainda, ao frequentarmos a escola como estudantes?

Na realidade, essas são perguntas permanentes, especialmente no âmbito das reformas educacionais, tantas vezes colocadas de forma estrutural distanciada do realmente acontece no 'chão da escola'...

Enfim, com o M-Tec (Novotec Integrado) aprovado por todos, também foi necessário entender que, nesse curso, a quantidade de aulas dos componentes curriculares da base nacional comum era menor, a despeito do alinhamento da proposta com a BNCC e com a Lei nº 13.415, de 16 de fevereiro de 2017, (BRASIL, 2017a; b). Essa informação foi apresentada aos alunos e seus responsáveis na primeira reunião de pais do ano letivo de 2018, para ciência e conhecimento de todos.

De forma geral, o currículo do Ensino Médio com Habilitação Profissional de Técnico em Administração, com sua estrutura seriada, foi organizado em atendimento ao determinado pelas seguintes legislações pertinentes, a saber:

- Lei nº 9.394, de 20/12/1996 (BRASIL, 1996);
- Lei nº 13.415, de 16/02/2017 (BRASIL, 2017a);
- Resolução CNE/CEB nº 1, de 5/12/2014 (BRASIL, 2014a);
- Resolução CNE/CEB nº 6, de 20/09/2012 (BRASIL, 2012);
- Resolução CNE/CEB nº 4, de 13/07/2010 (BRASIL, 2010);
- Resolução SE nº 78, de 7/11/2008 (SÃO PAULO, 2008b);
- Decreto Federal nº 5.154, de 23/07/2004 (BRASIL, 2004a), alterado pelo Decreto nº 8.268, de 18/06/2014 (BRASIL, 2014b);
- Parecer CNE/CEB nº 39/2004 (BRASIL, 2004b);
- Deliberação CEE nº 105/2011 (SÃO PAULO, 2011a);
- Indicação CEE nº 108/2011 (SÃO PAULO, 2011b);
- Indicação CEE nº 8/2000 (SÃO PAULO, 2000).

Ademais, deve-se salientar que a organização curricular também observou as competências profissionais identificadas pelo CEETEPS, com o aval da comunidade escolar e de representantes do mundo do trabalho, com terminalidade correspondente à qualificação profissional de nível técnico reconhecida e identificada, por conseguinte, no mercado de trabalho.

Sendo assim, o M-Tec (Novotec Integrado), com Habilitação Profissional de Técnico em Administração, acabou estruturado, nessa forma integrada, pelos

componentes curriculares da Formação Geral (Ensino Médio) e pelos da Formação Técnica e Profissional (Ensino Técnico).

No que se refere aos componentes curriculares da Formação Geral (Base Nacional Comum Curricular), salienta-se que são direcionados pelas competências e habilidades de cada componente curricular (disciplina), em sua área de conhecimento, conforme está posto no próprio documento da BNCC.

Outrossim, as áreas do conhecimento, por sua vez, priorizam o desenvolvimento das competências e das habilidades profissionais, bem como de valores e atitudes pertinentes à formação cidadã e profissional e, nesse sentido, direcionam-se pelos seguintes focos:

- Desenvolvimento do aluno em seus aspectos físico, intelectual, emocional e moral;
- Formação da sua identidade pessoal e social;
- Inclusão social como cidadão participativo nas comunidades em que atuará;
- Incorporação dos bens do patrimônio cultural da humanidade em seu acervo cultural pessoal;
- Fruição das artes, da literatura, da ciência e das tecnologias;
- Preparo para escolher uma profissão e atuar de maneira produtiva e solidária junto à sociedade.

Nesse pressuposto, desenvolvem-se temas abrangentes, que dialogam com várias estratégias de organização curricular, acrescidos de orientações e observações específicas, com a finalidade de possibilitar aos educadores uma abordagem interdisciplinar e significativa entre as áreas de conhecimento e as especificidades técnicas da habilitação profissional.

Nesse cenário, o aluno que cursar a primeira série do Ensino Médio concluirá a Qualificação Profissional Técnica de Nível Médio de *Auxiliar Administrativo*, e o que cursar a segunda série, a Qualificação Profissional Técnica de Nível Médio de *Assistente Administrativo*. Ao final, ao completar as três séries, o estudante receberá, então, o Diploma de Ensino Médio com Habilitação Profissional de *Técnico em Administração* e terá o direito de exercer a profissão de Técnico e/ou prosseguir com seus estudos no nível superior.

3.3.2 O Projeto Político Pedagógico (PPP)

Em atenção ao que dispõe o Capítulo II do Regimento Comum das Escolas Técnicas do CEETEPS, o Plano Plurianual de Gestão (PPG) de Ilha Solteira apresenta a proposta de trabalho da Etec.

Como eixo norteador, o referido Plano conta com o Projeto Político Pedagógico (PPP), que explicita todo o trabalho pedagógico da escola, e é revisto e atualizado anualmente. Os projetos a serem desenvolvidos na instituição partem do PPP, de seus objetivos e metas, estabelecidos sob análise do contexto interno e externo, da reflexão sobre o instituído para a unidade escolar e, também, sobre o processo de ensino e aprendizagem que se pretende desenvolver (CPS, 2016).

Nessa lógica, admite-se que todo projeto e/ou iniciativa proponha rupturas conscientes e voluntárias com o presente e promessas para o futuro, já que projetar significa quebrar um estado estabelecido, confortável, e se lançar a possível instabilidade, em função da perspectiva de melhoras diante dessas mesmas rupturas – as promessas tornam visíveis os campos de ação possível, comprometendo seus atores e autores (GADOTTI, 2000).

Assim, o PPP, como eixo norteador do PPG, é atualizado no momento do replanejamento anual, em que se discutem novos projetos, a partir do que se pretende para a escola, sob um horizonte temporal de cinco anos, pois o Plano Plurianual de Gestão tem essa vigência. Isso equivale a dizer que, anualmente se rompem determinadas situações em busca de promessas possíveis de melhoras sobre o que está posto.

3.3.2.1 O pensar coletivo do PPP

As Figuras de 34 a 45, do acervo pessoal da pesquisadora, ilustram as ações e reuniões promovidas pela unidade escolar de Ilha Solteira, quando do replanejamento anual de suas atividades didático-pedagógicas, para a atualização do PPP e, por conseguinte, do PPG.

Figura 34 – Pauta da primeira reunião de planejamento (04/02/2017)

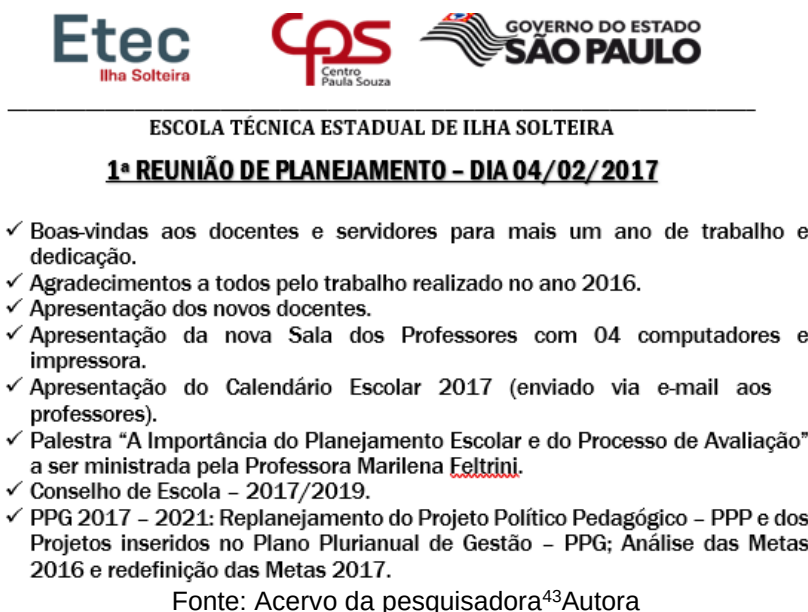
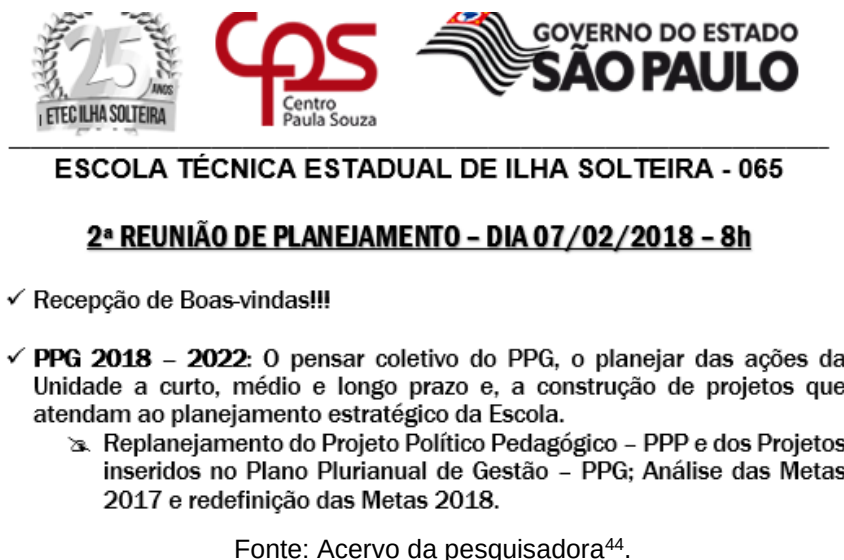


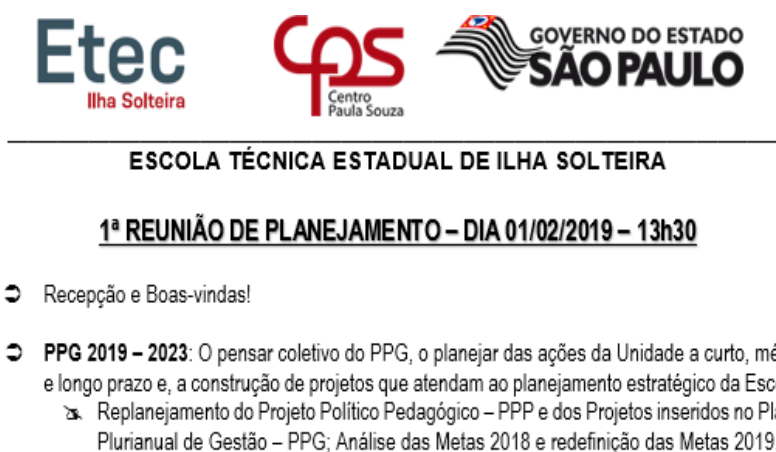
Figura 35 – Pauta da segunda reunião de planejamento (07/02/2018)



⁴³ Assunto: PPG 2017 – 2021: Replanejamento do Projeto Político Pedagógico – PPP e dos Projetos inseridos no Plano Plurianual de Gestão – PPG; Análise das metas 2016 e redefinição das metas 2017.

⁴⁴ Assunto: PPG 2018 – 2022: O pensar coletivo do PPG, o planejar das ações da unidade escolar a curto, médio e longo prazo e a construção de projetos que atendam ao planejamento estratégico da escola.

Figura 36 – Pauta da primeira reunião de planejamento (01/02/2019)



Fonte: Acervo da pesquisadora⁴⁵.

Figura 37 – Oficina realizada na reunião de planejamento para construção do PPP



Fonte: Acervo da pesquisadora⁴⁶.

⁴⁵ Assunto: PPG 2019 – 2023 - O pensar coletivo do PPG, o planejar das ações da unidade escolar a curto, médio e longo prazo e a construção de projetos que atendam ao planejamento estratégico da escola.

⁴⁶ Assunto: O pensar coletivo do PPG, o planejar das ações da unidade escolar a curto, médio e longo prazo e a construção de projetos que atendam ao planejamento estratégico da escola. Replanejamento do Projeto Político Pedagógico – PPP e dos Projetos inseridos no Plano Plurianual de Gestão – PPG; Análise das metas 2018 e redefinição das metas 2019.

Figura 38 – Oficina realizada na reunião de planejamento para construção do PPP



Fonte: Acervo da pesquisadora⁴⁷.

Figura 39 – Oficina realizada na reunião de planejamento para construção do PPP



Fonte: Acervo da pesquisadora⁴⁸.

⁴⁷ Assunto: O pensar coletivo do PPG, o planejar das ações da unidade escolar a curto, médio e longo prazo e a construção de projetos que atendam ao planejamento estratégico da escola. Replanejamento do Projeto Político Pedagógico – PPP e dos Projetos inseridos no Plano Plurianual de Gestão – PPG; Análise das metas 2018 e redefinição das metas 2019.

⁴⁸ Assunto: O pensar coletivo do PPG, o planejar das ações da unidade escolar a curto, médio e longo prazo e a construção de projetos que atendam ao planejamento estratégico da escola. Replanejamento do Projeto Político Pedagógico – PPP e dos Projetos inseridos no Plano Plurianual de Gestão – PPG; Análise das metas 2018 e redefinição das metas 2019.

Figura 40 – Oficina realizada na reunião de planejamento para construção do PPP



Fonte: Acervo da pesquisadora⁴⁹.

Figura 41 – Oficina realizada na reunião de planejamento para construção do PPP



Fonte: Acervo da pesquisadora⁵⁰.

Figura 42 – Oficina realizada na reunião de planejamento para construção do PPP

⁴⁹ Assunto: O pensar coletivo do PPG, o planejar das ações da unidade escolar a curto, médio e longo prazo e a construção de projetos que atendam ao planejamento estratégico da Escola. Replanejamento do Projeto Político Pedagógico – PPP e dos Projetos inseridos no Plano Plurianual de Gestão – PPG; Análise das metas 2018 e redefinição das metas 2019.

⁵⁰ Assunto: O pensar coletivo do PPG, o planejar das ações da unidade escolar a curto, médio e longo prazo e a construção de projetos que atendam ao planejamento estratégico da escola. Replanejamento do Projeto Político Pedagógico – PPP e dos Projetos inseridos no Plano Plurianual de Gestão – PPG; Análise das metas 2018 e redefinição das metas 2019.



Fonte: Acervo da pesquisadora⁵¹.

Figura 43 – Oficina realizada na reunião de planejamento para construção do PPP



Fonte: Acervo da pesquisadora⁵².

Figura 44 – Oficina realizada na reunião de planejamento para construção do PPP

⁵¹ Assunto: O pensar coletivo do PPG, o planejar das ações da unidade escolar a curto, médio e longo prazo e a construção de projetos que atendam ao planejamento estratégico da escola. Replanejamento do Projeto Político Pedagógico – PPP e dos Projetos inseridos no Plano Plurianual de Gestão – PPG; Análise das metas 2018 e redefinição das metas 2019.

⁵² Assunto: O pensar coletivo do PPG, o planejar das ações da unidade escolar a curto, médio e longo prazo e a construção de projetos que atendam ao planejamento estratégico da escola. Replanejamento do Projeto Político Pedagógico – PPP e dos Projetos inseridos no Plano Plurianual de Gestão – PPG; Análise das metas 2018 e redefinição das metas 2019.



Fonte: Acervo da pesquisadora⁵³.

Figura 45 – Oficina realizada na reunião de planejamento para construção do PPP



Fonte: Acervo da pesquisadora⁵⁴.

As fotos acima representam a atualização do PPP da Etec de Ilha Solteira, realizada nas Reuniões de Planejamento, que acontecem anualmente no mês de

⁵³ Assunto: O pensar coletivo do PPG, o planejar das ações da unidade escolar a curto, médio e longo prazo e a construção de projetos que atendam ao planejamento estratégico da escola. Replanejamento do Projeto Político Pedagógico – PPP e dos Projetos inseridos no Plano Plurianual de Gestão – PPG; Análise das metas 2018 e redefinição das metas 2019.

⁵⁴ Assunto: O pensar coletivo do PPG, o planejar das ações da unidade escolar a curto, médio e longo prazo e a construção de projetos que atendam ao planejamento estratégico da escola. Replanejamento do Projeto Político Pedagógico – PPP e dos Projetos inseridos no Plano Plurianual de Gestão – PPG; Análise das metas 2018 e redefinição das metas 2019.

fevereiro (início do ano letivo). Os professores, servidores, membros da Associação de Pais e Mestres (APM) e do Conselho de Escola são convidados a participar da referida reunião, em que um dos assuntos da pauta é a discussão coletiva desse documento, entendido como um instrumento de transformação do contexto escolar.

Assim, as figuras apresentadas mostram as oficinas realizadas nessas Reuniões, por meio das quais, de forma coletiva, pensa-se sobre o fazer pedagógico e se planeja as ações da unidade escolar a curto, médio e longo prazo. Para mais, discute-se a elaboração de projetos que possam atender ao planejamento estratégico da escola, além de se analisar e redefinir metas.

Cumprе destacar que o centro de qualquer projeto político-pedagógico é o processo de formação do aluno; daí a importância da participação ativa de todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem da comunidade escolar.

Além disso, o PPP também é dirigido à formação do futuro professor formador. Logo, torna-se necessário que seja estruturado em torno de uma educação multilateral, que reforce os componentes científico e tecnológico de forma articulada a uma cultura humanizante de desenvolvimento do ser humano em várias vertentes.

Toda essa discussão e reflexão acontecem na perspectiva do processo de ensino e aprendizagem e se dão por meio de palestras e oficinas pedagógicas, realizadas nas cinco Reuniões de Planejamento que a unidade escolar organiza, ao longo do ano letivo, no início e final de cada semestre, e, também, nas quatro Reuniões Pedagógicas, duas por semestre, de acordo com o Calendário Escolar.

A organização dessas reuniões objetiva, entre outras coisas, proporcionar formação continuada ao corpo docente. Por esse motivo, dentre os temas abordados podem-se destacar: i) Plano de Trabalho de Docente (PTD); ii) Metodologia e Didática de Ensino; iii) Processo de Recuperação Contínua; iv) Processo de Avaliação da Aprendizagem, de modo a que os professores se sintam preparados para enfrentar os desafios naturais do exercício da docência.

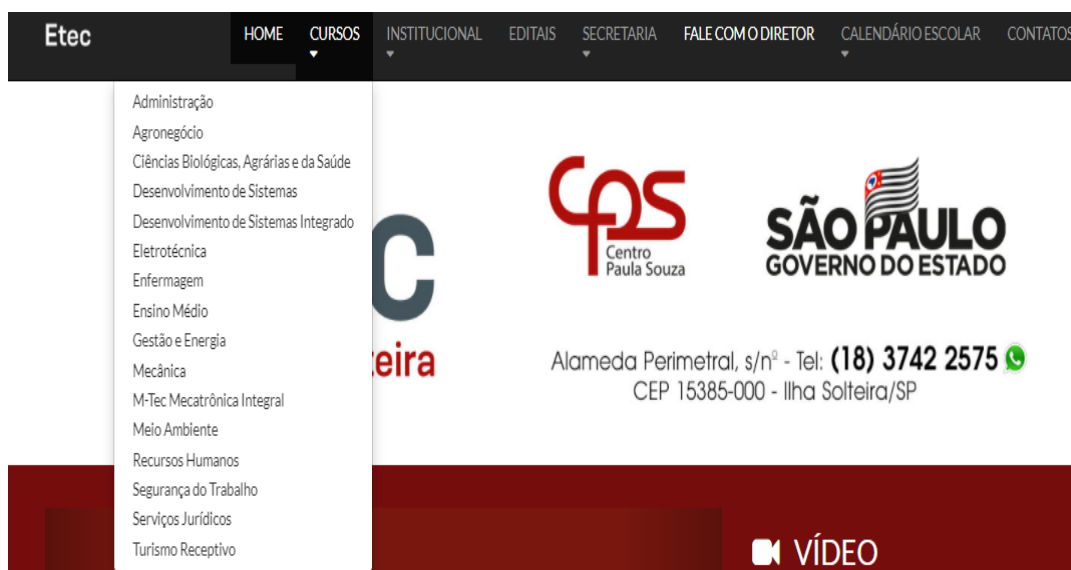
Nessa perspectiva, em reunião de direção e coordenação pedagógica, no ano de 2016 foi aventada a possibilidade de uma nova forma de discussão e elaboração do PPP, no sentido de melhorar e incentivar a participação dos professores. Com esse objetivo, a estratégia para as oficinas foi a de cada grupo registrar as discussões, projetos, metas, pontos fortes, pontos fracos, enfim, todos os apontamentos e, depois, entregar para a coordenação/direção, para posterior compilação das informações a serem inseridas no PPP.

Então, nesse procedimento, tentou-se que o assunto referente ao PPP passasse a ser inserido na pauta de maneira mais leve, pois o momento das reuniões ainda era visto como ‘chato’ para os participantes; daí a parca participação e contribuição dos envolvidos. Nessa situação, era preciso elaborar meios para motivar, incentivar e instigar o envolvimento de todos, de forma distanciada das regras e normas impostas pelo Sistema

Sendo assim, como gestora em processo de implementação da gestão democrática, havia uma responsabilidade intrínseca de filtrar as imposições, neutralizar a ação estratégica orientada pela razão instrumental e buscar a racionalidade comunicativa, a fim de atrair a comunidade escolar e incentivar a participação de todos.

3.3.2.2 Cursos oferecidos pela Etec de Ilha Solteira

Figura 46– Cursos oferecidos pela Etec de Ilha Solteira



Fonte: Página da Etec de Ilha Solteira⁵⁵.

Os cursos ofertados pela Etec Sede são pensados para atender às necessidades da comunidade local e ao atual cenário socioeconômico regional. Nesse contexto, são oferecidas as seguintes modalidades:

- Ensino Médio Regular;

⁵⁵ Disponível em www.etecilhasolteira.com.br. Acesso em 04.jul.2020.

- Técnico em Informática Integrado ao Ensino Médio (ETIM);
- Técnico em Desenvolvimento de Sistemas Integrado ao Ensino Médio (ETIM-DS);
- Ensino Médio com Habilitação Profissional de Técnico em Administração (M-Tec);
- Cursos Técnicos: i) Desenvolvimento de Sistemas; ii) Eletrotécnica; iii) Enfermagem; iv) Mecânica; v) Meio Ambiente; vi) Segurança do Trabalho e vii) Turismo Receptivo;
- Especialização Profissional Técnica em Gestão de Energia.

No que se refere aos cursos de natureza estritamente técnica, interessa apontar o perfil dos alunos egressos (CPS, 2020b):

O Técnico em Desenvolvimento de Sistemas é o profissional que analisa e projeta sistemas. Constrói, documenta, realiza testes e mantém sistemas de informação. Utiliza ambientes de desenvolvimento e linguagens de programação específica. Modela, implementa e mantém bancos de dados.

O Técnico em Eletrotécnica é o profissional que instala, opera e mantém elementos de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. Participa da elaboração e desenvolvimento de projetos de instalações elétricas e de infraestrutura para sistemas de telecomunicações em edificações. Atua no planejamento e execução da instalação e manutenção de equipamentos e instalações elétricas.

Além disso, aplica medidas para o uso eficiente da energia elétrica e de fontes energéticas alternativas. Participa do projeto e instala sistemas de acionamentos elétricos. Executa a instalação e manutenção de iluminação e sinalização de segurança.

O Técnico em Enfermagem atua na promoção, prevenção, recuperação e reabilitação dos processos saúde-doença. Colabora com o atendimento das necessidades de saúde do paciente/cliente, família e comunidade, em todas as faixas etárias. Desenvolve ações de educação para o autocuidado, segurança no trabalho e biossegurança nas ações de enfermagem. Promove ações de orientação e preparo do paciente para exames.

Para além das atuações supracitadas, esse profissional realiza cuidados de enfermagem, tais como curativos, administração de medicamentos e vacinas, nebulizações, procedimentos invasivos, mensuração antropométrica e verificação de

sinais vitais, dentre outros. Presta assistência de enfermagem a pacientes clínicos e cirúrgicos em qualquer fase do ciclo vital.

O Técnico em Mecânica elabora projetos mecânicos e sistemas automatizados. Planeja, aplica e controla procedimentos de instalação e de manutenção mecânica de máquinas e equipamentos. Desenvolve e controla processos de fabricação e montagem de conjuntos mecânicos. Aplica técnicas de medição e ensaios. Define materiais para construção mecânica. Elabora documentação, realiza compras e vendas técnicas e cumpre normas e procedimentos de segurança no trabalho e de preservação ambiental.

O Técnico em Meio Ambiente coleta, armazena e interpreta informações, dados e documentações ambientais. Colabora na elaboração de laudos, relatórios e estudos ambientais. Auxilia na elaboração, acompanhamento e execução de sistemas de gestão ambiental. Atua na organização de programas de educação ambiental, de conservação e preservação de recursos naturais, de redução, reuso e reciclagem.

Paralelamente, nessa atuação o profissional também está apto a identificar as intervenções ambientais, analisar suas consequências e operacionalizar a execução de ações para preservação, conservação, otimização, minimização e remediação dos seus efeitos.

O Técnico em Segurança do Trabalho atua em ações preventivas nos processos produtivos, com auxílio de métodos e técnicas de identificação, avaliação, análise e definição de medidas de controle de riscos ambientais, de acordo com a Legislação Brasileira, Normas Regulamentadoras e princípios de Higiene, Saúde e Segurança do Trabalho. Seleciona, controla, orienta e fiscaliza o uso de Equipamento de Proteção Coletiva (EPC) e Equipamento de Proteção Individual (EPI). Participa de perícias e fiscalizações.

Nessa área, também pode desenvolver ações educativas, coleta e organiza informações de Saúde e de Segurança do Trabalho. Avalia, analisa e executa diversos programas e projetos de prevenção em Segurança do Trabalho, dentre eles o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) e demais programas previstos nas Normas Regulamentadoras.

O Técnico em Turismo Receptivo acolhe o turista em agências de turismo, nos meios de hospedagem, bares e restaurantes, empresas organizadoras de eventos, hospitais, parques, dentre outros atrativos turísticos e empresas prestadoras de serviços em hospitalidade.

Ademais, esse profissional organiza atividades recreativas, identifica os equipamentos e atrativos turísticos, organiza roteiros históricos, culturais e educativos, planeja eventos, assim como desenvolve atividades inerentes à arte da hospitalidade. Presta informações, assistência e orientação técnica ao turista, bem como identifica oportunidades empreendedoras.

O Especialista Técnico em Gestão de Energia é o profissional capaz de elaborar métodos de medição e verificação da eficiência nos sistemas de consumo energético, auditoria energética, qualidade de energia e análise econômica em conservação de energia. Correlaciona os aspectos legais e institucionais dos programas de eficiência energética. Identifica oportunidades de redução de custos operacionais e de consumo de energia elétrica para atender aos compromissos com a sociedade e com o meio ambiente.

Com tudo isso, a unidade escolar da Etec é reconhecida em toda a cidade e região pela oferta do ensino público gratuito de qualidade, pelo alto índice de empregabilidade dos egressos dos cursos técnicos e pela grande quantidade de alunos do Ensino Médio e ETIM que ingressam, anualmente, nas melhores e universidades públicas do país. Atualmente, são 1.106 alunos distribuídos nessa variedade de cursos.

No caso do Ensino Técnico, a busca constante por parcerias com empresas de importância regional, estadual e nacional possibilita momentos dinâmicos de formação e de vivência teórico-prática, nos ambientes de atuação profissional, como forma de ampliar o conhecimento e atender às competências previstas no Plano de Curso, o que ocorre por meio de visitas técnicas e/ou estágios.

Nesse contexto, destacam-se algumas empresas parceiras: as Prefeituras Municipais de Ilha Solteira, Pereira Barreto, Itapura, Castilho, Sud Mennucci e Selvíria; o Hospital Regional de Ilha Solteira; a Usina Santa Adélia; o INSS; a Eldorado Brasil; a Usina Vale do Paraná; a CTG Brasil – Usina Hidrelétrica de Ilha Solteira; a Associação Comercial e Empresarial de Ilha Solteira; a Faculdade de Engenharia – UNESP de Ilha Solteira e a Usina Plastrela de Aparecida do Taboado (MS).

Como é possível perceber, a escola de atuação dessa pesquisadora como diretora escolar está intimamente ligada a questões de empregabilidade de seus estudantes e, portanto, sujeita às muitas nuances de influência do setor econômico e mercadológico em sua política curricular.

Por esse motivo, ainda na minha gestão foram implantados vários cursos novos, como o M-Tec Mecatrônica Integrado e o Gestão de Energia (Pós-Técnico), esse último uma tendência de complementação ao curso técnico, destinado aos alunos egressos, com possibilidade de novas oportunidades no mercado de trabalho.

Interessa notar que, algumas vezes, o próprio grupo de professores sugere uma nova modalidade de curso a ser ofertada. Porém, é certo que a iniciativa não depende somente da direção. É preciso organizar a documentação específica, apresentar a proposta para os membros do Conselho de Escola para análise e aprovação e, depois, enviar ao Centro Paula Souza, também para análise e aprovação, já que vários requisitos são analisados, como, por exemplo, a disponibilidade de laboratórios para aulas práticas, dentre outras questões.

3.3.2.3 Classes descentralizadas

Figura 47 – Classes descentralizadas da Etec de Ilha Solteira

Etec Ilha Solteira

CPS Centro Paula Souza

SÃO PAULO GOVERNO DO ESTADO

Alameda Perimetral, s/nº - Tel: (16) 3742 2575
CEP 13365-000 - Ilha Solteira/SP

Classes Descentralizadas ETEC Ilha Solteira

Conheça nossas instalações na cidade de Ilha Solteira-SP e também de informações de cursos técnicos.

ILHA SOLTEIRA - Escola Estadual de Urubupungá
CENTRO PAULA SOUZA - ETEC DE ILHA SOLTEIRA
Avenida Brasil, 732 - Zona Sul
CEP: 13.365-000 - Ilha Solteira-SP
E-mail: wdsol@cps.sp.gov.br
Telefone/Fax: (16) 3742-1700

CURSOS OFERECIDOS:
- Técnico em Administração
- Técnico em Recursos Humanos
- Técnico em Serviços Jurídicos

PEREIRA BARRETO - E.E. Coronel Francisco Schmidt
CENTRO PAULA SOUZA - ETEC DE ILHA SOLTEIRA
Rua Ciro Moura, 3220 - Jardim Sertão
CEP: 13.370-000 - Pereira Barreto-SP
E-mail: wdsol@cps.sp.gov.br

CURSOS OFERECIDOS:
- Técnico em Administração
- Técnico em Recursos Humanos
- Técnico em Serviços Jurídicos

SUD Mennucci - EMEF Prof. Victor Padilha
CENTRO PAULA SOUZA - ETEC DE ILHA SOLTEIRA
Rua Carlos Camargo Cunha, 426 - Centro
CEP: 13.360-000 - Sud Mennucci-SP
E-mail: wdsol@cps.sp.gov.br

CURSOS OFERECIDOS:
- Técnico em Administração

ITAPURA - Secretaria Municipal de Educação, Esportes e Lazer
CENTRO PAULA SOUZA - ETEC DE ILHA SOLTEIRA
Rua Afonso Pena, 235 - Centro
CEP: 13.390-000 - Itapira-SP
E-mail: wdsol@cps.sp.gov.br

CURSOS OFERECIDOS:
- Técnico em Administração

INFORMATIVOS
- Confirmar acesso Escola
- Abrir chamado de manutenção
- NDA Online

NOSSAS DICAS
- Manual de Aluno
- Manual de TCC
- ARM - Estabelecimentos conectados

NOTÍCIA FALCIMENTO
É com grande pesar que comunicamos o falecimento de Sr. Carlos Moura Padilha, filho dos professores Maria Cristina Padilha e Maria Inês Moura Padilha, ocorrido na noite de ontem, dia 20/06/2020.
Neste momento de profunda dor, a Etec de Ilha Solteira expressa as mais sinceras condolências e solidariedade aos familiares e amigos... Ver mais

Fonte: Página da Etec de Ilha Solteira⁵⁶.

A proposta de ampliar o acesso ao ensino profissional no país surgiu diante da necessidade de se atender às demandas específicas do mercado de trabalho que, em constante transformação, passou a exigir ações de melhoria contínua. Essa é uma

⁵⁶ Disponível em www.etecilhasolteira.com.br. Acesso em 05.jul.2020.

perspectiva que se acentuou a partir dos anos 90, com o processo de globalização e de regulação internacional das políticas educacionais.

Nesse cenário, surgiu o ensejo de modernizar o ensino profissional no país, por meio da instalação das chamadas classes descentralizadas, em instituições escolares:

Os estabelecimentos de ensino e os mantenedores de rede de ensino, vinculados ao sistema estadual poderão obter a autorização e o funcionamento de cursos que, por razões especiais, serão ministrados fora da sede do estabelecimento de ensino, por meio de classes descentralizadas, sob a forma de extensão (SÃO PAULO, 1999, Art. 1º).

A ideia das classes descentralizadas nasceu para atender a uma demanda específica de profissionais da área da saúde, que já se encontravam no mercado de trabalho e não possuíam uma formação adequada:

Ainda existem demandas específicas para funcionamento de cursos supletivos de ensino fundamental e médio, ou da educação profissional, por parte de instituições públicas ou de empresas privadas, para atendimento de seus funcionários [...] Cumpre esclarecer que o que se convencionou chamar de “classes descentralizadas” no Estado de São Paulo começou no final da década de 80 [...]. O referido projeto, devidamente acompanhado pelas autoridades da Secretaria da Educação foi então denominado “Projeto de Classes Descentralizadas”, tendo por finalidade atender a uma demanda específica de profissionais para a área da saúde, que já se encontravam no mercado de trabalho sem a respectiva formação [...]. A autorização para que uma instituição escolar possa instalar cursos em classes descentralizadas somente se justifica por prazo determinado. Assim, essas classes descentralizadas serão sempre autorizadas em caráter especial, visto que seu funcionamento pressupõe um caráter provisório, ou emergencial, e uma demanda transitória (SÃO PAULO 1999a, p. 907).

No que se refere à autorização de funcionamento dessas classes, tem-se a Indicação CEE nº8/99, que trata do projeto educacional a ser desenvolvido nesse tipo de extensão da educação profissional:

A autorização para a instalação e funcionamento de classes descentralizadas será concedida por prazo determinado para desenvolver projeto educacional com justificativa social e atendimento a uma demanda específica ou transitória, visando à oferta de educação básica, ensino fundamental ou médio, regular ou supletivo, ou de educação profissional em nível técnico (SÃO PAULO, 1999b, Art. 2º).

Com o passar do tempo, no ano de 2009, com a política de governo do governador José Serra, foi estabelecido mais um programa de expansão para as Etecs, no Estado de São Paulo. Com vistas a atender a necessidade de mão de obra qualificada e minimizar o gargalo na oferta de vagas de cursos profissionalizantes, estabeleceu-se a abertura de novas classes descentralizadas, como esforço de inclusão social para as regiões periféricas. Para tanto, foram feitos convênios entre o CEETEPS e as prefeituras municipais.

O CEETEPS expandiu sua atuação em municípios que não contavam com unidades de ensino da instituição, instalou cursos profissionalizantes que atendessem à demanda do mercado de trabalho local, sob a gestão de uma Etec próxima, ampliando o acesso à educação pública.

A gestão dessa Etec próxima se responsabiliza, no caso, por disponibilizar docentes, realizar o processo de seleção (Vestibulinho), matrícula de alunos e acompanhamento de vida escolar, bem como fornecer a estrutura pedagógica e de supervisão. O município fica responsável pelas instalações físicas necessárias ao plano de desenvolvimento do curso, em conformidade com o plano de trabalho do convênio; manutenção do prédio da escola; serviços de limpeza e vigilância; apoio administrativo e fornecimento de alimentação (SÃO PAULO, 1999a).

Como resultado, atualmente o CEETEPS está presente em mais de 300 municípios, com a presença de classes descentralizadas em todo o Estado de São Paulo, que se tornaram um importante instrumento de formação de jovens e adultos em locais em que não há uma escola técnica, ou que se precise expandir o número de vagas. A proposta é manter a qualidade de educação oferecida pelas Etecs, com aproveitamento dos espaços ociosos nas unidades escolares estaduais/municipais (ARCANJO, 2017).

Com isso, a partir das mudanças no cenário profissional regional e as tendências do mercado de trabalho, no ano de 2009 a Etec Sede passou por um processo de expansão, com a implantação das Classes Descentralizadas (CD) na E. E. Urubupungá, no próprio município de Ilha Solteira, e na E.E. Coronel Francisco Schimdt, no município de Pereira Barreto. Essas classes oferecem, atualmente, os cursos técnicos em Administração, Recursos Humanos e Serviços Jurídicos.

Tais cursos, desenvolvidos em modalidade de expansão nas classes descentralizadas, têm duração de um ano e meio, e atendem aos setores industrial,

agropecuário e de serviços locais. Funcionam em prédios escolares compartilhados com as escolas estaduais, por meio da parceria com a Secretaria de Educação do Estado de São Paulo, e seu desenvolvimento é supervisionado por uma Etec próxima (ARCANJO, 2017).

No que se refere às características dos estudantes, na CD Urubupungá 77,14% dos alunos são do sexo feminino; 22,86%, do masculino; na CD Pereira Barreto, 74,42% são do sexo feminino, e 25,58%, do masculino.

Com relação ao perfil dos egressos, tem-se o que segue:

O Técnico em Administração é o profissional que adota postura ética na execução da rotina administrativa, na elaboração do planejamento da produção e de materiais, recursos humanos, financeiros e mercadológicos. Realiza atividades de controle e auxilia nos processos de direção, utilizando ferramentas da informática básica. Desempenha suas atividades observando as normas de segurança, saúde e higiene do trabalho, bem como as de preservação ambiental.

O Técnico em Recursos Humanos executa rotinas administrativas de pessoal, com base na Legislação Trabalhista e Previdenciária. Auxilia no controle e avaliação de subsistemas de gerenciamento e contribui para a implementação das estratégias organizacionais. Administra pessoal, promove ações de treinamento, identifica e sugere plano de benefícios.

Além disso, esse profissional descreve e classifica postos de trabalho, aplica questionários e processa informações acerca dos trabalhadores. Atua nos processos de recrutamento, seleção e integração e assessora as relações de trabalho e sistemas de avaliação de desempenho.

O Técnico em Serviços Jurídicos executa serviços de suporte e apoio técnico-administrativo a escritórios de advocacia, de auditoria jurídica, recursos humanos e departamentos administrativos e cumpre as determinações legais atribuídas a cartórios judiciais e extrajudiciais, executando procedimentos e registros cabíveis. É responsável pelo gerenciamento e pelo arquivo de processos e de documentos técnicos.

As classes descentralizadas supracitadas apresentam características semelhantes, por estarem instaladas em municípios com *status* de Estância Turística, título designado pelo governo do Estado de São Paulo, devido à tendência à promoção do turismo regional. Além disso, os municípios de Ilha Solteira e Pereira Barreto

contam com os setores de comércio e de serviços como os principais impulsionadores da economia.

Nessa tendência, no 2º semestre de 2018 a expansão se deu no município de Sud Mennucci, com a implantação da Classe Descentralizada EMEF Profº Victor Padilha – Sud Mennucci, por meio do Plano Expansão I, em parceria com a prefeitura municipal. Inicialmente foi ofertado o curso técnico em Turismo Receptivo, para atender à também vocação turística do município, voltada à pesca esportiva. Depois, no 1º semestre de 2020, com a proposta de alternar a oferta, ofereceu-se o Técnico em Agronegócio.

O município de Sud Mennucci se situa a 64 km de Ilha Solteira, tem uma população estimada de 7.728 habitantes, de acordo com o IBGE (2020b), e a base de sua economia é a agroindústria, enquanto o setor predominante é o cultivo da cana-de-açúcar, produção de açúcar e álcool e a geração de energia. Como segundo pilar da cadeia produtiva está a pecuária de corte, seguida pela agricultura, comércio, citricultura e turismo.

A CD desse município está instalada em prédio compartilhado com a escola municipal, por meio da parceria com a prefeitura, como já relatado. Quanto às características dos alunos, 54,84% são do sexo masculino, e 45,16%, do feminino.

No que tange ao perfil dos egressos, encontra-se o que segue descrito:

O Técnico em Agronegócio aplica técnicas de gestão e de comercialização, com vistas ao aumento da eficiência do mercado agrícola e agroindustrial. Identifica os segmentos das cadeias produtivas do setor agropecuário. Avalia custos de produção e aspectos econômicos para a comercialização de novos produtos e serviços. Idealiza ações de *marketing* aplicadas ao agronegócio. Auxilia a organização e execução de atividades de gestão do negócio rural, inclusive de empreendimentos da agricultura familiar.

Ademais, esse profissional participa de sistemas de gestão ambiental e de promoção do desenvolvimento tecnológico e social, com foco na qualidade e sustentabilidade do empreendimento. Orienta produtores e trabalhadores rurais na organização de associações e cooperativas.

Isso posto, na continuidade dos processos de expansão da educação profissional, no 1º semestre de 2020 a Etec expandiu um pouco mais, chegando ao município de Itapura, com a implantação da Classe Descentralizada de Itapura, na

EMEF Profº Victor Padilha, por meio do Plano Expansão I, em parceria com a prefeitura municipal. O curso ofertado foi o Técnico em Administração.

O município de Itapura tem população estimada de 4.951 habitantes, de acordo com o IBGE (2020d), e se distancia 35 km de Ilha Solteira. A CD está instalada em prédio compartilhado com outros segmentos públicos municipais. Quanto às características dos alunos, 61,54% são do sexo feminino, e 38,46%, do masculino.

Essa classe descentralizada foi uma conquista da gestão dessa pesquisadora. Sendo fruto da parceria com o município, possibilitou maiores oportunidades de formação técnica profissional para os munícipes sem condições de viajar para a Etec Sede, em Ilha Solteira, para frequentar um dos cursos técnicos oferecidos, conforme seu interesse.

Nesse sentido, ao olhar para o sítio da *internet* que registra as classes descentralizadas da Etec de Ilha Solteira, percebe-se que a atuação dessa pesquisadora, na função de diretora escolar, foi dotada de características articuladoras, voltadas especialmente aos alunos e comunidades do entorno da escola e dos municípios vizinhos, dado o esforço em ampliar a oferta de educação profissional pública de qualidade, a partir de uma escola de impacto regional, como a Etec.

Com isso, evidencia-se que uma gestão orientada pela racionalidade comunicativa de Habermas, pode alicerçar uma organização pautada no diálogo, fazendo com que a relação entre a gestão e as demais pessoas - professores, estudantes, sociedade em geral - deixe de ser monológica e passe a ser dialógica e intersubjetiva, com possibilidade de efetivo exercício democrático e interativo na condução dos diversos segmentos da unidade escolar.

3.3.2.4 Novotec: parceria Centro Paula Souza e Secretaria de Educação

No ano de 2020, com o intuito de continuar expandindo a oferta do ensino profissionalizante, o Centro Paula Souza passou a oferecer o programa Novotec Integrado, em parceria com a Secretaria de Educação do Estado de São Paulo, dando oportunidade aos alunos das escolas estaduais (EE) de optarem pela certificação do Ensino Médio com habilitação profissional técnica, por meio da oferta dos cursos técnicos de Administração e Informática para Internet.

O curso de Administração foi ofertado na Escola Estadual Dr. Paulo Grassi Bonilha, na cidade de Itapura; o de Informática para Internet, nas Escolas Estaduais Arno Hausser, no próprio município de Ilha Solteira, e Mitsusada Umetani, em Pereira Barreto.

Figura 48 – Lançamento do programa Novotec: uma parceria entre o Centro Paula Souza e a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo

Paula Souza leva experiência de Etecs ao programa Novotec

1 de março de 2019

Compartilhe!



O Centro Paula Souza (CPS) vai usar sua experiência na gestão das Escolas Técnicas (Etecs) e Faculdades de Tecnologia (Fatecs) estaduais para a implantação do Novotec, programa desenvolvido em parceria com as Secretarias de Desenvolvimento Econômico e de Educação para implantar as diretrizes do Novo Ensino Médio no Estado. O objetivo é oferecer o itinerário de formação técnica e profissional nas Etecs e nas escolas da rede estadual.

O lançamento da iniciativa ocorreu nesta sexta-feira (1º), no Palácio dos Bandeirantes, na Capital, e contou com a presença do Governador João Dória; do vice-governador, Rodrigo Garcia; da secretária de Desenvolvimento Econômico, Patrícia Ellen da Silva; do secretário de Educação,

Fonte: Página do Centro Paula Souza⁵⁷.

Quando chegaram na Etec as informações do Centro Paula Souza em relação à parceria realizada com a Secretaria de Educação Estadual para a oferta do Novotec integrado nas escolas estaduais citadas acima, houve uma preocupação da direção

⁵⁷ Disponível em <https://www.cps.sp.gov.br/centro-paula-souza-leva-expertise-das-etecs-ao-programa-novotec>. Acesso em 09.jul.2021.

escolar em relação aos desafios inerentes à referida proposta, que poderiam atuar como dificultadores do processo de implantação do novo curso.

Tais desafios implicavam questões de infraestrutura das escolas estaduais; quantidade de professores disponíveis para assumir as aulas da base técnica; o pequeno número de servidores administrativos na ativa, para dar conta do aumento na demanda de serviços; a necessidade de contato/comunicação e diálogo permanente com a equipe gestora das escolas parceiras e, principalmente, a manutenção da qualidade do trabalho e das ações características da Etec em outro ambiente.

Essas preocupações giravam em torno do fato de que, para o curso do Novotec integrado, muitas vagas seriam ofertadas, já que, a princípio, a proposta se direcionava para duas turmas em cada uma das escolas estaduais. Então, por esse motivo, como diretora da Etec na ocasião, achei oportuno apresentar tais angústias à equipe, para que a iniciativa em assumir essa responsabilidade pudesse ser pensada coletivamente e atendida com a mesma qualidade educacional desenvolvida até então.

Diante disso, foram realizadas várias reuniões entre a equipe de gestão, coordenadores e professores dos cursos que seriam ofertados (Eixo Tecnológico: Administração e Informática), para socializar a informação de que o Novotec teria que ser ofertado em parceria com as escolas estaduais e que era necessário pensar conjuntamente sobre a melhor decisão a ser tomada, considerando os possíveis dificultadores.

Ao final das discussões, cujo saldo foi positivo, todos conseguiram vislumbrar os aspectos favoráveis em oferecer os cursos técnicos nas escolas do Estado, por meio do Novotec integrado. Nesse sentido, observa-se a importância da gestão democrática, ao buscar a participação ativa dos envolvidos, sobretudo como forma de apoiar, fortalecer e proteger a direção da escola na tomada de decisão adequada.

Contudo, ainda que na observância dos pontos positivos em relação à oferta do novo curso, os dificultadores continuavam, como já elencados acima, principalmente em relação à disponibilidade de professores, já que seriam duas turmas em cada escola. Por isso, os presentes nas reuniões sugeriram a manutenção da oferta, porém com apenas uma turma por unidade escolar estadual, ao invés de duas. Dessa forma, ficaria resolvida a problemática do número de professores, bem como de servidores.

Dessa maneira, com uma turma por escola para o Novotec integrado, chegou-se a um consenso, construído pelo diálogo e comunicação, com a opinião de todos os presentes. Com isso, acabou-se por comprovar que, quando o Sistema impõe algo a ser executado, se não existe a oportunidade real da contrariedade, que qualquer margem de ‘manobra’ seja aproveitada, para que tudo aconteça em prol do bem de todos. Nesse pressuposto, a capacidade de argumentação conjunta se torna estratégia importante e necessária, para evidenciar e justificar a decisão tomada pela escola.

Nessa experiência, a memória retomada pela imagem da foto de lançamento do programa Novotec trouxe à tona reflexões sobre a forma como as políticas chegam à escola, após serem celebradas entre/por ‘autoridades’, de maneira pronta e acabada, com um discurso democrático ‘envernizado’, que tenta convencer os envolvidos de que existe total autonomia na tomada de decisão pela escola, o que nem sempre procede.

3.3.2.5 Órgãos colegiados (APM, Conselho de Escola, Grêmio Estudantil e Representantes de turmas)

As Figuras 49 e 50, apresentadas na sequência, mostram a composição do Conselho de Escola e da Associação de Pais e Mestres - APM (Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva), respectivamente:

Figura 49 – Relação dos membros do Conselho de Escola

Membros do Conselho da Escola

(Gestão – 2021/2023)

- Monique Dias Pinto (Etec)
Diretor/ Presidente
- Alessandra de Araújo Bena Alves (Etec)
Representante das Diretorias de Serviços e Relações Institucionais
- Alex Pereira da Cunha (Etec)
Representante dos Professores
- Giovana de Paula Lima Moraes (Etec)
Representante dos Servidores Técnicos e Administrativos
- Claudinéia Brito dos Santos Scavazini
Representante dos Pais de Alunos (César Arthur – 2º Ensino Médio)
- Rosilene Ferreira da Silva Macedo
Representante dos Alunos (Enfermagem)
- Luciano da Paz Santos (APM Etec)
Representante das Instituições Auxiliares
- Josilma Maria Lima Souza (ACEIS)
Representante dos Empresários (vinculado a um dos cursos)
- Valdir Sena
Aluno Egresso atuante em sua área de Formação Técnica (Eletrotécnica)
- Magda Antônia Silva Milanezi (Educação/ Prefeitura de Ilha Solteira)
Representante do Poder Público Municipal
- Omar Jorge Sabbag (Unesp)
Representante de Instituição de Ensino (vinculado a um dos cursos)

Fonte: Etec de Ilha Solteira⁵⁸.

Figura 50 - Associação de Pais e Mestres - APM (Conselho deliberativo, Conselho fiscal e Diretoria executiva)

Membros da Associação de Pais e Mestres

GESTÃO Fevereiro/2020 a Fevereiro/2022

Conselho Deliberativo

Presidente – Direção – Monique Dias Pinto
Professor – Alex Pereira da Cunha
Professor – Daniela Cintra de Araújo Queiroz
Professor – Luciano da Paz Santos
Pai de Aluno – Andréia Aparecida Ruiz (1º EM)
Pai de Aluno – Rosângela Aparecida Tinno (1º EM)
Pai de Aluno – Lilliane de Oliveira Silva (3º ETIM)
Pai de Aluno – Rosimar de Melo (3º ETIM)
Aluno maior de 18 anos – Janderson Teles Costa de Oliveira (Eletrotécnica/Noite)
Aluno maior de 18 anos – Maria Suzana Wíezel (Eventos/Noite)
Ex-aluno – Murilo Ferreira Queiroz (Serviços Jurídicos)

Conselho Fiscal

Pai de Aluno – Luciana Claudia Costa Ynone (1º EM)
Pai de Aluno – Márcia de Jesus Borges Donegatte Alves (1º ETIM)
Professor/Funcionário ADM – Luciana Sanches Ferreira

Diretoria Executiva

Diretor Executivo – Eduardo Prazias
Vice-Diretor Executivo – Giovana de Paula Lima Moraes
Secretário (a)
Diretor Financeiro (pai/mãe de Aluno) – Claudinéia Brito dos Santos Scavazini (1º EM)
Vice-Diretor Financeiro – Iara Tamaki Silva
Diretor Cultural e Social – Handerson Ferreira Gonçalves
Diretor de Esportes
Diretor de Patrimônio – Paulo Roberto da Conceição Filho

Fonte: Etec de Ilha Solteira⁵⁹.

⁵⁸ Disponível em www.etecilhasolteira.com.br. Acesso em 10.jul.202.

⁵⁹ Disponível em www.etecilhasolteira.com.br. Acesso em 10.jul.2020.

Na sequência, a Figura 51 mostra a distribuição dos integrantes do Conselho de escola por segmento, e as atribuições desse órgão, segundo as normas do Regimento comum das Etecs:

Figura 51 – Conselho de Escola/Regimento comum das Etecs

TÍTULO II – Da Organização Técnica - Administrativa

CAPÍTULO I – Do Conselho de Escola

Artigo 10 - A Etec terá, como órgão deliberativo, o Conselho de Escola, integrado por representantes da comunidade escolar e da comunidade extraescolar, cuja composição será:

I - pela comunidade escolar:

- a) Diretor, presidente nato;
- b) um representante das diretorias de serviços e relações institucionais;
- c) um representante dos professores;
- d) um representante dos servidores técnico e administrativos;
- e) um representante dos pais de alunos;
- f) um representante dos alunos;
- g) um representante das instituições auxiliares.

II - pela comunidade extraescolar:

- a) representante de órgão de classe;
- b) representante dos empresários, vinculado a um dos cursos;
- c) aluno egresso atuante em sua área de formação técnica;
- d) representante do poder público municipal;

- e) representante de instituição de ensino, vinculada a um dos cursos;
- f) representantes de demais segmentos de interesse da escola.

§ 1º - A composição da comunidade extraescolar será de, no mínimo, quatro membros e, no máximo, de sete membros.

§ 2º - Os representantes mencionados no inciso I, alíneas de "b" a "g", serão escolhidos pelos seus pares, e os mencionados no inciso II serão convidados pela Direção da Escola.

§ 3º - Os representantes cumprirão mandato de um ano, permitidas reconduções.

Artigo 11 - O Conselho de Escola terá as seguintes atribuições:

I - deliberar sobre:

- a) o projeto político-pedagógico da escola;
- b) as alternativas de solução para os problemas acadêmicos e pedagógicos;
- c) as prioridades para aplicação de recursos.

II - estabelecer diretrizes e propor ações de integração da Etec com a comunidade;

III - propor a implantação ou extinção de cursos oferecidos pela Etec, de acordo com as demandas locais e regionais e outros indicadores;

IV - aprovar o Plano Plurianual de Gestão e o Plano Escolar;

V - apreciar os relatórios anuais da escola, analisando seu desempenho diante das diretrizes e metas estabelecidas.

§ 1º - O Conselho de Escola poderá ser convocado pela Direção para manifestar-se sobre outros temas de interesse da comunidade escolar.

§ 2º - O Conselho de Escola reunir-se-á, ordinariamente, no mínimo, duas vezes a cada semestre e, extraordinariamente, quando convocado pelo seu presidente ou pela maioria de seus membros.

§ 3º - As reuniões do Conselho de Escola deverão contar com a presença mínima da maioria simples de seus membros.

§ 4º - Nas decisões a serem tomadas por maioria simples, todos os membros terão direito a voto, cabendo ao diretor o voto de desempate.

Fonte: Regimento Comum das Etecs⁶⁰.

É importante informar que os colegiados do Conselho de Escola e da APM se reúnem bimestralmente com a direção escolar, para tratar de assuntos relacionados aos respectivos órgãos, conforme organizado pelo Calendário Escolar da unidade.

⁶⁰ Disponível em www.etecilhasolteira.com.br. Acesso em 10.jul.2020.

Figura 52 – Representantes de Turma

REPRESENTANTES DE TURMAS ETEC Ilha Solteira

O QUE É O ALUNO REPRESENTANTE DE TURMA?

É o principal elo entre a turma e a escola. É o responsável pelo diálogo ético e eficaz com sua turma, administrando eventuais problemas, coletando informações e sugestões. Ele promove a integração do grupo, possibilitando a participação de todos nos assuntos de turma. O representante é, ainda, o multiplicador das inúmeras informações institucionais, transmitidas pelos professores, coordenadores e/ou direção da escola.

QUAL O PERFIL DO REPRESENTANTE DE TURMA?

- Valoriza a cidadania;
- É responsável;
- Tem espírito de liderança;
- É bom moderador;
- É comprometido com as atividades propostas;
- É solidário, entusiasta e idealista.

QUAIS AS PRINCIPAIS FUNÇÕES DO REPRESENTANTE?

- Estimular a interação entre todos os alunos da turma;
- Saber ouvir os colegas em suas necessidades;
- Identificar as necessidades da turma;
- Realizar a análise crítica dos pontos colocados em relevo;
- Mostrar-se sempre responsável e aberto ao diálogo;
- Promover reflexão da turma frente ao curso;
- Gerar a integração com Representantes;
- Buscar a opinião consensual do grupo e representá-la em situações decisórias;
- Participar das reuniões de Representantes de Turma;
- Divulgar para a turma o que foi abordado nas reuniões, assim como os eventos programados pela escola, estimulando a participação de todos;
- Ser participante ativo no atendimento ao aluno.

COMO O REPRESENTANTE É ESCOLHIDO?

O Representante de Turma é escolhido por eleição direta, na qual os alunos interessados se candidatam. Os demais colegas de classe votam naquele que melhor possa representar a turma. Todos os alunos podem ser votados. O Representante será o que obtiver maior número de votos.

Fonte: Etec de Ilha Solteira⁶¹.

A imagem acima, extraída do site da unidade escolar da Etec de Ilha Solteira, apresenta orientações e informações referentes ao aluno representante de turma, isto é, o que ele significa; qual o perfil esperado; quais as principais funções; como é escolhido. Essas informações são repassadas aos estudantes de todas as turmas/séries, em todos os períodos, na primeira reunião realizada no ano para orientação e esclarecimentos.

Quanto a esse colegiado, importa destacar que há uma rotina de reunião bimestral com a equipe gestora, para acompanhamento do processo de ensino e aprendizagem, bem como para a discussão de demais assuntos relacionados à unidade escolar. O mesmo acontece com os membros do Grêmio estudantil; porém, uma vez ao mês, para a verificação de propostas voltadas à comunidade escolar e participação nos eventos escolares.

É lícito apontar que os órgãos colegiados são parceiros importantes da direção escolar e podem atuar de modo efetivo nas situações apresentadas no ambiente da escola. Enquanto diretora da Etec, sempre considerei e respeitei muito a

⁶¹ Disponível em www.etecilhasolteira.com.br. Acesso em 10.jul.2020.

participação dos membros de cada colegiado nas reuniões, dada a importância de seu envolvimento e parceria com a unidade escolar.

De maneira geral, o trabalho conjunto da equipe gestora da Etec (diretora, coordenador pedagógico, orientador educacional) com seus órgãos colegiados (Conselho de Escola, APM, Representantes de turmas e Grêmios estudantis) permitiu a participação ativa da unidade escolar para além do trabalho pedagógico realizado.

Outrossim, essa união de forças possibilitou o engajamento da escola em diversas ações sociais do município de Ilha Solteira, como a Campanha de arrecadação de bolachas e achocolatados para o Hospital do Câncer de Barretos; a Campanha do agasalho da Prefeitura Municipal; as Campanhas de vacinação, diabetes e pressão da Secretaria Municipal de Saúde e as Campanhas em prol do Hospital Regional.

A participação dos colegiados é organizada por meio de reuniões de agenda, discriminadas inclusive no Calendário escolar da unidade, cuja elaboração atende à orientação do Centro Paula Souza, por intermédio do que está posto pelo documento denominado “Subsídios para Elaboração do Calendário Escolar” (SÃO PAULO, 2013, 2019b; CPS, 2021).

Tal organização acontece sobretudo pela importância de se abrir espaço aos órgãos colegiados de forma sistemática, já que eles se constituem o lugar do exercício da gestão democrática por excelência. As reuniões realizadas na gestão dessa pesquisadora permitiram a construção da Esfera Pública de deliberações, orientadas para o entendimento via razão comunicativa.

Nesse sentido, quando da chegada da proposta do Novotec à unidade escolar da Etec, tais órgãos foram apoios essenciais na elaboração das formas de entendimento da proposta, pelo auxílio na construção dos consensos que acabaram por fundamentar os argumentos de ‘negociação’ com o Centro Paula Souza, acerca do que seria viável e adequado para a unidade escolar, naquele momento.

Ademais, a atuação dos colegiados também ensinou a conciliar as questões sistêmicas com as do mundo da vida, e eles acabaram se constituindo naturalmente em espaços de resistência às invasões arbitrárias do Sistema em relação às dimensões do mundo vivido pelas pessoas.

Em verdade, o enfrentamento dos desafios de implantação do Novotec foi construído nesses espaços, em que todos se colocaram como sujeitos a preservar o mundo da vida, ao mesmo tempo em que resistiam aos imperativos do Sistema,

participando, assim, da constituição da Esfera Pública, decisiva nos processos de reformulação curricular dos cursos da Etec.

3.3.2.6 Avaliação do ensino e da aprendizagem

Figura 53 – Avaliação do ensino e da aprendizagem (conforme o Regimento comum das Etecs)

CAPÍTULO VII - Da Avaliação do Ensino e da Aprendizagem

Artigo 66 - A avaliação no processo de ensino e aprendizagem tem por objetivos:

- I - diagnosticar competências prévias e adquiridas, as dificuldades e o rendimento dos alunos;
- II - orientar o aluno para superar as suas dificuldades de aprendizagem;
- III - subsidiar a reorganização do trabalho docente;
- IV - subsidiar as decisões do Conselho de Classe para promoção, retenção ou reclassificação de alunos.

Artigo 67 - A verificação do aproveitamento escolar do aluno compreenderá a avaliação do rendimento e a apuração da frequência, observadas as diretrizes estabelecidas pela legislação.

Artigo 68 - A avaliação do rendimento em qualquer componente curricular:

- I - será sistemática, contínua e cumulativa, por meio de instrumentos diversificados, elaborados pelo professor, com o acompanhamento do Coordenador de Curso e

II - deverá incidir sobre o desempenho do aluno nas diferentes situações de aprendizagem, considerados os objetivos propostos para cada uma delas.

Parágrafo único - Os instrumentos de avaliação deverão priorizar a observação de aspectos qualitativos da aprendizagem, de forma a garantir sua preponderância sobre os quantitativos.

Artigo 69 - As sínteses de avaliação do rendimento do aluno, parciais e finais, elaboradas pelo professor, serão expressas em menções correspondentes a conceitos, com as seguintes definições operacionais:

Menção	Conceito	Definição Operacional
MB	Excelente	O aluno obteve excelente desempenho no desenvolvimento das competências do componente curricular no período.
B	Bom	O aluno obteve bom desempenho no desenvolvimento das competências do componente curricular no período.
R	Regular	O aluno obteve desempenho regular no desenvolvimento das competências do componente curricular no período.
I	Insatisfatório	O aluno obteve desempenho insatisfatório no desenvolvimento das competências do componente curricular no período.

§ 1º - As sínteses parciais, no decorrer do ano/semestre letivo, virão acompanhadas de diagnóstico das dificuldades detectadas, quando houver, indicando ao aluno os meios para recuperação de sua aprendizagem.

§ 2º - As sínteses finais de avaliação, elaboradas pelo professor após concluído cada módulo ou série, expressarão o desempenho global do aluno no componente curricular, com a finalidade de subsidiar a decisão sobre promoção ou retenção pelo Conselho de Classe.

Fonte: Regimento Comum das Etecs⁶².

Figura 54 – Sistema Acadêmico Online - NSA

Fonte: Etec de Ilha Solteira⁶³.

⁶² Disponível em www.etecilhasolteira.com.br. Acesso em 10.jul.2020.

⁶³ Disponível em www.etecilhasolteira.com.br. Acesso em 10.jul.2020.

No que se refere ao processo de avaliação da aprendizagem, a Etec utiliza sistematicamente os critérios estabelecidos pela matriz de referência CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude), para atingir as competências previstas no plano de cada curso.

Assim, os docentes são orientados a utilizar diversos instrumentos avaliativos, contemplados no seu plano de trabalho docente (PTD), como prova escrita, prova prática, seminários, trabalhos individuais ou em grupos, estudo dirigido etc. Nesse direcionamento, a unidade deliberou a aplicação de, no mínimo, seis instrumentos de avaliação para cada componente curricular, por semestre, e pelo menos uma prova escrita por bimestre.

No caso de os alunos não atingirem rendimento satisfatório no Conselho de Classe Intermediário (CCI), deverão ser acompanhados pela Orientação Educacional e Coordenação de Curso, por meio da Ficha Individual de Acompanhamento do Desempenho do Aluno, cujo preenchimento é baseado nas dificuldades de aprendizagem apontadas pelo professor, bem como nas recomendações e oportunidades de recuperação oferecidas ao estudante para a melhoria do seu desempenho escolar.

Em se tratando de Progressão Parcial, os casos deliberados pelo Conselho de Classe Final (CCF) deverão ser acompanhados pela Coordenação Pedagógica, Orientação Educacional e Coordenação de Curso, com o intuito de orientar os estudantes no desenvolvimento das atividades propostas pelos professores e no cumprimento dos prazos estabelecidos para cada avaliação, de acordo com o Calendário Escolar.

Após o CCF, o aluno é cientificado das competências não adquiridas no componente curricular, por meio da Ficha de Progressão Parcial, que ficará disponível na Secretaria Acadêmica, para consulta.

Ressalta-se que o processo de recuperação contínua deve ser observado e contemplado em toda ação docente, para que o professor acompanhe, individualmente, o estudante que apresentar dificuldades de aprendizagem. Aliás, nesse direcionamento, a equipe gestora da Etec orienta os professores, periodicamente, quanto à importância desse acompanhamento individualizado.

Entretanto, quando as dificuldades dos alunos são decorrentes de transtornos de aprendizagem comprovados, o Centro Paula Souza disponibiliza ainda dois

professores auxiliares, por meio do seu Departamento de Inclusão, para o acompanhamento específico desses casos.

Com relação aos registros da situação acadêmica do estudante na unidade escolar, o Centro Paula Souza dispõe de um sistema online (Figura 54), denominado NSA⁶⁴, para a realização dos registros.

Esse sistema oferece aos alunos do Ensino Médio, ETIM e M-TEC a possibilidade de acompanhamento diário da sua frequência, rendimento escolar, acesso a avisos, bem como ao Plano de Trabalho Docente (PTD) de cada componente curricular. Para tanto, é necessário receber o *login* e a senha de acesso, no início do semestre letivo, assim como acontece com seus pais e/ou responsáveis.

As imagens do NSA e do processo de Avaliação do Ensino e da Aprendizagem/Regimento Comum das Etec (Figuras 53 e 54) trazem à memória, além da organização institucional, o fato de, na função de gestora da unidade escolar, eu ter tido a oportunidade de ser ‘ponte’ entre os professores e tudo o que pudesse facilitar sua prática de ensino e a avaliação da aprendizagem.

Com isso, hoje, ao rememorar tais situações, entendo-me como uma diretora que tentou proporcionar condições para que as racionalidades (técnica ou comunicativa) fossem mobilizadas adequadamente dentro da escola, especialmente no que se relaciona à efetivação dos processos formativos e às tratativas com a questão do conhecimento, matéria-prima do trabalho escolar.

Nesse sentido, se a racionalidade mobilizada fosse a da instrumentalidade técnica, no contexto da instituição, o conhecimento estaria sendo empregado para dominação (dos conteúdos, das práticas e até das pessoas). Em contrapartida, se a racionalidade mobilizada fosse a comunicativa, o conhecimento certamente estaria sendo utilizado para a transformação.

3.3.2.7 Reunião de curso: momento para discussão, análise e reflexão sobre o processo de ensino e aprendizagem

⁶⁴ Novo Sistema Acadêmico.

Figura 55 – Modelo de pauta utilizado para uma reunião de curso



ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DE ILHA SOLTEIRA

PAUTA DA 1ª REUNIÃO DE CURSO - RC		
TÉCNICO EM XXXXXX - 1º SEMESTRE 2020		
Coordenador(a):	Data:	
Local: Etec Sede	Início:	Fim:
Participantes	Assinaturas	

Fonte: Acervo da pesquisadora.

O Calendário Escolar da Etec Sede prevê uma Reunião de Curso (RC) a cada bimestre, para que o corpo docente possa discutir, analisar e refletir sobre o processo de ensino e aprendizagem de cada curso/turma, bem como sobre os alunos com dificuldades de aprendizagem e a definição de procedimentos específicos para esses casos.

Todavia, no que tange ao acompanhamento do desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem das classes descentralizadas, as reuniões são quinzenais, com a participação de toda a equipe escolar da Etec Sede e das referidas classes. Nesses encontros, são tratados os assuntos relacionados aos procedimentos acadêmicos, pedagógicos e administrativos da unidade, conforme previsto no Calendário Escolar.

Dessa forma, com a necessidade de realização de tantas reuniões, para acompanhamento dos processos escolares de maneira geral, também se fazia mister uma organização de agenda pessoal, enquanto diretora de escola, que me possibilitasse participar de todas elas, nas datas e horários marcados.

Esses momentos de encontro sempre foram muito valorizados por essa pesquisadora, enquanto gestora, por considerar a sua importância significativa para a discussão de ações e estratégias a serem desenvolvidas com os cursos/turmas da instituição. Acima de tudo, prevalecia o interesse de participação desses encontros, pela oportunidade de conversar com as pessoas em épocas em que tudo vinha pronto, com poucas oportunidades de criação coletiva dentro da escola.

Na realidade, as instituições escolares sempre foram palco de grandes mobilizações, discussões, reivindicações e debates sobre transformação social, ou seja, sempre puderam ser espaços políticos pulsantes, não de política partidária, mas de arte de discutir sobre interesses comuns.

Contudo, atualmente, essas instituições estão cada vez mais sem espaços e tempos para os debates e discussões que poderiam, pautados em práticas deliberativas, cumprir um papel de repolitização da Esfera Pública (HABERMAS, 2012a; 2012b).

No caso da Etec, alguns assuntos a serem discutidos vêm como sugestão e orientação do documento “Subsídios para Elaboração do Calendário Escolar” (SÃO PAULO, 2019b, CPS, 2021), mas o coordenador pedagógico e a direção sempre orientaram os coordenadores de curso a analisar a pertinência dos temas, no sentido de sua relação com as demandas cotidianas da escola.

Como exemplo, antes do Conselho de Classe Intermediário, orientava-se para a realização de processos formativos sobre esse momento, assim como sobre a frequência dos estudantes e sua permanência no curso/turma, com o desenvolvimento de projetos e ações diferenciadas para esse fim, além da análise de indicadores para definir estratégias de melhorias para os cursos/turmas.

No que se refere ao Novotec integrado, as reuniões de curso acontecem conforme o registro no calendário escolar anual, com o grupo específico de professores, tanto da base comum quanto da técnica. São momentos importantes e necessários de discussão coletiva sobre a definição e aplicação de ações estratégicas para a permanência dos alunos na escola, análise do seu desempenho, metodologia e didática, sempre em busca de melhoria.

Nesse curso em específico, por ser novo, o plano foi analisado conjuntamente, pois era preciso estudar as orientações e informações contidas no documento elaborado pelo Grupo de Formulação e Análises Curriculares (Gfac) do Centro Paula Souza, responsável pela organização dessa modalidade.

Ressalta-se que a minha participação como diretora escolar em todas as reuniões, juntamente com o coordenador pedagógico, também se constituía em uma ação de fortalecimento da gestão democrática, já que, como momentos de discussão coletiva entre os professores, havia ali um espaço para incentivar e motivar os docentes a desenvolverem ações e projetos para os alunos e para o fortalecimento da escola como local de oferta de educação profissional de qualidade.

3.3.2.8 Oportunidades aos alunos

As imagens abaixo mostram ambientes internos, acomodações e recursos utilizados pelos alunos e docentes. São os laboratórios para realização das aulas práticas, ambientes que proporcionam a relação teórico-prática, ou seja, a aplicação dos conhecimentos teóricos adquiridos nas aulas no laboratório (aulas práticas).

Figura 56 – Laboratório de Enfermagem



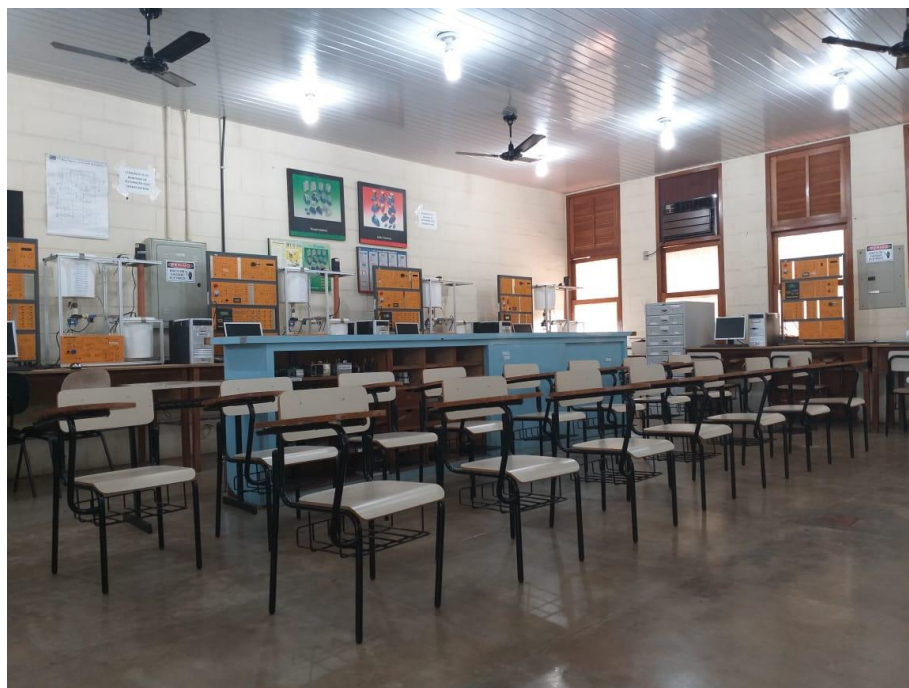
Fonte: Acervo da pesquisadora.

Figura 57 – Laboratório de Informática



Fonte: Acervo da pesquisadora.

Figura 58 – Laboratório comandos Elétricos/Eletrotécnica



Fonte: Acervo da pesquisadora.

Figura 59 – Sala de desenho (para os Cursos Técnico em Eletrotécnica e Mecânica)



Fonte: Acervo da pesquisadora.

Figura 60 – Estágios (orientações e informações pertinentes)

CAPÍTULO II - Dos Estágios

Artigo 40 - Os estágios, em suas diversas modalidades, serão realizados em locais que tenham efetivas condições de proporcionar aos alunos experiências profissionais ou de desenvolvimento sociocultural ou científico, pela participação em situações reais de vida e de trabalho no seu meio.
Parágrafo único - Toda atividade de estágio será curricular e supervisionada.

Artigo 41 - A matriz curricular do curso de educação profissional indicará a carga horária mínima a ser cumprida, quando o estágio profissional for obrigatório para o aluno.
Parágrafo único - O aluno que comprovar exercer ou ter exercido funções correspondentes às competências profissionais desenvolvidas à luz do perfil profissional de conclusão do curso, poderá ser dispensado, no todo ou em parte, do cumprimento da carga horária mínima do estágio obrigatório, mediante avaliação pela escola.

Artigo 42 - A sistemática de orientação, supervisão e avaliação dos estágios, bem como a operacionalização de sua execução ou dispensa, será elaborada pela Etec, consoante diretrizes expedidas pelo CEETEPS, respeitada a legislação.

Fonte: Regimento Comum das Etecs⁶⁵.

Os Cursos de Técnico em Eletrotécnica, Enfermagem, Desenvolvimento de Sistemas, Técnico em Mecânica, Meio Ambiente e Turismo Receptivo possuem laboratórios específicos para as aulas práticas. Cada curso, além do coordenador próprio, conta com o coordenador de laboratório, para auxiliar na manutenção e organização do ambiente. Os laboratórios de Eletrotécnica contam ainda com o acompanhamento de um auxiliar docente; os de Informática, com dois auxiliares para dar suporte e apoio técnico ao trabalho pedagógico.

Dito isso, no desenvolvimento da minha função como diretora, sempre busquei melhorar e maximizar os investimentos nos laboratórios de todos os cursos, por considerar muito importante a aplicação do conhecimento teórico na prática e, também, por acreditar ser essa uma forma de preparo para o mercado de trabalho.

No entanto, esse tipo de investimento ainda se mantém como um grande desafio, pois os equipamentos e máquinas (recursos patrimoniais) são adquiridos por meio do Centro Paula Souza, e isso não ocorre com frequência.

Em compensação, os materiais (recursos materiais) podem ser adquiridos pela própria unidade escolar, com verba mensal disponibilizada pelo CPS. Para tanto,

⁶⁵ Disponível em www.etecilhasolteira.com.br. Acesso em 11.jul 2020.

os coordenadores de curso são orientados a que as solicitações sejam feitas de forma organizada e antecipada, com planejamento, para que, assim, seja possível atender todos os cursos, sem que se ultrapasse os valores disponíveis. Nesse sentido, a organização financeira é muito importante, já que a verba recebida precisa ser suficiente para atender todos os gastos da unidade no referido mês.

Com relação ao estágio supervisionado obrigatório que os alunos devem realizar, destaca-se que os estudantes do curso Técnico em Enfermagem o fazem no Hospital Regional de Ilha Solteira; os demais realizam seus estágios por meio do convênio CIEE com diversos segmentos do município, como a Prefeitura Municipal de Ilha Solteira (UBSs, Departamento de Cultura, Departamento de Turismo, Departamento de Educação, Delegacia Civil e Biblioteca Pública), o INSS, empresas privadas, dentre outros.

Ainda no que se refere aos estágios, é bom lembrar que sempre se buscou empresas para efetivar parceria com a escola, pois essa estratégia possibilita várias ações produtoras, dentre as quais, a oferta ao aluno da oportunidade de realizar estágio remunerado, possibilitando-lhe, além do alinhamento entre teoria e prática, a ambientação com o mercado de trabalho.

Além disso, as parcerias para os estágios possibilitam aos estudantes uma rede de contatos com esses locais, o que faz com que, muitas vezes, após o período de estágio, eles tenham uma oportunidade de trabalho.

Interessa notar que os estágios seguem a Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008 (BRASIL, 2008), que os define como o ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo do estudante. Em síntese, o estágio integra o itinerário formativo do educando e faz parte do projeto pedagógico do curso.

Como tal, o Novotec se desenvolve a partir de orientações do Centro Paula Souza que, por sua vez, devem fazer parte do Plano de Curso da Etec, disponível no site da unidade escolar, como exposto a seguir:

No que se refere à prática profissional, será desenvolvida em laboratórios da Unidade Escolar e nas empresas representantes do setor produtivo, se necessário, e/ou estabelecido em convênios ou acordos de cooperação. A prática será incluída na carga horária da Habilitação Profissional e não está desvinculada da teoria, pois constitui e organiza o currículo. Estudos de caso, visitas técnicas, conhecimento de mercado e das empresas, pesquisas, relatórios, trabalhos individuais e trabalhos em equipes serão procedimentos pedagógicos desenvolvidos ao longo do curso.

O tempo necessário e a forma como será desenvolvida a Prática Profissional realizada na escola e/ou nas empresas ficarão explicitados na proposta pedagógica da Unidade Escolar e no plano de trabalho dos docentes.

Todos os componentes curriculares preveem a prática, juntamente com os conhecimentos teóricos, visto que as competências se constituem na mobilização e na aplicação das habilidades (práticas) e de fundamentação teórica, técnica, científica, tecnológica (bases tecnológicas).

Os componentes curriculares, organizados por competências, trazem explícitas as habilidades a serem desenvolvidas, relacionadas (inclusive numericamente) a cada bem como o aparato teórico, que subsidia o desenvolvimento de competências e de habilidades.

A explicitação da carga horária "Prática" no campo específico de cada componente curricular, no final de cada quadro, em que há a divisão entre "Teórica" e "Prática" é uma distinção puramente metodológica, que visa direcionar o processo de divisão de classes em turmas (distribuição da quantidade de alunos, em duas ou mais turmas, quando da necessidade de utilizar outros espaços além dos espaços convencionais da sala de aula, como laboratórios, campos de estágio, empresas, atendimento nas áreas de Saúde, Indústrias, Fábricas entre outras possibilidades, nas ocasiões em que esses espaços não comportarem o número total de alunos da classe, sendo, então, necessário distribuir a classe, dividindo-a em turmas).

Assim, todos os componentes desenvolvem práticas, o que pode ser constatado pela própria existência da coluna 'habilidades', mas será evidenciada a carga horária "Prática" quando se tratar da necessidade de utilização de espaços diferenciados de ensino-aprendizagem, além da sala de aula, espaços esses que podem demandar a divisão de classes em turmas, por não acomodarem todos os alunos de uma turma convencional.

Dessa forma, um componente que venha a ter sua carga horária explicitada como 100% teórica não deixa de desenvolver práticas - apenas significa que essas práticas não demandam espaços diferenciados nem a divisão de classes em turmas. Cada caso de divisão de classes em turmas será avaliado de acordo com suas peculiaridades; cada Unidade Escolar deve seguir os trâmites e orientações estabelecidos pela Unidade do Ensino Médio e Técnico para obter a divisão de classes em turmas.

A Habilitação Profissional de TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO não exige o cumprimento de estágio supervisionado em sua organização curricular, contando com aproximadamente 480 horas-aula de práticas profissionais, que poderão ser desenvolvidas integralmente na escola e/ou em empresas da região. Essas práticas ocorrerão com a utilização de procedimentos didáticos como simulações, experiências, ensaios e demais técnicas de ensino que permitam a vivência dos alunos em situações próximas à realidade do setor produtivo.

O trabalho com projetos, estudos de caso, visitas técnicas monitoradas, pesquisas de campo e aulas práticas em laboratórios devem garantir o desenvolvimento de competências específicas da área de formação.

O aluno, a seu critério, poderá realizar estágio supervisionado, não sendo, no entanto, condição para a conclusão do curso. Quando realizado, as horas efetivamente cumpridas deverão constar do Histórico Escolar do aluno. A escola acompanhará as atividades de estágio, cuja sistemática será definida em um Plano de Estágio Supervisionado devidamente incorporado ao Projeto Pedagógico da Unidade Escolar.

O Plano de Estágio Supervisionado deverá prever os seguintes registros:

- sistemática de acompanhamento, controle e avaliação;
- justificativa;
- metodologias;
- objetivos;
- identificação do responsável pela Orientação de Estágio;
- definição de possíveis campos/áreas para realização de estágios.

O estágio somente poderá ser realizado de maneira concomitante com o curso, ou seja, ao aluno será permitido realizar estágio apenas enquanto

estiver regularmente matriculado. Após a conclusão de todos os componentes curriculares será vedada a realização de estágio supervisionado (ETEC, ano, p.).

Nessa contingência, o desenvolvimento dos estágios obrigatórios vinculados ao Novotec é sempre supervisionado pela equipe gestora e corpo docente da Etec, de modo a que, para além de atender ao mercado de trabalho ou às questões burocráticas próprias do sistema, sempre se direcionem pelo comprometimento em preservar o mundo da vida.

Dessa maneira, mais que uma reprodução do mundo material, em consonância com uma lógica instrumental orientada por relações e forças (poder político e econômico), a unidade escolar da Etec de Ilha Solteira procura privilegiar o estágio como dimensão do mundo vivido, relacionado à reprodução simbólica, à linguagem, com redes de significados e constituição de visões de mundo referentes aos fatos objetivos, às normas sociais ou aos conteúdos subjetivos.

3.3.2.9 Projetos e ações realizadas na escola

Durante o ano letivo, para os cursos e turmas do Novotec, a Etec promove diversas atividades de integração e socialização com a comunidade escolar, tais como o Festival de Talentos, Jogos de Integração, Festa Junina, Semana Paulo Freire, Comemoração alusiva ao Dia da Consciência Negra, Encontro Escola e Família, entre outras. Como exemplo, tem-se as Figuras 61 a 67, na sequência, que mostram algumas dessas atividades:

Figura 61 – Projeto Jogos de Integração



Fonte: Acervo da pesquisadora.

Figura 62 – Projeto do curso Técnico em Informática: recepção aos alunos ingressantes

11/09/2017 CURSO TÉCNICO EM INFORMÁTICA DESENVOLVE PROJETO PARA ALUNOS INGRESSANTES



O curso técnico em Informática da ETEC de Ilha Solteira desenvolveu no último mês um projeto com alunos e ex-alunos. O objetivo do projeto foi criar um ambiente descontraído para compartilhar as experiências dentro da instituição e como o curso auxiliou em sua vida pessoal e profissional.

Houve dois momentos:

No primeiro momento o ex-aluno Rafael Estéfano Vicentini, concursado na Unesp de Ilha Solteira, formado em técnico em Redes de Computadores pela Etec da Extensão de Pereira Barreto, curso superior em Matemática e mestre em Engenharia Elétrica.

No segundo momento o ex-aluno e professor Paulo Vinícius Furlan, com formação no curso superior de Sistemas de Informação pela FATEC além de dois cursos técnicos na Etec Ilha Solteira, técnico em Informática e Eletrotécnica, o qual acrescentou por que escolheu o curso técnico em Informática, ressaltou o aprendizado dentro de cada componente curricular, a necessidade de se qualificar para o mercado de trabalho, a informática embutida em todas as áreas e posteriormente explicou a diferença entre Etec e Fatec, e como funciona cursos superiores em tecnologia da Fatec, sendo gratuito, pelos dentro do estado de São Paulo.

O "bate-papo" entre alunos e ex-alunos, foi uma maneira de aproximar os alunos da realidade do mercado de trabalho, mostrando a eles alguns exemplos de bons profissionais que a nossa Etec formou. Além disso, foi uma oportunidade de compartilhar experiências e tirar algumas dúvidas sobre o que os espera após a conclusão do curso.

Os alunos tiveram a oportunidade de entender e vivenciar o curso explicado por um novo ângulo e sanar suas dúvidas, o curso técnico em Informática e a Etec de Ilha Solteira agradecem aos nossos ex-alunos Paulo Vinícius Furlan e Rafael Estéfano Vicentini.

FOTOS



REDES SOCIAIS






Instagram Twitter Facebook Youtube

Fonte: página da Etec de Ilha Solteira⁶⁶.

⁶⁶ Disponível em www.etecilhasolteira.com.br. Acesso em 12.jul.2020.

Figura 63 – Projeto Festa junina solidária



Fonte: Acervo da pesquisadora.

Figura 64 – Projeto Dia Internacional do Livro



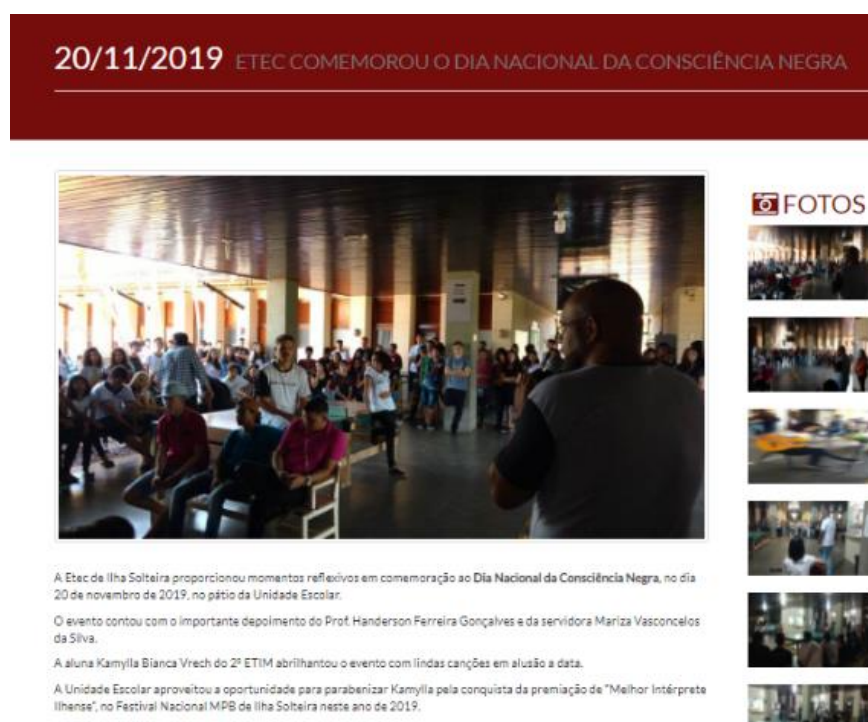
Fonte: Acervo da pesquisadora.

Figura 65 – Projeto Campanha solidária em prol do Hospital do Câncer de Barretos



Fonte: Acervo da pesquisadora⁶⁷.

Figura 66 – Projeto comemoração alusiva ao Dia Nacional da Consciência Negra



Fonte: página da Etec de Ilha Solteira⁶⁸.

⁶⁷ A Etec de Ilha Solteira participou da Campanha Solidária em prol do Hospital do Câncer de Barretos. A escola participa todos os anos com a doação de bolachas e achocolatados, por meio das contribuições voluntárias de alunos, professores e servidores, sob a coordenação da diretora Monique Dias e do coordenador pedagógico Luciano da Paz.

⁶⁸ Disponível em www.etecilhasolteira.com.br. Acesso em 12.jul.2020.

Figura 67 – Projeto Espaço cultural



Fonte: Acervo da pesquisadora

Nessa referência, é lícito dizer que a unidade escolar também desenvolve diversos projetos interdisciplinares, ao longo do ano letivo, para atender às especificidades de cada curso, incentivar as turmas e assegurar a permanência dos alunos na escola. Nessa lógica, são organizadas palestras com profissionais das áreas, com ex-alunos (egressos), semanas e visitas técnicas, acompanhadas e gerenciadas tanto pelo coordenador de curso como pelo coordenador pedagógico, por meio de planilha específica para esse fim.

Do ponto de vista do incentivo à leitura, a escola conta com dois professores no Projeto Biblioteca Ativa, que lideram ações de apoio e estímulo ao ato de ler, como saraus literários, grupos de estudos, orientações para visitas virtuais a museus, dentre outras atividades afins, cujo desenvolvimento possa proporcionar acolhimento e envolvimento dos alunos no ambiente acadêmico.

Além disso, tal projeto, inclusive no período de aulas remotas, promove ações educacionais de sensibilização, conscientização e engajamento do alunado em causas importantes, como o combate ao suicídio e prevenção ao câncer de mama, com as campanhas do “Setembro Amarelo” e “Outubro Rosa”, respectivamente.

Nesse pressuposto, no caso da implantação do Novotec, no ano de 2018 foi preciso pensar em projetos específicos para atender os estudantes desse novo curso e, também, trazer um formato diferente para o Ensino Médio, que passou a contar com a habilitação profissional de Técnico em Administração, na terminalidade, o que corresponde à conquista de uma ocupação, ou conjunto de cargos/ocupações,

identificadas no mercado de trabalho. Por esse motivo, as ações e projetos precisam ser pensados coletivamente na escola, como forma de atender a essa demanda.

Ademais, além de desenvolver iniciativas propositalmente direcionadas a esse curso, é preciso incluir os alunos dessa modalidade nas ações já existentes na escola, apresentadas nas imagens anteriores, para estimular o sentimento de pertença à unidade escolar como um todo, para que eles participem ativa e conjuntamente das diversas situações propostas.

Nessa ocorrência, entende-se que a proposta de projetos/ações específicas para o referido curso seja uma maneira de relacionar teoria e prática, já no contexto de preparação para o mercado de trabalho. Com isso, pode-se trabalhar a conscientização de inclusão profissional após o término da escolaridade básica, o que foi um desafio para a direção e para os professores no início da implantação.

Nesse sentido, foi necessário lutar com muito ânimo e determinação para incentivar os docentes, de modo a comprometê-los com o desenvolvimento de um trabalho de qualidade a ser ofertado aos estudantes, já que ainda há muita resistência em se trabalhar com projetos entre o grupo do professorado.

No entanto, após o término de realização das iniciativas desenvolvidas, com a evidência dos resultados alcançados, essa resistência acaba. A esse respeito, detalha-se que, nas reuniões de planejamento da escola nos finais de semestre, os projetos realizados pelos professores e coordenador de curso são apresentados à equipe, por essa pesquisadora, enquanto diretora, como forma de reconhecer e valorizar o trabalho realizado.

Na verdade, elaborar e realizar ações estratégicas, bem como projetos para os cursos é uma iniciativa muito importante; porém, não supera a significância de apresentar os resultados para conhecimento e análise dos envolvidos no contexto educacional.

Em suma, os projetos e ações desenvolvidas na unidade escolar é o que mantém a escola movimentada, em ação. No caso da Etec de Ilha Solteira, quando docentes e discentes apresentam alguma proposta de projeto, essa direção sempre procura apoiar a sua execução. Além disso, as ações na escola, com movimentação no pátio e a participação de estudantes, professores e servidores, com muita emoção e alegria, estimula as turmas ao estudo e assegura a permanência do aluno na escola.

Todas as propostas mencionadas e apresentadas anteriormente pelas imagens são registradas no Calendário da escola, conforme orientação do documento

do “Subsídios para Elaboração do Calendário Escolar” (SÃO PAULO, 2013, 2019b; CPS, 2021). Evidentemente, alguns meses são mais movimentados que outros, mas importa dizer que sempre houve uma participação expressiva de toda a comunidade escolar nos eventos realizados.

Nessa perspectiva, interessa notar que as ações interdisciplinares sempre foi vista por essa pesquisadora, enquanto diretora, como algo necessário para que os processos formativos não caíssem na atomização do conhecimento, nos currículos de Educação Profissional, de maneira a produzir entre os próprios professores e estudantes uma visão fragmentada da realidade, desvinculada do contexto histórico e distanciada do cenário social vigente.

Nesse nível, como pesquisadora nos dias de hoje, entendo o papel de diretora como alguém que promove ações de diálogo entre as áreas do conhecimento, pois a interdisciplinaridade se concretiza na base da troca de ideias entre as pessoas e os componentes curriculares. Nessa indicação, ter espaço, oportunidade e incentivo para conversas, em um cenário de construção de entendimentos e consensos se torna essencial para a realização de ações/projetos interdisciplinares na escola (PERALTA; GONÇALVES, 2017).

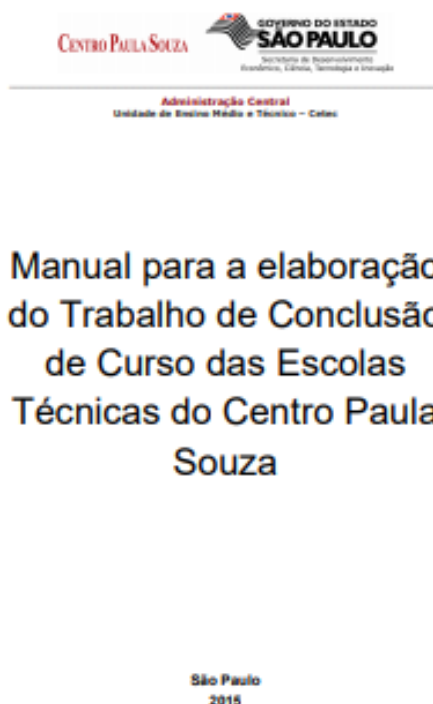
Desse modo, ao olhar as fotos das iniciativas realizadas na Etec de Ilha Solteira, rememoro experiências que, nesse momento, percebo como sendo espaços criados na unidade escolar, pela direção, para a superação da fragmentação do conhecimento, tanto no âmbito do currículo, como em termos de interação pessoal, livre de assimetrias.

3.3.2.10 Trabalho de Conclusão de Curso

Assim como nos cursos superiores, todos os estudantes dos cursos técnicos precisam elaborar seu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), como atividade acadêmica obrigatória para a aprovação e/ou certificação. De maneira geral, eles escolhem um tema, relacionado ao seu curso, e discorrem sobre ele, com a orientação de seus professores.

Na sequência, apresentam-se os documentos de base do Centro Paula Souza para a confecção do referido trabalho:

Figura 68 - Manual para a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso das escolas técnicas do Centro Paula Souza



Fonte: página da Etec de Ilha Solteira⁶⁹.

Figura 69 –Template unificado para o DTCC e PTCC⁷⁰ e o regulamento para elaboração do TCC

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DE ILHA SOLTEIRA	Etec Ilha Solteira CPS Centro Paula Souza SÃO PAULO GOVERNO DO ESTADO Secretaria de Desenvolvimento Econômico
Técnico em (Curso)	ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DE ILHA SOLTEIRA
Nome completo dos alunos (Autores)	REGULAMENTO PARA ELABORAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO-TCC - 1º SEM-2021
TÍTULO DO TRABALHO: subtítulo (se houver)	NORMAS GERAIS A Etec de Ilha Solteira delibera o Regulamento para a Elaboração do TCC dos Cursos Técnicos da Unidade Escolar, baseado no Regulamento Geral de TCC e no Manual para Elaboração do TCC das Escolas Técnicas Estaduais do Centro Paula Souza.
Ilha Solteira-SP, 201_.	De acordo com o Regulamento Geral, "O Trabalho de Conclusão de Curso - TCC constitui-se numa atividade escolar de sistematização do conhecimento sobre um objeto de estudo pertinente à profissão, desenvolvida mediante orientação, acompanhamento e avaliação docente, cuja realização é requisito essencial e obrigatório para obtenção do diploma de técnico". Entendem-se por atividades acadêmicas aquelas que articulam e inter-relacionam os componentes curriculares com as experiências cotidianas, dentro e fora da escola, possibilitando o aprimoramento de competências e habilidades do aluno relacionadas à atividade profissional a que se refere.

Fonte: página da Etec de Ilha Solteira⁷¹.

⁶⁹ Disponível em www.etecilhasolteira.com.br. Acesso em 14.jul.2020.

⁷⁰ DTCC – Desenvolvimento de Trabalho de Conclusão de Curso / PTCC – Planejamento de Trabalho de Conclusão de Curso.

⁷¹ Disponível em www.etecilhasolteira.com.br. Acesso em 14.jul.2020.

Esse documento é desenvolvido pelos alunos em consonância com o Regulamento para Elaboração do TCC da Etec de Ilha Solteira (ETEC, 2020b) que, por seu turno, é baseado no Regulamento Geral do TCC e no Manual para Elaboração do TCC (ETEC, 2020c) das Escolas Técnicas Estaduais do Centro Paula Souza.

Isso posto, o aluno é orientado pelo professor de TCC para utilizar o modelo do *template* unificado (PTCC e DTCC), elaborado pela própria unidade escolar, com o intuito de facilitar a construção e padronização da formatação dos trabalhos (ETEC, 2020c).

Assim, o Trabalho de Conclusão de Curso deve ser elaborado e desenvolvido em equipe de dois alunos, no mínimo, e seis, no máximo. Para mais, deve conter pelo menos 30 laudas, devendo prezar pela organização, clareza e domínio na abordagem do tema, com referencial teórico coerente com as Normas da ABNT.

Nesses termos, no caso da aprovação do trabalho, uma via original deve ser entregue na instituição, com encadernação em capa dura e em formato eletrônico (gravado em CDR em versão PDF), para disponibilização nos computadores da biblioteca da escola, para pesquisa e consulta pelos demais alunos e comunidade escolar.

Na sequência desse texto, destacam-se os elementos descritivos do Trabalho de Conclusão de Curso, extraídos, na íntegra, do Plano de Curso da Etec de Ilha Solteira, disponível no site da Unidade Escolar:

Em relação ao Novotec, a sistematização do conhecimento a respeito de um objeto pertinente à profissão, desenvolvido mediante controle, orientação e avaliação docente, permitirá aos alunos o conhecimento do campo de atuação profissional, com suas peculiaridades, demandas e desafios.

Ao considerar que o efetivo desenvolvimento de competências implica a adoção de sistemas de ensino que permitam a verificação da aplicabilidade dos conceitos tratados em sala de aula, torna-se necessário que cada escola, atendendo às especificidades dos cursos que oferece, crie oportunidades para que os alunos construam e apresentem um produto – Trabalho de Conclusão de Curso – TCC.

Caberá a cada escola definir, conforme Portaria do Coordenador do Ensino Médio e Técnico nº 354, de 25-02-2015 [SÃO PAULO, 2015], as normas e as orientações que nortearão a realização do Trabalho de Conclusão de Curso, conforme a natureza e o perfil de conclusão da Habilitação Profissional.

O Trabalho de Conclusão de Curso deverá envolver necessariamente uma pesquisa empírica que, somada à pesquisa bibliográfica, dará o embasamento prático e teórico necessário para o desenvolvimento do trabalho. A pesquisa empírica deverá contemplar uma coleta de dados, que poderá ser realizada no local de estágio supervisionado, quando for o caso, ou por meio de visitas técnicas e entrevistas com profissionais da área. As atividades distribuídas em número de 120 horas, destinadas ao desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso, serão acrescentadas às aulas previstas para o curso e constarão do histórico escolar do aluno.

O desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso pautar-se-á em pressupostos interdisciplinares e deve ser sistematizado em uma das formas previstas na tipologia de documentos estabelecida no parágrafo 2º⁷², para a apresentação escrita do TCC. Caso seja adotada a forma de “Apresentação de produto”, esta deverá ser acompanhada pelas respectivas especificações técnicas, memorial descritivo, memórias de cálculos e demais reflexões de caráter teórico e metodológico pertinentes ao tema (verificar parágrafo 3º da Portaria supracitada).

A temática a ser abordada deve estar contida no perfil profissional de conclusão da habilitação, que se constitui na síntese das atribuições, competências e habilidades da formação técnica; a temática deve ser planejada sob orientação do professor responsável pelo componente curricular “PTCC” (Planejamento do Trabalho de Conclusão do Curso).

A orientação do desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso ficará por conta do professor responsável pelos temas do Planejamento e Desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso (PDTCC) em TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO, na 3ª SÉRIE (ETEC, ano, p.).

Nessas circunstâncias, as apresentações dos trabalhos de conclusão de curso acabam por se tornar um evento. Com muitos sentimentos à flor da pele; percebe-se que os estudantes se emocionam, ficam nervosos, ansiosos, e a escola, especialmente a equipe gestora e os professores do curso, tentam apoiá-los e torná-los mais tranquilos, durante a apresentação.

Destaca-se que trabalhos excelentes foram apresentados durante o período recortado para esse estudo e, nesse sentido, como pesquisadora e diretora da unidade escolar, esforcei-me para acompanhar cada apresentação. Com isso, pretendia-se valorizar a dedicação e empenho de todos, já que era uma conquista do aluno, dentro de sua história de superação, desafio e responsabilidade, nesse momento que encerra um ciclo de dedicação e compromisso; daí tanta emoção.

3.3.2.11 Momentos de reflexão e capacitação para o aprimoramento da atuação docente

⁷² Em todas as habilitações obrigatoriamente o TCC será composto de uma apresentação escrita e deverá prezar pela organização, clareza e domínio na abordagem do tema, com referencial teórico adequado e, considerando a natureza e o perfil do técnico que pretende formar, cada Habilitação Profissional definirá, por meio de regulamento específico, dentre os produtos abaixo, qual corresponderá à representação escrita do TCC, quais sejam: a) Monografia; b) Protótipo com Manual Técnico; c) Maquete com Memorial Descritivo; d) Artigo científico; e) Projeto de pesquisa; f) Relatório Técnico (SÃO PAULO, 2015, Art. 1º, §2º).

A respeito do aprimoramento da atuação docente, a unidade escolar da Etec de Ilha Solteira procura criar momentos de reflexão sobre a prática, para subsidiar a atuação do professor, com o incentivo da equipe gestora. Com isso, além do estímulo ao uso das metodologias ativas nas aulas, os docentes elaboram videoaulas ancoradas em situações realísticas, gravadas nos laboratórios da própria escola e no ambiente hospitalar, para o desenvolvimento das competências práticas, com possibilidade até de substituir as visitas técnicas e/ou estágios supervisionados.

Ainda nessa perspectiva de aperfeiçoamento, desde o ano de 2020 a escola tem trabalhado com os professores, coordenadores e alunos o desenvolvimento das competências socioemocionais⁷³, por meio dos chamados Projetos de Coordenação Pedagógica e Orientação Educacional, para a construção das habilidades pertencentes ao conjunto dessas competências.

Nesse aspecto, as reuniões de planejamento, bem como as pedagógicas e as de curso, são os meios utilizados para essa formação, inclusive com fomento para a utilização das metodologias ativas, por meio da aprendizagem baseada em projetos interdisciplinares *a priori*, como forma de apoiar o desenvolvimento das competências socioemocionais.

De forma geral, o objetivo da unidade escolar com as ações formativas empreendidas é assegurar a qualidade do ensino e, sobretudo, a permanência do aluno na escola. Importa salientar que os professores também buscam o aprendizado em processos externos aos da instituição. Com isso, em sua maioria, além de licenciados, são especialistas, mestres e/ou doutores.

Portanto, o PPP dessa unidade escolar incorpora como um dos seus principais objetivos atender à formação docente com todas as exigências da pedagogia contemporânea, no intuito de atingir a excelência no processo de ensino e aprendizagem e, assim, formar cidadãos capazes de se inserirem na sociedade, no

⁷³ "Capacidades individuais que se manifestam nos modos de pensar, sentir e nos comportamentos ou atitudes para se relacionar consigo mesmo e com os outros, estabelecer objetivos, tomar decisões e enfrentar situações adversas ou novas. Elas podem ser observadas em nosso padrão costumeiro de ação e reação frente a estímulos de ordem pessoal e social. Entre outros exemplos, estão a persistência, a assertividade, a empatia, a autoconfiança e a curiosidade para aprender. Exemplos de competências consideradas híbridas são a criatividade e o pensamento crítico, pois envolvem habilidades socioemocionais e cognitivas" (Disponível em <https://institutoayrtonsenna.org.br/pt-br/socioemocionais-para-criises.html>. Acesso em 19 abr. 2021).

mundo do trabalho e, para além, terem condições de continuar sua formação em um nível subsequente, ao término da escolaridade básica.

Dessa maneira, as pautas das reuniões foram reformuladas, com a inclusão de assuntos de orientação, além de outros, relacionados à prática dos docentes. Com isso, pôde-se perceber quão gratificante é preparar um encontro formativo para os professores e verificar que a grande maioria dos presentes passa a participar ativamente das discussões e, também, dar devolutivas positivas.

Essa positividade se torna importante na medida em que funciona como um aspecto motivador para a direção da escola, no sentido de continuar a dedicação aos processos formativos da unidade escolar, para tentar oferecer o melhor em termos de formação e, assim, poder contribuir de forma eficaz para a prática docente e para a qualidade educacional ofertada.

No caso específico do aperfeiçoamento dos professores do Novotec, foi preciso um olhar especial para a formação, de modo a elaborar estratégias formativas diferenciada para os professores, dada a circunstância da novidade do curso, cujos objetivos educacionais são diferentes. Logo, era necessária uma formação diferente.

Assim, foi preciso estudar desde o Plano de Curso, com vistas ao reconhecimento dos objetivos propostos para o Ensino Médio com Habilitação Profissional de Técnico em Administração, quais sejam:

- capacitar o aluno para planejar, executar, acompanhar e avaliar projetos;
- agir com proatividade, compreendendo a organização como um sistema;
- compreender o contexto socioeconômico e humano, nos planos regional e global;
- elaborar documentos e planilhas administrativas, para subsídio na tomada de decisão gerencial;
- desenvolver estudos sobre a região onde a organização de trabalho está inserida e propor ações que objetivem mudanças significativas necessárias;
- aplicar técnicas de planejamento, gestão, avaliação e controle, para inserção no contexto dos serviços administrativos das organizações;
- adotar postura ética, princípios de relacionamento humano, cidadania, linguagem adequada na comunicação com clientes e grupos de trabalho.

Outrossim, foi também necessário compreender a nova organização da modalidade do Novotec, que envolve, de maneira geral:

- a necessidade e pertinência da elaboração de currículo adequado às demandas do mercado de trabalho, à formação profissional do aluno e aos princípios contidos na LDB e demais legislações pertinentes;
- a matriz curricular adequada para conhecer os componentes curriculares/disciplinas e bases tecnológicas/conteúdo (Base Nacional Comum Curricular e Formação Técnica e Profissional);
- o perfil profissional da qualificação e da conclusão;
- as atribuições e responsabilidades do aluno;
- as atribuições empreendedoras para o estudante desenvolver.

Nessa lógica, a análise minuciosa do plano do novo curso por todos os envolvidos foi indispensável, especialmente no que se refere à organização curricular, para melhor entendimento de suas diretrizes. Dessa maneira, esses momentos se caracterizaram como imprescindíveis para o aprendizado de todos, com contribuições e troca de experiências específicas para os docentes do Novotec.

3.3.2.12 Protocolo Sanitário Institucional

Figura 70 – Protocolo Sanitário Institucional do CPS



Fonte: Centro Paula Souza⁷⁴.

Com o advento da pandemia pelo novo Coronavírus (Covid-19), a unidade escolar da Etec precisou suspender suas atividades presenciais, em atendimento às medidas adotadas pelo governo do Estado de São Paulo, conforme observado no Decreto nº 64.881/2020, de 22/03/2020 (SÃO PAULO, 2020b).

⁷⁴ Disponível em <https://www.cps.sp.gov.br/wp-content/uploads/sites/1/2020/07/Protocolo-Sanitario-Institucional.pdf>. Acesso em 16.jul.2021.

Nesse decreto, estabeleceu-se a medida de quarentena no Estado, considerando a recomendação conjunta do Centro de Contingência do Coronavírus, instituído pela Resolução nº 27, de 13/03/2020 (BRASIL, 2020a) e do Centro de Vigilância Epidemiológica, ambos vinculados à Secretaria da Saúde Estadual, pela necessidade de se conter a disseminação da COVID-19 no país e garantir o adequado funcionamento dos serviços de saúde.

Sendo assim, em conformidade com o estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto nº 64.879, de 20/03/2020 (SÃO PAULO, 2020c), ficaram suspensas as atividades consideradas não essenciais no âmbito da Administração Pública estadual, dentre elas as educacionais, naquela ocasião, de acordo com os documentos legais indicados, quais sejam:

- Portaria MS nº 188, de 03/02/2020 (BRASIL, 2020b), que declarou Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN), em decorrência da infecção humana pelo novo coronavírus;

- Lei Federal nº 13.979 (BRASIL, 2020c), de 06/02/2020, que dispôs sobre medidas para o enfrentamento da citada emergência de saúde pública de importância internacional;

- Reconhecimento da existência de calamidade pública, considerando a notória escala nacional do fenômeno objeto dos sobreditos atos legislativos e administrativos, em 18/03/2020, pela Câmara dos Deputados e o Senado Federal, conforme os fins do artigo 65 da Lei Complementar Federal nº 101, de 04/05/2000 (BRASIL, 2000).

Diante desse contexto, a Deliberação CEE 177/2020 (SÃO PAULO, 2020d) e o Parecer CNE 05/2020 (BRASIL, 2020d) estabeleceram normas específicas para a reorganização dos calendários escolares, com a possibilidade de cômputo de atividades não presenciais para fins de cumprimento da carga horária mínima anual.

Nesse sentido, o Memorando Circular nº 008/2020 – GSE/Geped, de 18/03/2020 (CPS, 2020d), expediu orientações pedagógicas para as aulas à distância, com a instituição da plataforma *Microsoft Teams*, como ferramenta institucional do Centro Paula Souza para as aulas remotas; a reorganização do planejamento docente, por meio do Plano de Orientação para Aprendizagem à Distância (POAD), em substituição ao Plano de Trabalho Docente (PTD), no período de aulas virtuais, dentre outras indicações acadêmicas.

Com relação à frequência escolar dos estudantes, nessa época também ficou definido que a aferição seria feita a partir da entrega pelos alunos das atividades propostas pelos professores, no prazo estabelecido nos POADs.

Na sequência, o Memorando Circular nº 016/2020 – GSE/Geped (CPS, 2020e), de 08/05/2020, firmou a proposta de reestruturação do ano letivo e reorganização do calendário escolar do ano de 2020, com o retorno às aulas, no formato remoto, a partir do dia 22/04/2020.

No caso dos alunos com dificuldades de acesso às atividades pelos meios eletrônicos, tornou-se possível, com o Memorando Circular nº 017/2020 – GSE/Geped/Geve/Geslinf (CS, 2020f), de 15/05/2020, a retirada e entrega de material impresso, na unidade escolar, respeitados os prazos previstos nos POADs.

Com a chegada do 2º semestre de 2020 e a continuação do cenário pandêmico, o Memorando Circular nº 023/2020 – CETEC /GSE/ Geped (CPS, 2020g), de 02/07/2020, expediu as orientações pedagógicas para o 2º semestre letivo do respectivo ano, de modo a reorganizar as atividades escolares.

Quanto à finalização do 1º semestre do ano de 2020, a orientação para as turmas concluintes com componentes curriculares de aulas práticas foi a de que as competências de tais aulas fossem desenvolvidas por meio da plataforma *Teams*, com a utilização de situações contextualizadas, a partir de estudos de caso, simuladores, laboratórios virtuais etc. Na impossibilidade dessa ocorrência, esse trabalho poderia se dar quando do retorno das aulas presenciais, de acordo com o Memorando Circular nº 025/2020 – CETEC/GSE/Geped/Geve (CPS, 2020h), de 14/07/2020.

Diante desse novo cenário educacional, decorrente do isolamento social e da suspensão das aulas presenciais, a escola passou, a partir do dia 23/03/2020 por um processo de replanejamento escolar, como já dito, com a utilização da plataforma *Teams* para as aulas remotas, utilizada também pela equipe gestora para o gerenciamento do processo pedagógico, acadêmico e administrativo.

Nessa situação, a equipe pedagógica continuou orientando e capacitando professores e coordenadores, com a proposta de utilização de estratégias de ensino para estimular o engajamento dos alunos no ensino remoto, por meio da criação de momentos contextualizados de aulas, como videoaulas, debates, laboratórios virtuais, estudos de caso, simuladores, dentre outras metodologias, para que os estudantes se mantivessem em processo de interação e aprendizado.

Quanto à frequência dos alunos, deve-se lembrar que ela ficou condicionada à entrega das atividades propostas para os professores, previstas no Plano de Orientação da Aprendizagem à Distância (POAD). Então, a equipe pedagógica acompanha e orienta os docentes quanto à importância de assegurar oportunidades de recuperação não somente para os estudantes com dificuldades de aprendizagem, mas também para os que encontram problemas de acesso à plataforma *Teams*, para que todos tenham condições de dar conta do que lhes é requisitado.

Dito isso, reconhece-se esse momento como um tempo difícil para a unidade escolar como um todo, tendo em vista que tem sido necessário aprender a trabalhar de uma nova forma, a partir de casa, com uma ferramenta institucional, o que subentende um rearranjo de agenda e das atividades, de modo a uma melhor adaptação à nova rotina.

Na prática, a senda de trabalho e dedicação aumentou, devido às mudanças. Além disso, tem sido necessário articular as atividades com a questão emocional, empatia, sensibilidade, resiliência, o que tem ocorrido pela viabilização de palestras pela escola, com profissionais capacitados. Esse momento foi e está sendo um grande desafio para todos!

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho procurou trazer contribuições sobre o processo da autobiografia como mais uma possibilidade de fazer pesquisa, na área de Gestão Escolar, especialmente no que se refere ao exercício da gestão democrática, em um cenário de implantação curricular, em uma instituição escolar de educação profissional.

Isso posto, destaca-se que as razões que motivaram a realização dessa pesquisa foi sobretudo o desafio de conseguir atuar em um processo efetivo de gestão democrática, enquanto diretora de escola, em um contexto de grandes mudanças, marcado pela implantação do curso Novotec integrado, na Etec de Ilha Solteira, lócus de desenvolvimento desse estudo.

Nesse sentido, a pesquisa se desenvolveu, de maneira geral, sobre como lidar com as dificuldades e limitações pessoais e profissionais, na implantação de um efetivo processo de gestão democrática, em uma escola técnica, diante da oferta de um novo curso, momento naturalmente tenso, repleto de incertezas, ansiedade, insegurança e angústia e que exige transparência e respeito pelos colegas de trabalho, cenário inerente à imposição de um currículo pronto, prescrito pelo Estado.

Em um contexto como esse, foi preciso uma atuação convincente da parte da direção, para tornar mais leve a situação de ter que apresentar para a comunidade escolar uma ‘imposição’, sem que se gerasse conflitos entre os envolvidos, de modo a que todos pudessem compreender a nova ordem e apresentar seus apontamentos a respeito.

Assim, considerando as dificuldades previstas nesse horizonte, o objetivo para o desenvolvimento desse trabalho foi o de refletir sobre a implementação de um processo de gestão democrática no contexto de uma escola técnica estadual paulista de educação profissional, em momento de implantação curricular, sob a perspectiva autobiográfica de uma diretora de escola, ora responsável pela pesquisa.

Nesse panorama, portanto, o primeiro desafio foi o de estudar e analisar profundamente os pontos positivos e negativos da referida proposta de implantação para, na sequência, proceder a uma apresentação fiel à comunidade escolar, de modo a dirimir quaisquer dúvidas e possíveis resistências. Nesse sentido, a estratégia utilizada foi a de envolver todos os atores do processo educacional em um contexto de objetividade e clareza.

Além disso, em um momento de processo decisório, tornara-se primordial identificar e compreender os papéis da direção escolar frente ao ensejo de uma gestão democrática, de modo a apresentar aos docentes, servidores e alunos as solicitações, propostas e demandas recebidas do Centro Paula Souza, relacionadas à nova modalidade de curso a ser proposta.

Dessa forma, estava-se diante de uma organização curricular própria, estruturada de forma integrada com o Ensino Médio, o que poderia representar para os docentes um momento de insegurança, já que teriam que cuidar simultaneamente dos componentes curriculares da formação geral (Ensino Médio) e dos da formação técnica e profissional (Ensino Técnico).

Assim, na função de diretora escolar, foi preciso preparar um direcionamento claro do funcionamento da referida estrutura e, para tanto, a concepção de gestão democrática em sua essência precisou ancorar o trabalho de ajuste do novo modelo a ser ofertado pela escola, de maneira a respeitar os textos documentais do Gfac, responsável pela implantação do projeto piloto e, ao mesmo tempo, reforçar a necessidade de manutenção da qualidade educacional oferecida desde sempre pela unidade escolar.

Nessa lógica, também foi um desafio fazer preponderar entre a equipe a ideia de que, por maiores dificuldades que a escola pudesse enfrentar nessa implantação, estava em jogo uma nova oportunidade educacional para os jovens, pois, no período de três anos, ao finalizarem os três últimos anos da educação básica, os estudantes também contariam com uma certificação técnica, com aptidão para atuar no mercado de trabalho, caso fosse do seu interesse.

Outrossim, outra questão polêmica se direcionou pela situação de precisar atender às novas exigências da BNCC, contando com a diminuição da carga horária de algumas disciplinas, dada a necessária articulação com a parte técnica, questão a refletir, o que acabou por se resolver pela força da ideia de ofertar aos estudantes a dupla oportunidade de poderem escolher ir para o mercado de trabalho e/ou seguir com seus estudos no nível superior, conforme melhor lhes aprouver.

Assim, a proposição de uma pesquisa para refletir sobre a implementação da gestão democrática no contexto de implantação curricular em uma escola técnica de educação profissional se apresenta como necessária e justificável, dada a abrangência do desafio a ser enfrentado, sobremaneira por se estar diante de um sistema/rede pública de ensino, cujas regras, normas, memorandos, regimentos,

portarias e deliberações ditam as atitudes e ações a serem executadas e desenvolvidas.

Sendo assim, as situações de enfrentamento em busca da participação ativa e competente dos envolvidos no processo educacional se tornaram comuns, pela resistência muitas vezes irrefletida sobre questões da esfera pública (HABERMAS, 2012a; 2012b), entendida por meio dos mecanismos autorreguladores existentes, quiçá vistos em um panorama de poder, inerentes ao contexto da educação pública de maneira geral.

Dessa forma, a atuação democrática da gestão corria o risco de se enfraquecer, em um panorama escolar de oferta de novo curso, pela contenda entre os dois níveis que surgiram no ambiente da escola, quais sejam, o mundo da vida e o sistêmico, na concepção de Habermas (2012a, 2012b) e, naturalmente, necessitava de estratégias de fortalecimento para, na decorrência, poder atuar democraticamente pelas regras do entendimento, via construção de acordos e consensos.

Nesse pressuposto, tinha-se de um lado o mundo da vida, representado pela experiência docente com sua prática e, de outro, o sistêmico, marcado e definido por uma organização diferente, própria e hermética. Com isso, o mundo da vida, pautado na busca do entendimento por meio de situações de comunicação (PINTO, 1995, p.94), chocava-se com o mundo dos canais diretores.

Isso posto, em busca de envolver os atores educacionais na proposta que demandava aceitação, partiu-se para uma mudança de paradigma na concepção de gestão democrática exercida até então.

Dessa maneira, por meio de sucessivas reuniões de equipe, ampliou-se o fenômeno linguístico para além dos muros dos documentos oficiais e, com isso, a partir dos processos interativos provocados por tais reuniões, conseguiu-se alcançar o nível da racionalidade comunicativa, de Habermas (2002;2004), como foco para atrair a comunidade escolar e incentivar a participação de todos.

Assim, os atores envolvidos com a questão puderam opinar e interagir com os pares, criando uma dimensão de coletividade que, em contexto de discussão para tomada de decisão, tornou o processo mais comunicativo, menos centralizador e, por conseguinte, mais democrático.

Nesse direcionamento, o agir comunicativo, pautado pela ética da discussão, como estratégia para colocar uma situação do sistema (implantação do Novotec) no contexto da vida (experiência/prática docente), conseguiu proporcionar o

entendimento e a visão da importância dos acordos e consensos necessários para se fazer o que tinha de ser, da melhor forma, para o bem de todos.

Assim sendo, esse estudo, nos raios da autobiografia, levantou questões e sentimentos pessoais e profissionais, a partir de um espaço coletivo de discussões e demandas de uma diretora de escola técnica e profissional, também pesquisadora, em meio a um ambiente com orientações ‘fechadas’ por documentos padrões, em uma sociedade capitalista, com prevalência da racionalidade técnica, distante, por sua vez, dos processos comunicativos em que se deve pautar uma gestão democrática.

Nessa lógica, conseguir constituir um espaço democrático de esfera pública, objetivando reunir pessoas para discussão e participação coletiva em relação a uma demanda, foi um desafio muito grande, que trouxe muitas angústias, pois nem sempre era possível atender a todos os anseios e contribuições dos participantes.

Diante disso, em busca de que os objetivos de reestruturação curricular e de curso fossem alcançados, buscou-se garantir e realizar ações com foco no funcionamento da unidade escolar, no bem coletivo, com a participação de todos os envolvidos no processo educacional.

Ressalta-se que o período observado nesse trabalho, em que atuei como diretora da Etec de Ilha Solteira (julho/2016 a julho de 2020), apresentou várias demandas envolvendo tomadas de decisão.

Para tanto, fazia-se necessário incluir, inserir, instigar a comunidade escolar, os envolvidos diretamente nos processos e, assim, também se tornava mister quase inegociável uma atuação baseada na teoria da ação comunicativa habermasiana como uma possibilidade forte, capaz de iluminar o fazer pedagógico e o da gestão, em uma escola técnica profissional.

Com isso, foi possível perceber que ser diretora de escola envolve e necessita o desenvolvimento de várias habilidades, incluindo as de inteligência emocional, pois é de suma importância a abertura, flexibilidade, bom senso, dentre outras características precisas e eficazes, para atuar democraticamente à frente de uma equipe, em um momento de necessidade de implantação de um currículo interdisciplinar e transversalmente integrado.

Em síntese, para a pergunta proposta inicialmente sobre como uma mulher, com jornada tripla de trabalho, com casa e filhos enfrenta os desafios profissionais das limitações inerentes à implantação de um processo de gestão democrática em uma escola de educação profissional, na situação de adoção obrigatória de um

currículo prescrito pelo Estado, tem-se que a resposta está ligada diretamente à escolha do tipo de atuação.

Nesse caso, essa escolha deve ser por uma atuação autônoma, com conduta de 'filtro' ou 'amortecedor' das imposições do Estado e dos imperativos sistêmicos, além de guardiã da intersubjetividade, articuladora de diálogos, 'ponte' entre professores e entre esses e os estudantes.

Nessa lógica, seria equivalente falar sobre uma atuação de natureza mediadora diante das possíveis tensões existentes entre mundo da vida e o sistema, determinada por ações orientadas pela racionalidade comunicativa. Diante disso, naturalmente se estará em um exercício de gestão democrática.

Porém, é necessário que se reflita e entenda que para se lançar ao futuro de maneira democrática é preciso estar em dia com o presente. Ocorre que, contraditoriamente, as escolas, os professores e mesmo os gestores nem sempre estão com o presente em dia; não porque não querem, ou ignorem, ou não se importem, mas, sobretudo, porque os sistemas escolares, da forma como estão postos, acabam por impedi-los, fundamentados que estão pela racionalidade técnica.

Em verdade, são sistemas fechados, com regras e normas ditadas verticalmente, sem a participação dos envolvidos diretamente no processo de construção pedagógica. Para que a horizontalização aconteça, sem assimetrias, é necessário considerar e respeitar a essência do trabalho pedagógico, e, para tanto, há que se trabalhar no contexto de políticas públicas educacionais que considerem critérios de atuação e formas de gestão estritamente vinculados ao que realmente acontece no cotidiano das escolas.

Em outras palavras, para que a gestão democrática se afirme no contexto das escolas como premissa de atuação, em prol de objetivos educacionais comuns, em qualquer nível e modalidade de ensino, é preciso também contar com a criação de instâncias e processos decisórios que a viabilizem, pautados sobretudo no engendramento de uma lógica comunicativa no ambiente escolar.

REFERÊNCIAS

- ABRAHÃO, M. H. M. B. Memória, narrativas e pesquisa autobiográfica. **História da Educação**, ASFHE/FaE/UFPel, Pelotas, nº 14, p. 79-95, set. 2003.
- ABRAHÃO, M. H. M. B. Memoriais de formação: a (re)significação das imagens-lembranças/recordações-referências para a pedagoga em formação. **Educação**, Porto Alegre, v. 34, n. 2, p. 165-172, maio/ago. 2011.
- ABREU, D. V. A. História de vida e sua representatividade no campo da educação musical: um estudo com dois educadores musicais do Distrito Federal. **InterMeio**: revista do Programa de Pós-Graduação em Educação, Campo Grande, MS, v. 23, n. 45, p. 207-227, jan./jun. 2017.
- ANECLETO, Ú. C. Ação linguístico-comunicativa e práticas discursivas em esferas públicas na sociedade em rede. **Revista A Cor das letras**, Feira de Santana, BA, v. 16, p. 23-39, 2015.
- ANJOS, R. C. **Teoria do agir comunicativo e novas perspectivas de ensino/aprendizagem**: filosofia e emancipação no ensino médio técnico. Orientadora: Profª Dra. Verônica Verônica Ferreira Bahr Calazans 2020. 129 f. Dissertação (Mestrado em Filosofia) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2020.
- ARAGÃO, L. M. C. **Razão Comunicativa e teoria social crítica em Jürgen Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1992.
- ARCANJO, C. R. O. **Projeto educacional das classes descentralizadas no atendimento à formação de demandas específicas**: um estudo sobre a experiência do Centro Paula Souza. Orientadora: Profª. Drª. Sueli Soares dos Santos Batista 2017. 62 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETESP), São Paulo, 2017.
- ARELARO, L. R. G.; JACOMINI, M. A.; CARNEIRO, S. R. G. Limitações da participação e gestão “democrática” na rede estadual paulista. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 37, n. 137, p.1143-1158, out./dez. 2016.
- AZANHA, J. M. P. **Parâmetros curriculares nacionais e autonomia da escola**. São Paulo: Mandruvá, 2001.
- BANNWART JÚNIOR, C. J. Perspectiva evolucionária na teoria social crítica de Habermas. **Trans/Form/Ação**, Marília, SP, v. 36, n. spe., 2013.
- BEAUVOIR, S. **O segundo sexo**: fatos e mitos. Trad. Sérgio Millet. 4. ed. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 2009.
- BENHABIB, S. Models of public sapace: Hannah Arendt, the liberal tradition, and Jürgen Habermas. In: CALHOUN, C. (ed.). **Habermas and the public sphere**. Cambridge: MIT Press, 1996.

BETTINE, M. Um olhar sobre a construção do conceito de ação comunicativa na "Teoria da Ação Comunicativa". **Sociologias**, Porto Alegre, RS, v. 19, n. 44, p. 334-359, jan./abr. 2017.

LARROSA BONDÍA, J. Notas sobre a experiência e o saber de experiência. **Revista brasileira de educação**, [s.l.], n. 19, p. 20-28, jan./fev. 2002.

BORHER, J. H. **A gestão escolar na perspectiva democrática da ação comunicativa**. Orientadora: Prof^a Myrian Cunha Krum. 2009. 48 f. Monografia ((Especialização em Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS). São João do Polêsine, RS, Brasil, 2009.

BOSCO, E. Habermas e a esfera pública: anotações sobre a trajetória de um conceito. **Sinais**, Vitória, n. 21/2, p. 183-210, jul./dez. 2017.

BOSI, E. **Memória e sociedade**: lembranças de velhos. São Paulo: T. A. Queiroz, 1979.

BOSI, E. **Memória e sociedade**: lembranças de velhos. São Paulo: Companhia das Letras, 2009. 484 p.

BRASIL. **Decreto nº 5.154, de 23 de julho de 2004**. Regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 41 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e dá outras providências. Brasília, DF, Presidência da República, 2004a.

BRASIL. Decreto nº 8.268, de 18 de junho de 2014. Altera o Decreto nº 5.154, de 23 de julho de 2004, que regulamenta o § 2º do art. 36 e os arts. 39 a 41 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Diário Oficial da União**, de 20.6.2014. Brasília, DF, Presidência da República, 2014b.

BRASIL. Lei Complementar nº 101, de 04/05/2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, de 5.5.2000. Brasília, DF, Presidência da República, 2000.

BRASIL. Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nºs 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 6º da Medida Provisória nº 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, de 26.9.2008. Brasília, DF, Presidência da República, 2008.

BRASIL. Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. **Diário Oficial da União**, de 07/02/2020, ed. 27, Seção 1, p. 1, 2020c

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. **CNE/CEB 6**, de 20-9-2012. Define Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio. Brasília, DF, Ministério da Educação, 2012.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. **Resolução nº 1**, de 5 de dezembro de 2014. Atualiza e define novos critérios para a composição do Catálogo Nacional de Cursos Técnicos, disciplinando e orientando os sistemas de ensino e as instituições públicas e privadas de Educação Profissional e Tecnológica quanto à oferta de cursos técnicos de nível médio em caráter experimental, observando o disposto no art. 81 da Lei nº 9.394/96 (LDB) e nos termos do art. 19 da Resolução CNE/CEB nº 6/2012. Brasília, DF, Ministério da Educação, 2014a.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. **Resolução nº 4**, de 13 de julho de 2010. Define Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Básica. Brasília, DF, 2010.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação (CNE). **Parecer CNE 05/2020**, de 23 abr. 2020, aprovado em 28 abr. 2020. Reorganização do Calendário Escolar e da possibilidade de cômputo de atividades não presenciais para fins de cumprimento da carga horária mínima anual, em razão da Pandemia da COVID-19. Brasília, DF, Conselho Pleno, Conselho Nacional de Educação, 2020d.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, de 23.12.1996. Brasília, DF, Presidência da República, 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei nº 13.415, de 16 de fevereiro de 2017. Altera as Leis nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e 11.494, de 20 de junho 2007, que regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação, a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e o Decreto-Lei nº 236, de 28 de fevereiro de 1967; revoga a Lei nº 11.161, de 5 de agosto de 2005; e institui a Política de Fomento à Implementação de Escolas de Ensino Médio em Tempo Integral. **Diário Oficial da União**, de 17.2.2017. Brasília: MEC, 2017b.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei nº 13.415, de 16 de fevereiro de 2017. Base nacional comum curricular**: educação é a base. Brasília: MEC, 2017a.

BRASIL. Ministério da Educação. **Parecer CNE/CEB Nº 39/2004, 8 de dezembro de 2004**. Aplicação do Decreto nº 5.154/2004 na Educação Profissional Técnica de nível médio e no Ensino Médio. Brasília, DF, CNE/CEB, 2004b.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria nº 188, de 3 de fevereiro de 2020. Declara Emergência em Saúde Pública de importância Nacional (ESPIN) em decorrência da Infecção Humana pelo novo Coronavírus (2019-nCoV). **Diário Oficial da União**, de 04/02/2020, ed. 24-A, Seção: 1 –Extra, p.1, 2020b.

BRASIL. MS – Ministério da Educação. Legislação citada anexada pela Coordenação de Estudos Legislativos – CEDI. **Decreto nº 2.208, de 17 de abril de 1997**. Regulamenta o §2º do art. 36 e os artigos 39 a 42 da Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, Ministério da Educação, 1997.

BRASIL. Resolução nº 27, de 13/03/2020. Altera o Regimento Interno da Agência Nacional de Mineração - ANM, aprovado pela Resolução nº 2, de 12 de dezembro de 2018. **Diário Oficial da União**, de 17/03/2020, ed. 52, Seção: 1, p. 49. Brasília, DF, Ministério de Minas e Energia; Agência Nacional de Mineração, 2020a.

BULGRAEN, V. C. O papel do professor e sua mediação nos processos de elaboração do conhecimento. **Revista Conteúdo**, Capivari, v.1, n.4, p. 30-38, ago./dez. 2010.

COLLIONI, G.; PEIXOTO, Q.; MACEDO, R. Gestão na escola: dos empecilhos à gestão participativa. **Revista Educação por Escrito**, PUCRS, v. 4, n. 1, p. 5-14, jul. 2013.

CPS – Centro Paula Souza. **Calendário de 2020**: recomendações do Centro às ETECS geram dúvidas [Internet]. Disponível em: <https://www.sinteps.org.br/noticias/1387-calendario-de-2020-recomendacoes-do-centro-as-etecs-geram-duvidas#:~:text=O%20Centro%20Paula%20Souza%20enviou,como%20os%20200%20dias%20letivos>). Acesso em: 10 fev. 2021.

CPS – Centro Paula Souza. **Ensino Médio com Habilitação Profissional de Técnico em Administração** - Novotec integrado [Internet], 2020c. Disponível em: <https://www.vestibulinhoetec.com.br/unidades-cursos/curso.asp?c=1509>. Acesso em: 20 out. 2020.

CPS – Centro Paula Souza. **Memorando Circular nº 008/2020** – GSE/Geped, de 18/03/2020. São Paulo, 18 mar. 2020d. Disponível em: <https://www.cps.sp.gov.br/wp-content/uploads/sites/1/2020/03/memorando-circular-n-00820%E2%80%93gse-geped.pdf>. Acesso em: 25 out. 2020.

CPS – Centro Paula Souza. **Memorando Circular nº 016/2020** – GSE/Geped, de 18/06/2020. Dá orientações quanto à reorganização do Calendário Escolar 2020. São Paulo, CPS, 18 maio 2020e.

CPS – Centro Paula Souza. **Memorando Circular nº 017/2020** – GSE/Geped, de 15/05/2020. Dá orientações para retirada e entrega de material pedagógico aos alunos. São Paulo, CPS, 5 maio 2020f.

CPS – Centro Paula Souza. **Memorando Circular nº 023/2020** – GSE/Geped, de 02/06/2020. Dá Orientações sobre calendário para o 2.º Semestre letivo – 2020. São Paulo, CPS, São Paulo, 2 jul. 2020g.

CPS – Centro Paula Souza. **Memorando Circular nº 025/2020** – GSE/Geped, de 14/07/2020. Dá orientações quanto às turmas concluintes do 1º semestre de 2020 e anexo das indicações de Cursos. São Paulo, CPS, 14 jul. 2020h.

CPS – Centro Paula Souza. **Plano Plurianual de Gestão 2015-2019 Etec de Ilha Solteira**. Ilha Solteira, SP: Etec, 2015. Disponível em: file:///D:/Downloads/silo.tips_plano-plurianual-de-gestao-etec-de-ilha-solteira.pdf. Acesso em: 20 out. 2020.

CPS – Centro Paula Souza. **Plano Plurianual de Gestão 2016-2020 Etec de Ilha Solteira**. Ilha Solteira, SP: Etec, 28 mar. 2016. Disponível em: https://docplayer.com.br/75734359-Plano-plurianual-de-gestao-etec-de-ilha-solteira.html#show_full_text. Acesso em: 20 out. 2020.

CPS – Centro Paula Souza. **Plano Plurianual de Gestão 2019-2023 Etec de Ilha Solteira**. Ilha Solteira, SP: Etec, 30 set. 2019. Disponível em: <https://www.etecilhasolteira.com.br/arquivos/plano-plurianual-gestao.pdf>. Acesso em: 20 out. 2020.

CPS – Centro Paula Souza. Unidade do Ensino Médio e Técnico. **Ensino Médio com Habilitação Técnica Profissional** [Internet], 2020b. Disponível em: <https://www.cps.sp.gov.br/ensino-medio-com-habilitacao-tecnica-profissional>. Acesso em: 20 out. 2020.

CPS – Centro Paula Souza. Unidade do Ensino Médio e Técnico. **Plano de Curso - Ensino Médio com Habilitação Profissional de Técnico em Administração** [Internet], 2020a. Disponível em: www.cpscetec.com.br. Acesso em: 20 out. 2020.

DELORY-MOMBERGER, C. **Biografia e educação**: figuras do indivíduo-projeto. Trad. Maria da Conceição Passeggi, João Gomes da Silva Neto e Luís Passeggi. Natal, RN: EDUFRN; São Paulo: Paulus, 2008. 147 p.

DEZORZI, V. C. A. **Os avanços e desafios da gestão escolar democrática em uma escola estadual de educação básica do município de Sarandi/rs**. Orientadora: Profª Drª Maria Elizabete LonderoMousquer. 2014. 45 f. Monografia (Especialização em Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), Sarandi, RS, 2014.

ETEC – Escola Técnica Estadual Centro Paula Souza (CPS). **Deliberação CEETEPS 03**, de 18.07.2013. Conselho Deliberativo. [Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais]. Aprova o Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. São Paulo: Etec, 2013. Disponível em: <https://www.cps.sp.gov.br/regimento-comum-etec>. Acesso em: 25 out. 2020.

ETEC. **História da ETEC Prof. Massuyuki Kawano**. Perfil e histórico Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Disponível em: <https://www.etectupa.com.br/historia-da-escola>. Acesso em: 20 out. 2020a.

ETEC ILHA SOLTEIRA. Escola Técnica Estadual de Ilha Solteira. **Template unificado para o PTCC e DTCC** [Internet], 20 out. 2020b. Disponível em: <https://www.etecilhasolteira.com.br/tcc>. Acesso em: 20 out. 2020.

ETEC ILHA SOLTEIRA. **Regulamento para elaboração do trabalho de conclusão de curso-TCC - 1º SEM-2021** [Internet], 20 out. 2020c. Disponível em:

<https://www.etecilhasolteira.com.br/arquivos/regulamento-elaboracao-tcc.pdf>. Acesso em: 20 out. 2020

ETEC. **Ofício nº 003/2018- Regimento Comum**. Governo do estado de São Paulo: CPS, 2018.

FRASER, N. Rethinking the public sphere: a contribution to the critique of actually existing democracy. In: CALHOUN, C. (ed). **Habermas and the public sphere**. Cambridge: MIT Press, 1996.

GADOTTI, M. Perspectivas atuais da educação. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 3-11, 2000.

GOODSON, I. **O currículo em mudança**: estudos na construção social do currículo. Porto, Portugal: Porto, 2005.

GOODSON, I. Currículo, narrativa e o futuro social. Trad. Eurize Caldas Pessanha e Marta Banducci Rahe; Rev. Elizabeth Macedo. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 35, p. 241-252, maio/ago. 2007.

GONÇALVES, M. A. S. Teoria da ação comunicativa de Habermas; possibilidades de uma ação educativa de cunho interdisciplinar na escola. **Educação & Sociedade**, Campinas, SP, ano XX, n. 66, p.125-140, abr. 1999.

GRACINDO, R. V.; MONLEVADE, J. A. C. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. 4. ed. atual. e rev. Cuiabá: Universidade Federal de Mato Grosso; Rede e-Tec Brasil, 2013. 104 p.

GRAZZIOTIN, L. S. S. História da educação e história oral: possibilidades de pesquisa em acervos de memória. In: RODEGHERO, C. S.; GRINBERG, L.; FROTSCHER, M. (orgs.). **História oral e práticas educacionais**. Porto Alegre: UFRGS, 2016. p. 165-179.

HABERMAS, J. **A ética da discussão e a questão da verdade**. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

HABERMAS, J. Acções, actos de fala, interacções linguisticamente mediadas e o mundo vivo. In: Habermas, J. **Racionalidade e comunicação**. São Paulo: Edições 70, 2002.

HABERMAS, J. **Consciência moral e agir comunicativo**. São Paulo: Brasiliense, 1989.

HABERMAS, J. **Direito e democracia**: entre facticidade e validade. Trad. Flávio Beno Siebeneichler. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.

HABERMAS, J. **Mudança estrutural da esfera pública**. São Paulo: Tempo Brasileiro, 1984.

HABERMAS, J. **Técnica e ciência como ideologia**. São Paulo: Edições 70, 2006.

HABERMAS, J. **Teoría de la acción comunicativa I**: racionalidad de la acción y racionalización social. Trad. Manuel Jiménez Redondo. ed. Madri: Taurus, 2001.

HABERMAS, J. **Teoria do agir comunicativo**: racionalidade da ação e racionalização social. Trad. Paulo Astor Soethe. São Paulo: Martins Fontes, 2012a. v. 1.

HABERMAS, J. **Teoria do agir comunicativo**: racionalidade da ação e racionalização social. Trad. Paulo Astor Soethe. São Paulo: Martins Fontes, 2012b. v. 2.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [Internet], 2020a. **Ilha Solteira** – panorama. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/ilha-solteira/panorama>. Acesso em: 20 out. 2020.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [Internet], 2020b. **Itapura** – panorama. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/itapura/panorama>. Acesso em: 20 out. 2020.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. [Internet], 2020c. **Pereira Barreto** – panorama. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sp/pereira-barreto.html>. Acesso em: 20 out. 2020.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. [Internet], 2020d. **Sud Mennucci** – panorama. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/sud-mennucci/panorama>. Acesso em: 20 out. 2020.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar**: políticas, estrutura e organização. 10. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012. (Coleção docência em formação: saberes pedagógicos)

LIMA, L. C. A gestão democrática das escolas: do autogoverno à ascensão de uma pós-democracia gestonária? **Educ. Soc.**, Campinas, v. 35, n. 129, p. 1067-1083, out./dez. 2014.

LIMA, V. M. R.; RAMOS, M. G.; PAULA, M. C. (orgs.). **Métodos de análise em pesquisa qualitativa**: releituras atuais. Porto Alegre: ediPUCRS, 2019.

LORDEIRO, V. R.; LEÃO, R. C. S. Gestão escolar participativa e compartilhada: um desafio para o gestor público. **Revista Internacional de Debates da Administração Pública (RIDAP)**, Osasco, SP, v. 1, n. 1, p. 47-56, jan./dez. 2016.

LOSEKANN, C. A esfera pública habermasiana, seus principais críticos e as possibilidades do uso deste conceito no contexto brasileiro. **Pensamento Plural**, Pelotas, n. 4, p. 37 - 57, jan./jun. 2009.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. (Série Cadernos de Gestão).

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011. 124 p. (Série Cadernos de Gestão).

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

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 12. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015. (Série Cadernos de Gestão).

MAGALHÃES, C. E. A. Autoetnografia em contexto pedagógico: entrevista e reunião com lócus de investigação. **Veredas – Revista de Estudos Linguísticos**, UFJF, Juiz de Fora, MG, v. 22, n. 1, p. 16-33, ago. 2018.

MAGNANI, J. G. C. De perto e de dentro: notas para uma etnografia urbana. **Rev. Bras. Ci. Soc.**, ANPOCS, São Paulo, v. 17, n. 49, p. 11-29, 2002.

MANFREDI, S. M. **Educação profissional no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2003. p. 128.

MANTELLLO, G.; MACHADO, J. O.; BARROS JÚNIOR, D.; LONGO JÚNIOR, J. A. **Moção de congratulações 0029/2003**. Ilha Solteira (Município): Câmara Municipal, 15 maio 2021.

MARQUES, H. D. M. **Gestão escolar democrática: a gestão participativa e a autonomia da escola pública**. 2017. 56 f. Monografia (Graduação em Pedagogia) – Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Itaporanga, PB, 2017.

MEDEIROS, M. L.; VANTINI, C. B. A.; PASSADOR, C. S.; PASSADOR, J. L. Diretor de escola pública: da totalidade a centralidade? **Nucleus**, Ituverava, SP, v. 11, n. 2, p. 69-84, out. 2014.

MOITA, M. C. Percursos de formação e de trans-formação. In: NÓVOA, A. **Vidas de professores**. Porto, Portugal: Porto, 1995.

MORAES, R. A. A informática na educação brasileira na década de 1990. **Revista HISTEDBR**, Campinas, v. 12, n. 46, p. 251-263, jun. 2012.

MORAES, R. A. A primeira década de informática educativa na escola pública no Brasil. A história dos projetos Educom, Eureka e Gênese. In: LACERDA SANTOS, G. (org.). **Tecnologias na educação e formação de professores**. Brasília, DF: Plano, 2003. p. 99-140.

MÜHL, E. H. **Habermas: ação pedagógica como agir comunicativo**. Passo Fundo, RS: UPF, 2003.

MÜHL, E. H. **Racionalidade comunicativa e educação emancipadora**. 1999. 287 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 1999.

OLIVEIRA, J. C. C. **Ação comunicativa e democracia**: por uma política deliberativa em Jürgen Habermas. Orientador: Manfredo Araújo de Oliveira. 2009. 107 p. Dissertação (Mestrado em Filosofia) – Centro de Humanidades, Faculdade de Filosofia, Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza, CE, 2009.

OLIVEIRA, I. C.; VASQUES-MENEZES, I. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cad. Pesqui**, São Paulo, v. 48, n. 169, p. 876-900, jul./set. 2018.

PACHECO, J. A. Currículo: entre teoria e métodos. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 39, n. 137, p. 383-400, maio/ago. 2009.

PACHECO, J. A. **Currículo**: teoria e prática. Porto, Portugal: Porto, 2005.

PARO, V. H. **Administração escolar**: introdução crítica. 17. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

PARO, V. H. **Gestão democrática da educação pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

PASSEGGI, M. C. **Resenha**: DELORY-MOMBERGER, CHRISTINE. *Biografia e educação*: figuras do indivíduo-projeto [2008]. Revista @mbienteeducação, v. 6, n.1, p. 133-135, jan./jun. 2013.

PERALTA, D. A. **Formação continuada de professores de matemática em contexto de reforma curricular**: contribuições da Teoria da Ação Comunicativa. Orientador: Dr. Jair Lopes Júnior. 2012. 208 f. Tese (Doutorado em Educação para Ciência) – Faculdade de Ciências, Universidade Estadual Paulista, Bauru, SP, 2012.

PERALTA, D. A.. **Habermas e as professoras e professores de Matemática**: vislumbrando Oásis. 1. ed. Curitiba, PR: Appris, 17 jul. 2019.

PERALTA, D. A.; GONÇALVES, H. J. L. Matemática e a inclusão do outro. **Linhas Críticas**, Brasília, DF, v. 25, p. 399-416, 2019.

PERALTA, D. A.; GONÇALVES, H. J. L. Teoria da Ação Comunicativa: considerações sobre interdisciplinaridade na educação profissional. **Zetetiké**, Campinas, SP, v. 24, n. 3, p. 378-394, set./dez. 2016.

PINTO, J. M. R. A teoria da ação comunicativa do Jürgen Habermas: conceitos básicos e possibilidades de aplicação à administração escolar. **Revista Paideia**, Ribeirão Preto, SP, n. 8-9, p. 77-96, fev./ago. 1995.

PIZZI, J. **Ética do discurso**: a racionalidade ético-comunicativa. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1994.

ROSA, J. G. **Manuelzão e Miguilim**. 9. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1984.

SANTIN, J. R.; FRANCISCO, V. Paradigma da linguagem, as audiências públicas e a Participação por consensos linguísticos. **Quaestio Iuris**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 1344-1362, 2016.

SANTOS, L. P. **Gestão curricular e coordenação pedagógica em uma instituição de educação profissional**: ETEC de Ilha Solteira. Orientador: Prof Dr. Harryson Júnio Lessa Gonçalves. 2020. 115 f. Dissertação (Mestrado em Ensino e Processos Formativos) – Faculdade de Engenharia Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Campus de Ilha Solteira, Ilha Solteira, 2020.

SANTOS, Y. A. B.; TORGA, V. L. M. Autobiografia e (res)significação. **Bakhtiniana, Rev. Estud. Discurso**, São Paulo, v.15, n.2, abr./jun. 2020. Epub 17-Abr-2020.

SÃO PAULO. CEETEPS - Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Unidade de Ensino Médio e Técnico. Edital nº 001/2010. Inscrições para o processo de qualificação de candidatos à função de Diretor de Escola Técnica do CEETEPS. **Diário Oficial Poder Executivo**, São Paulo, Seção I, v. 120, n. 153, p. 60, 13 ago. 2010.

SÃO PAULO. Deliberação CEETEPS 19, de 16-07-2015. Dispõe sobre a Coordenação de Curso nas Escolas Técnicas Estaduais do CEETEPS. **Diário Oficial Poder Executivo**, de 18 de julho de 2015. São Paulo, Seção I, v. 125, n. 131, p. 41, 2015.

SÃO PAULO. CEETESP – Deliberação Ceeteps-61, de 16-10-2020. Dispõe sobre o sistema de votação no processo eleitoral para composição de listas tríplexes de candidatos a Diretor de Escola Técnica - Etec, face à excepcional demanda decorrente da suspensão das atividades escolares presenciais, decretada pelo Governo do Estado como medida temporária e emergencial. **Diário Oficial Poder Executivo**, 17/10/2020, v. 130, n. 206, Seção I, p. 20, 2020. São Paulo, Poder Executivo, 20 out. 2020.

SÃO PAULO (Estado). Assessoria de Relações Internacionais. **Sobre o CPS** [Internet], 2020a. Disponível em: <https://arinter.cps.sp.gov.br/sobre-o-cps>. Acesso em: 20 out. 2020a.

SÃO PAULO (Estado). Conselho Estadual de Educação. Deliberação CEE nº 06/99, homologada por Res. SE de 08/10/99. Fixa normas para autorização e instalação de classes descentralizadas no sistema de ensino do Estado de São Paulo. **Diário Oficial do Estado**, Seção I, p 17-18, 09 out. 1999b.

SÃO PAULO. Conselho Estadual de Educação. Deliberação CEE 177/2020, de 19/03/2020. Fixa normas quanto à reorganização dos calendários escolares, devido ao surto global do Coronavírus, para o Sistema de Ensino do Estado de São Paulo, e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado Poder Executivo**, São Paulo, Conselho Estadual de Educação, v. 130, n. 74, Seção I, p. 14, 2020d.

SÃO PAULO (Estado). Conselho Estadual de Educação. Indicação CEE Nº 08/2000 CEF/CEM, aprovada em 05-07-2000. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, São Paulo, Seção I, p. 18/19, 11 jul. 2000.

SÃO PAULO (Estado). Decreto nº 64.879, de 20/03/2020. Reconhece o estado de calamidade pública, decorrente da pandemia do COVID-19, que atinge o Estado de

São Paulo, e dá providências correlatas. 20 de março de 2020. São Paulo, Palácio dos Bandeirantes, Poder Executivo, **Secretaria de Governo**, 20 mar.2020c.

SÃO PAULO (Estado). Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020. Decreta quarentena no Estado de São Paulo, no contexto da pandemia do COVID-19 (Novo Coronavírus), e dá providências complementares. São Paulo, Palácio dos Bandeirantes, Poder Executivo, **Secretaria de Governo**, 22 mar. 2020b,

SÃO PAULO (Estado). Deliberação CEE nº 105, de 22 de fevereiro de 2011. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, São Paulo, n. 39, Seção 1, p. 59/60, 26 fev. 2011a.

SÃO PAULO (Estado). Deliberação CEE nº 108, de 18 de julho de 2011. **Diário Oficial do Estado de São Paulo**, São Paulo, nº 134, Seção 1, p. 31, 19 jul. 2011b.

SÃO PAULO (Estado). **Em 2019, Ensino Médio no Centro Paula Souza terá mais modalidades** [Internet], 03 jan. 2019a. Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/em-2019-ensino-medio-no-centro-paula-souza-tera-mais-modalidades>. Acesso em: 20 out. 2020.

SÃO PAULO (Estado). **Indicação CEE nº 8/99**, aprovada em 29.09.1999. Proposta de Deliberação sobre Classes Descentralizadas no Sistema de Ensino do Estado de São Paulo. São Paulo, Conselho Estadual de Educação, 1999a. p. 904-911.

SÃO PAULO (Estado). Portaria do Coordenador do Ensino Médio e Técnico -Nº 354, de 25-2-2015. Institui o Regulamento Geral do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC do Ensino Técnico e Manual para a Elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso das Escolas Técnicas pertencentes ao Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. **Diário Oficial Poder Executivo**, São Paulo, v. 125, n. 37, Seção I, 26 fev. 2015.

SÃO PAULO (Estado). **Programa de Qualificação beneficia desempregados** [Internet], 2 jul. 2008a. Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.gov.br/ultimas-noticias/programa-de-qualificacao-beneficia-desempregados>. Acesso em: 15 jan. 2021.

SÃO PAULO (Estado). **Resolução SE - 78**, de 7-11-2008. Dispõe sobre delegação de competência para exercer supervisão de ensino em instituições que especifica. São Paulo, Poder Executivo, 2008b.

SÃO PAULO (Estado). Resolução SE-78, de 11-12-2013. Dispõe sobre a elaboração do calendário escolar para o ano letivo de 2014. São Paulo. **Diário Oficial Poder Executivo**, v. 123, n. 234, Seção I, 12 dez. 2013. São Paulo, Poder Executivo, 2013.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria da Educação. **Calendário Escolar 2020**. São Paulo, Governo do Estado de São Paulo, Secretaria da Educação, nov. 2019b. 36 p.

SILVA, L. G. M.; FERREIRA, T. J. F. O papel da escola e suas demandas sociais. **Periódico Científico Projeção e Docência**, Brasília (UniProjeção), v. 5, n. 2, p. 5-23, dez. 2014.

SILVA; E. A.; MUZZETTI, L. R.; VICENTE, K. B. A gestão democrática e o Projeto Pedagógico como elementos motivadores no ambiente educacional. *In*: ANDRADE, K.; VICENTE, K. B.; BODNAR, R. [orgs.] **Educação e linguagens**: reflexões críticas. Porto alegre, RS: Ed. Fi, 2019.

SILVA, W. P.; FREIRE JÚNIOR, A. B. Agir comunicativo e democracia: uma proposta para a legitimação da jurisdição constitucional. **Revista do Direito**. Santa Cruz do Sul, v. 1, n. 54, p. 99-119, jan./abr. 2018.

SIQUEIRA, D. V. P. **Habermas e a crítica da razão instrumental**: um estudo sobre a Teoria da Ação Comunicativa. Orientador: Prof. Dr. Luiz Sérgio Repa. 2017. Dissertação (Mestrado em Filosofia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2017. 128 p.

SOUZA, A. R. **Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática**. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 25, n. 3, p.123-140, dez. 2009.

VIEIRA, S. L.; VIDAL, E. M. Gestão democrática da escola no Brasil: desafios à implementação de um novo modelo. **Revista Ibero-Americana de Educação**, Espanha, n. 67, p. 19-38, 2015.

VIEIRA, S. L.; VIDAL, E. M. Liderança e gestão democrática na educação pública brasileira. **Revista Eletrônica de Educação**, Espanha, v. 13, n. 1, p. 11-25, jan./abr. 2019.

VIZEU, F. Ação Comunicativa e estudos organizacionais. **RAE**, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 10-21, out./dez. 2005.