

**PROVIMENTO DA DIREÇÃO ESCOLAR NAS ETECS DO CENTRO  
PAULA SOUZA: APROXIMAÇÕES SOBRE A GESTÃO  
DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL**

**PROVISION OF THE SCHOOL MANAGEMENT IN THE ETECS OF  
CENTRO PAULA SOUZA: APPROACHES TO DEMOCRATIC  
MANAGEMENT IN VOCATIONAL EDUCATION**

**PROVISIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR EN LAS ETECS DEL  
CENTRO PAULA SOUZA: APROXIMACIONES A LA GESTIÓN  
DEMOCRÁTICA EN LA EDUCACIÓN PROFESIONAL**

Edmeire Ferreira Corcelli<sup>1</sup>  
Paulo Roberto Prado Constantino<sup>2</sup>

Artigo recebido em junho de 2022  
Artigo aceito em dezembro de 2022

## RESUMO

Neste artigo introduzimos a temática do provimento da função de direção nas escolas técnicas estaduais (Etecs) do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS ou Centro Paula Souza), refletindo sobre os princípios democráticos da gestão escolar aplicados ao contexto da educação profissional técnica de nível médio. Como parte de uma pesquisa em desenvolvimento no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do CEETEPS, o objetivo fundamental é investigar o processo de qualificação e eleição dos dirigentes das Etecs, discutindo-o à luz dos preceitos da democratização das instituições públicas de ensino.

**Palavras-chave:** Direção Escolar. Gestão e Administração Escolar. Educação profissional. Políticas públicas. CEETEPS.

## ABSTRACT

In this article we introduce the theme of the filling of the management function in the state technical schools (Etecs) of the Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS ou Centro Paula Souza), which reflecting on the democratic principles of school management applied to the context of technical high school professional education. As part of a research under development in the Professional Master's Program in Management and Development of Vocational Education of CEETEPS,

---

<sup>1</sup> Mestranda do programa de mestrado profissional em gestão e desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Paula Souza (CEETEPS). E-mail: edmeireforcelli@gmail.com. OrcId: 0000-0001-8521-9842.

<sup>2</sup> Professor do programa de mestrado profissional em gestão e desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Paula Souza (CEETEPS). E-mail: pconst2@gmail.com. OrcId: 0000-0002-4612-4063.

the fundamental objective is to investigate the process of qualification and election of directors of the Etecs, discussing it about the precepts of democratization of public educational institutions.

**Keywords:** School Principals. School Management. Vocational Education and Training. Public Policy. CEETEPS.

## RESUMEN

En este artículo presentamos el tema de la prestación de la función de gestión en las escuelas técnicas estatales (Etecs) del Centro Estatal de Educación Tecnológica Paula Souza (CEETEPS o Centro Paula Souza), reflexionando sobre los principios democráticos de la gestión escolar aplicados al contexto de la educación técnica. formación profesional de nivel medio. Como parte de una investigación en curso en la Maestría Profesional en Gestión y Desarrollo de la Educación Profesional de CEETEPS, el objetivo fundamental es investigar el proceso de calificación y elección de los directores de Etecs, discutiéndolo a la luz de los preceptos de la democratización de las instituciones públicas de educación.

**Palabras clave:** Dirección Escolar. Gestión y Administración Escolar. Educación profesional. Políticas públicas. CEETEPS.

## 1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre as lideranças escolares no ensino técnico são ainda incipientes no país. Por esta razão, o debate sobre o provimento da função de direção nas Escolas Técnicas Estaduais (Etecs) do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS ou Centro Paula Souza), pode auxiliar na reflexão sobre os princípios democráticos de gestão escolar aplicados ao contexto da educação profissional técnica de nível médio.

Como parte de uma pesquisa em desenvolvimento no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do CEETEPS, o objetivo foi investigar o processo de qualificação e eleição dos dirigentes das Etecs, discutindo-o à luz dos preceitos da democratização das instituições públicas de ensino e de estudos específicos sobre o contexto (SILVA, 2000; 2002; 2006; POLETINE; MATSUMOTO, 2014).

No momento posterior à redemocratização do país, com a promulgação da Constituição de 1988 (BRASIL, 1988), a educação brasileira espelhou-se no percurso, fundando-se igualmente em uma legislação que expressava a necessidade da gestão democrática e participativa em todas as unidades e instâncias escolares (p.ex. BRASIL, 1996; 2014). Esse modelo democrático de gestão é entendido como o que propicia a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar na organização, desenvolvimento e avaliação dos projetos pedagógicos; na administração dos recursos e nos processos decisórios. Sua efetivação pressupõe instâncias colegiadas de caráter deliberativo e consultivo; e a implementação de processos democráticos na escolha dos dirigentes escolares seria um destes passos necessários. Em um texto clássico, Ilma Veiga (1995) descrevia esta emergência da gestão democrática condicionada à “ampla participação dos representantes dos diferentes segmentos da escola nas decisões e nas ações administrativas e pedagógicas ali envolvidas” (VEIGA, 1995, p.18).

Nesta perspectiva, a escolha de diretores ocuparia um importante papel para a construção da gestão democrática nos sistemas educacionais públicos do país. Compilando diferentes estudos, Gomes (2015) apontava que, historicamente, os processos de seleção e provimento para o cargo ou função de direção escolar abrangiam.

a) indicação livre pelos poderes públicos de estados e municípios; b) concurso público, que conduz à carreira de diretor [...]; c) eleição direta pela comunidade escolar; d) processos mistos, que podem envolver provas de conhecimentos, frequência e aprovação em cursos de qualificação/formação e, mais recentemente, entrevistas técnicas e exames de certificação (GOMES, 2015, p.154).

Sem avançar, por ora, sobre as vantagens ou desvantagens dos modelos assinalados por Gomes (2015), reconhece-se que a qualificação e eleição de dirigentes ampliaria a participação da comunidade imediata: pais, funcionários, professores e alunos. Ao exercitarem a democracia dentro da escola, contribuiria também para uma melhoria na qualidade dos processos de ensino e nos resultados de aprendizagem. A relevância do presente estudo se justificaria, portanto, pela posição destacada que a liderança e os modos de seu provimento ocupariam na constituição da administração escolar e, indiretamente, nos resultados acadêmicos dos alunos, como atestado nos estudos recentes de Oliveira e Carvalho (2018), Oliveira e Waldhelm (2016) e OECD (2019).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A educação profissional e o ambiente de suas escolas precisam ser permanentemente voltados à formação integral dos alunos. Sendo a escola uma organização social que oferece oportunidades de seus participantes “conhecerem o mundo e conhecerem-se no mundo, como condição para o desenvolvimento de sua capacidade de atuação cidadã” (LÜCK, 2009, p.20), assume-se aqui que a democracia é um aspecto a ser desenvolvido, para uma convivência e atuação cidadã.

No entanto, observa-se também que a democracia é um fundamento relativamente recente da educação brasileira. Na metade final do século XX, a escolha de diretores de escolas públicas no Brasil ainda era feita quase exclusivamente por indicação política, com um modelo de gestão autoritário e controlador, acompanhando o regime ditatorial em vigência no país.

Este método de escolha para dirigentes escolares era baseado na nomeação e diretamente relacionado ao clientelismo político. Nos primeiros anos da década de 1980, as lutas pela democratização da sociedade se fortaleceram, criando um contexto favorável à ampliação e à reorganização dos movimentos sociais, onde presenciou-se uma ampla mobilização da sociedade em favor das eleições diretas para os cargos executivos, sobretudo para a presidência da república. Surgiriam, de modo análogo, as manifestações pelas eleições diretas dos dirigentes de instituições de ensino, como também para a criação de colegiados escolares, eleitos pela comunidade, com o intuito de democratizar a gestão das unidades e sistemas educacionais.

Estas lutas seriam consubstanciadas legalmente a partir da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), no Artigo 206; e lembradas no Artigo 3º da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº9394/96 (BRASIL, 1996). Na Constituição Cidadã, a educação brasileira deveria ser desenvolvida de acordo com os seguintes princípios:

I – igualdade de condições para o processo e permanência na escola; II – pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas e coexistência de

instituições públicas e privadas de ensino; [...] VI – gestão democrática do ensino público, na forma de lei (BRASIL, 1988).

E na Lei maior da educação nacional, em seu artigo 3º, VIII; indica-se a “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996, sn.). No artigo 14º, lê-se que:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as 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 (BRASIL, 1996, sn.).

Além da Constituição Federal (BRASIL, 1988) e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996), a participação dos profissionais da educação e da comunidade na elaboração, gestão e avaliação da proposta pedagógica das instituições escolares foi sendo retomada por legislações posteriores, nas diferentes esferas administrativas. O Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024 (BRASIL, 2014), por exemplo, apresentava em sua meta 19 e nas estratégias correlacionadas, a relevância da gestão democrática e participativa, alinhando-se aos fundamentos legais que já citados.

Meta 19: Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.

Estratégia 19.6: estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares (BRASIL, 2014, sn.).

Seguindo o PNE, o Plano Estadual de Educação (PEE) de São Paulo demandava o mesmo em sua meta 19 e respectivas estratégias, dentre as quais se destacam:

Meta 19: no prazo de 2 (dois) anos, a partir da aprovação do PEE, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União. (ALESP, 2016, sn.)

Estratégia 19.2. Favorecer processos de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira nos estabelecimentos de ensino da rede pública estadual; [...] 19.3. Garantir que o provimento do cargo de Diretor das escolas públicas da rede estadual dar-se-á por critério meritório, conforme previsto na Constituição Federal - por concurso público de provas e títulos - para

professores de carreira. 19.5. Fomentar a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares [...]; 19.6. Promover a participação dos profissionais da educação e demais segmentos na elaboração e no planejamento, execução e avaliação do projeto político-pedagógico da escola e da rede de ensino pública. 19.8. Estimular, aperfeiçoar e fortalecer espaços de participação na gestão democrática da educação, assegurando a representação de professores, pais, estudantes, funcionários e sociedade civil organizada (ALESP, 2016, sn.).

Como observamos, os fundamentos legais da gestão democrática estão presentes na administração pública brasileira e do Estado de São Paulo, o que nos interessará mais adiante. As escolas e os sistemas de ensino públicos precisariam, enfim, concretizar estas aspirações democráticas das leis por meio de uma efetiva gestão participativa.

Para isto, de modo semelhante ao apresentado por Veiga (1995), Libâneo (2003) destacava princípios que atenderiam à gestão escolar democrática, tais como: autonomia, participação da comunidade e dos profissionais na gestão, planejamento nas atividades, formação e desenvolvimento profissional, solução de problemas em conjunto, avaliação dos processos e resultados; e o envolvimento de pais, alunos e da comunidade nas deliberações e ações locais. Para a mesma finalidade, Lück (2009) sugeria:

O cultivo do mesmo ideário educacional; o respeito pela legislação, normas e regulamentos educacionais; o entendimento dos objetivos educacionais a nortearem as ações específicas de cada setor ou área de atuação; a adequação de interesses pessoais aos interesses sociais e educacionais; a existência de práticas de comunicação, diálogo e relacionamento interpessoal abertas, frequentes e sistemáticas; formação de redes de interação; transformação de progressos individuais em processos coletivos; dinâmica de grupo equilibrada e diligente; ação interativa com objetivos compartilhados, dentre outros aspectos; transformação de desenvolvimentos individuais em desenvolvimento coletivo (LUCK, 2009, p.87).

Estudos recentes, de abrangência nacional e internacional, também demonstraram o impacto indireto da direção escolar participativa nos resultados acadêmicos dos alunos, como atestamos em Oliveira e Carvalho (2018), Oliveira e Waldhelm (2016) e OECD (2019). Oliveira e Carvalho (2018), em especial, colocam em destaque uma associação positiva entre o desempenho médio do alunado e a liderança democrática dos diretores e; “em contrapartida, constatou-se uma associação negativa entre os mesmos resultados de desempenho com a gestão de diretores nomeados nas escolas” (OLIVEIRA; CARVALHO, 2018, p.15). Corresponde, portanto, à compreensão estabelecida por uma literatura anterior (VEIGA, 1995; PARO, 1996; PARO, 1997; LIBÂNEO, 2003; LÜCK, 2009), de que a forma de provimento do diretor da escola pública encerra forte articulação com o perfil de gestão escolar, com os resultados educacionais obtidos e com as perspectivas de gestão democrática estabelecidas no marco legal.

Finalmente, identificou-se um debate específico sobre o contexto das escolas técnicas estaduais principiado nas investigações de Silva (2000; 2002; 2006) e nos cursos de formação oferecidos em 1999 pela instituição e registrados em uma série de publicações (COVELLO; ARAÚJO, 2000), refletindo um momento ainda incipiente das eleições para direção nas Etecs, ao considerarmos que o modelo mais próximo do atualmente vigente

seria instituído em 2000 (CEETEPS, 2000) – o que envolve eleição direta e a confirmação pela Superintendência do CEETEPS. Tais materiais foram importante ponto de partida para as reflexões a seguir.

### 3 MÉTODO

Como mencionado na introdução deste artigo, o cenário da pesquisa documental (GIL, 2008) foi delimitado na totalidade de Escolas Técnicas Estaduais do Centro Paula Souza, sobre a qual existe uma previsão de designação e atuação dos diretores identificada no Regimento Comum das Etecs (CEETEPS, 2013), que contém a regulação específica e em vigência da função.

Em 2021, estas 223 Etecs eram administradas pelo Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, uma autarquia de governo vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico. Distribuídas por todas as regiões do Estado de São Paulo, as escolas atendiam mais de 228 mil estudantes gratuitamente, somente nos ensinos médio e técnico (CETEC, 2021), além de oferecer formação inicial e qualificação básica; ensino superior em suas 73 Faculdades de Tecnologia (Fatecs) para 94 mil alunos e contar com uma Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa (CEETEPS, 2021), à qual a presente investigação está ligada.

Quanto ao delineamento metodológico, envolveu uma pesquisa do tipo documental (GIL, 2008) baseada em fontes abertas e fechadas; contidas na legislação nacional, estadual e, mais especificamente, nos documentos e regulações institucionais do CEETEPS, nos quais buscou-se reconhecer os conceitos de gestão democrática configurados no processo eleitoral dos diretores escolares. Quanto aos objetivos, apresenta-se como uma pesquisa exploratória (GIL, 2008), pretendendo aprofundar-se na temática referida.

O perfil da investigação é derivado de estudos realizados (p.ex.: SILVA; CONSTANTINO, 2020; CONSTANTINO et al., 2021; SILVA, 2021; SILVA; CONSTANTINO, 2021) na esfera do Grupo de Pesquisa ‘Gestão, Avaliação e Organização da Educação Profissional’, alinhado ao projeto “Atores da Educação Profissional e Tecnológica” da Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa do CEETEPS, desenvolvido pelo grupo cadastrado no diretório CNPq “Gestão, Administração e Cultura da Educação Profissional e Tecnológica - GEACEP”; que aborda aspectos educacionais e gerenciais dos sujeitos e equipes presentes em escolas técnicas e faculdades de tecnologia ligadas ao Centro Paula Souza ou demais instituições da Educação Profissional e Tecnológica – tais como diretores de escolas, coordenadores pedagógicos, coordenadores de curso, orientadores educacionais, auxiliares de docente, entre outros.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Iniciam-se os resultados e discussão pelos resultados parciais.

#### 4.1 Resultados parciais

Em primeiro, delimita-se aqui um recorte temporal feito próximo ao processo de redemocratização no Brasil. Historicamente, entre os anos de 1985<sup>3</sup> e 1990, a indicação dos diretores de escolas do CEETEPS era baseada em lista tríplice elaborada pelo Conselho de Escola e encaminhada para designação pela Diretoria Superintendente do Centro Paula Souza (CEETPS, 1985). No entanto, conforme a Deliberação CEETPS nº 06/1985, a própria indicação do Conselho de Escola era prerrogativa da direção em exercício. Este sistema de eleição indireta espelhava os modelos colegiados de escolha em vigência no país naquele momento em outras esferas da administração pública. No ano de 1990, o CEETEPS contava com somente 14 escolas técnicas, entre as criadas e as incorporadas à autarquia. Nos anos seguintes, em decorrência da forte expansão, chegaria às atuais 223 Etecs.

Datada de 1990, a Deliberação CEETEPS nº 08 de 25 de abril (CEETEPS, 1990), trouxe modificações no processo de provimento da direção, com uma mudança relevante no colégio eleitoral, que passou a incorporar professores, alunos e funcionários das escolas, em relação ao antigo colegiado, composto somente pelo Conselho escolar local. Também se destacavam:

[...] a não exigência de que os candidatos fossem integrantes do pessoal do Centro Paula Souza e a ampliação do direito de voto a todos os alunos, funcionários e professores da unidade escolar. Porém, a nova legislação previa que os votos desses segmentos da unidade escolar teriam um peso percentual diferente, correspondendo a 60 para professores, 20 para alunos e 20 para funcionários (SILVA, 2006, p.56).

A Deliberação nº 01 de 11 de janeiro de 2000 (CEETEPS, 2000) seria consolidada como o modelo de provimento da função de direção para os vinte anos seguintes. O formato se manteria, com poucas e menores variações, até o presente momento, com uma pequena alteração em 2020, em virtude da pandemia, para a admissão de etapas em formato remoto, dadas as restrições impostas no período.

No formato atual, a forma de provimento da função de direção prevê um processo de qualificação dos candidatos, baseado em três fases: análise de currículo, prova escrita e entrevista. Os candidatos aprovados podem se inscrever para participar do processo eleitoral de determinadas escolas em que o mandato da direção esteja sendo finalizado ou que apresente vacância no momento.

Além das deliberações específicas, o Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais de São Paulo, posto na Deliberação CEETEPS nº 003, de 18-07-2013, Capítulo II, Artigo 3º, explicita que “os princípios de gestão democrática nortearão a gestão da Etec, valorizando as relações baseadas no diálogo e no consenso, tendo como práticas a participação, a discussão coletiva e a autonomia” (CEETEPS, 2013, sn.). O Regimento, ao tratar das atribuições do Diretor da Escola afirma que este ator deve “garantir as condições para o desenvolvimento da gestão democrática do ensino, na forma prevista pela legislação” (CEETEPS, 2013, sn.), “promover a integração escola-família-comunidades-empresa; criar condições e estimular experiências para o aprimoramento do processo educacional e; prestar informações à Comunidade Escolar” (CEETEPS, 2013, sn.).

<sup>3</sup> O referencial legal mais antigo que se encontrou na pesquisa sobre o CEETEPS está disposto na Deliberação CEETPS nº 06, de 17 de dezembro de 1985 (CEETPS, 1985).

Este Regimento Comum das Etecs, em sua versão vigente, também aponta para a mesma tendência da literatura consultada (p.ex. SILVA, 2002; 2006; PARO, 1996; LIBÂNEO, 2003; LÜCK, 2009), de que prover diretores por meio de eleições, nas quais a comunidade escolar tenha um poder decisório, seria algo decisivo para a cultura participativa, pois a faculdade de escolhê-los a partir de eleições diretas democratizaria as funções e as ações políticas escolares.

Além de reforçar a gestão democrática, os diretores de Etecs adquiririam legitimidade em suas decisões pedagógicas e de cunho educacional, pois esta eleição direta, nos moldes de Dourado (2006, p. 66), seria uma “modalidade que se propõe a valorizar a legitimidade do dirigente escolar como coordenador do processo pedagógico no âmbito escolar”.

Esta expectativa de “coordenação geral e participativa” do trabalho pedagógico e gestor fica evidente quando se compara as competências previstas ao Diretor de Etec, depositadas em um dos editais recentes de provimento do CEETEPS (CEETEPS, 2018); às atribuições apontadas no Regimento Comum (CEETEPS, 2013), ver Quadro 1.

Quadro 1 – Comparativo das atribuições e expectativas de atuação dos diretores de Etecs no Edital de Provimento recente e no Regimento Comum das Etecs

<b>Competências previstas</b>	<b>Descritores das competências</b>	<b>Atribuições previstas no Regimento Comum</b>
<b>Competências relacionais</b>	Criar um clima propício ao desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores, gerando um clima de empatia que favoreça o desenvolvimento da equipe escolar, estabelecendo boas relações na escola, relacionando-se com pessoas de diversas culturas, origem e nível social com cordialidade e respeito, de forma sensível, favorecendo o relacionamento da comunidade escolar. Além de possuir autoconhecimento para investir em si mesmo, enfrentando os desafios com tranquilidade, paciência e persistência, gerando um bom relacionamento interpessoal e administrando conflitos, com habilidade e flexibilidade.	I -garantir as condições para o desenvolvimento da gestão democrática do ensino, na forma prevista pela legislação e neste Regimento;  XI -promover ações para a integração escola-família comunidade-empresa;  XV -prestar informações à comunidade escolar;
<b>Competências da área corporativa</b>	Liderar e administrar equipes com eficácia, compondo uma equipe de talentos, promovendo a elaboração, acompanhamento e avaliação de projetos educacionais, sendo uma pessoa multifuncional, adaptando-se a mudanças e situações ambíguas, sendo capaz de pensar estrategicamente e tomar decisões acertadas mediante pressão, liderando sistemas de trabalho complexos, adotando condutas flexíveis de resolução de problemas, orientando a equipe para resultados e buscando parcerias internas e externas favorecendo a divulgação da	II -coordenar a elaboração do projeto político-pedagógico da escola;  IV -promover a elaboração, o acompanhamento, a avaliação e o controle da execução do Plano Plurianual de Gestão e do Plano Escolar;



	<p>unidade escolar, a inovação interna e a empregabilidade dos alunos.</p>	<p>V -coordenar o planejamento, execução, controle e avaliação das atividades da escola;</p> <p>XIV –integrar as ações dos serviços prestados pela escola;</p> <p>XII -coordenar a elaboração de projetos, submetendo-os à aprovação dos órgãos competentes, acompanhar seu desenvolvimento e avaliar seus resultados;</p> <p>XVI –gerir a execução de ajustes administrativos que envolvam atividades nas dependências da Etec;</p> <p>XVII -desempenhar outras atividades correlatas e afins.</p>
<p><b>Competências cognitivas</b></p>	<p>Multiplicar novas técnicas e os conhecimentos administrativos e educacionais emanados pelo CEETEPS junto à comunidade escolar, além de aplicar técnicas e conceitos aprendidos com qualidade e agilidade, garantindo a qualidade do processo de ensino aprendizagem, isto é, reais oportunidades de recuperação dos alunos de menor rendimento e em progressão parcial e zelar pelo cumprimento quantitativo e, principalmente, qualitativo das competências a serem desenvolvidas e o cumprimento integral do currículo. É imprescindível uma comunicação clara, de forma eficaz, objetiva e respeitosa.</p>	<p>IX -desenvolver ações, visando ao contínuo aperfeiçoamento dos cursos e programas, dos recursos físicos, materiais e humanos da escola;</p> <p>XIII -criar condições e estimular experiências para o aprimoramento do processo educacional;</p>
<p><b>Competências organizacionais</b></p>	<p>Expedir documentos garantindo qualidade, fidelidade, autenticidade e exatidão, nas publicações no GDAE quanto aos concluintes, expedição de diplomas, certificados e outros documentos escolares, dentro do prazo estabelecido pelo Sistema Etec de Procedimentos Acadêmicos, sem prejuízo das documentações solicitadas por outros Departamentos do CEETEPS; cumprir prazos estabelecidos pela legislação,</p>	<p>III -gerenciar os recursos físicos, materiais, humanos e financeiros para atender às necessidades da escola a curto, médio e longo prazos;</p> <p>X –administrar o patrimônio da escola, observadas as normas e diretrizes estabelecidas;</p>

	<p>regulamentos, diretrizes e normas emanadas pela administração superior, e coordenando atividades para manter a escola e os documentos organizados, numa sistemática que possibilite a rápida e precisa localização dos mesmos por todos os integrantes da Equipe Gestora, apresentando responsabilidade atenta a suas atribuições de tal maneira que as mesmas sejam desempenhadas dentro ou além do esperado, no prazo necessário e na amplitude que foi solicitada, planejando e organizando rotinas e procedimentos:</p>	<p>VI –garantir: a) o cumprimento dos conteúdos curriculares, das cargas horárias e dos dias letivos previstos; b) os meios para a recuperação de alunos de menor rendimento e em progressão parcial;</p> <p>VII -assegurar o cumprimento da legislação, bem como dos regulamentos, diretrizes e normas emanadas da administração superior;</p> <p>VIII -expedir diplomas, certificados e outros documentos escolares, responsabilizando-se por sua autenticidade e exatidão;</p>
--	--	---

Fonte: Autores e CEETEPS (2013 e 2018)

No entanto, o próprio documento em vigência apontava o escopo e limitações da função e de autonomia nas decisões pela direção, o que se configurará em matéria para exame em fases futuras da investigação, como exemplo, onde se lia sobre a autonomia dos diretores:

Autonomia na elaboração de convênios para fim de estágio.

Autonomia parcial nas decisões técnico-administrativas no âmbito da unidade escolar.

Autonomia parcial para a contratação dos empregos públicos em confiança de Diretores de Serviço – Áreas Acadêmicas e Administrativas, Assistente Técnico Administrativo I e Assistente Administrativo.

Autonomia para a abertura de concurso público de docente e auxiliar de docente e processo seletivo de docentes (CEETEPS, 2018, p.10).

A questão que se coloca, neste ponto, são os limites desta autonomia, tal como se reconhece em Pacheco (2000): o que se espera dos diretores seria um equilíbrio entre estes dois movimentos – conceder autonomia às Etecs e, ao mesmo tempo, realizar a gestão centralizada de uma instituição com mais de 220 mil alunos nestas unidades.

Diante da importância do gestor escolar, não podemos deixar de citar outros pontos importantes que fortalecem a democratização, sendo eles a construção coletiva do projeto político pedagógico, o conselho escolar, a associação de pais e mestres e o grêmio estudantil, a formação continuada em serviço. São aspectos sobre os quais pretende-se debruçar nos momentos posteriores da pesquisa em andamento.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os referenciais legais e estudos sobre o provimento do cargo ou função de direção escolar foram apresentados, além dos encadeamentos com a gestão democrática e o contexto institucional específico. Reconhece-se, assim, a eleição direta como um elemento importante para o processo de democratização da escola pública paulista, tendo sido uma conquista do CEETEPS nos anos finais do século XX. Ao apresentar o contexto histórico das Etecs, percebem-se avanços significativos, seja através de mudanças conceituais e atitudinais no cotidiano das unidades e nas políticas de provimento da função de direção.

No entanto, o entusiasmo das comunidades com a eleição de diretores (SILVA, 2006) não garante, de modo inequívoco, que a gestão democrática é instituída e plenamente desenvolvida nas escolas. Há um caminho a percorrer.

Se a eleição direta romperia – ao menos em parte – com as práticas tradicionalistas relacionadas ao clientelismo e ao favorecimento pessoal, faz-se necessário pensar adicionalmente sobre as perspectivas de alternância dos indivíduos nas funções, as formas e modos de recondução dos diretores, bem como a ampliação e robustecimento dos mecanismos de participação nas Etecs, como os Conselhos de Escola, os Conselhos de Classes, Grêmios Estudantis, Cooperativas-Escola ou as Associações de Pais e Mestres.

Matrizes de competências de diretores de escolas estão sendo elaboradas, em âmbito federal e estadual (cf. CEETEPS, 2018), e poderão ser abordadas em desenvolvimentos posteriores deste trabalho. Destacaremos também, na continuidade da investigação, outros pontos relevantes, como as provas de qualificação de diretores, os números e taxas de candidatos qualificados nas unidades, percentuais de candidatos reeleitos, contextos históricos, a formação acadêmica dos diretores e seu tempo de atuação nas Etecs como professores e gestores. Aspectos adicionais, como a formação destes diretores ou as motivações para sua eleição ou reeleição nas unidades poderão ser explorados, constituindo-se vertentes de pesquisa a serem consideradas futuramente, pois já existem indicações na literatura produzida a partir das experiências do CEETEPS (ARAÚJO; COVELLO, 2000; SILVA, 2006; POLETINE; MATSUMOTO, 2014) para esta continuidade.

## 6 REFERÊNCIAS

ALESP. **Lei nº16.279**, de 08 de julho de 2016. Plano Estadual de Educação de São Paulo e dá outras providências. 08 de julho de 2016. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/2016/lei-16279-08.07.2016.html>. Acesso em: 12 jul. 2021.

ARAÚJO, A.M.; COVELLO, A.A. (Orgs.). **Planejamento e gestão da educação profissional**. v.1. São Paulo: CEETEPS, 2000.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 29 mai. 2021.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. 23 dez. 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm). Acesso em: 12 ago. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014.** Brasília, 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm). Acesso em: 12 ago. 2021.

CEETPS. **Deliberação CEETPS nº 06, de 17 de dezembro de 1985.** Fixa normas para elaboração da lista tríplice para escolha de diretor das Etecs e dá outras providências. São Paulo: CEETPS, 1985.

CEETEPS. **Deliberação CEETEPS nº 08, de 25 de abril de 1990.** Fixa normas para indicação dos diretores das Etecs do CEETEPS. São Paulo: CEETEPS, 1990.

CEETEPS. **Deliberação CEETEPS nº 01, de 11 de janeiro de 2000.** Fixa normas complementares ao processo de qualificação e eleição dos diretores das Etecs do CEETEPS. São Paulo: CEETEPS, 2000.

CEETEPS. **Deliberação CEETEPS nº 03, de 18 de julho de 2013.** Aprova o Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. 28 ago. 2013. 2013. Diário Oficial de São Paulo. Disponível em: <http://www.portal.cps.sp.gov.br/etec/regimento-comum/regimento-comum-2013.pdf/>. Acesso em: 22 ago. 2021.

CEETEPS. **Editais de abertura de inscrições para o processo de qualificação de candidatos à Direção das Escolas Técnicas Estaduais do CEETEPS - Edital nº001/2018; Processo CEETEPS 1001/2018.** Diário Oficial de São Paulo. 02 ago. 2018.

CEETEPS. **Perfil e histórico do Centro Paula Souza.** 2021. Disponível em: <http://www.cps.sp.gov.br/quem-somos/perfil-historico/>. Acesso em: 22 ago. 2021.

CETEC. **Banco de dados da Unidade do Ensino Médio e Técnico do Centro Paula Souza.** Disponível em: <http://www.cpsctec.com.br/bdctec>. Acesso em: 07 ago. 2021.

CONSTANTINO, P.R.P; AZEVEDO, M. M.; MENINO, S.E. **Orientação educacional nas escolas técnicas estaduais de São Paulo: uma investigação sobre a inserção e atuação profissional.** p.01-25, 2021. Revista Humanidades e Inovação. No prelo.

DOURADO, L. F. **Gestão da educação escolar.** Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

LIBÂNEO, J. C. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização.** São Paulo: Cortez, 2003.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola.** 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

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

MEC. **Resolução CNE/CP nº 01/2021, de 05 de janeiro de 2021.** Define as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Profissional e Tecnológica. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-cne/cp-n-1-de-5-de-janeiro-de-2021-297767578>. Acesso em: 12 ago. 2021.

OECD. **TALIS 2018 Results (Volume I): teachers and school leaders as lifelong learners**, TALIS. Paris: OECD Publishing, 2019.

OLIVEIRA, A. C. P.; CARVALHO, C.P. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Educação [online]**. 2018, v. 23 Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782018230015>. Acesso em: 12 abr. 2021.

OLIVEIRA, A. C. P.; WALDHELM, A.P.S. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação? **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação [online]**. 2016, v. 24, n. 93. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362016000400003>. Acesso em: 12 abr. 2021.

PACHECO, José Augusto. Políticas curriculares descentralizadas: autonomia ou recentralização. **Educação & Sociedade**, Minho, n. 73, p. 139-161, dez. 2000.

PARO, V. H. **Eleição de diretores: a escola experimenta a democrática**. 1 ed. Campinas: Papyrus, 1996.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 1 ed. São Paulo: Cortez, 1997.

POLETINE, M.R.O; MATSUMOTO, T.Y. Formação continuada para novos diretores de escolas técnicas. In: **Anais do I SEMTEC. 2014**. Disponível em: [http://www.simpósio.cpscetec.com.br/anais/ISBN\\_978-85-99697-38-2-2014.pdf](http://www.simpósio.cpscetec.com.br/anais/ISBN_978-85-99697-38-2-2014.pdf). Acesso em: 22 ago. 2021. p.231-235

SILVA, C.P. **Coordenadores de curso no ensino médio e técnico: a formação dos profissionais nas Escolas Técnicas Estaduais de São Paulo**. 107 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza: São Paulo, 2021. Disponível em: <http://www.pos.cps.sp.gov.br/files/dissertacoes/file/354/078b99b40ba5467364f12dc2de7c4386.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2021.

SILVA, C.P.; CONSTANTINO, P.R.P. Coordenadores de curso do ensino médio e técnico: apontamentos iniciais sobre a formação e inserção profissional nas escolas técnicas estaduais do Centro Paula Souza. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.7, n.3, p.30227-30242, mar. 2021. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/26999>. Acesso em: 10 abr. 2021.

SILVA, N.R.G. Formas de investimento do diretor de escola em seu cargo e a gestão democrática. In: ARAÚJO, A.M.; COVELLO, A.A. (Orgs.). **Planejamento e gestão da educação profissional**. v.3. São Paulo: CEETEPS, 2000. p.37-47.

SILVA, N.R.G. **Reeleição: continuidade ou continuísmo? (um estudo com base na reeleição dos diretores das Escolas Técnicas do CEETEPS/NRSECampinas)**. 2002. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2002.

SILVA, N.R.G. **A participação da comunidade escolar como fator de influência na reeleição/não reeleição dos diretores de escola**. 214f. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Estadual de Campinas: Campinas, 2006. Disponível em: [http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/252385/1/Silva\\_NilsonRobsonGuedes\\_D.pdf](http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/252385/1/Silva_NilsonRobsonGuedes_D.pdf). Acesso em: 12 jun. 2021.

SILVA, S.A.C.S.; CONSTANTINO, P.R.P. As atribuições da direção escolar na rede municipal de educação de São Paulo. **Cadernos da Fucamp**, Monte Carmelo/MG, v.19, n.39, p.97-108, 2020. Disponível em: <https://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/cadernos/article/view/2171>. Acesso em: 10 ago. 2021.

VEIGA, I.P.A. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, I.P.A. (Coord.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Coleção Magistério: Formação e Trabalho Pedagógico. Campinas: Papirus, 1995. p. 11-36.