

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO MESTRADO
PROFISSIONAL**

Edson Shigueharu Yokota

**GOVERNANÇA DA EDUCAÇÃO TÉCNICA EM ESCOLAS SITUADAS
EM REGIÕES DE ALTA VULNERABILIDADE SOCIAL**

**São Caetano do Sul – SP
2025**

EDSON SHIGUEHARU YOKOTA

**GOVERNANÇA DA EDUCAÇÃO TÉCNICA EM ETECS SITUADAS EM
REGIÕES DE ALTA VULNERABILIDADE SOCIAL**

**Trabalho Final de Curso apresentado ao
Programa de Pós-Graduação em Educação –
Mestrado Profissional - da Universidade
Municipal de São Caetano do Sul como
requisito parcial para a obtenção do título de
Mestre em Educação..**

**Área de concentração: Formação de
Professores e Gestores**

Orientador(a): Prof. Dr. Marco Wandercil.

**São Caetano do Sul – SP
2025**

FICHA CATALOGRÁFICA

Yokota, Edson Shigueharu.

**GOVERNANÇA DA EDUCAÇÃO TÉCNICA EM ESCOLAS SITUADAS EM REGIÕES DE
ALTA VULNERABILIDADE SOCIAL**

/ Edson Shigueharu Yokota – 2025. 95f.

Orientador: Prof. Dr. Marco Wandercil. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS – São Caetano do Sul, Ano da defesa.

Governança educacional; Educação técnica; Políticas educacionais; Gestão escolar; Vulnerabilidade Social.

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul
Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa
Profa. Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestão do Programa de Pós-graduação em Educação
Profa. Dra. Ana Sílvia Moço Aparício

Trabalho Final de Curso defendido e aprovado em 23 / 04 / 2025 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Marco Wandercil (USCS)

Prof. Dr. Paulo Sérgio Garcia (USCS)

Prof. Dr. Michel Mott Machado (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS))

Dedico este trabalho à minha família, Meire minha esposa incansável batalhadora, a minha filha Caroline, dedicada e igualmente batalhadora e ao meu genro Wiliam pelo apoio de sempre.

AGRADECIMENTOS

Quero expressar minha profunda gratidão ao meu orientador, a qual muito admiro, seja pelo profissionalismo, pela amizade, pelo apoio, Professor Doutor Marco Wandercil, pelas orientações, e apoio incondicional nesta jornada acadêmica. Suas dicas e orientações foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho acadêmico.

Imensa gratidão aos meus colegas de classe em especial a Eliana Josefa da Silva e Maurício Costa Carvalhinhos, que estiveram ao meu lado e apoiaram de forma incondicional, principalmente nos momentos mais críticos do curso.

Um agradecimento especial a minha família, na qual sempre busquei apoio e que incentivaram a concluir esta etapa.

Agradeço também a todo o corpo docente da Universidade Municipal de São Caetano, que não apenas orientaram, mas sobretudo deram ensinamentos importantes à minha formação.

E por último aos participantes da minha pesquisa, sem os quais não seria possível a realização e os estudos desta dissertação.

Imensa gratidão a todos.

*"A educação é a arma mais poderosa que você
pode usar para mudar o mundo."*

Nelson Mandela

RESUMO

A governança educacional desempenha um papel essencial na eficácia das políticas públicas voltadas à educação técnica, especialmente em escolas situadas em regiões de alta vulnerabilidade social. Este estudo tem como objetivo investigar os desafios e oportunidades da governança em escolas técnicas da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP), identificando práticas que possam contribuir para a melhoria da gestão educacional e da qualidade do ensino técnico. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, utilizando questionários aplicados a gestores de escolas técnicas estaduais e federais como principal técnica de coleta de dados. A análise dos resultados foi realizada por meio do método de análise de conteúdo, categorizando as respostas dos participantes em eixos temáticos, tais como autonomia financeira, infraestrutura, participação da comunidade e articulação com o setor produtivo. Os achados indicam que a governança das escolas técnicas enfrenta desafios estruturais, incluindo falta de autonomia administrativa e financeira, escassez de investimentos em infraestrutura e dificuldades na integração entre ensino técnico e mercado de trabalho. Além disso, há lacunas na valorização dos profissionais da educação e na participação ativa da comunidade na gestão escolar. No entanto, os gestores entrevistados destacaram algumas práticas bem-sucedidas, como parcerias estratégicas com empresas locais, programas de capacitação docente e iniciativas voltadas à transparência na gestão escolar. Como contribuição, o estudo propõe recomendações para fortalecer a governança educacional, incluindo a criação de mecanismos de descentralização orçamentária, a ampliação de programas de incentivo à docência no ensino técnico, o fortalecimento das parcerias público-privadas e a implementação de políticas de participação comunitária na gestão escolar. Os resultados da pesquisa reforçam a necessidade de um modelo de governança mais eficiente, participativo e alinhado às necessidades socioeconômicas locais. Conclui-se que a governança educacional pode ser aprimorada por meio da articulação entre políticas públicas, setor produtivo e comunidade, garantindo um ensino técnico mais inclusivo, equitativo e de qualidade.

Palavras-chave: Governança educacional; Educação técnica; Políticas educacionais; Gestão escolar; Vulnerabilidade Social.

ABSTRACT

Educational governance plays a crucial role in the effectiveness of public policies aimed at technical education, particularly in schools located in regions of high social vulnerability. This study aims to investigate the challenges and opportunities of governance in technical schools in the Metropolitan Region of São Paulo (RMSP), identifying practices that can contribute to improving educational management and the quality of technical education. The research adopts a qualitative approach, using questionnaires administered to managers of state and federal technical schools as the primary data collection method. The results were analyzed using content analysis, categorizing participants' responses into thematic axes, such as financial autonomy, infrastructure, community participation, and integration with the productive sector. Findings indicate that technical school governance faces structural challenges, including a lack of administrative and financial autonomy, insufficient infrastructure investment, and difficulties in integrating technical education with the job market. Additionally, there are gaps in the appreciation of education professionals and limited community participation in school management. However, interviewed managers highlighted some successful practices, such as strategic partnerships with local companies, teacher training programs, and initiatives aimed at transparency in school governance. As a contribution, the study proposes recommendations to strengthen educational governance, including the creation of mechanisms for budget decentralization, the expansion of incentives for technical education teachers, the strengthening of public-private partnerships, and the implementation of policies promoting community participation in school management. The research results reinforce the need for a more efficient, participatory, and locally responsive governance model. It is concluded that educational governance can be enhanced through the articulation between public policies, the productive sector, and the community, ensuring more inclusive, equitable, and high-quality technical education.

Keywords: Educational governance; Technical education; Educational policies; School management; Social vulnerability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP), composta por 39 municípios	57
Figura 2. Sua escola está inserida em uma região de alta vulnerabilidade social ou atende, majoritariamente, população advindas dessas localidades?	59
Figura 3. Cargo que ocupa na instituição	60
Figura 4. Tempo de atuação na instituição	61
Figura 5. Principais desafios enfrentados na gestão da escola em termos de governança.....	61
Figura 6. Atores externos participam da governança da escola.....	62
Figura 7. Participação da comunidade na governança da escola	63
Figura 8. Participação dos docentes e funcionários na tomada de decisão da escola	63
Figura 9. Quais fatores impactam mais diretamente a governança da sua escola ...	64
Figura 10. Autonomia para tomada de decisões estratégicas.....	65
Figura 11. Há incentivos para que as escolas técnicas em áreas vulneráveis promovam inovações na gestão?.....	65
Figura 12. Existência de parcerias institucionais que impactam a governança?.....	66
Figura 13. Há estratégias para retenção e valorização dos profissionais da educação na sua escola?	67
Figura 14. Como a governança da sua escola poderia ser aprimorada?	69
Figura 15. A governança da sua escola contribui para a melhoria da qualidade	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Principais elementos que envolvem a Educação Técnica no Brasil.....	30
Quadro 2. Modelos de governança educacional em diferentes países	47

LISTA DE ABREVIATURAS

ALESP	Assembleia Legislativa de São Paulo;
BNCC	Base Nacional Comum Curricular;
CEETEPS	Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza;
CETEC	Coordenação Ensino Médio e Técnico;
CPS	Centro Paula Souza;
ETEC	Escola Técnica Estadual;
FAT	Fundação de Apoio a Tecnologia;
FATEC	Faculdade de Tecnologia;
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica;
LDBEN	Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional;
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico;
PUCSP	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo;
RMSP	Região Metropolitana de São Paulo;
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial;
SINTEPS	Sindicatos dos Trabalhadores do Centro Paula Souza;
TCC	Trabalho de Conclusão de curso;
UNESP	Universidade Estadual Paulista;
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas;
USP	Universidade de São Paulo.

SUMÁRIO

MEMORIAL	14
1 INTRODUÇÃO.....	17
2 CONTRIBUIÇÕES DA LITERATURA ACADÊMICO CIENTÍFICA PARA GOVERNANÇA DE ESCOLAS TÉCNICAS	27
2.1 Papel das Escolas Técnicas na Formação Profissional	31
2.2 Vantagens da Educação Técnica em Regiões Vulneráveis	32
2.3 Governança na Educação: Conceitos, Abordagens e importância.....	34
2.4 Modelos e Desafios Específicos da Governança Aplicáveis as Escolas Técnicas em contextos de Regiões Vulneráveis.....	35
2.5 Questões Sociais, Econômicas e de Infraestrutura.....	37
2.6 Envolvimento da Comunidade e Parcerias Estratégicas	39
2.7 Estratégias de Melhoria da Governança em Escolas Técnicas de Regiões Vulneráveis e Fortalecimento da Gestão Participativa	40
2.8 Capacitação e Valorização dos Profissionais da Educação	42
2.9 Governança aplicada a gestão escolar	43
2.10 Comparação Internacional das Práticas de Governança Educacional	45
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	49
3.1 Levantamento Bibliográfico e documental	51
3.1.1 Análise Documental	52
3.2 Lócus da pesquisa.....	54
4 GOVERNANÇA DA EDUCAÇÃO TÉCNICA: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA GESTÃO NA PERSPECTIVA DOS GESTORES.....	59
4.1 Caracterização das Escolas Técnicas	59
4.2 Perfil do Respondente	60
4.3 Estrutura e Funcionamento da Governança na escola	61
4.4 Desafios e Oportunidades para a Governança da Educação Técnica	64
4.5 Práticas e Estratégias para a Melhoria da Governança	66
4.6 Outras reflexões complementares	70
5 PRODUTO EDUCACIONAL	75
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
REFERÊNCIAS	81
APÊNDICE A.....	89

MEMORIAL

Vários aspectos impulsionaram-me a dedicar aos estudos desde a minha tenra idade. Minha ascendência deu forte direcionamento à importância aos estudos e a admiração aos professores, fato este que persiste até os dias atuais.

Destacamos em nossa família, a educação como o único meio de agregar valores pessoais, indispensáveis ao êxito profissional. Quando estava para concluir a 8ª série do 1º grau tive um grande marco em minha vida, que afetou de sobremaneira a minha vida escolar. Sempre com boas notas e uma disciplina quase militar, neste ano meus pais se separaram, fato extremamente raro em famílias de origem japonesa. Mas os efeitos foram desastrosos na minha vida escolar: entrei no 1º ano do 2º grau em uma escola em que a maioria dos alunos já tinham boas condições de vida.

O Colégio Infante Dom Henrique na Vila Matilde na Capital. Região típica de classe média, sofri todos os tipos de preconceitos: por ser pobre, por ter que trabalhar, e não ter as roupas famosas e de grife na época, elementos que todos os jovens, em sua maioria valorizam. O meu rendimento escolar caiu drasticamente, pois a nossa família composta pela minha mãe e mais 2 irmãos menores, foi desagregada. Foi um impacto marcante. Meus dois irmãos foram morar com conhecidos da família, a minha mãe como empregada em outra residência e eu na empresa que trabalhava de forma informal.

Com 17 anos, no 2º ano do 2º grau decidi sair da escola e procurei o Colégio São Paulo no Centro da Capital. Sabia que a maioria dos alunos que lá trabalhavam durante o dia e estudavam a noite, algo perfeito na ocasião, em outras palavras, com o perfil bem semelhante ao meu. Não podia parar de trabalhar. Consegui melhorar meu rendimento escolar e fiz amizades que duram até os dias de hoje.

Quando terminei o 2º grau, consegui um emprego formal no antigo Banco Sudameris Brasil, foi um emprego de meio período, mas que significou não apenas o primeiro registro em carteira, mas sobretudo um salário e benefícios melhores. Com este salário consegui finalmente reunificar a nossa família. Contudo, estava na época dos vestibulares, tinha acabado de entrar no Banco e relutei muito em prestar a prova para odontologia, algo que sempre sonhei.

O êxito no resultado da prova trouxe mais problemas que soluções para a minha família. Frequentar o curso integral, significava ter que pedir demissão do banco

e privar a nossa família das recentes conquistas, mínimas em âmbito social, apenas morar juntos.

Minha mãe, apoiadora incondicional, dizia a todo momento que deveria fazer o curso. Eu sabia que a decisão em “fazer odontologia” estava fora do nosso alcance: a compra de materiais, livros, e outros fatores oneravam esta decisão. Foi quando a chefia do Sudameris ofereceu uma bolsa integral, claro desde que prestasse um vestibular na área de pertinência ao Banco: Administração, Contabilidade e Economia.

Sempre procurei ganhar “um pouco mais”, e no Banco tinha escolhido o horário noturno, na época uma um departamento que demandava muitos funcionários o “Setor de Compensação de Cheques”, na realidade o que interessava era o adicional noturno, altíssimas demandas em função da hiperinflação da época.

Estudei Administração na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP), com bolsa integral paga pelo banco. Foi na PUCSP que surgiu o interesse de apresentar trabalhos acadêmicos e TCCs. Era na época um típico jovem descendentes de japoneses: tímido, sem falar muito, mas respeitando muito os professores.

Foi quando a professora Maria Luíza, mestra em oratória que fez toda a diferença em minha carreira, incentivando a falar em público, ter confiança e vocabulário. Sou grato a esta inesquecível mestra.

Com a ascensão na carreira do banco e conseqüentemente a melhoria salarial, conquistei o meu 1º imóvel e em 1992 me casei com uma professora do Centro Paula Souza, que sempre apoio-me em todas as dificuldades e desafios que tive que enfrentar. O contato com o Centro Paula Souza, desde a Etec em que sempre trabalhou, a Jorge Street em São Caetano, e sua passagem por alguns departamentos na Administração Central, entre os quais a Cetec, onde agregou muitas experiências, acabou atraindo-me nesta seara.

Inicialmente trabalhei na Administração Central no setor de Contas a Pagar. Senti muitas dificuldades em âmbito organizacional, pois a iniciativa privada e a pública são universos polarizados. Sai do Banco Sudameris em março de 2008 e iniciei integralmente a dedicação profissional ao Centro Paula Souza.

Como dito anteriormente, sempre procurava fazer as apresentações dos trabalhos e mesmo suas elaborações. Entrei em sala de aula em 2009 na Etec Camargo Aranha e foi uma experiência muito gratificante: passar conhecimentos e experiências profissionais.

A necessidade de novos conhecimentos, fez com que fizesse novos cursos: Direito, Pós em Gestão Empresarial, Lato Sensu em Logística Supply Chain Management, Pedagogia, Stricto Sensu em Gestão Educacional, Geografia e Economia.

Desde julho de 2019 na função de Diretor de Escola Técnica, reconduzido ao cargo até janeiro de 2028. E, nesta caminhada, tenho só a agradecer em ter uma excelente equipe de gestão e ótimos professores, engajados e profissionais, numa região de alto nível de vulnerabilidade social.

E este fator foi decisivo na minha escolha pelo mestrado profissional na Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), identifiquei vários momentos das minhas dificuldades econômicas no tempo da primeira faculdade e como reverter tais situações.

A qualidade dos professores da USCS e em especial o meu orientador Dr. Marco Wandercil e o professor Dr. Nonato Miranda, conferem ao curso não apenas uma sólida aprendizagem, mas sobretudo incentivam a buscar sempre novos desafios numa seara complexa que é a educação.

Meu tema na dissertação é a governança aplicada na gestão escolar em escolas técnicas situadas em regiões de alta vulnerabilidade social. E dentro deste contexto, qualquer ação por mínima que seja, significará um grande avanço em termos de possibilidades para os jovens que frequentam os cursos técnicos, principalmente nos modulares noturnos, pois a Etec provavelmente seja a única e consistente forma de ascender em termos profissionais e sociais.

Mas tenho a convicção e a percepção de que continuarei trabalhando em prol dos jovens no sentido de promover a construção dos saberes, da boa formação de cidadania e por que não da realização dos sonhos pretendidos.

1 INTRODUÇÃO

A governança da educação técnica é um campo de estudo relativamente recente, mas que vem ganhando relevância no Brasil e na América Latina. Conforme Santos et al. (2016), esse conceito pode ser entendido como o processo de coordenação e articulação das ações dos diversos atores envolvidos na oferta de educação técnica, com o propósito de assegurar qualidade e equidade nesse nível de ensino.

A literatura ibero-americana tem explorado distintos aspectos da governança da educação técnica, destacando a importância da participação de múltiplos stakeholders, a necessidade de integração entre diferentes níveis governamentais e a relevância dos mecanismos de monitoramento e avaliação para essa modalidade educacional (Robertson, 2013; Santos et al., 2016; Ferreira et al., 2020; Paim, 2020; Monteiro, 2022; Rossi, 2022). No Brasil, a definição da modalidade educativa e do nível de ensino segue a Resolução CNE/CP nº 1/2021, que estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Profissional e Tecnológica (Brasil, 2021), e a Deliberação CEE 207/2022, que regulamenta essa modalidade no Sistema de Ensino do Estado de São Paulo (São Paulo, 2022). Com base nesses documentos, adota-se a nomenclatura “Educação Profissional Técnica de Nível Médio”, conforme disposto em seus respectivos dispositivos normativos.

A estruturação e organização da Educação Profissional Técnica de Nível Médio no Brasil apresentam especificidades que demandam uma análise criteriosa, considerando tanto os marcos regulatórios quanto os desafios inerentes à sua implementação. Além das normativas, é imprescindível a análise dos indicadores educacionais e socioeconômicos que embasam políticas públicas e estratégias pedagógicas voltadas para essa modalidade de ensino. Segundo Moraes e Albuquerque (2020), a Educação Profissional Técnica de Nível Médio, embora regida por diretrizes nacionais que visam integrar a formação técnica ao desenvolvimento econômico e social, promovendo uma educação integral, há lacunas nos dados estatísticos que dificultam uma compreensão aprofundada do impacto e da abrangência dessa formação. Os autores alertam que, frequentemente, os dados disponíveis não refletem os desafios concretos enfrentados por estudantes e trabalhadores, comprometendo a formulação de políticas educacionais mais efetivas.

A articulação entre a formação profissional e a educação básica, prevista na legislação, enfrenta entraves que vão desde questões estruturais até a falta de integração entre os sistemas de ensino. De acordo com Moraes et al. (2020), a avaliação dessa modalidade deve extrapolar a análise quantitativa e incluir dimensões qualitativas, como a inserção dos egressos no mercado de trabalho, a adequação dos currículos às demandas locais e a promoção da equidade social. Assim, os autores defendem a construção de indicadores que avaliem não apenas a quantidade de formandos, mas também a qualidade e a relevância da formação oferecida.

Compreender a organização da Educação Profissional e Tecnológica exige uma abordagem multifacetada, que considere tanto os elementos regulatórios quanto os dados estatísticos e as experiências concretas de gestores, educadores e estudantes. Esse processo deve ser contínuo e participativo, promovendo o fortalecimento de uma educação que atenda às exigências de um mercado de trabalho em transformação e que contribua para o desenvolvimento sustentável do país.

No Brasil, a governança da educação técnica deve ser analisada à luz dos desafios e oportunidades específicos do contexto nacional. As políticas públicas, regulamentações e práticas institucionais impactam diretamente a qualidade e equidade da oferta educacional. Um dos principais desafios enfrentados por essa modalidade educacional é a integração entre a formação técnica e o Ensino Médio. No século XXI, essa articulação tornou-se ainda mais relevante devido às exigências do mercado de trabalho, que passaram a demandar não apenas competências técnicas, mas também habilidades socioemocionais e conhecimentos interdisciplinares (Ramos, 2024). A implementação de políticas públicas que promovam essa integração é essencial para ampliar o acesso e a permanência dos jovens na escola, contribuindo para a redução das desigualdades educacionais.

No contexto paulista, a criação e consolidação do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS) representam um modelo de gestão e desenvolvimento da Educação Profissional. Silva (2023) aponta que essa instituição tornou-se referência ao oferecer ensino técnico e tecnológico de qualidade, aliando uma estrutura administrativa eficiente ao atendimento das demandas regionais. O autor ressalta que a concepção do CEETEPS resulta de uma articulação entre poder público e sociedade civil, reforçando a valorização da formação técnica como um diferencial competitivo no mercado de trabalho.

A governança educacional no estado de São Paulo distingue-se por meio do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS), uma autarquia vinculada à Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação, que administra 228 Escolas Técnicas (Etecs) e 79 Faculdades de Tecnologia (Fatecs) estaduais (CPS, 2024). O CEETEPS possui autonomia administrativa e financeira, conforme estabelecido no Decreto nº 17.027, de 1981, que aprova seu regimento (CPS, 1981). Diferentemente de estados como Pernambuco e Paraná, que implementaram modelos de qualificação profissional no ensino médio baseados em políticas federais, São Paulo mantém um modelo próprio de gestão da educação técnica. Além disso, o estado do Ceará adotou reformas educacionais que permitiram melhorar consideravelmente os níveis de aprendizagem dos alunos do ensino fundamental, com alto nível de eficiência no uso dos recursos (Cassio; Goulart, 2022). Essas diferenças regionais refletem as diversas abordagens de governança educacional adotadas pelos estados brasileiros, influenciadas por fatores históricos, econômicos e sociais específicos de cada região (Loureiro et al., 2020).

A Deliberação CNE /22 trata de diretrizes e orientações relacionadas e adaptadas ao ensino técnico do Estado de São Paulo, estabelecendo normas, para a organização, funcionamento e avaliação das instituições de ensino. Visa garantir a qualidade de educação, promovendo a inclusão, os cuidados de diversidade e a formação integral e robusta dos estudantes. A deliberação aborda também aspectos curriculares, a formação e a capacitação dos professores, elaborando e normatizando critérios de avaliação, sempre com o propósito de melhorar o ambiente escolar e assegurar o direito dos jovens a estudar.

Os efeitos da deliberação, impactaram de forma positiva nos desdobramentos do ensino técnico, ao definir quais as necessidades do mercado e dos segmentos produtivos que pertencem.

Buscando sempre alinhar a educação técnica e o mercado de trabalho, além de incentivar, motivar e impulsionar a valorização dos profissionais da educação técnica, através de análises, alinhamentos e atualização das matrizes curriculares e da formação consistente dos alunos, seja em âmbito técnico-profissional, como de cidadania.

Diante das transformações no mundo do trabalho, a Educação Profissional e Tecnológica precisa incorporar inovações e flexibilizações curriculares para garantir sua relevância. Batista e Freire (2015) argumentam que a evolução tecnológica e as

novas dinâmicas produtivas exigem uma revisão constante dos currículos, assegurando que os egressos estejam preparados para os desafios contemporâneos do mercado de trabalho.

Nesse cenário, a aplicação da Teoria dos Stakeholders na gestão educacional tem se mostrado uma abordagem estratégica para a qualificação da Educação Profissional Técnica de Nível Médio. Singh, Freitas e Valadão Júnior (2019) destacam que essa perspectiva permite identificar e atender às necessidades dos diferentes grupos envolvidos no ambiente educacional, como estudantes, professores, famílias, comunidade e setores empresariais. Para os autores, a participação ativa dos stakeholders na tomada de decisões contribui para a construção de uma gestão mais democrática e eficiente.

A adoção dessa teoria na Educação Profissional reforça a importância de uma gestão integrada e participativa. Santos e Machado (2023) defendem que os stakeholders desempenham um papel fundamental na definição de políticas educacionais, na adequação dos currículos às exigências do mercado de trabalho e na promoção de uma educação de qualidade. Esse modelo de gestão amplia a visão sobre a educação profissional, considerando não apenas os resultados acadêmicos, mas também o impacto social e econômico das instituições de ensino.

Santos (2023) analisou práticas de gestão escolar em uma escola técnica paulista a partir da Teoria dos Stakeholders, evidenciando a relevância da interação com empresas, comunidades locais e organismos públicos para a consolidação da governança educacional. A pesquisa demonstrou que essa abordagem permite um alinhamento mais eficaz entre os objetivos institucionais e as expectativas da sociedade, contribuindo para a formação integral dos estudantes.

Esta pesquisa tem como foco a educação técnica, com ênfase na governança dessa modalidade de ensino. Um dos aspectos centrais da governança da educação técnica refere-se à participação ativa dos diversos *stakeholders* que possuem um interesse legítimo no setor. A colaboração entre esses atores é essencial para assegurar que as políticas e práticas educacionais sejam formuladas e implementadas de maneira alinhada às necessidades das diferentes partes interessadas.

Outro elemento relevante para a governança da educação técnica é a articulação entre os diferentes níveis governamentais, desde a esfera federal até a municipal. Essa coordenação é fundamental para garantir que a oferta educacional seja eficiente e eficaz. Nesse sentido, mecanismos de monitoramento e avaliação são

imprescindíveis, pois possibilitam a identificação de pontos fortes e fragilidades no sistema educacional, permitindo o desenvolvimento de estratégias para aprimorar a qualidade da educação técnica.

A literatura especializada sobre governança da educação técnica (Robertson, 2013; Santos et al., 2016; Ferreira et al., 2020; Paim, 2020; Monteiro, 2022; Rossi, 2022) destaca desafios e oportunidades dessa modalidade educacional. A partir dessas análises, observa-se que a educação técnica desempenha um papel essencial na promoção da inclusão social e no desenvolvimento econômico. Entretanto, a oferta dessa modalidade de ensino enfrenta desafios significativos, especialmente em regiões de alta vulnerabilidade social, que precisam ser compreendidos e enfrentados.

No que se refere à governança dos sistemas educacionais, Robertson (2013) enfatiza a necessidade de fortalecer a estrutura organizacional da educação técnica, garantindo a participação dos stakeholders e incorporando princípios da governança corporativa. Esse modelo, amplamente difundido na gestão pública, busca assegurar maior eficiência, transparência e *accountability* na administração dos recursos e serviços educacionais.

A transição da administração pública burocrática para o modelo gerencial reflete essa busca por eficiência, incorporando princípios da governança corporativa para aprimorar processos e resultados das políticas públicas. Bresser-Pereira (1996) argumenta que essa mudança fundamenta-se na necessidade de um controle baseado em resultados, direcionando a gestão pública para um atendimento mais ágil e eficaz às demandas da sociedade.

No contexto educacional, a adoção de princípios gerenciais torna-se essencial para garantir uma gestão orientada à qualidade acadêmica e pedagógica em instituições públicas e privadas. Paula (2005) aponta que a aplicação do gerencialismo na educação permite a integração de práticas de governança e ferramentas estratégicas de gestão, fortalecendo o planejamento e a avaliação de resultados. Esse modelo enfatiza a transparência e a participação ativa dos diferentes atores envolvidos no ambiente educacional.

Além disso, o modelo gerencial adotado pelo Centro Paula Souza dialoga com a gestão social, que busca equilibrar a eficiência administrativa com a participação democrática e a promoção da equidade. Conforme Paula (2005), a incorporação de elementos da gestão social pode potencializar a administração educacional ao fomentar a participação da comunidade e adaptar as políticas educacionais às

necessidades locais. Essa abordagem favorece a inovação e a construção de soluções coletivas para os desafios educacionais.

A governança educacional tem demonstrado resultados significativos em diversos países, conforme apontam Oliveira e Nunes (2020). Pesquisas realizadas em países como Noruega, Suécia, Alemanha, Suíça e Estados Unidos indicam que a aplicação de boas práticas de governança está diretamente associada à melhoria dos indicadores educacionais.

O conceito de boas práticas na gestão escolar refere-se a estratégias e abordagens que promovem o desenvolvimento acadêmico, organizacional e social das instituições de ensino. Martins e Calderón (2016) destacam que essas práticas resultam em ganhos no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), mesmo em contextos adversos, ressaltando a importância de uma gestão eficiente e participativa.

A eficácia escolar está intrinsecamente ligada à capacidade das instituições de ensino em alcançar seus objetivos educacionais de maneira equitativa e consistente. Teodoro, Martins e Calderón (2021) argumentam que a eficácia escolar envolve tanto a qualidade do ensino quanto a gestão estratégica das escolas. Instituições eficazes são aquelas que conseguem superar barreiras contextuais, criando um ambiente propício à aprendizagem e ao desenvolvimento integral dos estudantes.

Durante a pandemia de COVID-19, a concepção de boas práticas foi ampliada para incluir estratégias voltadas à superação dos desafios do ensino remoto e híbrido. Leonardo, Machado e Azevedo (2023) analisaram a experiência de uma escola técnica estadual de São Paulo e constataram que o uso de tecnologias educacionais, aliado à gestão participativa, foi essencial para mitigar os impactos da crise sanitária sobre a aprendizagem. A capacidade de adaptação das instituições durante esse período revelou a importância de uma gestão escolar baseada em resiliência e inovação.

No mesmo sentido, Castellani Neto (2023) e Costa (2024) ressaltam a relevância das boas práticas em cursos técnicos integrados e de enfermagem, demonstrando como a articulação entre professores, gestores e estudantes contribuiu para a continuidade do ensino em meio a um cenário de incertezas. Costa et al. (2023) reforçam que uma gestão bem estruturada, que incentive a participação dos *stakeholders* e promova práticas pedagógicas inovadoras, é um fator determinante para o sucesso escolar.

No Brasil, a governança educacional deve considerar o contexto socioeconômico do país e a estrutura normativa vigente, incluindo a Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e o Plano Nacional de Educação. Um dos principais desafios enfrentados pelas Escolas Técnicas é a escassez de recursos financeiros e a inadequação da infraestrutura, fatores que impactam diretamente a qualidade da educação técnica, especialmente em regiões de alta vulnerabilidade social.

Martins e Calderón (2016) alertam que escolas situadas em contextos de vulnerabilidade enfrentam desafios significativos relacionados à oferta de recursos e à infraestrutura, o que compromete o desempenho acadêmico dos estudantes. Nesse cenário, a governança escolar deve adotar estratégias que minimizem os efeitos dessas carências e promovam a equidade educacional.

Problemática da Pesquisa

A governança da educação técnica, especialmente nas Escolas Técnicas situadas em regiões de alta vulnerabilidade social, apresenta desafios significativos relacionados à gestão, financiamento, infraestrutura e qualidade do ensino. Embora a educação técnica desempenhe um importante papel na formação de mão de obra qualificada e na promoção da inclusão social, essas instituições enfrentam dificuldades para garantir equidade no acesso e permanência dos estudantes, bem como para alinhar seus currículos às demandas do mercado de trabalho e às necessidades da comunidade.

A falta de articulação entre os diferentes níveis governamentais, a escassez de recursos financeiros e a carência de mecanismos de monitoramento e avaliação eficazes são obstáculos que impactam diretamente a qualidade da educação oferecida. Além disso, a ausência de diretrizes claras sobre boas práticas de governança dificulta a implementação de estratégias que potencializem a eficiência e a inovação na gestão dessas instituições.

Diante desse contexto, verifica-se a relevância de se investigar quais elementos da governança da educação técnica contribuem para a melhoria da qualidade do ensino e da gestão das escolas técnicas situadas em regiões de vulnerabilidade social. A compreensão desses fatores pode subsidiar a formulação de políticas públicas mais eficazes e o desenvolvimento de estratégias que promovam uma educação técnica equitativa e alinhada às demandas sociais e econômicas.

Questões de Pesquisa

1. Quais são os principais desafios enfrentados pelas escolas técnicas situadas em regiões de alta vulnerabilidade social no que se refere à governança educacional?
2. Como os diferentes níveis governamentais e stakeholders participam da governança da educação técnica nessas instituições?
3. Quais fatores influenciam o sucesso da governança da educação técnica em contextos de vulnerabilidade social?
4. Quais são as boas práticas de governança que podem ser aplicadas para aprimorar a gestão e a qualidade da educação técnica nas escolas técnicas?
5. Como a adoção de estratégias inovadoras pode contribuir para a melhoria da governança e da eficácia escolar nessas instituições?

Essas questões guiarão a investigação, permitindo uma análise aprofundada dos desafios e oportunidades para a governança da educação técnica em regiões de alta vulnerabilidade social.

A pesquisa proposta busca compreender quais são os elementos da governança da educação técnica que contribuem para a melhoria da qualidade educacional em escolas técnicas localizadas em regiões de alta vulnerabilidade social. Para isso, será adotada uma abordagem qualitativa, com a aplicação de questionários a gestores dessas instituições. Os dados coletados serão analisados de forma crítica, levando em consideração diferentes perspectivas sobre o tema.

A justificativa para a realização desta pesquisa baseia-se na premissa de que a educação técnica é um direito fundamental e deve ser acessível a todos, independentemente das condições socioeconômicas. As escolas técnicas situadas em regiões de vulnerabilidade social enfrentam desafios específicos, como a pobreza, a violência e a desigualdade, tornando essencial a adoção de práticas de governança eficazes para melhorar a qualidade da educação ofertada.

Objetivos

Objetivo geral

Identificar os principais desafios e oportunidades para a governança da

educação técnica em escolas técnicas localizadas em áreas de alta vulnerabilidade social.

Objetivos Específicos

- Analisar as contribuições da literatura acadêmico-científica para a governança das escolas técnicas;
- Identificar os fatores que influenciam o sucesso da governança da educação técnica e mapear os principais desafios e oportunidades na gestão dessas escolas;
- Propor um manual de boas práticas de governança para essas escolas.

A estrutura deste trabalho foi concebida de forma a assegurar clareza e coerência na apresentação das análises e reflexões empreendidas, conduzindo o leitor por um percurso que articula fundamentos teóricos, escolhas metodológicas e a interpretação dos achados empíricos.

Na introdução, expõem-se os contornos do objeto de estudo, com especial atenção à contextualização do fenômeno investigado, à explicitação da problemática que sustenta a pesquisa, à formulação dos objetivos e à justificativa que legitima a relevância científica e social da temática.

O segundo capítulo dedica-se à fundamentação teórica, cuja função é oferecer um mapeamento crítico da literatura acadêmico-científica pertinente. Nesse espaço, são discutidas concepções e modelos explicativos sobre governança educacional, com foco em sua aplicação às escolas técnicas, de modo a construir uma base sólida para o entendimento das complexidades que caracterizam a gestão educacional em regiões de alta vulnerabilidade social.

Em continuidade, o terceiro capítulo aborda os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Nele, são descritas as estratégias empregadas para a coleta e análise dos dados empíricos, as quais incluíram, entre outras, o levantamento de informações diagnósticas capazes de evidenciar a realidade vivida pelas unidades escolares. Além disso, contemplam-se a verificação da existência de planejamentos estratégicos - orientados para o reconhecimento das necessidades prioritárias - e a análise de dimensões como transparência financeira e estabelecimento de parcerias interinstitucionais, reconhecidas como pilares para a construção de uma governança escolar robusta e democrática.

O quarto capítulo concentra-se na apresentação e discussão dos dados da pesquisa de campo. Nesta seção, são evidenciados os principais desafios enfrentados pelos gestores das escolas técnicas, tanto na esfera estadual quanto na federal, além das oportunidades identificadas para a ressignificação e o fortalecimento da governança, em um contexto permeado por restrições orçamentárias e demandas sociais diversificadas.

No quinto capítulo, encontra-se a proposição do produto educacional - ainda em fase de desenvolvimento -, cuja elaboração e entrega deverão ocorrer em consonância com o prazo regulamentar de 60 dias subsequentes à defesa, conforme as diretrizes do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS).

Por fim, as considerações finais assumem a função de consolidar os principais achados do estudo, explicitando suas contribuições para a compreensão e aperfeiçoamento da governança educacional em escolas técnicas localizadas em áreas de vulnerabilidade social. Este capítulo também discute as limitações da pesquisa e sinaliza possíveis caminhos para investigações futuras, com vistas a aprofundar o debate e subsidiar a formulação de políticas públicas mais equitativas e eficazes.

2 CONTRIBUIÇÕES DA LITERATURA ACADÊMICO CIENTÍFICA PARA GOVERNANÇA DE ESCOLAS TÉCNICAS

Sobre o tema governança, embora haja uma consistente produção acadêmica no cenário internacional, no Brasil há necessidade de se ampliar o debate, visto que a produção científica identificada é incipiente, principalmente sobre a governança da educação técnica” (Silva, 2023; Abrúcio, 2010). Desse modo, em tempos de grandes, entendemos ser necessário que as escolas técnicas, neste estudo, mais especificamente, as escolas técnicas, tenham um olhar mais atento para sua governança fator que propiciará respostas mais adequadas aos atores envolvidos.

De acordo com Wermelinger, Machado e Amâncio Filho (2007), ao longo da década de 1960, o Brasil passou por um período marcado pela internacionalização da economia e pela crescente intervenção do Estado no processo de modernização da indústria, estruturada a partir da presença de grandes multinacionais, o governo de Juscelino Kubitschek implementou o ambicioso Plano de Metas (1956-1961)¹.

Esse plano, composto por trinta propostas voltadas principalmente para os setores de energia, transporte, siderurgia, cimento, indústria automobilística e naval, visava transformar profundamente a estrutura socioeconômica do país. Sob essa iniciativa, o Brasil buscava transcender sua condição predominantemente agrária para se tornar uma nação industrializada, onde a formação técnico-profissional assumiria papel central como catalisador do processo de modernização. A ascensão do regime militar, em 1964, intensificou ainda mais essa tendência, consolidando uma abordagem tecnicista na concepção educacional, marcada pela ênfase na racionalidade e na eficiência técnica (Ferreira Jr.; Bittar, 2008).

Surgiram, nessa época, várias iniciativas no campo da educação profissionalizante: Ginásios industriais (1961); Ginásios orientados para o trabalho (1963); Programa Intensivo de Preparação de Mão-de-Obra Industrial (1963); Centro de Educação Técnica, no Rio de Janeiro e em São Paulo (1964); Fundação de Educação para o Trabalho de Minas Gerais (1965); Centro de Educação Técnica do Nordeste (1967); Centro de Educação Técnica da Amazônia (1968); Centro de Educação Técnica de Brasília (1968); Centro de Educação Técnica da Bahia (1968); Programa de Expansão e Melhoria do Ensino Médio (1968); Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (1969); Fundação Centro Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal para a Formação Profissional (1969).

¹ O Plano de Metas defendia que a industrialização acelerada do país poderia ser alcançada por meio de um planejamento econômico eficiente e do direcionamento estratégico de investimentos públicos e privados para setores-chave da economia. Dessa forma, buscava-se superar o subdesenvolvimento, reduzir a pobreza e mitigar as desigualdades sociais (Ziliotto, 2005).

(Kirschner, 1993, p. 12).

A educação técnica representa um pilar fundamental no panorama educacional brasileiro, principalmente quando se analisa sob a ótica do discurso desenvolvimentista (Santos, 2019), com sua ênfase na preparação dos estudantes para o mercado de trabalho por meio do desenvolvimento de habilidades práticas e conhecimento especializado. Sob este contexto, é possível compreender, os fundamentos da educação técnica na formulação de políticas educacionais para a promoção do desenvolvimento socioeconômico do período.

Para avaliar a questão dos reflexos da governança educacional na gestão escolar, o estudo de Salustiano, Steppan e Boente (2022), focou em uma Escola Estadual do Rio Grande do Norte, para o desenho da aplicação da governança sob a ótica do *Governance Analytical Framework* (GAF). Segundo os autores, o GAF é um procedimento prático que busca investigar as ações de governança, para isto, esta estrutura analítica de governança baseia-se em cinco dimensões: problemas, normas sociais, atores, espaços de decisão e processos organizacionais.

Neste estudo, o cenário encontrado na escola, não difere da maioria esmagadora das escolas públicas nacionais. Deficiências e a falta de eficácia nas diversas dimensões da unidade escolar: ausência de qualidade no processo de formação dos professores, precariedade da infraestrutura ou mesmo a sua ausência, estruturação e funcionamento e as competências do poder público em lidar com tais questões da área educacional (Salustiano, Steppan e Boente (2022)).

Segundo os autores, há um propósito consistente em aplicar a governança mesmo diante deste cenário desfavorável e, neste contexto, o modelo de governança estudado, promoveu a aproximação dos stakeholders, e a priorização das ações, articulando os atores, criando sinergia para a obtenção de resultados positivos para a escola. Se no cenário nacional, as referências bibliográficas estão em fase embrionária quando falamos sobre a governança na educação profissional técnica, na seara internacional, há estudos mais robustos sobre a questão.

Em estudos realizados na Indonésia em 2020, por Husman e Jabar, sob o título é *Good School Governance: An Approach to Principal's Decision-Making Quality in Indonesian*, é perceptível que a governança aplicada na educação técnica profissional, ganha envergadura na medida em que as escolas são os catalisadores do processo de fornecimento de mão-de-obra qualificada na ascensão econômica dos

países, ou seja, a preparação e formação destes profissionais, devem estar em sincronismo com as necessidades do setor produtivo.

Uma das práticas de governança neste setor é a descentralização da autoridade dentro da escola, que produz efeitos positivos, pois a carga de decisões, problemáticas e recursos, também são descentralizados, melhorando a eficácia da gestão como um todo (Husman; Jabar, 2020).

Trata-se de uma mudança relevante em termos de cultura organizacional, e os gestores devem estar preparados para que tais medidas sejam não apenas implantadas, mas principalmente reconhecer a sua importância estratégica como ferramenta de gestão, otimizando a utilização dos recursos, priorizando as ações e melhorando a eficácia da gestão escolar.

Nessa perspectiva, as escolas técnicas desempenham um papel significativo na formação profissional de uma parcela significativa da população, pois de acordo com Fontes (1985), os estágios iniciais da educação técnica no Brasil são marcados por aspectos sociais e filantrópicos. Desde o princípio, essa modalidade de ensino esteve associada predominantemente à parcela de baixa renda da população, caracterizada pela falta de identidade e pela ausência de um enfoque pedagógico voltado para o desenvolvimento intelectual abrangente. Nesse contexto, tanto o governo quanto os industriais concebiam as escolas técnicas como instituições de caridade, desvinculadas da estrutura produtiva e limitadas em sua capacidade de qualificar a mão-de-obra industrial de maneira mais ampla e qualitativa, oferecendo um ambiente propício para o aprendizado prático em áreas específicas, para estudantes ingressarem no mercado de trabalho com competência necessária.

Considerando os aspectos sociais de formação para o mercado de trabalho, a educação técnica apresenta vantagens distintas, principalmente em regiões vulneráveis, onde as oportunidades de emprego e desenvolvimento são limitadas pela estrutura social, econômica e política. Pesquisar sobre seu papel na capacidade de promover a empregabilidade e impulsionar o crescimento econômico local, é parte deste estudo, para identificar a importância da governança destas instituições de Educação técnica na elaboração de políticas e estratégias de desenvolvimento regional (Pozzer; Neuhold, 2023).

De acordo com Domingues e Costa (2021) os modelos de governança aplicáveis às escolas técnicas variam de acordo com as necessidades e contextos específicos, mas todos têm como objetivo garantir a eficácia e a sustentabilidade

dessas instituições. Analisar esses modelos permite identificar melhores práticas e adaptá-las às realidades das escolas técnicas.

Para Érnica e Batista (2012), as escolas técnicas em regiões vulneráveis enfrentam desafios específicos de governança, que podem incluir questões socioeconômicas, limitações de infraestrutura e recursos, bem como a necessidade de envolvimento da comunidade e parcerias estratégicas.

Diante deste panorama do qual se organizou e está estruturada as escolas técnicas no Brasil, principalmente as do Estado de São Paulo, é que se pretende discorrer, sobre elementos que envolvem essa modalidade de ensino, bem como, sua governança, conforme organizado no quadro a seguir.

Quadro 1. Principais elementos que envolvem a Educação Técnica no Brasil

Elementos envolvidos na educação técnica	Principais Pontos
Papel das escolas técnicas na Formação Profissional	As escolas técnicas desempenham papel fundamental na formação profissional, garantindo acesso à qualificação técnica e facilitando a inserção no mercado de trabalho.
Vantagens da Educação Técnica em Regiões Vulneráveis	A educação técnica contribui para a redução das desigualdades sociais, ampliando as oportunidades de emprego e promovendo inclusão produtiva.
Governança na Educação: Conceitos, Abordagens e Importância	A governança educacional garante transparência, eficiência e participação na gestão, promovendo equidade e qualidade no ensino.
Modelos e Desafios Específicos da Governança Aplicáveis às escolas técnicas em Regiões Vulneráveis	Os modelos de governança devem considerar autonomia institucional, parcerias público-privadas e alinhamento curricular com o mercado de trabalho.
Questões Sociais, Econômicas e de Infraestrutura	Desafios como desigualdade socioeconômica, falta de infraestrutura e escassez de recursos impactam a qualidade da educação técnica.
Envolvimento da Comunidade e Parcerias Estratégicas	A colaboração entre escolas, comunidade e setor produtivo fortalece a formação técnica e amplia oportunidades para os alunos.
Estratégias de Melhoria da Governança em escolas técnicas de Regiões Vulneráveis e Fortalecimento da Gestão Participativa	Investimentos em infraestrutura, participação comunitária e parcerias estratégicas são essenciais para aprimorar a governança das escolas técnicas.
Capacitação e Valorização dos Profissionais da Educação	A formação continuada e a valorização profissional dos educadores são fundamentais para garantir um ensino técnico de qualidade.
Governança Aplicada à Gestão Escolar	A governança escolar eficiente promove transparência, <i>accountability</i> e participação democrática na gestão educacional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Para tanto, discorrer-se-á mais detalhadamente sobre os aspectos evidenciados no quadro1:

2.1 Papel das Escolas Técnicas na Formação Profissional

As Escolas Técnicas desempenham um papel fundamental na formação profissional e tecnológica no Estado de São Paulo, contribuindo significativamente para o desenvolvimento socioeconômico da região e para a inserção dos estudantes no mercado de trabalho. Este papel foi destacado por Araújo (2019) ao mencionar que, em 2019, o Ensino Médio no Centro Paula Souza (CPS) teria mais modalidades, demonstrando o contínuo esforço do CPS para ampliar sua oferta educacional e atender às demandas do mercado.

De acordo com Lima (2020), as escolas técnicas têm sido essenciais na expansão da educação profissional e tecnológica pública em São Paulo. Seu estudo destaca que a expansão do CPS tem sido significativa, permitindo o acesso de um número cada vez maior de estudantes à educação técnica de qualidade. Essa expansão tem sido acompanhada pela criação de novas unidades e pela implementação de novos cursos, o que tem contribuído para a diversificação das oportunidades educacionais oferecidas pelo CPS.

Além disso, as escolas técnicas têm desempenhado um papel importante na promoção da inclusão social e no combate às desigualdades educacionais. Como apontado por Tripodi e Sousa (2018), essas instituições têm sido capazes de atrair estudantes de diferentes origens socioeconômicas e oferecer-lhes oportunidades de formação profissional de qualidade, o que contribui para a redução das disparidades educacionais no estado.

No entanto, é importante destacar que as escolas técnicas também enfrentam desafios significativos, especialmente no que diz respeito ao financiamento e à governança. Como mencionado por Sacilotto (2016), a falta de autonomia financeira e a ausência de vinculação orçamentária têm sido obstáculos para o desenvolvimento pleno dessas escolas. Essa situação as tem levado a buscarem formas alternativas de financiamento, como parcerias com o setor privado e o apoio de fundações e agências de fomento.

Apesar dos desafios, as escolas técnicas cumprem uma função essencial na formação profissional e tecnológica em São Paulo. Seu compromisso com a qualidade do ensino e sua capacidade de inovação e adaptação às demandas do mercado garantem que essas instituições continuem sendo referências no cenário educacional

do estado (CPS, 2021).

2.2 Vantagens da Educação Técnica em Regiões Vulneráveis

A educação técnica desempenha um papel central na promoção do desenvolvimento socioeconômico de regiões vulneráveis, possibilitando a redução das desigualdades e ampliando as oportunidades de inclusão produtiva. Nessas áreas, a oferta de ensino técnico representa uma estratégia fundamental para a qualificação profissional e a inserção de jovens no mercado de trabalho, permitindo que adquiram habilidades demandadas por setores estratégicos da economia (Menezes, 2023).

A atuação educacional em contextos periféricos é um tema de crescente interesse na pesquisa acadêmica, considerando que tais regiões apresentam desafios multifacetados que impactam diretamente o ensino e a aprendizagem. Para Ball, Maguire e Braun (2016), a educação técnica funciona como um mecanismo capaz de reduzir desigualdades socioeconômicas ao proporcionar formação qualificada e alinhada às demandas do mercado. Ao ofertar cursos voltados para áreas estratégicas, as escolas técnicas contribuem para ampliar a empregabilidade e elevar os níveis de renda dos trabalhadores, promovendo mobilidade social.

Além disso, estudos como o de Cunha e Hortale (2017) destacam que cursos técnicos voltados à área da saúde são um exemplo de como a formação profissional pode impactar diretamente setores essenciais da economia. Ao capacitar profissionais para atuar em serviços de saúde pública e privada, esses cursos não apenas aumentam as oportunidades de trabalho, mas também qualificam a prestação de serviços à população, favorecendo melhorias nas condições sociais locais.

Outro aspecto relevante diz respeito à inclusão social proporcionada pela educação técnica. Segundo Dourado (2020), em regiões onde as oportunidades de emprego são mais escassas, a formação técnica pode atuar como um mecanismo para democratizar o acesso a empregos qualificados, garantindo que indivíduos oriundos de diferentes contextos socioeconômicos tenham a possibilidade de ingressar em carreiras promissoras. A qualificação voltada às necessidades do mercado regional torna-se, assim, uma estratégia essencial para mitigar desigualdades históricas e fortalecer a coesão social.

No âmbito do desenvolvimento regional, a presença de escolas técnicas pode

desempenhar um papel decisivo na dinamização econômica local. Lima (2020) aponta que a expansão da educação profissional tem o potencial de atrair investimentos para determinadas localidades, incentivando a instalação de novas empresas e indústrias. Isso ocorre, pois, ao garantir a formação de mão de obra qualificada, a educação técnica se torna um fator determinante para a competitividade empresarial e o crescimento sustentável.

As escolas técnicas também podem atuar como polos de inovação e pesquisa aplicada, estabelecendo parcerias com o setor produtivo para a criação de novas tecnologias e processos industriais. Machado e Fittipaldi (2021) destacam que a colaboração entre instituições de ensino técnico e empresas favorece a inovação, permitindo que as demandas do mercado sejam atendidas de forma mais eficaz. Essa interação fortalece tanto a capacitação dos estudantes quanto a competitividade das empresas locais, gerando impactos positivos para a economia regional.

Além da formação profissional, a educação técnica desempenha um papel importante na construção de uma cultura empreendedora. De acordo com Maia (2020), ao fornecer conhecimentos aplicáveis à realidade local e incentivar o pensamento inovador, as escolas técnicas capacitam os estudantes a identificarem oportunidades de negócio e desenvolverem soluções para desafios socioeconômicos específicos. Isso contribui não apenas para o fortalecimento do empreendedorismo individual, mas também para a diversificação e o crescimento do ecossistema empresarial nas comunidades atendidas.

A integração das escolas técnicas com a comunidade local também se mostra um diferencial relevante no contexto da governança educacional. Conforme aponta Quintino (2020), a descentralização da oferta de ensino técnico, por meio de unidades vinculadas a instituições como o Centro Paula Souza, tem sido essencial para fortalecer o desenvolvimento social e econômico de regiões periféricas. A interação entre escolas, setor produtivo e sociedade civil possibilita uma maior adequação dos cursos técnicos às necessidades locais, promovendo uma educação mais contextualizada e impactante.

Dessa forma, a educação técnica em regiões vulneráveis vai além da qualificação profissional, assumindo um papel estratégico na promoção do desenvolvimento regional, na geração de empregos e no fortalecimento da economia local. Ao estimular o empreendedorismo, estabelecer parcerias com o setor produtivo e integrar a formação técnica às demandas sociais e econômicas, as escolas técnicas

ampliam significativamente as oportunidades para populações historicamente marginalizadas, contribuindo para a construção de sociedades mais equitativas e sustentáveis.

2.3 Governança na Educação: Conceitos, Abordagens e importância

A governança na educação refere-se ao conjunto de processos, estruturas e mecanismos responsáveis pela formulação, implementação, monitoramento e avaliação das políticas educacionais. Esse conceito tem sido amplamente debatido na literatura acadêmica, uma vez que sua efetividade está diretamente relacionada à promoção da equidade, qualidade e eficiência dos sistemas educacionais (Machado & Fittipaldi, 2021; Abrúcio, 2010). No Brasil, a governança educacional tem evoluído em resposta às transformações na gestão pública e às demandas por maior transparência e participação na tomada de decisões (Santos, Braga & Guimarães-losif, 2016).

Santos, Braga e Guimarães-losif (2016) destacam que a governança tem raízes em diversas áreas do conhecimento, como ciência política, economia institucional e administração pública, tendo sido formalizada nos estudos de Coase (1937) e Williamson (1975). Seu avanço ocorreu em paralelo à globalização neoliberal, período em que princípios como descentralização e eficiência passaram a orientar a administração pública. No Brasil, a adoção do conceito de governança pública ganhou força com a Reforma Administrativa pós-constituente de 1988, buscando aprimorar a gestão estatal e fortalecer mecanismos de *accountability* (Santos et al., 2016).

De acordo com Ferreira et al. (2020), a governança educacional envolve a articulação de múltiplos atores, incluindo governos, escolas, sociedade civil e setor privado, na gestão de políticas educacionais. Esse modelo enfatiza a participação colaborativa, garantindo maior transparência e democratização dos processos decisórios. Dourado (2020) reforça que a governança educacional não se limita à formulação de políticas, abrangendo também a alocação de recursos e a prestação de contas, aspectos essenciais para a efetividade das ações implementadas.

A governança educacional também é influenciada por fatores políticos, econômicos e sociais que moldam as políticas públicas e os processos decisórios. Robertson (2013) argumenta que a formulação e implementação de políticas educacionais refletem interesses e ideologias dominantes, sendo influenciadas por

dinâmicas econômicas e sociais que podem comprometer a equidade do sistema educacional. Nesse sentido, a adoção de uma governança em rede tem sido cada vez mais defendida como uma alternativa para ampliar a coordenação entre diferentes atores e promover uma gestão mais integrada e eficaz (Tripodi; Sousa, 2016).

A adoção de modelos de governança educacional participativa permite maior flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças e desafios contemporâneos. Wandercil, Calderon e Ganga-Contreras (2021) ressaltam que uma governança eficaz deve ser responsiva às novas demandas educacionais, promovendo a inovação e a melhoria contínua da qualidade do ensino. Além disso, a participação democrática no processo decisório é um fator essencial para garantir que as políticas educacionais atendam às necessidades da população e promovam a equidade no acesso à educação.

Dessa forma, a governança educacional desempenha um papel fundamental no fortalecimento do sistema educacional, garantindo sua eficiência, transparência e sustentabilidade. Ao integrar diferentes agentes e promover uma gestão descentralizada e participativa, a governança contribui para o aprimoramento da qualidade da educação, a redução das desigualdades e a adaptação do sistema às demandas da sociedade contemporânea. Assim, investir no aprimoramento da governança educacional é essencial para assegurar um sistema educacional equitativo, eficaz e alinhado aos desafios do século XXI.

2.4 Modelos e Desafios Específicos da Governança Aplicáveis as Escolas Técnicas em contextos de Regiões Vulneráveis

A governança das Escolas Técnicas deve considerar as particularidades dessas instituições, incluindo suas necessidades específicas e os contextos socioeconômicos em que estão inseridas. Embora ainda haja escassez de estudos que abordem diretamente a governança da educação técnica, pesquisas voltadas para políticas educacionais e gestão escolar fornecem subsídios teóricos para a construção de modelos eficazes de governança para essas escolas. De acordo com Dourado (2020), a governança educacional compreende processos, estruturas e mecanismos voltados para garantir a eficácia, equidade e sustentabilidade das políticas educacionais, aspectos fundamentais para a gestão de escolas técnicas em regiões vulneráveis.

A governança em escolas técnicas localizadas em áreas de alta vulnerabilidade social é um processo complexo, no qual diversos atores – incluindo gestores escolares, poder público, setor produtivo e sociedade civil – interagem para viabilizar uma educação técnica de qualidade (Cunha; Hortale, 2017). Diante desse cenário, surgem desafios específicos que demandam soluções inovadoras para assegurar a efetividade da educação técnica e sua relevância para a inserção dos estudantes no mercado de trabalho.

Um modelo de governança relevante para as escolas técnicas é a autonomia institucional, que permite maior flexibilidade na gestão pedagógica, administrativa e financeira. A descentralização decisória possibilita que as escolas adaptem suas práticas às demandas da comunidade, promovendo inovação e excelência acadêmica (Ferreira, Aranda; Pereira, 2020). A autonomia também facilita a adequação curricular às exigências do mercado de trabalho regional, fortalecendo a formação dos estudantes e ampliando suas perspectivas profissionais.

Outro modelo de governança que pode ser adotado é o das parcerias público-privadas (PPP), nas quais as escolas técnicas estabelecem colaborações com empresas, instituições de ensino superior e organizações da sociedade civil. Essas parcerias possibilitam o compartilhamento de recursos e conhecimentos, aprimorando a infraestrutura escolar, proporcionando oportunidades de estágio e facilitando a transição dos alunos para o mercado de trabalho (Domingues; Costa, 2021).

A escolha do modelo de governança mais adequado deve levar em consideração o contexto local, a disponibilidade de recursos e os objetivos educacionais da instituição. A flexibilidade na gestão é essencial para garantir a adaptação a desafios emergentes e mudanças estruturais (Domingues; Costa, 2021). Além disso, uma governança eficaz deve contemplar a infraestrutura adequada, fator essencial para um ambiente de aprendizado de qualidade. Segundo Maia (2020), o mapeamento das Etecs vinculadas ao Centro Paula Souza evidencia a necessidade de investimentos em infraestrutura, especialmente em áreas vulneráveis, onde a precariedade das condições físicas pode comprometer o desempenho acadêmico.

Outro desafio relevante é a garantia de acesso equitativo e permanência dos estudantes. De acordo com Santos et al. (2016), políticas de governança devem incluir estratégias para viabilizar o transporte e fornecer suporte socioeconômico, assegurando que todos os alunos tenham condições de frequentar e concluir sua formação técnica. A articulação entre Etecs e o mercado de trabalho também é

essencial, pois permite que os cursos técnicos estejam alinhados às demandas regionais, ampliando as oportunidades de empregabilidade (Lima, 2020).

Além dos aspectos administrativos, a participação da comunidade no processo educacional fortalece a governança das escolas técnicas. Araujo (2019) enfatiza que a colaboração entre escolas, famílias e sociedade contribui para a relevância e sustentabilidade das iniciativas educacionais, promovendo maior engajamento dos alunos e um senso de pertencimento na comunidade escolar.

Por fim, a governança das escolas técnicas depende de políticas públicas eficazes e financiamento adequado. Conforme argumenta Torres (2020), a execução de programas educacionais no Brasil requer uma abordagem sistêmica que considere não apenas as necessidades pedagógicas, mas também os desafios socioeconômicos enfrentados por cada região. Dessa forma, a governança educacional dessas escolas deve ser estruturada para garantir qualidade, equidade e alinhamento com as demandas do mundo do trabalho, consolidando a educação técnica como um vetor de transformação social e desenvolvimento econômico.

2.5 Questões Sociais, Econômicas e de Infraestrutura

A governança da educação técnica em regiões de alta vulnerabilidade social é impactada por uma série de fatores sociais e econômicos que influenciam diretamente a gestão e a qualidade do ensino. Esses fatores determinam tanto as oportunidades de aprendizado e desenvolvimento dos alunos quanto a efetividade das políticas educacionais. Dessa forma, compreender esses desafios é essencial para o aprimoramento das estratégias de governança nas Escolas Técnicas.

Um dos desafios centrais enfrentados por essas escolas em contextos vulneráveis é a desigualdade socioeconômica, que afeta significativamente o acesso à educação e a permanência dos estudantes. Como argumentam Santos et al. (2016), a falta de equidade educacional pode perpetuar ciclos de marginalização e dificultar a mobilidade social. Assim, a governança da educação técnica deve adotar estratégias que garantam o acesso universal ao ensino, assegurando que estudantes de diferentes origens socioeconômicas tenham oportunidades equitativas de formação.

Além disso, as condições de vida precárias impactam o desempenho acadêmico. A falta de infraestrutura básica, como acesso a saneamento e transporte adequado, impõe barreiras adicionais ao aprendizado (Maia, 2020). Isso evidencia a

necessidade de políticas públicas que integrem a educação a outras áreas, como habitação e assistência social, para garantir que os alunos tenham um ambiente propício ao estudo.

Outro fator determinante para a governança da educação técnica é a falta de oportunidades no mercado de trabalho. O desemprego elevado em comunidades de baixa renda pode gerar desmotivação entre os alunos, que não enxergam a formação técnica como um caminho viável para inserção profissional (Lima, 2020). Para mitigar esse problema, é essencial estabelecer parcerias estratégicas com empresas e setores produtivos, assegurando que os currículos estejam alinhados às demandas do mercado local.

A violência e insegurança também são desafios críticos que impactam a governança educacional. Em áreas vulneráveis, a exposição frequente à violência pode afetar a saúde mental dos estudantes e prejudicar sua capacidade de concentração e engajamento escolar (Araújo, 2019). Nesse sentido, medidas que promovam um ambiente seguro e inclusivo são fundamentais para garantir o sucesso dos alunos.

Além das questões sociais e econômicas, os desafios de infraestrutura e recursos representam obstáculos significativos para a governança das escolas técnicas. A escassez de financiamento compromete a modernização de laboratórios, a aquisição de equipamentos e a atualização dos materiais didáticos, resultando em um ensino defasado (Maia, 2020). Conforme apontam Santos et al. (2016), a infraestrutura inadequada limita o aprendizado prático, essencial para a formação técnica e profissional.

A superação desses desafios exige investimentos estratégicos e políticas públicas eficazes. Segundo Torres (2020), a alocação de recursos deve considerar não apenas as necessidades educacionais, mas também as especificidades socioeconômicas de cada região. A implementação de um modelo de governança integrada, que envolva escolas, setor produtivo, governo e sociedade civil, é essencial para garantir que a educação técnica cumpra seu papel de motor de desenvolvimento social e econômico.

Dessa forma, a governança eficaz da educação técnica em regiões vulneráveis deve priorizar equidade, infraestrutura adequada, segurança e alinhamento com o mercado de trabalho, promovendo um ensino de qualidade e contribuindo para a transformação social dessas comunidades.

2.6 Envolvimento da Comunidade e Parcerias Estratégicas

O envolvimento da comunidade e o estabelecimento de parcerias estratégicas são elementos fundamentais para a governança da educação técnica, especialmente em regiões de alta vulnerabilidade social. Essas práticas fortalecem a relação entre a escola e a sociedade, promovendo um ambiente educacional mais dinâmico e contextualizado. Dessa forma, a interação entre diferentes agentes – incluindo famílias, organizações locais, setor produtivo e instituições de ensino superior – contribui significativamente para a qualidade da formação técnica e para a inserção dos estudantes no mercado de trabalho.

O envolvimento comunitário na governança educacional favorece a criação de um senso de pertencimento e corresponsabilidade no processo educacional. Araújo (2019) ressalta que a participação ativa da comunidade fortalece uma cultura escolar inclusiva, proporcionando um ambiente de aprendizado mais acolhedor e estimulante para os estudantes. Esse envolvimento também viabiliza a mobilização de recursos e conhecimentos locais que podem complementar a formação técnica, ampliando as oportunidades para os alunos.

As parcerias estratégicas com instituições públicas e privadas representam um dos principais eixos da governança educacional voltada à educação técnica. O Centro Paula Souza (CPS, 2023) destaca que a colaboração com o setor produtivo possibilita a criação de estágios, programas de capacitação profissional e oportunidades de emprego para os estudantes. Além disso, parcerias com universidades e centros de pesquisa podem contribuir para a atualização curricular e a implementação de metodologias pedagógicas inovadoras, enriquecendo a experiência educacional oferecida pelas Escolas Técnicas Estaduais (Etecs).

A governança educacional baseada na colaboração entre escolas, empresas e sociedade civil tem sido amplamente defendida como uma estratégia para alinhar os currículos das escolas técnicas às demandas do mercado de trabalho e fomentar o desenvolvimento econômico local. Lima (2020) aponta que o estabelecimento de redes institucionais entre escolas técnicas e setores produtivos contribui para a atualização dos cursos técnicos, garantindo que a formação oferecida seja relevante e atenda às exigências profissionais contemporâneas.

Entretanto, o fortalecimento dessas parcerias enfrenta desafios que precisam

ser considerados. D'Avila (2020) enfatiza que a construção de relações sólidas entre escolas e demais atores sociais exige a criação de um ambiente de confiança e colaboração mútua. Além disso, a distribuição equitativa dos recursos e benefícios gerados por essas parcerias deve ser assegurada, evitando que determinados grupos sejam favorecidos em detrimento de outros. A transparência e a participação democrática são fundamentais para garantir que essas colaborações realmente promovam impactos positivos para a comunidade escolar e local.

Apesar desses desafios, a governança colaborativa representa uma oportunidade valiosa para tornar a educação técnica mais inclusiva, contextualizada e orientada ao desenvolvimento sustentável. Ao estimular a cooperação entre escolas, setor produtivo e sociedade, as escolas técnicas podem fortalecer sua capacidade de oferecer um ensino técnico de qualidade e ampliar as perspectivas profissionais de seus alunos. Dessa forma, a governança baseada no envolvimento comunitário e nas parcerias institucionais torna-se um pilar essencial para garantir uma educação técnica relevante e alinhada às transformações do mundo do trabalho.

2.7 Estratégias de Melhoria da Governança em Escolas Técnicas de Regiões Vulneráveis e Fortalecimento da Gestão Participativa

A governança das Escolas Técnicas em regiões vulneráveis enfrenta desafios que exigem a implementação de estratégias eficazes para garantir um ensino de qualidade e equitativo. Para isso, é essencial fortalecer a gestão, promover a participação comunitária e estabelecer parcerias estratégicas. Essas ações contribuem para a sustentabilidade da educação técnica e sua adaptação às demandas sociais e do mercado de trabalho.

Um dos aspectos centrais para a melhoria da governança dessas escolas é o investimento em infraestrutura e recursos educacionais. Maia (2020) destaca que a precariedade da infraestrutura compromete diretamente a qualidade do ensino e o desempenho acadêmico dos alunos. Assim, é essencial que políticas públicas garantam recursos financeiros suficientes para equipar as escolas com laboratórios modernos, bibliotecas e tecnologia educacional avançada. Essas melhorias criam um ambiente de aprendizado mais propício e reduzem desigualdades no acesso ao conhecimento.

Outro pilar fundamental da governança educacional é o fortalecimento do

envolvimento comunitário. De acordo com Santos et al. (2016), a participação ativa da comunidade na vida escolar melhora o desempenho dos estudantes e promove um ambiente educacional mais inclusivo e acolhedor. Para isso, é necessário estabelecer canais eficientes de comunicação entre escola, pais e comunidade, incentivando a participação em conselhos escolares, reuniões e atividades extracurriculares.

Além disso, a formação de parcerias estratégicas com empresas, instituições de ensino superior e organizações do terceiro setor é essencial para enriquecer o currículo e oferecer oportunidades concretas de inserção no mercado de trabalho (CPS, 2023). Essas parcerias podem proporcionar estágios, capacitações e mentorias, facilitando a transição dos estudantes para o ambiente profissional e tornando a formação técnica mais relevante.

A capacitação dos educadores também desempenha um papel crucial na governança das escolas técnicas. Conforme ressaltado por Lima (2020), professores e gestores bem preparados são fundamentais para a implementação de metodologias inovadoras e o fortalecimento do ensino técnico. Programas de formação continuada, cursos de atualização e intercâmbios acadêmicos podem aprimorar a prática pedagógica, promovendo um ensino alinhado às transformações tecnológicas e às exigências do mercado.

A governança eficiente requer, ainda, mecanismos de avaliação e monitoramento para garantir a eficácia das políticas educacionais. Schneider e Aguilar (2012) defendem que avaliações periódicas do desempenho acadêmico, da infraestrutura e da satisfação da comunidade escolar são essenciais para identificar áreas de melhoria e garantir a transparência da gestão. Esses indicadores possibilitam ajustes estratégicos e asseguram a implementação de práticas baseadas em evidências.

A gestão participativa é um dos pilares para a governança eficaz em escolas técnicas de regiões vulneráveis. Schneider e Aguilar (2012) afirmam que a participação democrática nas decisões escolares fortalece o compromisso coletivo com a educação. Criar espaços de debate, como conselhos escolares e fóruns comunitários, possibilita que estudantes, educadores e famílias contribuam ativamente para a gestão educacional.

Por fim, a inovação e a experimentação são estratégias que fortalecem a governança e a gestão participativa. Araujo (2019) argumenta que incentivar novas abordagens pedagógicas e o uso de tecnologias educacionais pode ampliar o

engajamento dos alunos e aumentar a eficácia dos processos de ensino e aprendizagem.

Dessa forma, a governança das escolas técnicas em regiões vulneráveis deve ser baseada em um modelo colaborativo e adaptável, que integre infraestrutura adequada, gestão participativa, parcerias estratégicas e avaliação contínua. Somente por meio de políticas públicas integradas e de uma administração democrática será possível promover um ensino técnico inclusivo, de qualidade e alinhado às necessidades sociais e econômicas.

2.8 Capacitação e Valorização dos Profissionais da Educação

A capacitação e a valorização dos profissionais da educação são fatores determinantes para a promoção de um ensino técnico de qualidade, especialmente em Escolas Técnicas situadas em regiões vulneráveis. Os professores e demais profissionais da educação exercem um papel essencial no desenvolvimento acadêmico e social dos estudantes, sendo fundamentais para a construção de um ambiente de ensino eficiente e equitativo. Dessa forma, garantir oportunidades contínuas de formação e valorização profissional não apenas fortalece a prática pedagógica, mas também impacta diretamente o desempenho dos alunos e a qualidade do ensino.

A formação continuada é um dos principais eixos da capacitação docente. D'Avila (2020) enfatiza que programas de desenvolvimento profissional, workshops e cursos de atualização são essenciais para que os educadores possam aprimorar suas metodologias, explorar novas abordagens pedagógicas e adequar suas práticas às exigências do mercado de trabalho. Além disso, a capacitação pedagógica contínua fortalece a autoestima e a motivação dos docentes, promovendo um ambiente escolar mais engajado e produtivo.

O investimento no desenvolvimento profissional dos educadores também se configura como uma estratégia relevante para sua valorização. Lima (2020) argumenta que reconhecer o papel dos docentes e oferecer oportunidades de progressão na carreira são medidas essenciais para manter uma equipe de ensino qualificada e comprometida. A disponibilização de incentivos para participação em cursos de especialização, programas de mentoria e acesso a materiais didáticos atualizados pode contribuir para a retenção de talentos e para a melhoria da qualidade

do ensino técnico.

A criação de um ambiente de trabalho positivo e colaborativo também desempenha um papel crucial na valorização dos profissionais da educação. Conforme observado por Araujo (2019), uma cultura organizacional baseada no respeito, na comunicação eficaz e no trabalho em equipe contribui significativamente para o bem-estar dos docentes e funcionários administrativos. Além disso, reconhecer publicamente o esforço e a dedicação dos educadores, por meio de premiações e eventos institucionais, reforça seu papel como agentes essenciais na formação dos estudantes.

O apoio à saúde mental dos profissionais da educação também deve ser uma prioridade, especialmente em contextos de vulnerabilidade social. Schneider e Aguilar (2012) apontam que o estresse e o esgotamento profissional podem comprometer a qualidade do ensino e, conseqüentemente, o aprendizado dos estudantes. Dessa forma, oferecer serviços de apoio psicossocial, promover atividades de bem-estar e incentivar um equilíbrio entre vida profissional e pessoal são ações fundamentais para garantir a permanência dos educadores na carreira e sua atuação de forma sustentável ao longo do tempo.

Portanto, a capacitação e a valorização dos profissionais da educação são estratégias indispensáveis para fortalecer a governança das escolas técnicas em regiões vulneráveis. Investir no aprimoramento contínuo dos docentes, proporcionar condições adequadas de trabalho e garantir reconhecimento profissional são medidas que não apenas beneficiam os educadores, mas também refletem positivamente no desempenho acadêmico dos alunos e na qualidade do ensino técnico oferecido.

2.9 Governança aplicada a gestão escolar

A governança na gestão escolar compreende um conjunto de práticas, diretrizes e políticas que buscam promover a transparência, a eficiência administrativa e a participação da comunidade no processo educacional. Fundamentada nos princípios de equidade, responsabilidade e tomada de decisões éticas, a governança escolar visa garantir que os recursos sejam aplicados de forma eficiente e que as instituições de ensino ofereçam uma educação de qualidade para todos os alunos, especialmente em contextos de vulnerabilidade social.

A implementação de políticas educacionais em escolas técnicas e regulares

depende não apenas das diretrizes estabelecidas pelos governos, mas também da maneira como são interpretadas e aplicadas pelos gestores e professores (Ball; Maguire; Braun, 2016). Nesse sentido, a governança deve ser flexível e adaptada às particularidades de cada instituição, promovendo uma gestão descentralizada e colaborativa. No Brasil, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Brasil, 1996) estabelece normas que incentivam a gestão democrática no ensino público, garantindo a participação ativa da comunidade escolar na formulação e no acompanhamento das políticas institucionais.

A governança educacional tem sido fortalecida por meio de instrumentos como a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), que define os conteúdos essenciais para todos os estudantes brasileiros, buscando garantir equidade no acesso ao conhecimento (Brasil, 2018). Além disso, o Centro Paula Souza (CPS, 2021) representa um exemplo de governança educacional eficaz na administração das Escolas Técnicas Estaduais do Estado de São Paulo, promovendo medidas de controle interno, auditoria e *accountability* para aprimorar a qualidade e a eficiência da educação técnica.

No contexto das escolas situadas em regiões de alta vulnerabilidade social, a governança precisa considerar desafios adicionais, como a precariedade da infraestrutura, a escassez de recursos financeiros e a necessidade de maior articulação entre diferentes atores da sociedade. Érnica e Batista (2012) enfatizam a importância de políticas educacionais que levem em conta as especificidades locais, garantindo medidas voltadas para a inclusão e a redução das desigualdades.

Em regiões economicamente desfavorecidas, a governança eficaz pode ser um fator determinante na administração de recursos limitados. Santos et al. (2016) destacam que a transparência na gestão escolar e a participação de diferentes atores – como educadores, alunos, pais e a comunidade – são fundamentais para garantir que as decisões tomadas reflitam as reais necessidades do ambiente escolar. Além disso, Santos, Braga e Guimarães-losif (2017) apontam que, em contextos de vulnerabilidade, a governança educacional tem evoluído para fortalecer a transparência e a participação comunitária, promovendo maior engajamento dos envolvidos no processo de ensino-aprendizagem.

As estratégias de governança também podem ser impulsionadas por meio de parcerias estratégicas. Santos (2019) argumenta que a colaboração entre escolas, setor privado, organizações não governamentais (ONGs) e universidades pode

ampliar as oportunidades educacionais e proporcionar maior acesso a recursos materiais e tecnológicos. Essas parcerias permitem a criação de estágios, cursos complementares e capacitações voltadas para o mercado de trabalho, alinhando a educação técnica às necessidades econômicas regionais.

A governança escolar se consolida como um instrumento essencial para a eficiência administrativa, a transparência na aplicação dos recursos e a promoção da equidade educacional. Seu papel transcende a simples gestão burocrática, atuando como um mecanismo para fortalecer a inclusão e garantir que as políticas educacionais sejam implementadas com eficácia. Dessa forma, ao promover uma governança sólida e participativa, as escolas podem não apenas melhorar os índices de aprendizado, mas também contribuir para o desenvolvimento social e econômico das comunidades onde estão inseridas.

2.10 Comparação Internacional das Práticas de Governança Educacional

A governança da educação técnica no Brasil apresenta desafios específicos, sobretudo em contextos de vulnerabilidade social. No entanto, uma análise comparativa com outros países que implementam boas práticas de governança educacional pode fornecer insights valiosos para o aprimoramento das políticas nacionais. Países como Alemanha, Finlândia e Canadá são reconhecidos por seus modelos de governança educacional, caracterizados por descentralização administrativa, forte articulação com o setor produtivo e investimentos contínuos na formação docente (OCDE, 2020).

Na Alemanha, o sistema de educação técnica é estruturado no modelo dual, no qual os estudantes combinam aprendizado teórico em escolas técnicas com formação prática em empresas. Esse modelo é gerido por um sistema de governança compartilhada, envolvendo escolas, setor privado e governo em um arranjo institucional que garante a empregabilidade dos egressos e a adequação dos currículos às demandas do mercado (Euler, 2018).

Na Finlândia, a governança da educação técnica é baseada na autonomia das escolas e na valorização da formação continuada dos docentes. O país se destaca por adotar políticas educacionais que incentivam a experimentação pedagógica e a incorporação de novas tecnologias no ensino técnico. Além disso, há forte integração entre escolas e empresas, garantindo que os estudantes tenham experiências práticas

e possam ingressar rapidamente no mercado de trabalho (Sahlberg, 2017).

No Canadá, a governança da educação técnica é caracterizada por uma abordagem descentralizada, na qual as províncias possuem autonomia para definir suas políticas educacionais. O modelo canadense enfatiza a flexibilidade curricular, permitindo que os estudantes personalizem sua trajetória de aprendizado de acordo com suas aspirações profissionais e as exigências regionais do mercado de trabalho (Tierney; Corwin; Ochsner, 2018).

Ao comparar essas abordagens com a realidade brasileira, percebe-se que o modelo nacional ainda enfrenta desafios relacionados à falta de articulação entre educação técnica e setor produtivo, além de limitações na descentralização da gestão das Escolas Técnicas. A experiência internacional sugere que um modelo de governança mais integrado e flexível poderia aprimorar a formação técnica no Brasil, aumentando a empregabilidade dos egressos e fortalecendo a inovação educacional.

A governança educacional no Brasil é orientada por diretrizes estabelecidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN, Lei nº 9.394/1996) (Brasil, 1996) e pelo Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024) (Brasil, 2014). Essas normativas preveem a valorização da educação técnica e profissionalizante, com ênfase na ampliação do acesso e na melhoria da qualidade do ensino.

Entretanto, a literatura revisada evidencia que, na prática, a governança da educação técnica no Brasil ainda enfrenta desafios estruturais. Estudos como os de Dourado (2020) e Ferreira et al. (2021) destacam que a centralização administrativa e a dependência de recursos públicos limitam a autonomia das escolas técnicas, dificultando a adoção de modelos inovadores e a articulação com o setor produtivo.

O Novo Ensino Médio, regulamentado pela Lei nº 13.415/2017, busca aumentar a flexibilidade curricular e aproximar a educação técnica das demandas do mercado de trabalho. No entanto, sua implementação enfrenta desafios de infraestrutura e formação docente, o que impacta a eficácia da governança educacional nas escolas técnicas. Além disso, políticas como o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec) foram concebidas para fortalecer a educação profissional, mas sua descontinuidade e a falta de avaliações sistemáticas comprometem sua efetividade.

A seguir, apresenta-se um quadro comparativo que sintetiza os principais modelos de governança educacional em diferentes países, destacando suas características, desafios e impactos na educação técnica.

Quadro 2. Modelos de governança educacional em diferentes países

País	Modelo de Governança	Características Principais	Desafios	Impactos na Educação Técnica
Alemanha	Governança Dual	Integração entre escolas e empresas; forte participação do setor produtivo na formulação dos currículos.	Dependência da adesão das empresas ao modelo; desafios na adaptação a novas demandas tecnológicas.	Alta empregabilidade dos egressos; formação alinhada ao mercado.
Finlândia	Autonomia e inovação	Escolas têm autonomia curricular; formação continuada de docentes; incentivos à experimentação pedagógica.	Necessidade de constante atualização curricular; custos elevados com infraestrutura.	Ensino técnico inovador e conectado às novas tecnologias.
Canadá	Descentralização	Cada província define suas políticas educacionais; flexibilidade curricular e ênfase na personalização da aprendizagem.	Diferenças regionais na qualidade do ensino técnico.	Ensino técnico adaptado às necessidades locais e flexível.
Brasil	Governança centralizada	Regulação nacional pela LDB e PNE; expansão da educação técnica via Etecs e programas federais.	Falta de articulação com o setor produtivo; infraestrutura deficiente; dificuldades na implementação do Novo Ensino Médio.	Formação técnica com potencial de expansão, mas com desafios na modernização curricular.

Fonte: Elaborado pelos autores fundamentados em Brasil (1996; 2014), Sahlberg (2017), Euler (2018), Tierney; Corwin; Ochsner (2018) OCDE (2020)

A análise comparativa evidencia que países com modelos de governança mais flexíveis, descentralizados e integrados ao setor produtivo apresentam maior sucesso na educação técnica. O Brasil, embora tenha avançado em políticas para a governança educacional, ainda enfrenta desafios estruturais que limitam a inovação no ensino técnico. A implementação de reformas que garantam maior autonomia às escolas técnicas, o fortalecimento das parcerias com o setor produtivo e a modernização dos currículos são fundamentais para alinhar a educação técnica brasileira às melhores práticas internacionais.

A comparação entre diferentes modelos de governança educacional em escolas técnicas ao redor do mundo revela uma variedade de abordagens, cada uma

com suas vantagens e desafios específicos. Na Alemanha, o sistema dual combina educação teórica em escolas com treinamento prático em empresas, promovendo uma forte ligação entre educação e mercado de trabalho. Esse modelo resulta em baixas taxas de desemprego juvenil e alta empregabilidade dos graduados. Contudo, sua implementação requer uma infraestrutura robusta e colaboração estreita entre governo, empresas e instituições educacionais, o que pode ser um desafio em contextos com menor desenvolvimento industrial (Euler, 2018).

Por outro lado, países como os Estados Unidos adotam uma abordagem mais descentralizada, com estados e distritos escolares tendo autonomia significativa na gestão educacional. Essa flexibilidade permite a adaptação dos currículos às necessidades locais, mas pode levar a disparidades na qualidade da educação oferecida, especialmente em regiões com menos recursos (FGV et al., 2021)

No Brasil, iniciativas como o Programa de Alfabetização na Idade Certa (PAIC) no Ceará exemplificam os benefícios de um regime de colaboração entre estados e municípios. Essa parceria tem levado a melhorias significativas nos índices de alfabetização, destacando-se como um modelo eficaz de governança educacional (Serdeira, 2024)

Esses exemplos ilustram que não existe um modelo único de governança educacional que seja universalmente aplicável. Cada país ou região deve considerar suas particularidades culturais, econômicas e sociais ao desenvolver e implementar políticas educacionais, garantindo que o modelo escolhido atenda às necessidades específicas de sua população.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa em questão se enquadra no âmbito dos estudos exploratório-descritivos, conforme proposto por Lakatos e Marconi (2003). Classifica-se como uma pesquisa de convergência, seguindo a abordagem sugerida por Creswell (2007), guia-se por uma perspectiva crítica, visando compreender as estruturas de governança e as relações que influenciam o objeto de estudo, motivando escolhas metodológicas que favoreçam a triangulação dos dados coletados. O objetivo principal é investigar a estrutura de governança presente nas escolas técnicas, visando coletar evidências que possam embasar potenciais mudanças.

A pesquisa será realizada por meio de uma abordagem qualitativa, com a utilização de questionários aplicados a gestores que atuam nessas escolas identificadas como objeto de estudos. Para Severino (2013), um questionário é um conjunto estruturado de questões destinado a coletar informações por escrito dos sujeitos da pesquisa, visando compreender suas opiniões sobre os temas em estudo. As questões devem ser pertinentes ao objeto de pesquisa e formuladas de maneira clara para que sejam compreendidas pelos participantes.

Devem ser objetivas, buscando respostas claras e evitando ambiguidades. Podem ser fechadas, com opções de resposta pré-definidas, ou abertas, permitindo que os participantes expressem suas respostas livremente. Antes da aplicação em larga escala, é recomendado realizar um pré-teste do questionário em um pequeno grupo para avaliar sua eficácia e, se necessário, fazer ajustes.

Os questionários serão realizados com o objetivo de coletar informações sobre os seguintes aspectos:

- A estrutura e o funcionamento das escolas técnicas;
- Os desafios e as oportunidades para a governança da educação técnica nessas escolas;
- As percepções dos entrevistados sobre a governança da educação técnica nessas escolas.

Os dados coletados serão analisados a partir da perspectiva da governança pública. A análise dos dados será realizada por meio de uma abordagem temática,

com a identificação de categorias e subcategorias relevantes para o estudo.

Esta pesquisa poderá contribuir para o aprimoramento da governança da educação técnica em regiões de alta vulnerabilidade social. Os resultados poderão ajudar a identificar os principais desafios e oportunidades para a governança, contribuindo para o desenvolvimento de políticas públicas mais eficazes para a educação técnica em regiões de alta vulnerabilidade social.

A metodologia adotada fundamenta-se numa abordagem qualitativa exploratória, que se revela adequada para a compreensão dos fenômenos sociais e organizacionais do contexto analisado, como é o caso da governança da educação técnica nas Etecs. Autores como Minayo (2010), Gil (2017) e Severino (2013) destacam a importância da pesquisa qualitativa para a compreensão dos significados atribuídos pelos sujeitos e para a investigação em contextos complexos.

Quando se fala de pesquisa quantitativa ou qualitativa, e mesmo quando se fala de metodologia quantitativa ou qualitativa, apesar da liberdade de linguagem consagrada pelo uso acadêmico, não se está referindo a uma modalidade de metodologia em particular. Daí ser preferível falar-se de abordagem quantitativa, de abordagem qualitativa, pois, com estas designações, cabe referir-se a conjuntos de metodologias, envolvendo, eventualmente, diversas referências epistemológicas (Severino, 2013, p. 103).

Os dados serão coletados por meio de questionários que visam explorar e identificar três aspectos. Primeiro, compreender a estrutura e o funcionamento interno dessas escolas, incluindo suas políticas, procedimentos e práticas organizacionais. Em seguida, serão identificados os desafios enfrentados e as oportunidades de melhoria na governança da educação técnica na instituição, visando melhorar a gestão do ensino técnico. Por último, será captada a percepção dos envolvidos sobre a governança da educação técnica, buscando-se compreender suas visões, opiniões e experiências em relação à gestão educacional.

As respostas foram organizadas em categorias emergentes, definidas a partir da recorrência de temas mencionados pelos gestores. Utilizou-se o método de análise de conteúdo de Bardin (2011) para identificar padrões, agrupando respostas similares em eixos temáticos, tais como 'infraestrutura', 'autonomia na gestão' e 'articulação com o setor produtivo'..

3.1 Levantamento Bibliográfico e documental

O levantamento bibliográfico, ou mesmo a 'revisão de literatura', é uma ação inerente a todo projeto de pesquisa. Nesta pesquisa elaborada inicialmente uma revisão teórica com o intuito de identificar o conceito de governança presente na literatura acadêmico-científica, com vistas a apropriar-se do uso do termo pelos pesquisadores brasileiros para adotar um posicionamento teórico em relação ao trabalho da presente pesquisa.

De acordo com Laville e Dionne (1999), essa etapa de revisão da literatura sobre uma questão de pesquisa envolve examinar minuciosamente trabalhos disponíveis com o objetivo de selecionar aqueles que são relevantes para o estudo em questão. Esse passo de identificar conhecimentos e pesquisas relacionadas à questão são fundamentais para estabelecer a compreensão, refinar as perspectivas teóricas e aprimorar o arcabouço conceitual do fenômeno estudado. Ao observar como outros pesquisadores abordaram suas investigações, é possível aprimorar as próprias abordagens e estratégias de pesquisa.

Seguindo a definição de Severino (2013), a pesquisa bibliográfica envolve a análise de registros disponíveis em documentos impressos, como livros, artigos e teses, provenientes de pesquisas anteriores. O pesquisador utiliza dados e categorias teóricas já explorados por outros autores, registrados nessas fontes, para embasar sua investigação. Esses textos constituem-se como fontes de temas a serem pesquisados, e o pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos presentes nesses textos. Com base na abordagem e compreensão do conceito de governança na educação técnica, foram utilizadas fontes bibliográficas presentes na literatura acadêmico-científica.

Na presente pesquisa buscou reunir um conjunto de pesquisas relacionadas a partir do uso dos seguintes descritores 'governança' *AND* 'educação técnica', não aparece nenhum resultado, quando aplica-se o uso exclusivo do descritor 'governança da educação técnica', a partir do Banco de Periódico da Capes, sem aplicar nenhum filtro, obteve-se 95 resultados, sendo 94 artigos e 1 dissertação, entretanto, na primeira organização do material, nenhuma produção tratando especificamente da governança da educação técnica, identificou-se um conjunto de produções científicas voltadas para a governança da educação superior, governança de internet, governança da saúde, governança e responsabilização docente, Governança e

rankings acadêmicos, governança de recursos hídricos, governança corporativa. Como a pesquisa estruturada e direcionada identificou poucos trabalhos abordando diretamente a temática, exigiu alargar a pesquisa por meio de produções acadêmicas, que de certa forma, apresentasse alguma correlação com o tema.

3.1.1 Análise Documental

As políticas públicas voltadas para a educação profissional no Brasil durante a década de 1990 se estruturaram em consonância com a agenda neoliberal vigente, pautando-se na Teoria do Capital Humano, que enfatiza o papel da educação como investimento para a produtividade econômica (Ferreira Jr.; Bittar, 2008). Neste cenário, destacam-se as ações do Ministério da Educação (MEC), especialmente no Plano Estratégico de 1995-1998, que enfatizou a articulação das instituições profissionalizantes, como Senai, Senac, Senar e Senat, diretamente com o setor produtivo. Essa proposta visava estreitar os laços entre mercado de trabalho e formação técnica, refletindo-se na inclusão de empresários locais nos conselhos administrativos das escolas técnicas (Ferreira Jr.; Bittar, 2008).

O Decreto nº 2.208/1997, promulgado durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, deu sustentação legal a essa reforma ao estabelecer a separação entre o ensino médio e técnico, buscando maior flexibilidade curricular. A organização modular dos cursos foi adotada para permitir que os alunos frequentassem módulos específicos em diferentes instituições, oferecendo certificados parciais e possibilitando adequações periódicas conforme as exigências do mercado de trabalho (Brasil, 1997a). Essa mudança visava modernizar o ensino técnico para acompanhar os avanços tecnológicos e atender às necessidades produtivas, pautadas por flexibilidade e qualidade (Brasil, 1997b).

Em São Paulo, tais políticas federais encontraram ressonância direta nas ações do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CPS), que ajustou sua estrutura curricular e administrativa conforme as orientações federais e estaduais. O CPS implementou mudanças previstas no Processo nº 119/97 do Conselho Estadual de Educação, mantendo matrículas separadas para o ensino médio regular, ministrado durante o período matutino, enquanto os períodos vespertino e noturno eram destinados exclusivamente ao ensino técnico, visando especialmente alunos trabalhadores já formados no ensino médio. Essa reorganização buscou otimizar

recursos e ajustar-se às novas demandas legais e mercadológicas (São Paulo, 1997).

Em 2000, o CPS apresentou o documento "Educação Profissional em São Paulo" à Assembleia Legislativa de São Paulo (ALESP), esclarecendo o novo modelo que pretendia inserir os cidadãos no mercado de trabalho, adequando-se à gestão exigida pela reforma educacional. Essa iniciativa buscava integrar o estado à economia globalizada por meio da modernização institucional e curricular.

A mudança de governo federal em 2003 trouxe novos desafios para o CPS. Com o Decreto nº 5.154/2004, no governo Lula, surgiu a possibilidade de integração entre ensino médio regular e técnico, o que representava uma ruptura significativa com as práticas anteriores de separação curricular (Dulci, 2021). Documentos internos do CPS e do Sindicato dos Trabalhadores do CPS (SINTEEPS) apontam dificuldades concretas na implementação dessa proposta integrada, destacando desafios como aumento de custos operacionais, necessidade de mudanças significativas nos currículos, resistência por parte de docentes e gestores quanto à compreensão pedagógica da integração, além da inadequação das condições gerais de aprendizagem para essa nova realidade (Dulci, 2021).

Apesar do Decreto nº 5.154 ter sido publicado em 2004, a primeira experiência concreta de integração no CPS ocorreu apenas em 2010, com o curso de Mecatrônica. A maior parte dos cursos permaneceu sendo oferecida nas modalidades concomitante e subsequente, com matrículas separadas, mantendo assim a estrutura previamente estabelecida (Brasil, 2004).

A ampliação da rede do CPS, iniciada nos governos Alckmin/Lembo (2001-2007) e intensificada no governo Serra (2007-2010), acompanhou uma reestruturação administrativa e pedagógica significativa, com aumento expressivo de unidades, alunos e trabalhadores. Contudo, estudos de Sacilotto (2016) e Fiala (2017) destacam que, apesar desse crescimento, o CPS nunca usufruiu da autonomia financeira que caracteriza outras instituições estaduais de educação superior, como USP, UNICAMP e UNESP. Esta ausência de vinculação orçamentária e autonomia gerou instabilidade financeira crônica, afetando diretamente a qualidade e expansão da rede.

Diante das limitações financeiras, escolas técnicas buscaram fontes alternativas de financiamento, por meio do que Sacilotto (2016) chama de "pactos fundacionais da política pública". Essas fontes incluíram contribuições de alunos às Associações de Pais e Mestres, taxas de inscrição, cooperativas escolares e, principalmente, parcerias com fundações privadas, como a Fundação Vitae e a

Fundação de Apoio à Tecnologia (FAT).

O Programa de Apoio ao Ensino Técnico, criado em 1996 pela Fundação Vitae, exemplifica claramente essas parcerias público-privadas, tendo como objetivo o aprimoramento dos cursos técnicos através de financiamento para atualização de infraestrutura escolar. Com o encerramento da Fundação Vitae em 2006, o programa foi assumido pela FAT, em colaboração com entidades como Fundação Lemann, Instituto Unibanco e Banco Itaú BBA, sendo renomeado "Parceiros-Vitae de Apoio ao Ensino Técnico e Agrotécnico" (Moraes; Reis; Alencar, 2022). Entre 1996 e 2013, esse programa financiou quase cem projetos em diversas Escolas Técnicas do CPS.

Mais recentemente, o Relatório de Gestão do CPS (2021) indica uma rede complexa e extensa de convênios firmados com prefeituras e com a Secretaria Estadual de Educação, totalizando 303 acordos vigentes no período 2016-2020, o que revela a importância dessas parcerias para a continuidade operacional das escolas técnicas.

Por fim, deve-se destacar uma particularidade histórica da educação profissional técnica no Brasil: apesar das reformas educacionais do período militar, que empobreceram significativamente os currículos da educação básica regular, as escolas técnicas mantiveram relativa autonomia administrativa e seletividade acadêmica, resultando em uma qualidade diferenciada (Ferreira Jr.; Bittar, 2008). Este fator configurou uma educação técnica pública mais restritiva, destinada a menos estudantes, e alinhada à teoria do capital humano, que vê a educação técnica como investimento em formação de trabalhadores ajustados às demandas do mercado globalizado. Esse modelo buscava transformar o aluno em um detentor de capital simbólico, ou seja, em "capital humano", conforme as propostas ideológicas da época (Ferreira Jr.; Bittar, 2008).

Portanto, as políticas educacionais implementadas ao longo dessas décadas revelam uma coerência entre as diretrizes federais e estaduais, refletindo um projeto de educação técnica alinhado à lógica do mercado, com consequências diretas sobre a estrutura curricular, gestão institucional e, especialmente, sobre a qualidade e acesso ao ensino profissionalizante no estado de São Paulo.

3.2 Lócus da pesquisa

Dentro desse amplo contexto que abrange diversos municípios distribuídos em

várias divisões administrativas, esta pesquisa foca nos 39 municípios que compõem a Grande São Paulo, ou seja, localizados na divisão administrativa da Região Metropolitana de São Paulo. Nessa área específica, existem 55 Escolas Técnicas, conforme detalhado na tabela 1.

Tabela 1: Escolas Técnicas Estaduais e Federais e seus respectivos municípios

Municípios RMSP	N. de Escolas Técnicas Estaduais	N. de Escolas Técnicas Federais	TOTAL
1-São Paulo	13	4	17
2-Arujá	01	-	01
3-Barueri	01	-	01
4-Biritiba Mirim	01	-	01
5-Caieiras	01	-	01
6-Cajamar	01	-	01
7-Carapicuíba	01	-	01
8-Cotia	01	-	01
9-Diadema	01	-	01
10-Embu das Artes	01	-	01
11-Embu-Guaçu	01	-	01
12-Ferraz de Vasconcelos	01	-	01
13-Francisco Morato	01	-	01
14-Franco da Rocha	01	-	01
15-Guararema	-	-	
16-Guarulhos	01	01	02
17-Itapeverica da Serra	01	-	01
18-Itapevi	01	-	01
19-Itaquaquecetuba	01	01	02
20-Jandira	01	-	01
21-Juquitiba	01	-	01
22-Mairiporã	01	-	01
23-Mauá	01	-	01
24-Mogi das Cruzes	01	-	01
25-Osasco	01	01	02
26-Pirapora do Bom Jesus	-	-	
27-Poá	01	-	01
28-Ribeirão Pires	01	-	01
29-Rio Grande da Serra	01	-	01
30-Salesópolis	-	-	
31-Santa Isabel	01	-	01
32-Santana do Parnaíba	01	-	01
33-Santo André	01	-	01
34-São Bernardo do Campo	01	-	01
35-São Caetano do Sul	01	-	01
36-São Lourenço da Serra	-	-	
37-Suzano	01	01	02
38-Taboão da Serra	01	-	01
39-Vargem Grande Paulista	01	-	01
TOTAL	47	8	55

Fonte: (CPS, 2023).

Os dados da tabela 1 demonstra a presença das Escolas Técnicas situadas em diferentes regiões da Grande São Paulo, revelando uma distribuição geográfica

diversificada, com algumas localizadas em áreas de alta vulnerabilidade social. Considerando a questão da vulnerabilidade social destes municípios, vale ressaltar que os entes políticos, seja na esfera estadual ou federal, precisam se empenhar para ao menos possibilitar a qualificação profissional tão necessária aos jovens destas cidades.

Para compreendermos a questão da vulnerabilidade social, seus impactos e como a governança contribui para impulsionar o sucesso escolar, destacamos a Região Metropolitana da Grande São Paulo (RMSP), composta por 39 municípios, com cerca de 21 milhões de habitantes, o que corresponde a cerca de 47% da população do Estado, conforme dados do IBGE de 2022.

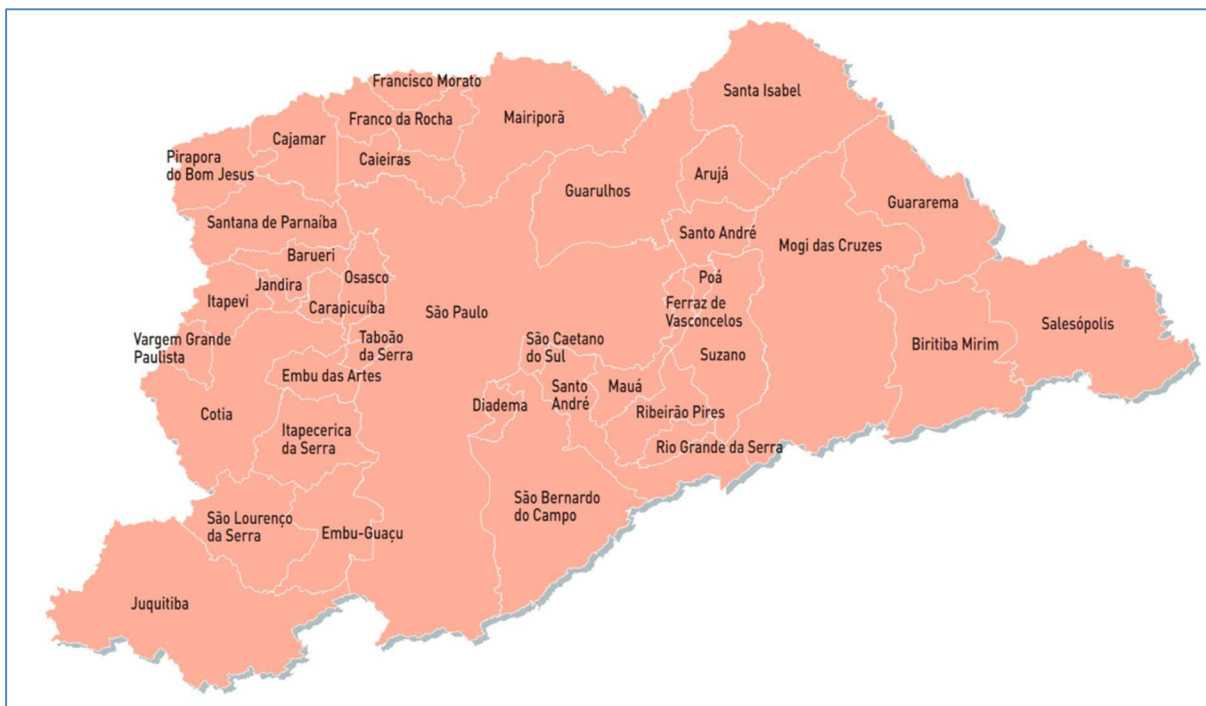
Neste cômputo, podemos observar (tabela 1) que apenas quatro municípios ainda não possuem uma unidade escolar que ofereça cursos técnicos profissionalizantes. Este resultado compreende 10,25% dos municípios não atendidos. Contudo, houve uma significativa expansão na década de 90, com a inauguração de várias unidades estaduais com cursos técnico-profissionalizantes.

Conforme pode se observar na figura 2, a RMSP é formada por 39 municípios que se divide em 5 sub-regiões:

- **Norte:** Caieiras, Cajamar, Francisco Morato, Franco da Rocha e Mairiporã.
- **Leste:** Arujá, Biritiba-Mirim, Ferraz de Vasconcelos, Guararema, Guarulhos, Itaquaquecetuba, Mogi das Cruzes, Poá, Salesópolis, Santa Isabel e Suzano.
- **Sudeste:** Diadema, Mauá, Ribeirão Pires, Rio Grande da Serra, Santo André, São Bernardo do Campo e São Caetano do Sul.
- **Sudoeste:** Cotia, Embu, Embu-Guaçu, Itapeverica da Serra, Juquitiba, São Lourenço da Serra, Taboão da Serra e Vargem Grande Paulista.
- **Oeste:** Barueri, Carapicuíba, Itapevi, Jandira, Osasco, Pirapora do Bom Jesus e Santana de Parnaíba.

O Município de São Paulo integra todas as sub-regiões. São Paulo é a principal metrópole nacional e também considerada uma cidade global.

Figura 1. Mapa da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP), composta por 39 municípios



Fonte : Plano de Desenvolvimento Urbano Integrado do Governo de São Paulo

Indubitavelmente, trata-se de uma expressiva população que possui as mais variadas características socioeconômicas e, dentre elas, numerosos pontos de vulnerabilidade sociais e suas particularidades.

A seleção dos participantes foi conduzida com base em critérios que garantissem a diversidade e representatividade dentro do contexto investigado. Foram escolhidos gestores de escolas técnicas situadas em regiões de alta vulnerabilidade social na Região Metropolitana de São Paulo (RMSP), considerando sua experiência na administração escolar e envolvimento direto nos processos de governança. A escolha priorizou profissionais com pelo menos três anos de atuação na função, garantindo que pudessem oferecer uma perspectiva aprofundada sobre os desafios e estratégias de gestão dessas instituições. No entanto, a pesquisa apresenta algumas limitações. Primeiramente, a amostra foi restrita a escolas estaduais e federais da RMSP, não contemplando outras realidades regionais que poderiam fornecer comparações mais amplas. Além disso, a natureza qualitativa do estudo, ainda que permita um aprofundamento das análises, limita a generalização dos achados para outros contextos educacionais. Assim, recomenda-se que futuras investigações ampliem a amostra, incluindo escolas técnicas de diferentes estados e adotando

abordagens metodológicas mistas, combinando dados quantitativos e qualitativos para fortalecer as conclusões sobre a governança educacional no ensino técnico.

O levantamento de dados foi conduzido por meio de questionário (anexo A) aplicado aos gestores das escolas técnicas no contexto da RMSP. O questionário tem como objetivo, analisar, compreender as principais dificuldades na gestão das escolas e suas implicações nas principais dimensões, quais sejam: infraestrutura, financeiro, pedagógico, tecnológico, recursos humanos. Enfim ações de relevância para assegurar a qualidade do ensino, a eficiência administrativa e sobretudo a colaborar com os alunos a atingir metas acadêmicas e profissionais. O período da pesquisa foi do dia 17 ao dia 26 de fevereiro de 2025.

Foram enviados e-mails aos gestores das escolas técnicas situadas na RMSP, tivemos a devolutiva de apenas 12 escolas, todas públicas estaduais, nenhuma federal.

No capítulo a seguir serão discutidos e analisados os dados coletados na pesquisa.

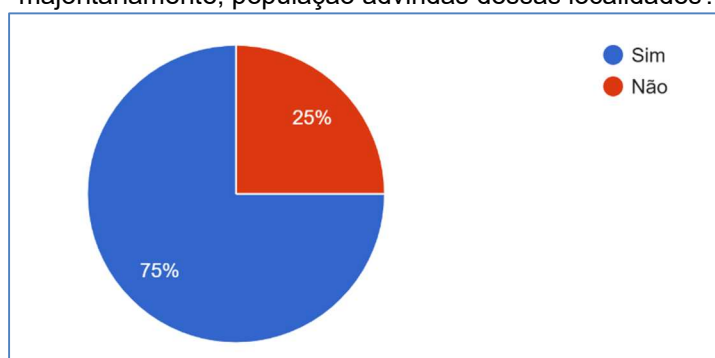
4 GOVERNANÇA DA EDUCAÇÃO TÉCNICA: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA GESTÃO NA PERSPECTIVA DOS GESTORES

4.1 Caracterização das Escolas Técnicas

Todas as respostas indicam que as escolas participantes são públicas estaduais. Isso reflete a predominância da rede estadual no ensino técnico da Região Metropolitana de São Paulo (RMSP), onde há 47 escolas estaduais e 8 federais (tabela 1). O referencial teórico destaca a importância das políticas públicas estaduais na educação técnica, especialmente a gestão do Centro Paula Souza (CPS), que administra as Escolas Técnicas Estaduais (Etecs). A literatura evidencia que o modelo de governança dessas escolas tem sido influenciado por diretrizes federais e estaduais, mas com desafios na autonomia financeira e na articulação com o setor produtivo (Ferreira et al., 2020; Dourado, 2020).

Como se pode observar na figura 2, a maioria das respostas aponta que as escolas estão inseridas em regiões de alta vulnerabilidade social ou atendem majoritariamente estudantes dessas localidades. Dos 12 gestores respondentes, nove (75%) afirmaram que suas escolas estão inseridas nestes contextos. Como o objetivo da pesquisa é analisar especificamente essas escolas, nosso número de respostas para análise será de nove respondentes.

Figura 2. Sua escola está inserida em uma região de alta vulnerabilidade social ou atende, majoritariamente, população advinda dessas localidades?



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

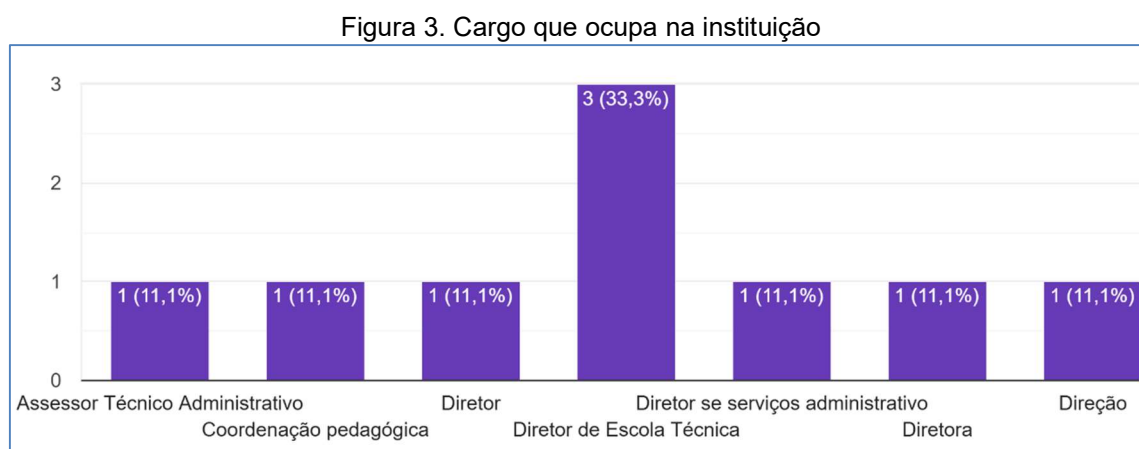
Apesar de não ter definida a quantidade exata de escolas situadas nessas condições, o conjunto de nove respondentes, no contexto de uma grande metrópole, trata-se de um número considerável para análises consistentes e possíveis

inferências.

A literatura analisada enfatiza que a educação técnica em áreas vulneráveis desempenha um papel fundamental na inclusão social e empregabilidade (Ball, Maguire e Braun, 2016; Cunha e Hortale, 2017). No entanto, a governança dessas escolas enfrenta desafios como infraestrutura inadequada, dificuldades na retenção de professores e falta de articulação entre ensino técnico e o mercado de trabalho (Érnica e Batista, 2012). A predominância de escolas estaduais inseridas nessas regiões também reforça a necessidade de estratégias específicas para garantir a equidade educacional.

4.2 Perfil do Respondente

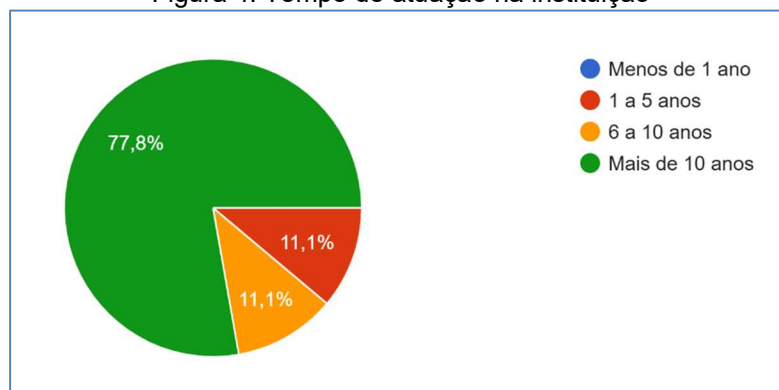
Em relação ao Cargo (figura 3), os respondentes incluem diretores de escolas técnicas, coordenadores pedagógicos e gestores administrativos, ou seja, todos ocupam cargos de gestão estratégica na instituição em que atua.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A maioria tem mais de 10 anos de atuação na instituição (figura 4). A governança educacional se beneficia da experiência dos gestores, pois profissionais com mais tempo de atuação têm uma compreensão mais profunda dos desafios e oportunidades da escola (Machado e Fittipaldi, 2021).

Figura 4. Tempo de atuação na instituição



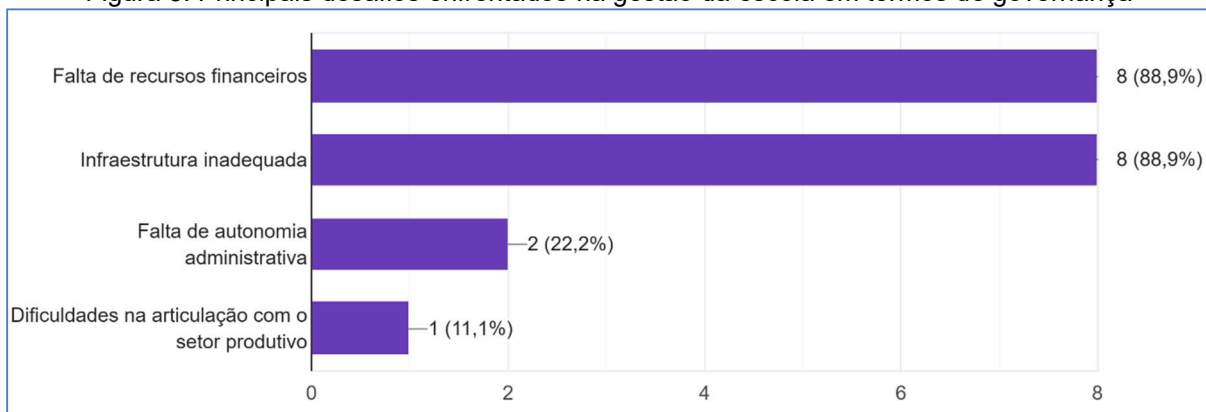
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A maioria dos gestores respondentes possui mais de 10 anos de experiência na administração escolar. Embora essa estabilidade possa indicar maturidade na gestão, também pode refletir dificuldades na implementação de inovações. Segundo Dourado (2020), a resistência a mudanças organizacionais é um desafio em redes de ensino técnico. Assim, recomenda-se a ampliação de programas de capacitação contínua para garantir atualização dos profissionais.

4.3 Estrutura e Funcionamento da Governança na escola

O gráfico representado na figura 5 sugere que os principais desafios na governança mais citados foram: falta de recursos financeiros; infraestrutura inadequada; falta de autonomia administrativa e; dificuldade na articulação com o setor produtivo.

Figura 5. Principais desafios enfrentados na gestão da escola em termos de governança



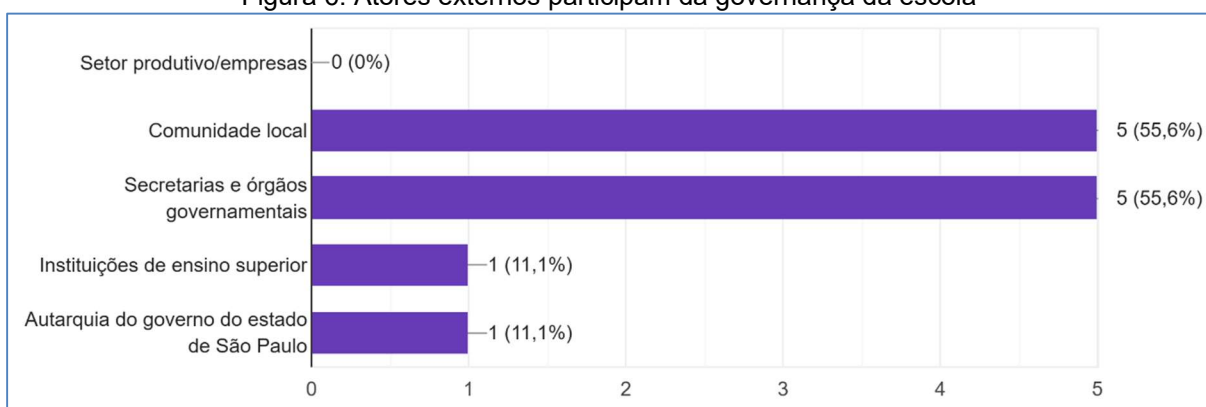
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

As respostas contempladas na figura 5 confirmam as dificuldades apontadas

na literatura sobre governança da educação técnica em regiões vulneráveis (Santos et al., 2016; Domingues e Costa, 2021). A falta de financiamento é um obstáculo recorrente, uma vez que a grande maioria das escolas técnicas estaduais não possui autonomia financeira e depende do orçamento estadual, o que gera instabilidade na alocação de recursos (Sacilotto, 2016). Além disso, a infraestrutura deficiente impacta diretamente a qualidade do ensino e a retenção de estudantes, conforme destacado por Lima (2020).

Em relação aos atores externos na governança, de acordo com o que sugere o gráfico da figura 6, a comunidade local aparece como o principal ator externo envolvido na governança escolar, seguida de secretarias de governo. Instituições de Ensino Superior e Autarquias do governo do Estado de São Paulo, também aparecem.

Figura 6. Atores externos participam da governança da escola

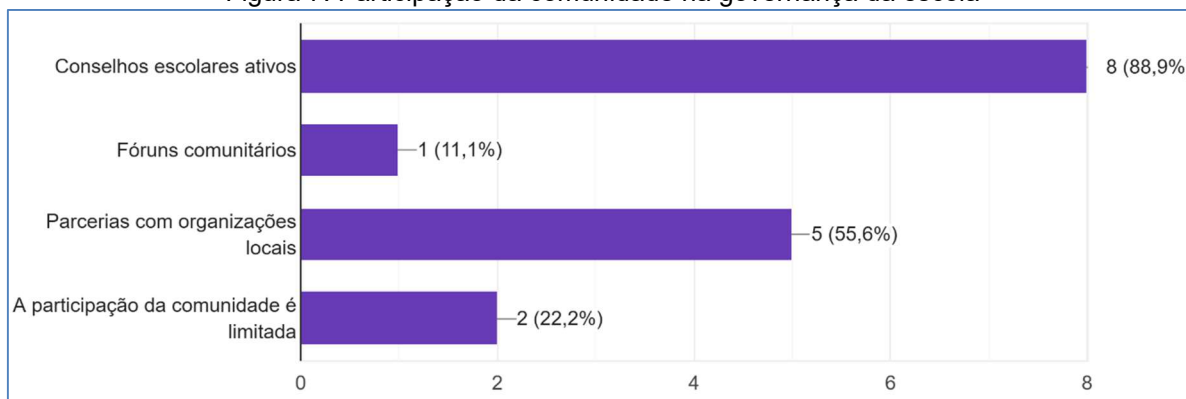


Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A governança educacional participativa tem sido defendida como uma estratégia para ampliar o impacto positivo das escolas técnicas (Tripodi e Sousa, 2016). A participação da comunidade nos conselhos escolares pode favorecer maior transparência e eficiência na tomada de decisões, mas sua eficácia depende do nível de engajamento real desses atores. A literatura aponta que, embora a descentralização da gestão seja uma tendência, ainda há desafios na efetiva participação da sociedade na governança escolar (Dourado, 2020).

As respostas contempladas na figura 7 sugerem que as principais formas de participação da comunidade ocorrem por meio de conselhos escolares ativos, seguidos por parcerias com organizações locais.

Figura 7. Participação da comunidade na governança da escola

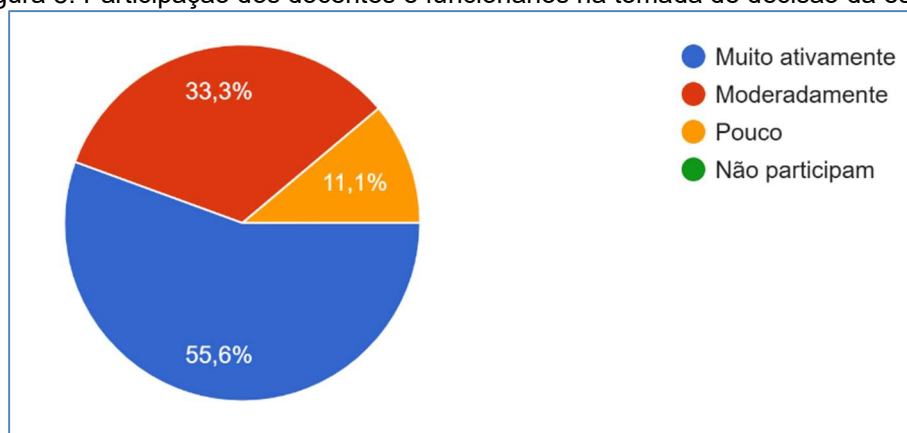


Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Cabe destacar que a governança educacional eficaz depende da participação ativa da comunidade, o que pode resultar em gestão mais democrática e transparente (Santos, Braga e Guimarães-Iosif, 2016). Entretanto, é importante avaliar o grau de influência real que esses conselhos exercem na formulação e implementação de políticas educacionais, pois, muitas vezes, são apenas consultivos. A literatura reforça que a presença de redes institucionais entre escolas, setor produtivo e sociedade pode potencializar o impacto da governança técnica (Lima, 2020).

De acordo com o que sugere o gráfico representado na figura 8, a maioria dos respondentes indicou que os docentes e funcionários participam muito ativamente ou moderadamente da tomada de decisão.

Figura 8. Participação dos docentes e funcionários na tomada de decisão da escola



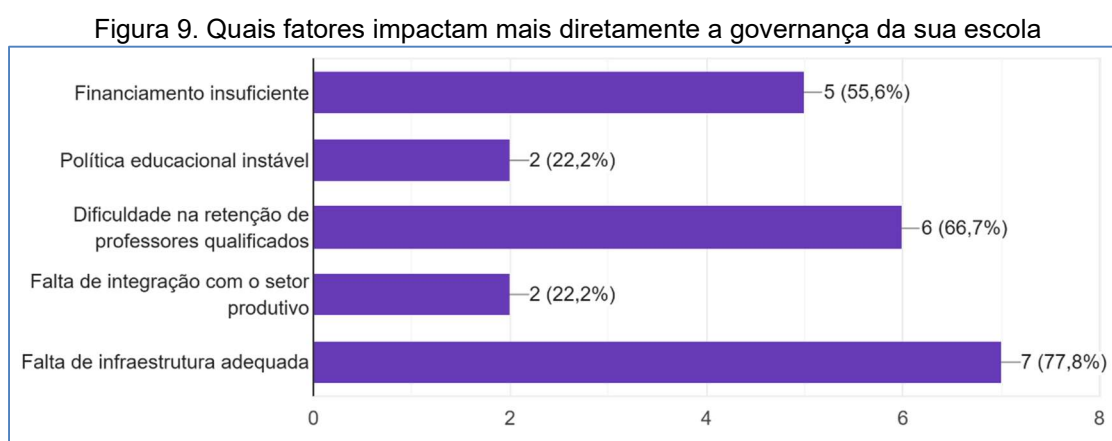
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A governança democrática inclui a participação dos professores e funcionários

nas decisões escolares, garantindo maior transparência e compromisso com a qualidade educacional (Robertson, 2013). No entanto, estudos indicam que em muitas escolas técnicas essa participação é restrita a questões administrativas, sem envolver a construção curricular e a gestão de políticas pedagógicas (Ferreira et al., 2020). Isso sugere que a participação dos docentes ainda pode ser aprimorada.

4.4 Desafios e Oportunidades para a Governança da Educação Técnica

Em relação aos principais fatores que impactam a governança foram identificados nas repostas representadas na figura 9 os seguintes: financiamento insuficiente; falta de integração com o setor produtivo; dificuldade na retenção de professores qualificados; falta de integração com o setor produtivo e; Falta de infraestrutura adequada.

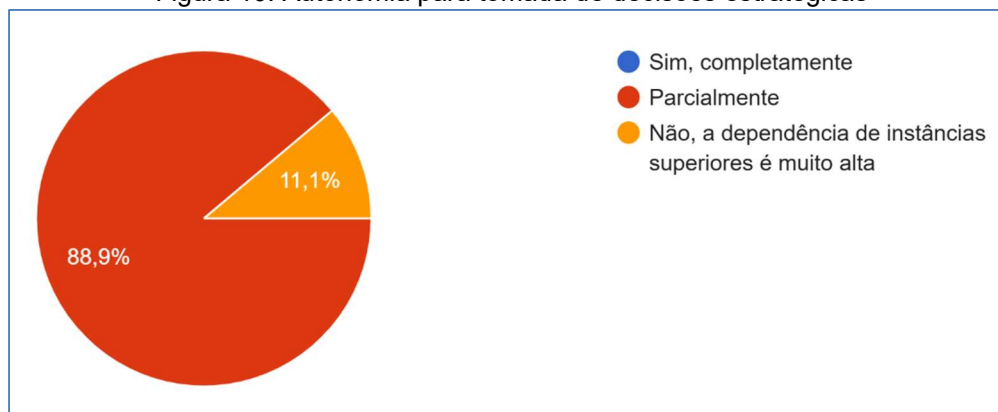


Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Esses desafios estão alinhados ao referencial teórico, que aponta a falta de autonomia financeira e a dificuldade de articulação com o mercado de trabalho como entraves para a governança eficaz (Sacilotto, 2016; Dourado, 2020). Além disso, a retenção de professores é um problema recorrente, pois os baixos salários e a falta de incentivos dificultam a permanência de profissionais qualificados (Cunha e Hortale, 2017).

No item “autonomia na tomada de decisões”, a maioria dos respondentes indicou que as escolas possuem apenas autonomia parcial para decisões estratégicas, conforme indicado na figura 10.

Figura 10. Autonomia para tomada de decisões estratégicas

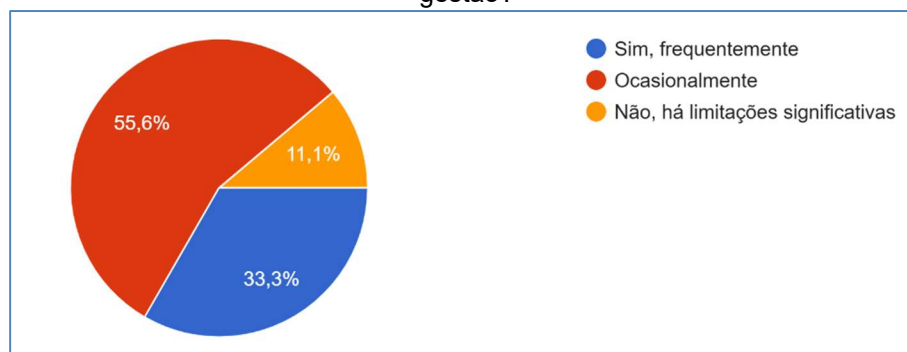


Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A literatura aponta que a autonomia de gestão é um dos principais fatores para a eficiência da governança educacional (Santos et al., 2016). No entanto, as Escolas técnicas como as do Centro Paula Souza não possuem orçamento próprio, dependendo de repasses do governo estadual, o que restringe a capacidade de tomada de decisão (Sacilotto, 2016). Essa limitação pode impactar diretamente a implementação de inovações pedagógicas e administrativas.

Nas respostas representadas no gráfico da figura 11, os gestores indicaram que os incentivos para inovação na gestão ocorrem ocasionalmente ou frequentemente nas escolas técnicas situadas especificamente em áreas de alta vulnerabilidade social.

Figura 11. Há incentivos para que as escolas técnicas em áreas vulneráveis promovam inovações na gestão?



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

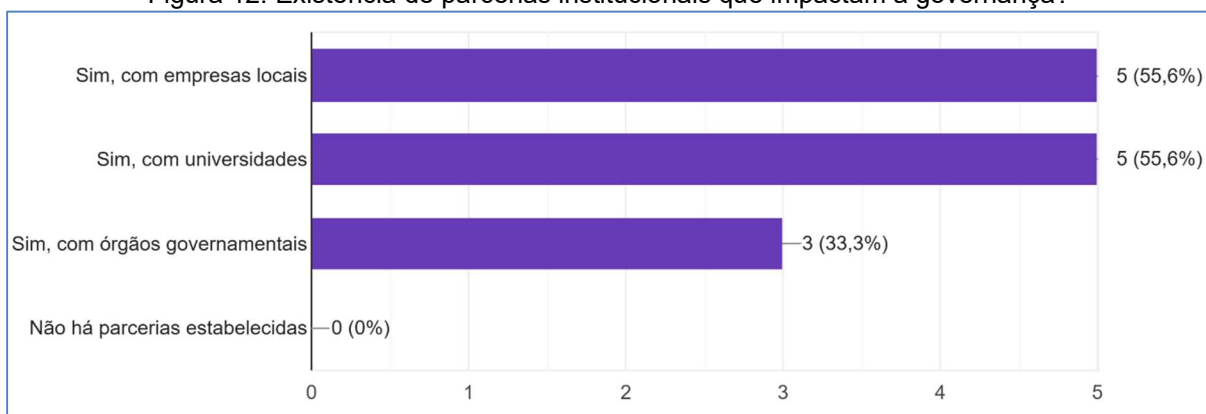
A governança educacional baseada em inovação é essencial para a adaptação às novas demandas do mercado de trabalho (Machado e Fittipaldi, 2021). As

respostas sugerem que algumas escolas conseguem implementar práticas inovadoras, mas isso ainda não é uma realidade universal na rede técnica.

4.5 Práticas e Estratégias para a Melhoria da Governança

A análise das respostas para a questão "Sua Escola possui parcerias institucionais que impactam a governança escolar?" revelou que as parcerias mais citadas são com universidades e empresas locais, além de algumas com órgãos governamentais. Esses achados são coerentes com a literatura sobre governança da educação técnica, que enfatiza a importância da colaboração entre escolas, setor produtivo e instituições de ensino superior para fortalecer a gestão educacional e alinhar os currículos às demandas do mercado de trabalho.

Figura 12. Existência de parcerias institucionais que impactam a governança?



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A análise da figura 12 baseada no referencial teórico, sugere que a colaboração com universidades pode favorecer a capacitação contínua dos docentes, o desenvolvimento de pesquisas aplicadas e a modernização curricular (Machado e Fittipaldi, 2021).

Segundo Lima (2020), a integração entre ensino técnico e ensino superior pode ampliar a inserção dos alunos em carreiras acadêmicas e tecnológicas.

Para as parcerias com empresas locais, a interação com o setor produtivo é essencial para garantir que a formação técnica esteja alinhada às necessidades do mercado de trabalho (Ball, Maguire e Braun, 2016). No entanto, a literatura aponta que a formalização dessas parcerias ainda é um desafio, pois nem todas as empresas estão dispostas a investir na formação profissional sem incentivos fiscais ou apoio

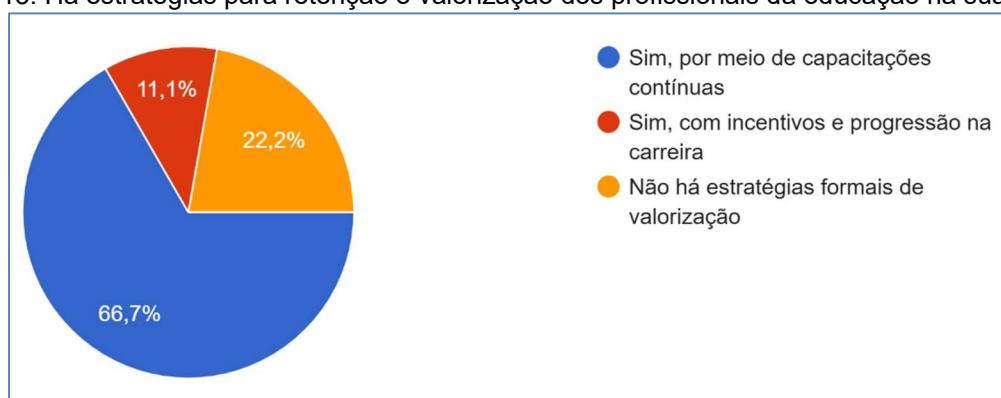
governamental (Cunha e Hortale, 2017).

Em relação às parcerias com órgãos governamentais, o envolvimento de secretarias de educação e outras instituições públicas pode fortalecer o financiamento e a governança das escolas técnicas (Ferreira et al., 2020). Porém, a falta de uma política estruturada de governança interinstitucional pode limitar a efetividade dessas parcerias (Dourado, 2020).

As respostas representadas na figura 12 indicam que há algumas parcerias institucionais, mas não de forma generalizada entre as escolas técnicas da RMSP. Embora colaborações com universidades e empresas sejam mencionadas, o referencial teórico sugere que a governança escolar poderia ser aprimorada com uma articulação mais robusta entre escolas, setor produtivo e setor público. Isso reforça a necessidade de políticas públicas que incentivem e formalizem essas parcerias, garantindo sua sustentabilidade e impacto na qualidade do ensino técnico.

As respostas para a questão "Há estratégias para retenção e valorização dos profissionais da educação na sua escola?" revelaram os seguintes pontos principais: a maioria das escolas (6 respostas) indicou que há estratégias baseadas em capacitações contínuas; duas escolas afirmaram que não há estratégias formais de valorização, enquanto, apenas uma escola mencionou incentivos e progressão na carreira como estratégia de valorização, conforme sugere a figura 13.

Figura 13. Há estratégias para retenção e valorização dos profissionais da educação na sua escola?



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Com base no referencial teórico adotado, pode se enfatizar que a qualificação e valorização dos profissionais da educação são essenciais para a qualidade do ensino técnico, especialmente em contextos de vulnerabilidade social (Dourado, 2020;

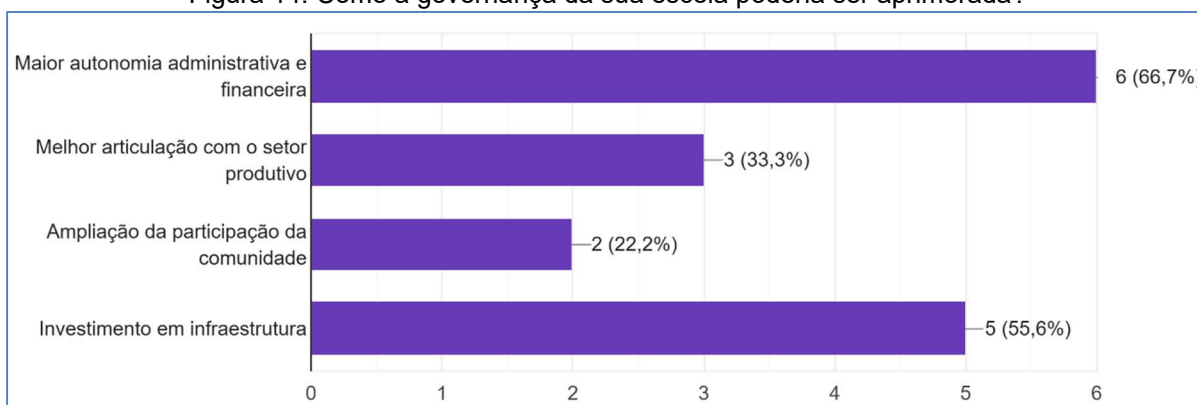
Ferreira et al., 2020). No entanto, a literatura aponta diversos desafios para a retenção de professores:

- Capacitações contínuas como principal estratégia: a formação continuada dos docentes é um fator essencial para a modernização pedagógica e a qualificação profissional (Machado e Fittipaldi, 2021). Muito embora, a simples oferta de capacitações não substitui políticas estruturais de valorização, como aumento salarial, estabilidade no emprego e melhores condições de trabalho (Cunha e Hortale, 2017).
- Falta de estratégias formais em algumas escolas: a ausência de mecanismos institucionais de valorização pode gerar desmotivação e alta rotatividade de professores, impactando a continuidade dos projetos educacionais (Ferreira et al., 2020). A retenção de profissionais qualificados nas escolas técnicas é um dos desafios centrais da governança educacional, pois professores com experiência acumulada tendem a deixar essas instituições em busca de melhores condições em outras redes de ensino (Dourado, 2020).
- Pouca ênfase em incentivos e progressão na carreira: apenas uma escola mencionou que há incentivos e progressão profissional (figura 13), o que sugere que essas práticas ainda não são amplamente aplicadas. De toda maneira, a literatura destaca que a valorização profissional deve incluir planos de carreira estruturados, benefícios financeiros e incentivos para formação continuada (Santos et al., 2016).

Os resultados indicam que as escolas técnicas da RMSP ainda enfrentam desafios na retenção e valorização dos profissionais da educação. A dependência quase exclusiva de capacitações contínuas como estratégia de retenção não é suficiente para garantir a permanência dos docentes a longo prazo. A literatura recomenda que a governança da educação técnica inclua políticas estruturadas de valorização, como incentivos financeiros, progressão na carreira e melhores condições de trabalho, para fortalecer a qualidade do ensino técnico e reduzir a rotatividade de professores.

"Como a governança da sua escola poderia ser aprimorada?", enfim, a análise das respostas para a questão revelou os seguintes pontos presentes na figura 14.

Figura 14. Como a governança da sua escola poderia ser aprimorada?



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A maior parte das respostas destacou a necessidade de maior autonomia administrativa e financeira, enquanto, outros respondentes sugeriram melhorias na articulação com o setor produtivo, investimentos em infraestrutura e ampliação da participação da comunidade.

Com base no referencial teórico, a governança eficaz depende de fatores estruturais como autonomia de gestão, financiamento adequado, participação da comunidade e integração com o setor produtivo (Ferreira et al., 2020; Dourado, 2020). Os resultados do questionário estão alinhados com essa literatura e evidenciam desafios recorrentes na governança das escolas técnicas.

A maior autonomia administrativa e financeira foi considerada a principal demanda por parte dos respondentes, a falta dessa autonomia nas escolas técnicas estaduais limita sua capacidade de gestão e inovação, pois o orçamento depende de repasses do governo estadual (Sacilotto, 2016) e, de acordo com Dourado (2020), a governança eficaz requer maior descentralização administrativa para permitir que as escolas tomem decisões estratégicas de forma independente, adaptando-se às suas realidades locais.

Os respondentes também apontaram para uma melhor articulação com o setor produtivo, pois a governança da educação técnica deve incluir a participação desse setor na formulação dos currículos e na oferta de estágios e oportunidades de empregabilidade para os estudantes (Ball, Maguire e Braun, 2016). Estudos indicam que a falta dessa articulação prejudica a relevância da formação técnica e dificulta a inserção dos egressos no mercado de trabalho (Cunha e Hortale, 2017).

A infraestrutura inadequada é um dos principais desafios enfrentados pelas

escolas técnicas, impactando diretamente a qualidade da formação profissional (Lima, 2020). A literatura destaca que laboratórios bem equipados e ambientes de aprendizado modernos são fundamentais para o sucesso da educação técnica (Machado e Fittipaldi, 2021).

A ampliação da participação da comunidade na governança educacional ajuda a fortalecer a transparência e a eficiência da gestão escolar (Santos, Braga e Guimarães-Iosif, 2016), assim como, a presença de conselhos escolares e fóruns comunitários pode garantir que as decisões estratégicas sejam mais democráticas e alinhadas às necessidades locais (Tripodi e Sousa, 2016).

As manifestações dos respondentes representadas na figura 14, indicam que as escolas técnicas da RMSP enfrentam desafios estruturais na governança, especialmente em relação à falta de autonomia financeira e à articulação com o setor produtivo. A literatura sugere que um modelo de governança mais descentralizado, participativo e integrado ao mercado de trabalho pode melhorar significativamente a gestão e a qualidade da educação técnica.

4.6 Outras reflexões complementares

O item solicitado aos gestores para emitirem suas opiniões sobre quais são os principais fatores que influenciam o sucesso da governança na educação técnica?" revelou alguns padrões, como por exemplo, várias respostas mencionando a importância da infraestrutura para salas de aula e laboratórios, bem como a falta de investimento na estrutura física. Isso está alinhado à literatura acadêmica adotada neste estudo, que destaca que a qualidade das instalações impacta diretamente a aprendizagem e a formação profissional (Dourado, 2020; Lima, 2020). Sem laboratórios bem equipados, os cursos técnicos perdem sua efetividade na preparação dos alunos para o mercado de trabalho.

Outro ponto relevante considerado foi a limitação orçamentária e a autonomia de gestão e recursos financeiros que influenciam a governança educacional. De acordo com Sacilotto (2016), um dos desafios das Escolas Técnicas Estaduais é a falta de autonomia financeira, pois o orçamento é centralizado no governo estadual. Isso reduz a capacidade das unidades escolares de implementar melhorias locais e investir em inovação pedagógica.

Em relação ao corpo docente, os gestores apontaram que a satisfação dos

professores e a manutenção de uma equipe fixa e comprometida são elementos fundamentais. Os estudos reforçam que a valorização dos profissionais da educação contribui para a retenção de talentos e melhora os resultados acadêmicos (Ferreira et al., 2020; Santos et al., 2016). A rotatividade de docentes pode comprometer a continuidade dos projetos pedagógicos e a estabilidade da governança escolar.

Duas respostas enfatizaram que a governança deve garantir que a escola não perca o foco e o compromisso com o ensino e a aprendizagem. Isso indica que, além dos aspectos administrativos, é essencial que as políticas de governança priorizem a qualidade do ensino técnico e o impacto educacional nos alunos (Machado e Fittipaldi, 2021).

Ficou evidente, a necessidade de elaborar e desenvolver projetos pedagógicos bem estruturados e definir estratégias de curto e longo prazo como elementos primordiais. Ball, Maguire e Braun (2016) destacam que a gestão eficiente da educação requer planejamento estratégico, incluindo a articulação entre cursos e o mercado de trabalho. A governança eficaz deve alinhar as formações oferecidas às demandas do setor produtivo para garantir empregabilidade e relevância dos cursos.

A ampliação da participação da comunidade aparece também como fator essencial para o sucesso da governança. Santos, Braga e Guimarães-Iosif, (2016) demonstram que quanto maior o envolvimento da comunidade escolar, maior a transparência e a legitimidade das decisões. Conselhos escolares ativos e redes de colaboração entre escolas, famílias e setor produtivo são estratégias recomendadas para fortalecer a governança técnica.

A menção à necessidade de um projeto de reforço escolar sugere que há lacunas na aprendizagem dos alunos e que estratégias adicionais são necessárias para garantir um desempenho adequado. Isso reforça a importância da governança educacional voltada não apenas para a gestão administrativa, mas também para a inclusão de políticas pedagógicas que auxiliem os estudantes com dificuldades de aprendizagem (Dourado, 2020).

De maneira geral, os principais fatores apontados pelos respondentes estão em sintonia com as pesquisas sobre governança da educação técnica. A governança eficaz requer autonomia financeira, infraestrutura adequada, professores valorizados, planejamento estratégico e participação da comunidade. Além disso, manter o foco na aprendizagem e oferecer suporte pedagógico adicional são elementos fundamentais para o sucesso da educação técnica.

Esses achados reforçam a necessidade de políticas públicas mais estruturadas para fortalecer a governança das escolas técnicas, garantindo que elas tenham os recursos e a autonomia necessários para oferecer um ensino técnico de qualidade.

Questionados sobre se "Você acredita que a governança da sua escola contribui para a melhoria da qualidade do ensino técnico?" revelou que os gestores reconhecem a importância de uma governança eficaz na melhoria do ensino técnico, conforme sugere o gráfico da figura 15.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

No entanto, 44% apontam desafios como a necessidade de maior autonomia administrativa e financeira, melhor articulação com o setor produtivo, investimentos em infraestrutura e ampliação da participação da comunidade.

Conforme evidenciado no referencial teórico, uma governança eficaz é fundamental para a qualidade do ensino técnico. A gestão democrática, caracterizada pela participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, é necessária para o sucesso educacional. A autonomia administrativa e financeira permite que as escolas tomem decisões mais adequadas às suas realidades específicas, enquanto a articulação com o setor produtivo garante que a formação oferecida esteja alinhada às demandas do mercado de trabalho. Além disso, investimentos em infraestrutura são essenciais para proporcionar um ambiente de aprendizagem adequado.

Fechando a discussão do questionário aplicado, foi solicitado aos respondentes sugestões para aprimorar a governança das escolas técnicas em regiões de alta vulnerabilidade social. Do conjunto de contribuições identificadas, segue:

- Ter uma relação boa e frequente com as lideranças da comunidade do em torno para verificar o impacto da escola frente a comunidade e o que pode melhorar para atender o público dessa comunidade.
- Autonomia, recursos e maior diálogo com a Administração Central.
- Mais investimentos em projetos.
- Qualificar toda equipe da unidade escolar.
- Ofertas de mais estágios nas áreas técnicas para despertar no aluno o interesse em se dedicar e melhorar sua aprendizagem.
- Melhoria na estrutura física, melhoria nos equipamentos educacionais, melhoria em investimentos financeiros com amplitude de utilização.
- Fóruns, seminários, projetos sociais.
- Processos menos burocráticos seletivos. Melhoria na infraestrutura e manutenção das escolas e laboratórios.

A análise das respostas revelou diversas estratégias que podem ser implementadas para fortalecer a gestão e a qualidade do ensino nessas instituições.

- Fortalecimento da Relação com a Comunidade por meio do estabelecimento de uma relação próxima e contínua com as lideranças comunitárias para compreender o impacto da escola na comunidade e identificar melhorias que atendam ao público local.
- Garantir autonomia administrativa e financeira às escolas, acompanhada de um diálogo mais efetivo com a administração central.
- Aumentar os investimentos em projetos educativos e na melhoria da infraestrutura física e dos equipamentos educacionais.
- Promover a qualificação contínua de toda a equipe da unidade escolar.
- Oferecer mais oportunidades de estágios nas áreas técnicas para incentivar os alunos a se dedicarem e melhorarem sua aprendizagem.
- Organizar fóruns, seminários e projetos sociais que envolvam a comunidade escolar e local.
- Reduzir a burocracia nos processos seletivos e melhorar a infraestrutura e a manutenção das escolas e laboratórios.

Globalmente, as sugestões apresentadas pelos respondentes convergem para a necessidade de uma gestão escolar mais autônoma, integrada à comunidade e

respaldada por investimentos em infraestrutura e qualificação profissional. A adoção dessas estratégias, alinhadas às boas práticas e evidências da literatura, pode contribuir significativamente para a melhoria da governança das escolas técnicas em regiões de alta vulnerabilidade social.

Diante dos desafios identificados na governança das escolas técnicas em regiões de alta vulnerabilidade social, algumas soluções práticas podem ser adotadas para fortalecer a gestão e a qualidade do ensino técnico. Primeiramente, a criação de mecanismos de autonomia financeira parcial poderia permitir que as escolas técnicas administrem recursos próprios provenientes de parcerias institucionais, ampliando investimentos em infraestrutura e capacitação docente. Experiências como o modelo das Escolas SENAI, que operam em regime de parceria entre setor produtivo e gestão educacional, demonstram que a descentralização orçamentária pode impactar positivamente a qualidade do ensino técnico. Além disso, políticas de incentivo à docência no ensino técnico, como bônus por desempenho e programas de formação continuada especializados, poderiam reduzir a rotatividade de professores, seguindo o exemplo de programas como o Pró-Docência, implementado em redes estaduais de educação profissional. Outra iniciativa essencial é a ampliação de parcerias com o setor produtivo para garantir estágios obrigatórios e formação prática supervisionada, como ocorre no sistema dual alemão, que integra formação acadêmica e experiência profissional. A adoção dessas medidas contribuiria diretamente para melhorar a governança escolar, garantindo um modelo mais eficiente e alinhado às necessidades do mercado e da comunidade escolar.

Embora a pesquisa tenha permitido compreender a governança das escolas técnicas em regiões de vulnerabilidade, algumas limitações devem ser consideradas. O número reduzido de respondentes (nove gestores) pode impactar a generalização dos resultados. Além disso, a pesquisa não incluiu outros atores educacionais, como docentes e alunos, cuja perspectiva poderia enriquecer a análise.

5 PRODUTO EDUCACIONAL

A proposta do produto educacional é desenvolver um Manual de Boas Práticas em Governança Educacional. O Manual de Boas Práticas em Governança Educacional visa consolidar as experiências e aprendizados das Escolas Técnicas, oferecendo orientações claras e práticas para gestores, professores e demais profissionais envolvidos na gestão educacional. Ao destacar as melhores práticas identificadas, o manual busca promover uma administração eficiente, transparente e participativa nas instituições de ensino.

O manual tem como objetivos consolidar as experiências das Escolas Técnicas, fornece orientações claras para auxiliar os profissionais da educação e promover a melhoria contínua na gestão das instituições de ensino. A governança educacional desempenha um papel elementar no desenvolvimento e na qualidade dos sistemas de ensino. Além de garantir a alocação adequada de recursos, uma governança eficaz promove a transparência, a prestação de contas e a participação de todos os envolvidos no processo educacional.

A governança educacional é fundamentada em princípios essenciais que visam garantir o bom funcionamento e a eficácia das instituições de ensino. Estes princípios incluem:

- **Transparência:** Garantir que todas as decisões, processos e informações relevantes sejam acessíveis e compreensíveis para todos os envolvidos na comunidade educacional.
- **Prestação de contas:** Responsabilizar os gestores, professores e demais profissionais pela utilização adequada dos recursos, pelo cumprimento das metas estabelecidas e pelo alcance dos resultados esperados.
- **Participação e colaboração:** Incentivar a participação ativa de todos os membros da comunidade educacional na tomada de decisões, promovendo um ambiente de colaboração, diálogo e engajamento.
- **Equidade e inclusão:** Assegurar que todas as políticas, práticas e decisões sejam pautadas pela busca da equidade, da justiça social e da inclusão de todos os alunos, independentemente de suas diferenças.

Na estrutura organizacional da instituição educacional, é importante definir

claramente as diferentes funções e responsabilidades dos gestores, professores e funcionários administrativos. Isso inclui estabelecer as atribuições de cada cargo, as linhas de comunicação e os processos de tomada de decisão. Um organograma claro e atualizado ajuda a visualizar a hierarquia e os fluxos de trabalho na instituição.

Uma tomada de decisão participativa e eficaz envolve a consulta às partes interessadas, a coleta de *feedback* e a análise cuidadosa das informações disponíveis. Passos como identificação do problema, análise das alternativas, avaliação de impactos e implementação de medidas são essenciais para garantir decisões bem fundamentadas e aceitas pela comunidade.

A gestão de recursos na instituição educacional envolve o orçamento e o planejamento financeiro, a alocação eficiente de recursos e a busca por estratégias de otimização. É importante garantir que os recursos disponíveis sejam utilizados de forma responsável e estratégica, visando atender às necessidades dos alunos, promover a qualidade do ensino e garantir a sustentabilidade financeira da instituição.

A eficácia da governança educacional depende de uma comunicação clara e transparente, tanto interna quanto externamente. Para isso, é essencial estabelecer canais de comunicação eficazes, que facilitem a troca de informações entre os diferentes membros da comunidade educacional e com a sociedade em geral. Além disso, políticas de transparência e divulgação de informações devem ser implementadas para garantir que todas as partes interessadas tenham acesso às informações relevantes sobre a instituição. A comunicação clara e acessível é fundamental para promover a participação e o engajamento da comunidade, fortalecendo a confiança e o vínculo entre todos os envolvidos.

A avaliação institucional é uma ferramenta importante para monitorar o desempenho da instituição e identificar áreas de melhoria. O uso de indicadores de desempenho ajuda a mensurar o progresso em relação às metas estabelecidas e a identificar pontos de atenção que necessitam de intervenção. A implementação de mudanças e melhorias deve ser baseada em evidências e envolver a participação de todos os membros da comunidade educacional, garantindo que as decisões sejam bem fundamentadas e aceitas por todos.

O desenvolvimento profissional contínuo dos colaboradores é essencial para garantir a qualidade do ensino e o bom funcionamento da instituição. Incentivar a formação e a atualização constante dos profissionais, bem como fomentar a colaboração entre colegas e departamentos, contribui para o compartilhamento de

boas práticas, a troca de experiências e o fortalecimento da equipe. Além disso, a criação de redes de apoio e aprendizagem proporciona um ambiente de suporte e incentivo ao crescimento profissional e pessoal.

A apresentação de estudos de caso e exemplos práticos é uma maneira eficaz de ilustrar como as boas práticas em governança podem ser aplicadas na prática e quais os resultados obtidos. Esses exemplos reais ajudam a contextualizar os conceitos teóricos, mostrando sua aplicabilidade e os benefícios tangíveis que podem trazer para a instituição educacional. Além disso, permitem a identificação de lições aprendidas e insights relevantes que podem orientar a implementação de práticas semelhantes em outras instituições.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo investigou a governança da educação técnica em escolas situadas em regiões de alta vulnerabilidade social, com ênfase nos desafios, oportunidades e estratégias para aprimorar a gestão dessas instituições. A pesquisa evidenciou que a governança eficaz nesse contexto depende de um conjunto de fatores inter-relacionados, incluindo autonomia administrativa e financeira, participação ativa da comunidade, articulação com o setor produtivo, infraestrutura adequada e valorização dos profissionais da educação.

Os resultados apontam que, apesar das políticas públicas voltadas para a expansão e qualificação da educação técnica, há desafios persistentes que comprometem a efetividade dessas iniciativas. O financiamento insuficiente, a burocracia administrativa e a falta de integração entre diferentes esferas governamentais impactam diretamente a gestão escolar e a qualidade do ensino oferecido. A literatura revisada reforça a necessidade de maior flexibilidade na administração das escolas técnicas, permitindo que elas se adaptem às demandas locais e desenvolvam soluções inovadoras para os problemas enfrentados.

A pesquisa também destaca a relevância das parcerias estratégicas para a governança educacional. A colaboração entre escolas, empresas, universidades e organizações da sociedade civil pode fortalecer a formação técnica e ampliar as oportunidades de inserção profissional dos estudantes. No entanto, a efetividade dessas parcerias depende da existência de políticas estruturadas que garantam sua sustentabilidade e impacto positivo a longo prazo.

Outro aspecto identificado foi a importância da valorização dos profissionais da educação técnica. Programas de capacitação continuada, condições de trabalho adequadas e incentivos à progressão na carreira são elementos fundamentais para garantir o comprometimento e a permanência dos docentes nessas instituições. Sem esses fatores, há um risco significativo de alta rotatividade de professores e de perda da qualidade pedagógica.

Diante dessas considerações, a pesquisa contribui para o debate sobre a governança da educação técnica ao propor um conjunto de boas práticas que podem ser implementadas para aprimorar a gestão dessas escolas. Entre as recomendações estão: (i) a descentralização administrativa e orçamentária, (ii) a criação de

mecanismos mais eficazes de monitoramento e avaliação da gestão escolar, (iii) o fortalecimento das parcerias entre setor educacional e produtivo, e (iv) a implementação de políticas de valorização dos profissionais da educação.

Com base nos achados da pesquisa, é possível delinear algumas diretrizes práticas para fortalecer a governança das escolas técnicas em regiões de alta vulnerabilidade social. Essas recomendações são voltadas à melhoria da gestão escolar, à valorização dos profissionais da educação e à ampliação da integração entre ensino técnico e mercado de trabalho.

1. Autonomia Financeira e Gestão de Recursos

- Implementação de um orçamento descentralizado, permitindo que as escolas técnicas administrem parte dos seus recursos financeiros de maneira mais eficiente.
- Criação de fundos de inovação educacional, financiados por parcerias público-privadas, para manutenção de infraestrutura, aquisição de equipamentos tecnológicos e formação continuada de docentes.

2. Fortalecimento da Articulação com o Setor Produtivo

- Estabelecimento de conselhos consultivos compostos por representantes da indústria, comércio e sociedade civil para orientar a atualização curricular e ampliar oportunidades de estágio e emprego para os alunos.
- Criação de programas de estágio obrigatórios supervisionados, inspirados no modelo alemão de ensino dual, assegurando que a formação técnica esteja alinhada às demandas do mercado de trabalho.

3. Valorização e Capacitação de Professores e Gestores

- Estruturação de políticas de incentivo à docência no ensino técnico, como bonificações por desempenho e progressão na carreira baseada em formação continuada e experiência profissional.
- Ampliação de programas de capacitação pedagógica e tecnológica para docentes, incluindo certificações em metodologias ativas de ensino e aprendizagem baseada em projetos.

4. Governança Participativa e Transparência na Gestão

- Fortalecimento dos conselhos escolares e fóruns de participação da comunidade, garantindo que pais, estudantes e setores produtivos tenham voz ativa na formulação das diretrizes pedagógicas e

administrativas.

- Criação de indicadores públicos de desempenho da governança educacional, promovendo maior transparência na gestão das escolas técnicas e possibilitando ajustes estratégicos baseados em evidências.

É de fundamental importância, que as políticas públicas, não apenas reconheçam a existência da questão da vulnerabilidade social e suas derivações, como também atuar de forma consistente e articulada, materializando e solucionando as problemáticas.

A governança eficaz, neste contexto, é fundamental para garantir que os recursos sejam de fato bem utilizados e atendendo as prioridades elencadas. O papel do poder público, através de seus agentes, é atender as necessidades específicas de cada comunidade, respeitando suas origens, seus valores e a sua história.

Uma gestão comprometida, participativa e estruturada, fará toda a diferença na vida dos jovens que residem em regiões de alta vulnerabilidade social. Fatores como inclusão social, equidade, acolhimento, serão fundamentais importantes na transformação social destes jovens. Possibilitando um futuro mais justo e promissor em termos socioeconômico.

Essas recomendações têm o potencial de tornar a governança das escolas técnicas mais eficiente, transparente e alinhada às necessidades dos estudantes e do mercado de trabalho. Sua implementação contribuiria significativamente para a redução das desigualdades educacionais e para o fortalecimento da educação profissional como um vetor de desenvolvimento econômico e social no Brasil.

Por fim, é essencial que futuras pesquisas aprofundem a investigação sobre a relação entre governança e qualidade da educação técnica, especialmente considerando diferentes contextos regionais e modelos de gestão. A promoção de uma governança mais eficiente, inclusiva e alinhada às demandas do mercado e da sociedade é fundamental para consolidar a educação técnica como um vetor de desenvolvimento social e econômico.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, A. **Em 2019, Ensino Médio no Centro Paula Souza terá mais modalidades.** Do Portal do Governo, 03 jan. 2019. Disponível em: <http://saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/em-2019-ensino-medio-no-centro-paula-souza-tera-mais-modalidades/>. Acesso em: 27 mar. 2024.
- BALL, S. J.; MAGUIRE, M.; BRAUN, A. **Como as escolas fazem as políticas: atuação em escolas secundárias.** Ponta Grossa: Editora UEPG, 2016.
- BATISTA, S. S. S.; FREIRE, E. (Orgs.). **Educação profissional e tecnológica: perspectivas e tendências.** Jundiaí: Paco Editorial, 2015
- BISPO, Mariana; GOMES, Pedro. **Práticas inovadoras na educação profissional e tecnológica.** 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Saber, 2018.
- BRASIL, Presidência da República (Casa Civil). **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394.1996.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 15 mar. 2024.
- BRASIL, Ministério da Educação. **Decreto nº 2.208 de 17 de abril de 1997.** 1997a. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/dec2208.pdf>
- BRASIL, Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros curriculares nacionais: introdução aos parâmetros curriculares nacionais /** Secretaria de Educação Fundamental. – Brasília: MEC/SEF, 1997b. 126p. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/livro01.pdf>
- BRASIL, Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular (BNCC): educação é a base.** Brasília, DF: MEC/CONSED/UNDIME, 2018. Disponível em: http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_publicacao.pdf. Acesso em: 08 maio 2018.
- BRASIL. **Resolução CNE/CP nº 1, de 5 de janeiro de 2021.** Define as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Profissional e Tecnológica. Diário Oficial da União, Brasília, 6 jan. 2021.
- BREDARIOLLI, Rita Luciana Berti. **Ao revés dos ‘pós’: variações sobre temas de arte e educação** [online]. São Paulo: Editora UNESP, 2013, 276 p. ISBN: 978-85-393-0475-2. <https://doi.org/10.7476/9786557144794>
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, jan./abr. 1996. <https://doi.org/10.21874/rsp.v47i1.702>
- CANÁRIO, Rui. Estabelecimento de ensino: a inovação e a gestão de recursos educativos. In: NÓVOA, António (Coord.). **As organizações escolares em análise.** 1992.
- CÁSSIO, F.; GOULART, D. C. A implementação do Novo Ensino Médio nos estados:

das promessas da reforma ao ensino médio nem-nem. **Retratos da Escola**, [S. l.], v. 16, n. 35, p. 285–293, 2022. Disponível em: <https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/1620>. Acesso em: 11 mar. 2025.

CASTELLANI NETO, F. **Boas práticas escolares no contexto da pandemia COVID-19 no ensino médio integrado ao técnico: o caso de uma Escola Técnica Estadual (ETEC) do estado de São Paulo**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Educação). Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, 2023.

CPS – Centro Paula Souza. Regimento do CEETPS (consolidado) Decreto Nº 17.027/81 e Alterações. 19 maio 1981. https://www.cpscetec.com.br/memorias/livros/memorias/regimento_ceeteps_completo_decreto_17027_81.pdf.

CPS – Centro Paula Souza. **Relatório de Gestão Centro Paula Souza. 2016 - 2020**. 2021. Disponível em: https://bkpsitecpsnew.blob.core.windows.net/uploadsitecps/sites/1/2022/03/relatorio_gestao_cps2016-2020.pdf. Acesso em: 08 maio 2024.

CPS – Centro Paula Souza. **Funções e Competências**. Primeiro semestre de 2023. Disponível em: <https://www.cps.sp.gov.br/institucional/sobre-o-centro-paula-souza/>. Acesso em: 30 mar. 2024.

CPS – Centro Paula Souza. **Funções e Competências**. Primeiro semestre de 2024. Disponível em: <https://www.cps.sp.gov.br/institucional/sobre-o-centro-paula-souza/>. Acesso em: 11 mar. 2025.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2 ed. Porto Alegre, Artmed, 2007.

COSTA, L. S.; LEONARDO, N. M.; SANTOS, M. F.; MACHADO, M. M. Organização e gestão da escola e a influência na eficácia escolar. **Anais do XVIII Simpósio dos Programas de Mestrado Profissional – SIMPROFI**, São Paulo, CEETEPS, 2023.

COSTA, L. S. **Boas práticas escolares no contexto da pandemia COVID-19: o curso técnico em enfermagem de uma instituição pública de ensino paulista em foco**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2024.

CUNHA, M. L. S.; HORTALE, V. A. Características dos cursos voltados para a formação em gestão em saúde no Brasil. **Saúde em Debate**, v. 41, n. 113, p. 425–440, abr. 2017. <https://doi.org/10.1590/0103-1104201711307>

D'AVILA, C.M. **Governança filantrópica nas redes estaduais de ensino: a sociedade civil organizada e a política de educação integral**. Tese (Doutorado) Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). Faculdade de Educação. Campinas,

2020

DE MARIA, P.F. Pobreza e migração no Brasil metropolitano (1995-2015). **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, v. 21, n. 3, p. 546–566, set. 2019. <https://doi.org/10.22296/2317-1529.2019v21n3p546>

DOURADO, L.F (Org.). **PNE, políticas e gestão da educação: novas formas de organização e privatização**. Brasília: Anpae, 2020

DOMINGUES, I.; COSTA, M.J. Investigação científica da governança da educação: tendências empíricas e teóricas. **Educ. Pesqui.**, São Paulo, v. 47, e231372, 2021. <https://doi.org/10.1590/S1678-4634202147231372>

DULCI, J. A. Crise, emprego e renda na indústria automotiva: os casos do Sul Fluminense, Camaçari e Grande ABC Paulista em perspectiva comparada. **Sociol. Antropol.** | Rio de Janeiro, v. 11, n. 01, p. 219–247, jan.–abr., 2021. <https://doi.org/10.1590/2238-38752021v11119>

ÉRNICA, M.; BATISTA, A.A.G. A escola, a metrópole e a vizinhança vulnerável. **Cadernos de Pesquisa**, v. 42, n. 146, p. 640–666, maio 2012. <https://doi.org/10.1590/S0100-15742012000200016>

EULER, D. **Das duale System in Deutschland – Vorbild für einen Transfer ins Ausland?** Bertelsmann Stiftung. 2018. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/das-duale-system-in-deutschland>

FARIA, C.G.M. de. **O projeto de formação profissional da Confederação Nacional da Indústria e as políticas públicas de educação profissional: confluências entre público e privado na educação brasileira nos anos 2000**. Dissertação (Mestrado em Educação) - Setor de Educação Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015

FERREIRA, E. B.; ARANDA, M. A. DE M.; PEREIRA, R. DA S. A governança atual dos sistemas educativos e a regressão do direito à educação. **Educar em Revista**, v. 36, p. e70097, 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-4060.70097>

FERREIRA JR., A.; BITTAR, M. Educação e ideologia tecnocrática na ditadura militar. **Cadernos CEDES**, v. 28, n. 76, p. 333–355, set. 2008. <https://doi.org/10.1590/S0101-32622008000300004>

FIALA, D. A. S. **A política de expansão da Educação Profissional Tecnológica de Graduação Pública no Estado de São Paulo (2000-2007)**. 2007. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2017.

FIALHO, I.; VERDASCA, J.; CID, M.; FAVINHA, M. (Orgs.). **Políticas educativas, eficácia e melhoria das escolas**. Évora: Centro de Investigação em Educação e Psicologia – Universidade de Évora (CIEP-UE), 2014.

FONTES, L.B. **Formação profissional & produtividade do desempenho humano**. Rio de Janeiro: SENAI/DN, 1985.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Atlas Editora, 2017.

GUERRA, L. A. F. Construção de currículo no eixo tecnológico de Produção Cultural e Design. In: ARAÚJO, A. M.; DEMAI, F. (orgs.). **Currículo escolar em laboratório: a Educação Profissional e Tecnológica**. São Paulo: CPS, 2019. p. 288-300.

KIRSCHNER, T.C. **Modernização tecnológica e formação técnico-profissional no Brasil: impasses e desafios**. Rio de Janeiro: IPEA, 1993.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**, - 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEONARDO, N. M.; MACHADO, M. M.; AZEVEDO, M. M. Boas práticas escolares em tempos de pandemia COVID-19: um olhar para uma escola técnica estadual na cidade de São Paulo. **Dialogia**, n. 46, p. 1-27, 2023. <https://doi.org/10.5585/46.2023.25594>

LIMA, S. H. **Educação Profissional e Tecnologia Pública no Estado de São Paulo: um estudo a partir da expansão do Centro Paula Souza**. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional) - Faculdade Tecnológica, São Paulo, 2020.

LOUREIRO, André; CRUZ, Louisee; LAUTHARTE; Ildo; EVANS; David K. O Ceará é um Modelo para Reduzir a Pobreza de Aprendizagem. **World Bank Group**. 2022. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/200981594196175640/pdf/The-State-of-Ceara-in-Brazil-is-a-Role-Model-for-Reducing-Learning-Poverty.pdf>

MACHADO, M. M.; FITTIPALDI, M. A. S. Produção técnica em organizações e relato tecnológico: práticas em andamento na educação profissional e tecnológica. **REGIT – Revista de Estudos de Gestão, Informação e Tecnologia**, v. 15, n. 1, p. 159-173, 2021.

MADAUS, George F.; AIRASIAN, Peter W.; KELLAGHAN, Thomas. Insumos escolares, processos e recursos. In: BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco (Orgs.). **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetória**. Belo Horizonte: EDITORA UFMG, 2008.

MAIA, L. C. Z. **Mapeamento das escolas técnicas do Centro Paula Souza**. Ano 24. Vol. 46. São Paulo: CPS, 2020.

MANFREDI, S. M. **Educação profissional n Brasil: atores e cenários ao longo da história**. Jundiaí, SP: Paco Editorial, 2016.

MARTINS, E. C. C.; CALDERÓN, A. I. Boas práticas e elevado desempenho escolar em contexto de vulnerabilidade social com referência aos resultados do IDEB. **Educação em Debate**, v. 38, n. 71, p. 130-144, 2016.

MENEZES, A.J. de S. Narrativas e memórias de professores em periferias urbanas: identidade territorial, **cidadania e práticas pedagógicas frente aos desafios da territorialização**. Tese (Doutorado Profissional em Agroecologia e Desenvolvimento Territorial) - Universidade Federal do Vale do São Francisco, Campus Juazeiro, 2023.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. Hucitec, 2010.

MONTEIRO, Ana Clara. **Gestão pública e inovação educacional: estratégias para o século XXI**. 1. ed. Belo Horizonte: Editora Horizonte, 2022.

MORAES, G. H.; ALBUQUERQUE, A. E. M. As estatísticas da educação profissional e tecnológica: silêncios entre os números da formação de trabalhadores. In MORAES, G. H. et. al. (Orgs.). **Avaliação da educação profissional e tecnológica: um campo em construção**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2020.

MORAES, C.S.V.; REIS, E.D.; ALENCAR, F. Educação profissional paulista e relações público-privadas na política curricular: Centro “Paula Souza” (1995-2018). **Revista Brasileira de Educação**, v. 27, p. e270005, 2022. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782022270005>

OCDE, **Education at a Glance 2020: OECD Indicators**, OECD Publishing, Paris, 2020. <https://doi.org/10.1787/69096873-en>

PAULA, A.P.P. Administração pública brasileira: entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, 2005. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902005000100005>

PERALTA, D. A.; DIAS, A. L. B.; GONÇALVES, H. J. L. Educação Profissional nos EUA: traços históricos, legais e curriculares. **Educação & Realidade**, v. 43, n. 3, p. 969–987, jul. 2018. <https://doi.org/10.1590/2175-623666866>

POZZER, M.R.O.; NEUHOLD, R. dos R. O desenvolvimento regional como eixo estruturante dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. **Prometeica - Revista de Filosofia y Ciencias**, [S. l.], v. 29, p. 41–82, 2024. <https://doi.org/10.34024/prometeica.2024.29.15280>

PINHO, J.A.G. de; SACRAMENTO, A.R.S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 6, p. 1343–1368, nov. 2009. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000600006>

QUINTINO, R. M. **Classes descentralizadas do Centro Paula Souza na região metropolitana do Vale do Paraíba e litoral norte do estado de São Paulo**. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional) - Faculdade Tecnológica, São Paulo, 2020

RAMOS, M. Ensino Médio e Educação Profissional no século XXI. **Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica**, v. 1, n. 24, p. 1-18. 2024. <https://doi.org/10.15628/rbept.2024.17187>

ROBERTSON, S. L. As implicações em justiça social da privatização nos modelos de governança da educação: um relato relacional. **Educação & Sociedade**, v. 34, n. 124, p. 679–703, jul. 2013. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302013000300003>

ROSSI, Lucas. **Educação técnica e mercado de trabalho: análises e perspectivas**. 3. ed. Porto Alegre: Editora Sul, 2022.

SAHLBERG, P. **FinnishED Leadership: Four Big, Inexpensive Ideas to Transform Education**. (Corwin Impact Leadership Series). Corwin. 2017. <https://us.corwin.com/en-us/nam/finnished-leadership/book258731>

SÃO PAULO (Estado). **Deliberação CEE 207/2022**. Fixa Diretrizes Curriculares para a Educação Profissional e Tecnológica no Sistema de Ensino do Estado de São Paulo. Diário Oficial do Estado, São Paulo, 2022.

SACILOTTO, J. V. **A educação profissional na agenda de políticas públicas de educação no Estado de São Paulo e a expansão do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza**. 2016. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2016.

SANTOS, A. V. et al. Governance: concepts and emergence in Brazilian education. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 24, n. 93, p. 939–967, out. 2016. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362016000400008>

SANTOS, A.V. dos; BRAGA, I.C.M.; GUIMARÃES-IOSIF, R.M. A governança no contexto da pesquisa em educação no Brasil. **Linhas Críticas**, [S. l.], v. 22, n. 49, p. 642–666, 2017. <https://doi.org/10.26512/lc.v22i49.4973>

SANTOS, L. de A. A alternativa para o progresso: o nacionalismo-desenvolvimentista, seus intelectuais e o planejamento educacional nos anos 1960 no Brasil. **Revista Brasileira de História da Educação**, v. 19, p. e057, 2019. <https://doi.org/10.4025/rbhe.v19.2019.e057>

SANTOS, S. P.; MACHADO, M. M. Gestão escolar e Teoria dos Stakeholders: fundamentos teóricos para uma abordagem na Educação Profissional. **Revista Científica On-line Tecnologia – Gestão – Humanismo**, v. 13, n. 2, p. 1-12, Edição Especial, nov. 2023. <https://www.fatecquaratingueta.edu.br/revista/index.php/RCO-TGH/article/view/728>

SANTOS, S. P. **Práticas de gestão escolar na Educação Profissional Técnica de Nível Médio: uma abordagem à luz da Teoria dos Stakeholders**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional). São Paulo: Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2023.

SÃO PAULO, Assembleia Legislativa. **Lei nº 952, de 30 de janeiro de 1976**. Cria a Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho" e dá providências correlatas. 1976. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/1976/compilacao-lei-952-30.01.1976.html>. Acesso em: 27 mar. 2024.

SÃO PAULO, Conselho Estadual de Educação. **Processo CEE Nº: 119/97**. 01 ago. 1997. Disponível em: <http://www.ceesp.sp.gov.br/ceesp/textos/1997/D10ind9-97.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2024.

SCHNEIDER, M.C.K.; AGUILAR, L.H. (Orgs.). **Trajetórias de Educação Profissional e Tecnológica**. vol. I - 1ª ed. Florianópolis, 2012.

SERDEIRA, Amiris de Paula. Governança e Gestão de Sistemas Educacionais: Lições do Regime de Colaboração Estado-Municípios para Políticas de Alfabetização no Brasil. **Anais do Conedu - Congresso Nacional de Educação** – Editora Realize. 2024.

https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2024/TRABALHO_COMPLETO_E_V200_MD4_ID17516_TB8131_23102024113033.pdf

SEVERINO, A.J. **Metodologia do trabalho científico** [livro eletrônico]. -- 1. ed. -- São Paulo: Cortez, 2013. 1,0 MB; e-PUB.

SINGH, A. S.; FREITAS, V. A. F.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. Teoria dos stakeholders e práticas de gestão na escola pública básica: um estudo de multicasos. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 27, n. 83, p. 1-37, 2019. <https://doi.org/10.14507/epaa.27.4171>

SILVA, H.F.R. da. SILVA, H. F. R. da. The “Heliópolis Case” and the political urban dispute in Brazil. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 6, p. 1073–1089, nov. 2018. <https://doi.org/10.1590/0034-761220170138>

SILVA, FELIPE. A. C. **Ensino tecnológico paulista: Concepção e consolidação do CEETEPS**. 354 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2023. Disponível em: <http://www.pos.cps.sp.gov.br/dissertacao/ensino-tecnologico-paulista-concepcao-e-consolidacao-do-ceeteps>

SINGH, A. S.; FREITAS, V. A. F.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. Teoria dos stakeholders e práticas de gestão na escola pública básica: um estudo de multicasos. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 27, n. 83, p. 1-37, 2019. <http://orcid.org/0000-0003-4919-5649>

TAGUSAGAWA. L. K. A Gestão da Educação nas Escolas Técnicas – O Centro Paula Souza. **Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo**. 2014. Disponível em: https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/luisa_kimie_tagusagawa.pdf. Acesso em: 15 fev. 2025.

TEODORO, W. L.; MARTINS, E. C. C.; CALDERÓN, A. I. Eficácia escolar e boas práticas em regiões socialmente vulneráveis: um estudo de caso. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 15, p. 1-20, e4997051, 2021. <https://doi.org/10.14244/198271994997>

TIERNEY, W. G.; CORWIN, Z. B.; OCHSNER, A. **Diversifying Digital Learning:**

Online Literacy and Educational Opportunity. Tech.edu: A Hopkins Series on Education and Technology. 2018.

FGV. Fundação Getúlio Vargas et al. **Governança Multinível da Educação em Países Federativos.** 2021. https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2021/05/Governanca_Multinivell.pdf

TRIPODI, Z. F.; SOUSA, S. Z. A governança em rede na regulação da educação básica mineira: quem governa o quê? **Educação em Revista**, v. 32, n. 4, p. 297–321, out. 2016. <https://doi.org/10.1590/0102-4698152412>

TRIPODI, Z. F.; SOUSA, S. Z. Do governo à governança: permeabilidade do estado a lógicas privatizantes na educação. **Cadernos de Pesquisa**, v. 48, n. 167, p. 228–253, jan. 2018. <https://doi.org/10.1590/198053144800>

WANDERCIL, M.; CALDERON, A.; GANGA-CONTRERAS, F. Anibal. Governança universitária e rankings acadêmicos à luz da literatura acadêmica brasileira. **Roteiro**, Joaçaba, v. 46, e22391, 2021. <https://doi.org/10.18593/r.v46i.22391>

WERMELINGER, M., MACHADO, M.H.; AMÂNCIO FILHO, A. Políticas de educação profissional: referências e perspectivas. **Ensaio: Avaliação E Políticas Públicas Em Educação**, v. 15, n. 55, p. 207–222, 2007. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362007000200003>

ZILIOOTTO, L.S. **Plano de Metas no Governo Juscelino Kubitschek (1956/1961): uma análise sobre o desenvolvimento econômico através do IDH.** (Monografia) Curso de Graduação em Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2005.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO PARA GESTORES DE ESCOLAS TÉCNICAS SOBRE GOVERNANÇA DA EDUCAÇÃO TÉCNICA EM REGIÕES DE ALTA VULNERABILIDADE SOCIAL

1. REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa, cujo título é “GOVERNANÇA DA EDUCAÇÃO TÉCNICAS EM ETECS SITUADAS EM REGIÕES DE ALTA VULNERABILIDADE SOCIAL”. O objetivo desta pesquisa é identificar os principais desafios e oportunidades para a governança da educação técnica em escolas localizadas em áreas de alta vulnerabilidade social. O pesquisador responsável por essa pesquisa é Edson Shigueharu Yokota, mestrando do Programa de Pós-Graduação em Educação – Campus Conceição, da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS).

Você receberá todos os esclarecimentos necessários antes, durante e após a finalização da pesquisa, e lhe asseguro que o seu nome não será divulgado, sendo mantido o mais rigoroso sigilo mediante a omissão total de informações que permitam identificá-lo(a).

As informações serão obtidas da seguinte forma Os dados serão coletados por meio de: Questionários on-line com gestores de Escolas Técnicas públicas estaduais e federais. Os questionários serão de resposta anônima e estarão disponíveis em plataforma digital segura (google forms salvo em drive da Universidade). Revisão bibliográfica de literatura científica e documentos institucionais sobre governança da educação técnica. A participação no questionário on-line será totalmente anônima. Os riscos associados à participação nesta pesquisa são mínimos e limitam-se a possíveis desconfortos ao responder questões sobre sua experiência com a governança da escola da qual você é gestor. Para minimizar qualquer impacto emocional, os participantes poderão interromper sua participação a qualquer momento e poderão optar por não responder perguntas que causem desconforto. As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e serão tratadas de forma confidencial, garantindo que nenhum participante seja identificado nos resultados. Sua participação é fundamental para ampliar o conhecimento sobre governança da educação técnica em escolas situadas em regiões de alta vulnerabilidade social ou que atendam populações majoritariamente dessas localidades. Os resultados desta pesquisa poderão subsidiar a formulação de políticas públicas mais eficazes e o desenvolvimento de estratégias que promovam uma educação técnica equitativa e alinhada às demandas sociais e econômicas. Além disso, os dados coletados permitirão compreender desafios enfrentados pelos gestores, proporcionando recomendações para tornar a governança mais eficiente.

Assim, você está sendo consultado sobre seu interesse e disponibilidade de participar dessa pesquisa. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento. A recusa em participar não acarretará nenhuma penalidade.

Você não receberá pagamentos por ser participante. Se houver gastos com transporte ou alimentação, eles serão ressarcidos pelo(a) pesquisador(a) responsável. Todas as informações obtidas por meio de sua participação serão de uso exclusivo para esta pesquisa e ficarão sob a guarda do(a) pesquisador(a) responsável. Caso a pesquisa resulte em dano pessoal, o ressarcimento e indenizações previstos em lei poderão ser requeridos pelo participante. Os pesquisadores poderão contar para você os resultados da pesquisa quando ela terminar, se você quiser saber.

Se você tiver qualquer dúvida em relação à pesquisa, você pode entrar em contato com o pesquisador responsável através do telefone (11) 99380-1848, pelo e-mail: edson.yokota@uscsonline.com.br.

Consentimento do participante

Caso aceite participar desta pesquisa, pedimos que manifeste seu consentimento antes de iniciar o questionário on-line, clicando na opção correspondente ao final desta página.

Declaro que:

- Li e compreendi as informações sobre a pesquisa;
- Sei que minha participação é voluntária e que posso desistir a qualquer momento;
- Sei que as informações coletadas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos e serão mantidas em sigilo;
- Estou ciente de que minha identidade será preservada e que não serei identificado(a) nos resultados da pesquisa.

(Clique na opção abaixo para registrar seu consentimento)

Marcar apenas uma oval

Eu concordo em participar desta pesquisa de forma voluntária e anônima

Eu não concordo em participar desta pesquisa

Declaração do pesquisador

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária, o Consentimento Livre e Esclarecido deste respondente para a participação neste estudo. Declaro ainda que me comprometo a cumprir todos os termos aqui descritos.

Nome do Pesquisador: Edson Shigueharu Yokota

Seção 2: Caracterização da Escola**2. 1. Sua Escola é:**

Marcar apenas uma oval.

Pública Estadual

Pública Federal

Instituição Privada *Pular para a seção 9 (Considerações Finais)*

3. 2. Sua escola está inserida em uma região de alta vulnerabilidade social ou atende, majoritariamente, população advindas dessas localidades?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não *Pular para a seção 9 (Considerações Finais)*

Seção 3. Perfil do Respondente**4. 3. Cargo que ocupa na instituição:**

5. 4. Tempo de atuação na instituição:

Marcar apenas uma oval.

Menos de 1 ano

1 a 5 anos

6 a 10 anos

Mais de 10 anos

Seção 3: Estrutura e Funcionamento da Governança na escola

6. **5. Quais são os principais desafios enfrentados na gestão da sua escola em termos de governança?**

Marque todas que se aplicam.

- Falta de recursos financeiros
- Infraestrutura inadequada
- Falta de autonomia administrativa
- Dificuldades na articulação com o setor produtivo
- Outro: _____

7. **6. Quais atores externos participam da governança da sua escola?**

Marque todas que se aplicam.

- Setor produtivo/empresas
- Comunidade local
- Secretarias e órgãos governamentais
- Instituições de ensino superior
- Outro: _____

8. **7. Como é realizada a participação da comunidade na governança da sua escola?**

Marque todas que se aplicam.

- Conselhos escolares ativos
- Fóruns comunitários
- Parcerias com organizações locais
- A participação da comunidade é limitada
- Outro: _____

9. **8. Em que medida os docentes e funcionários participam da tomada de decisão na escola?**

Marcar apenas uma oval.

- Muito ativamente
- Moderadamente
- Pouco
- Não participam

Seção 4: Desafios e Oportunidades para a Governança da Educação Técnica

10. **9. Quais fatores impactam mais diretamente a governança da sua escola?**

Marque todas que se aplicam.

- Financiamento insuficiente
- Política educacional instável
- Dificuldade na retenção de professores qualificados
- Falta de integração com o setor produtivo
- Falta de infraestrutura adequada
- Outro: _____

11. **10. Você considera que sua escola possui autonomia suficiente para tomar decisões estratégicas?**

Marcar apenas uma oval.

- Sim, completamente
- Parcialmente
- Não, a dependência de instâncias superiores é muito alta

12. **11. Há incentivos para que as escolas técnicas em áreas vulneráveis promovam inovações na gestão?**

Marcar apenas uma oval.

- Sim, frequentemente
- Ocasionalmente
- Não, há limitações significativas

Seção 5: Práticas e Estratégias para a Melhoria da Governança

13. **12. Sua Escola possui parcerias institucionais que impactam a governança escolar?**

Marque todas que se aplicam.

- Sim, com empresas locais
 Sim, com universidades
 Sim, com órgãos governamentais
 Não há parcerias estabelecidas

14. **13. Há estratégias para retenção e valorização dos profissionais da educação na sua escola?**

Marcar apenas uma oval.

- Sim, por meio de capacitações contínuas
 Sim, com incentivos e progressão na carreira
 Não há estratégias formais de valorização

15. **14. Como a governança da sua escola poderia ser aprimorada?**

Marque todas que se aplicam.

- Maior autonomia administrativa e financeira
 Melhor articulação com o setor produtivo
 Ampliação da participação da comunidade
 Investimento em infraestrutura
 Outro: _____

Seção 6: Reflexões Finais

16. **15. Em sua opinião, quais são os principais fatores que influenciam o sucesso da governança na educação técnica?**

17. **16. Você acredita que a governança da sua escola contribui para a melhoria da qualidade do ensino técnico?**

Marcar apenas uma oval.

- Sim, de forma significativa
- Sim, mas ainda há desafios importantes
- Não, a governança não tem impacto direto na qualidade do ensino técnico

18. **17. Quais sugestões você daria para aprimorar a governança das escolas técnicas em regiões de alta vulnerabilidade social?**

Considerações Finais

Agradecemos sua participação neste estudo. Suas respostas contribuirão para a compreensão dos desafios e oportunidades da governança da educação técnica e auxiliarão na formulação de propostas para aprimorar a gestão das Escolas técnicas em contextos de alta vulnerabilidade social.
