



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA
FACULDADE DE ITAITUBA - FAI
CURSO DE LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA

LIDIANE SANTANA DA SILVA

**DESAFIOS NA GESTÃO DO ENSINO MÉDIO NOTURNO:
Concepções dos gestores de duas escolas públicas, município de
Itaituba - PA**

ITAITUBA – PA

2023

LIDIANE SANTANA DA SILVA

**DESAFIOS NA GESTÃO DO ENSINO MÉDIO NOTURNO:
Concepções dos gestores de duas escolas públicas, município de
Itaituba - PA**

Monografia de graduação apresentada ao Curso de
Pedagogia da Faculdade de Itaituba, para obtenção
do título de Licenciada Plena em Pedagogia.

Orientadora:
Profª Dra. Elina Renilde de Oliveira Ribeiro.

ITAITUBA – PA

2023

SILVA, Lidianne Santana da.

DESAFIOS NA GESTÃO DO ENSINO MÉDIO NOTURNO: Concepções dos gestores de duas escolas públicas, município de Itaituba-PA / LIDIANE SANTANA DA SILVA - Itaituba: CLPP da FAI, 2023.

67 Fls.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – Faculdade de Itaituba-FAI, Curso de Pedagogia, Licenciatura Plena em Pedagogia, Itaituba, BR-PA, 2023.

Orientadora: Prof^a Elina Renilde de Oliveira Ribeiro, Dra.

1. Gestão Escolar. 2. Ensino médio. I. RIBEIRO, Elina. II. Faculdade de Itaituba. Itaituba, BR-PA, 2023.

LIDIANE SANTANA DA SILVA

**DESAFIOS NA GESTÃO DO ENSINO MÉDIO NOTURNO:
Concepções dos gestores de duas escolas públicas, município de
Itaituba - PA**

Monografia de graduação apresentada ao Curso de Pedagogia da Faculdade de Itaituba, para obtenção do título de Licenciada Plena em Pedagogia, sob a orientação da Profª Dra. Elina Renilde de Oliveira Ribeiro.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora/Presidente da banca: _____ Nota: _____

Profª Dra. Elina Renilde de Oliveira Ribeiro

Avaliador: _____ Nota: _____

Prof. Dr. Francisco Cláudio de Sousa Silva

Avaliadora: _____ Nota: _____

Profª Esp. Edilaine da Silva Melo

Resultado: _____ Média: _____

Itaituba-PA, 01 de abril de 2023.

A Deus e a toda minha família, e amigos que tiveram ao meu lado nessa jornada, aos professores do curso de pedagogia da FAI por todos os ensinamentos e por repassarem o seu conhecimento, e orientando a todos com profissionalismo e dedicação o meu muito obrigado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por me fortalecer a cada dia e por todas as bênçãos no decorrer dessa minha jornada acadêmica. Gratidão a cada professor que contribuiu diretamente no meu crescimento intelectual.

A minha família que mesmo de longe me incentivaram a nunca desistir e por todas as palavras de motivações. A meu filho, **Brayan Santana Macedo**, por ser paciente comigo nos momentos em que eu estava cansada, e ao chegar em casa me receber todas as noites com sorrisos, e muitas das vezes dando me via chorando escrevendo meus relatórios vinha me acalmar simplesmente falando que o meu relatório seria o mais lindo.

As minhas companheiras de Curso onde trilhamos uma jornada de 4 anos, compartilhando muitas alegrias e tristezas, mas sempre apoiando uma a outra para ninguém ficar pelo caminho.

A minha Professora e orientadora, Dra. Elina Renilde de Oliveira Ribeiro pela dedicação e paciência de saber me conduzir na realização desse trabalho.

Aos gestores que contribuíram disponibilizando seu tempo e me proporcionando a oportunidade de vivenciar os desafios cotidianos da gestão escolar.

Aos familiares e amigos que não citei, mas que torceram e intercederam por mim, o meu MUITO OBRIGADA!!

Não se pode pensar em uma escola de qualidade ou profissionais da educação competentes, sem que se reconheça nessa instituição e nesses profissionais o desempenho da liderança. Isso porque educação é processo que pressupõe o exercício de liderança pelos seus profissionais e o seu desenvolvimento entre os alunos (LUCK, 2009).

RESUMO

Este estudo objetivou compreender o desafio de uma gestão democrática participativa no ensino médio noturno das escolas públicas de Itaituba-PA, de modo a identificar as ações realizadas para minimizar os diversos fatores que concorrem para a desmotivação na participação às aulas, a infrequência escolar, e, conseqüentemente, no aumento do abandono escolar. Nessa perspectiva, a gestão escolar deve ser exercida com diálogo e confiança entre professor, pais e alunos, sendo que todos devem trabalhar para garantir a autonomia, a participação e o autocontrole, buscando soluções adequadas para as necessidades da instituição. A metodologia adotada foi a pesquisa bibliográfica com estudo das literaturas de diversos autores que versam sobre a gestão escolar democrática e participativa e os desafios do ensino médio noturno e uma pesquisa de campo com aplicação de um questionário a dois gestores escolares. Em relação aos desafios encontrados na gestão escolar, tem-se a implementação da proposta do Novo Ensino Médio, pois há necessidade de fazer com que o corpo docente incorpore as novas metodologias para que o ensino seja feito de forma a alcançar aquilo que todos esperam, uma aprendizagem eficaz.

Palavras-Chaves: Gestão escolar. Gestão democrática. Ensino médio noturno.

ABSTRACT

This study aimed to understand the challenge of a participatory democratic management in the night high school of public schools in Itaituba-PA, in order to identify the actions taken to minimize the various factors that contribute to demotivation in class participation, school infrequency, and , consequently, in the increase of school dropouts. In this perspective, school management must be carried out with dialogue and trust between teachers, parents and students, and everyone must work to guarantee autonomy, participation and self-control, seeking appropriate solutions for the needs of the institution. The adopted methodology was the bibliographical research with study of the literatures of several authors that deal with the democratic and participative school management and the challenges of the nocturnal high school and a field research with application of a questionnaire to two school administrators. Regarding the challenges encountered in school management, there is the implementation of the New High School proposal, as there is a need to make the teaching staff incorporate the new methodologies so that teaching is done in a way that everyone expects, effective learning.

Keywords: School management. Democratic management. Night high school.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Perfil dos entrevistados.....	45
Quadro 2. Motivos para assumir a gestão da escola.....	50
Quadro 3. Expectativas da gestão para o Novo Ensino Médio.....	51
Quadro 4. Perfil do gestor atuante no período noturno.....	52
Quadro 5. Recursos necessários para o funcionamento escolar.....	53
Quadro 6. Sobre a atuação do Conselho Escolar.....	54
Quadro 7. A gestão nesta escola é participativa?.....	55
Quadro 8. Fatores que contribuem para a evasão escolar.....	56
Quadro 9. Desafios da gestão do ensino noturno.....	57
Quadro 10. As estratégias de motivação aos estudantes.....	58

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA.....	12
1.1 CONCEPÇÕES HISTÓRICAS DA GESTÃO ESCOLAR.....	12
1.2 BNCC: O ENSINO MÉDIO EM BUSCA DE UMA IDENTIDADE.....	19
1.3 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NO ENSINO MÉDIO.....	24
2 ENSINO MÉDIO NOTURNO: DEMOCRATIZAÇÃO E DIVERSIDADE.....	29
2.1 DEMOCRATIZAÇÃO DAS OPORTUNIDADES.....	20
2.2 ALTERNATIVAS PEDAGÓGICAS PARA OS ESTUDANTES SECUNDARISTAS.....	34
2.3 REFLEXÃO SOBRE ALGUNS DESAFIOS	39
3 DESAFIOS NA GESTÃO DO ENSINO MÉDIO NOTURNO: CONCEPÇÕES DOS GESTORES DE DUAS ESCOLAS PÚBLICAS, MUNICÍPIO DE ITAITUBA – PA....	44
3.1 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....	44
3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	46
3.3 CONCEPÇÕES DOS GESTORES.....	49
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
REFERÊNCIAS.....	63
APÊNDICE.....	67

INTRODUÇÃO

Este Trabalho de Conclusão de Curso teve por objetivo compreender o desafio de uma gestão democrática participativa no ensino médio noturno das escolas públicas de Itaituba-PA, de modo a identificar as ações realizadas para minimizar os diversos fatores que concorrem para a desmotivação na participação às aulas, a infrequência escolar, e, conseqüentemente, no aumento do abandono escolar. A gestão escolar tem a função de unir e tornar coesas as práticas escolares. A reflexão sobre a gestão escolar vai além de uma hierarquia, pois a participação de cada sujeito é importante para a contribuição e aperfeiçoamento da educação.

Nessa perspectiva, a gestão escolar deve ser exercida com diálogo e confiança entre professor, pais e alunos, sendo que todos devem trabalhar para garantir a autonomia, a participação e o autocontrole, buscando soluções adequadas para as necessidades da instituição. Entretanto, o trabalho da gestão em escolas públicas vem a ser exaustivo, pois muitas vezes o gestor se estende nas horas dedicadas à escola, além de tanto trabalho e tão pouco reconhecimento. Percebemos que a vontade ou necessidade de atuar no ensino para esses profissionais, parece ter um sentido maior.

Nesse sentido, este estudo é plenamente justificado pela relevância do tema no meio educacional e sobretudo, pela necessidade compreender e identificar os desafios que surgem na gestão das escolas públicas de ensino médio noturno em Itaituba-PA, e como eles são solucionados pela equipe da escola, de forma a reconhecer a construção de novos diálogos na perspectiva de uma gestão democrática participativa dentro da comunidade escolar.

Na finalidade de desenvolver essa temática foi relacionado os seguintes questionamentos: O que caracteriza a gestão escolar de ensino médio que trabalha numa perspectiva de gestão participativa? Quais os principais desafios encontrados no ensino médio noturno das escolas públicas? Que fatores tem contribuído para a evasão escolar no ensino médio noturno?

Para o desenvolvimento da metodologia desse estudo, fez-se uso da pesquisa bibliográfica com estudo das literaturas de diversos autores que visam sobre a gestão escolar democrática e participativa e os desafios do ensino médio noturno, como: Luck (2009), Torres (2010), Almeida (2003), Luck (2006), Libâneo (2003), Paro (2001). Também foi necessário a realização de uma pesquisa de campo com a aplicação de

um questionário aos gestores de duas escolas públicas de ensino médio em Itaituba-PA.

Para melhorar compreensão, o trabalho está estruturado em três capítulos, sendo que no primeiro capítulo as concepções históricas da gestão escolar, a BNCC e o ensino médio em busca de uma identidade, ampliando algumas considerações a respeito da gestão escolar do ensino médio noturno. O segundo capítulo faz alusão sobre a democratização das oportunidades no ensino médio noturno, descreve algumas alternativas pedagógicas para os estudantes secundários seguido de reflexões sobre alguns desafios da gestão escolar. No terceiro capítulo encontramos a análise dos questionários com as concepções dos entrevistados.

1 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA

1.1 CONCEPÇÕES HISTÓRICAS DA GESTÃO ESCOLAR

A sociedade atual orientada pela economia calcada no conhecimento e na tecnologia tanto da informática quanto da comunicação, expõe forte dinâmica social e relações interpessoais, que ao mesmo tempo estabelecem-se em oportunidades culturais instigantes e atraentes a todas as pessoas e organizações, bem como em desafios e exigências formidáveis. Nessa perspectiva, a educação tem um papel relevante no que tange à ação contínua e permanente exigindo das instituições estratégias de melhorias para o espaço de ensino.

Conforme Luck (2009) novos desafios e exigências são postos à escola que tem o papel de formar o sujeito capacitando-o para enfrentar e superar os desafios encontrados. Nesse processo, o papel do gestor é fundamental, pois a ele é quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os envolvidos no processo de ensino. Isso porque, quando o gestor trabalha em comunhão com todo o corpo docente o ambiente escolar torna-se capaz de promover uma aprendizagem em nível mais elevado. Nesse contexto, faz-se necessário

[...] o uso dos serviços do gestor concernente com as forças de equipe; é um processo social; é um processo composto; age com forças criativa e revigorante na organização; possui uma dinâmica e é inteligível (BEBER, 2013, p. 12).

Nesse entendimento, o papel do gestor escolar é de garantir a organização dentro do ambiente escolar. Lembrando que o trabalho do gestor contemporâneo sempre é realizado em conjunto com a sua equipe, a fim de atingir objetivos específicos na educação.

Todo e qualquer profissional desempenha um conjunto de funções ligadas entre si para cujo desempenho são necessários conhecimentos, habilidades e atitudes objetivas e articuladas. Esses padrões de desempenho são fundamentais para o sistema de ensino, pois é por meio deles que são selecionados profissionais com competências capazes de orientar uma instituição escolar. No caso, se esse profissional já estiver atuando cabe definir uma lista de específica de competências para poder avaliar diariamente o seu desempenho (LUCK, 2009).

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988 e da Lei Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996), a gestão escolar passou a ser um trabalho desenvolvido em parceria com todos os envolvidos por uma educação que vise a formação do sujeito para que desenvolva um papel fundamental na sociedade em que vive (TORRES, 2010). Nesse contexto, a gestão escolar é um trabalho aprimorado por profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar que devem ser mobilizadores e estimuladores do conhecimento. Luck (2009, p. 23) comunga da mesma ideia quando diz que:

A gestão escolar, como área de atuação, constitui-se, pois, em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com a qualidade social, isto é, atendendo bem a toda a população, respeitando considerando as diferenças de todos os seus alunos [...].

Nesse sentido, entende-se que direcionar uma escola é um trabalho que engloba, de maneira associada, o trabalho de todos os responsáveis pela educação, ou seja, é levado em consideração o trabalho do supervisor, do professor e de toda a equipe escolar. A realização desse processo também envolve a participação ativa da comunidade escola como um todo de modo a colaborar para a concretização de uma gestão democrática.

Segundo Almeida (2003) a gestão escolar nem sempre teve a participação de todos na sua efetivação. Com a chegada dos jesuítas em território brasileiro a gestão educacional era mantida em regime fechado, ou seja, havia apenas a participação do diretor no processo das ações educacionais. Desde a antiguidade, essa forma de gerenciar a educação sempre foi desenvolvida pelo diretor, na tentativa de manter a ordem educacional.

Cabe ressaltar que a educação escolar nem sempre foi disponível para todos. Apenas as famílias que tinham um alto valor aquisitivo tinham o privilégio de manter seus filhos em sala de aula. Uma parte da sociedade que não tinha condições de manter uma educação ficava responsável pelo papel de educar seus filhos por meio de histórias, brincadeiras etc.

Ainda a respeito da educação no período dos Jesuítas, era uma educação desenvolvida apenas com o intuito de pregar uma determinada religião e alfabetizar os índios com doutrinas que não respeitavam costume nem crenças. Os ensinamentos eram

feitos em ocas, que foram as primeiras escolas, ministrados pelos missionários que dominavam a razão e a consciência dos índios pelo ensino e pelas prédicas (ALMEIDA, 2003).

Com o passar do tempo, a gestão escolar foi ganhando uma nova roupagem em relação ao seu desenvolvimento e práticas no ambiente escolar. O gestor que antes era considerado autoritário com suas práticas passa a ser substituído por um sujeito com ações flexíveis.

Explicitar claramente o que representa a educação, a escola, o ensino, o papel do diretor e dos professores na promoção do processo educacional é fundamental para que se possa atuar de forma consistente no contexto educacional (LUCK, 2009, p. 24).

Assim surge então a gestão democrática para gerenciar a dinâmica cultural da escola afinando com as suas diretrizes e políticas públicas, a implementação do projeto político-pedagógico com a finalidade de criar condições que valorizem um ambiente educacional autônomo. A gestão democrática traz consigo elementos que mobilizam a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para a promoção de um ensino de qualidade.

O artigo 206, inciso VI da Constituição Federal (1988) apresenta direcionamentos que visem uma educação efetiva e significativa no século XXI, com um estilo democrático e que permeia a intenção do Estado ao oficializar-se:

O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino; IV - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; V - valorização dos profissionais da educação escolar, garantidos, na forma da lei, planos de carreira, com ingresso exclusivamente por concurso público de provas e títulos, aos das redes públicas; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006) VI - gestão democrática do ensino público, na forma da lei; VII - garantia de padrão de qualidade. VIII - piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, nos termos de lei federal. (BRASIL, 1988).

A gestão democrática permitiu a liberdade no ensino e aprendizagem das crianças, adolescentes, jovens e adultos de nosso país. No Brasil, as mudanças no setor de gerenciamento escolar aconteceram devido as grandes mudanças ocorridas nas políticas educacionais no ano 1980. Esse marco foi um grande avanço na

educação brasileira. Nesse período, ocorreram grandes movimentos pela democracia nas escolas públicas provocando abertura de escolas públicas com a participação da comunidade escolar.

Na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996, art.14, o caráter democrático é reforçado por meio da gestão democrática.

Art. 14 - Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios. I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do Projeto pedagógico da escola: II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996).

Todo trabalho para obter sucesso depende de planejamento e planejar significa pensar no coletivo e essa é uma das funções de uma gestão escolar, articular o pensamento e sinalizar a direção que os envolvidos na educação devem tomar em busca de uma educação eficiente.

Para Luck (2009) a gestão democrática tem como objetivo contribuir de forma significativa nas práticas pedagógicas escolar e com a sociedade. Cabe destacar que para ocorrer uma gestão democrática é necessário, além da participação dos membros da comunidade escolar e órgãos colegiados, a mobilização da família no sentido de tornar a escola uma efetiva unidade social, segundo o princípio de que é fundamental toda uma comunidade para educar uma criança.

Neste processo delineiam novos papéis para os antigos profissionais da escola, pois a velha divisão do trabalho escolar com os proprietários de determinadas funções perde o sentido, dando lugar a uma nova divisão do trabalho e das necessidades que se apresentam [...] (ALVES; GARCIA, 2002, p. 137).

A gestão de uma escola deve ser trabalhada com princípios que ajudem os professores a compreenderem claramente os verdadeiros objetivos da educação e o papel que devem exercer para a construção deles, de forma a buscar meios de gerir o processo educacional no ambiente escolar.

O conceito de autonomia está relacionado às tendências mundiais de globalização e mudança de paradigmas que têm repercussões significativas nas concepções de gestão educacional e nas ações delas decorrentes. Descentralização do poder, democratização de ensino e de sua gestão, busca crescentes de qualidade, instituição de parcerias, flexibilização de experiências, mobilização social pela educação, sistema de cooperativas e

interdisciplinaridade na solução de problemas são alguns dos conceitos relacionados a essa mudança. Portanto, a autonomia da gestão faz parte de um conjunto de demandas e orientações, sem as quais a mesma não se realiza (LUCK, 2006, p.127).

Nesse contexto, a gestão democrática tem a função de auxiliar os funcionários em suas decisões para que se alcance suas metas dentro do ambiente escolar. Quando se diz democracia trata-se de reunir pessoas com opiniões diferentes, mas cada opinião seja respeitada, observada, analisada para que seja colocada em prática a melhores escolhas em prol da comunidade escolar.

Nessa perspectiva, o gestor tem um papel essencial nas tomadas de decisões nas escolas, sejam elas públicas ou privadas. O gestor tem o dever de envolver toda escola no que diz respeito a participação nas reuniões, em atividades pedagógicas, datas comemorativas, jogos escolares entre outras atividades propostas pela escola. Este profissional da gestão precisa que todos estejam presentes para que participem em um conjunto de forma que a ação democrática aconteça (ALVES; GARCIA, 2002).

Assim, entender a gestão democrática é de grande importância, pois como afirma Cossio (2006, p. 31) implica em visualizar a perspectiva social no qual os sujeitos possam “participar do processo de formulação e avaliação da política de educação e na fiscalização de sua execução”. Nessa linha de pensamento, a LDB 9.394/1996 afirma que os sistemas de ensino são responsáveis por uma educação democrática que valorize os valores éticos e morais. Este documento legal ainda afirma que a elaboração do projeto político pedagógico cabe não apenas aos professores, mas aos pais e responsáveis, pois é por meio da participação da comunidade é que são reunidos os esforços para a organização e melhoria da qualidade do processo aprendizagem.

Para Libâneo (2003) a gestão está ligada a organização de atividades relacionada à família e à escola. O gestor tem como função organizar a sua equipe de trabalho, desempenhar atividades no dia a dia em um ambiente escolar de maneira que seja democrático.

Gestão é, pois a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir objetivos da organização, envolvendo, basicamente os aspectos gerenciais e técnicos e administrativos. Ha várias concepções e modalidades de gestão: centralizada, colegiada, participativa, cogestão (LIBANEO, 2003, p. 318).

Conforme o autor, a gestão escolar significa ato de gerir a dinâmica cultural de uma escola juntamente com as diretrizes e políticas públicas educacionais para a implantação do seu próprio projeto político pedagógico. A gestão escolar deve ser compromissada com princípios e métodos que proporcionem condições para um ambiente educacional.

Sabe-se que a gestão escolar constitui como uma estratégia de intervenção construtiva e instigadora com caráter abrangente voltada para proporcionar mudanças e progresso educacionais, de forma que se tornem eficazes na formação dos educandos. Com isso, a gestão escolar ganha valorização social, pois lida e atua na gestão de mudanças ao qual o gestor articula ideias e compartilha decisões, adaptando-se as novas demandas institucionais na condução do grupo escolar.

A gestão democrática deve procurar concretizar cinco grandes princípios como forma de reforçar a autonomia das escolas, são elas: a) legitimidade: é a transferência de competências de órgãos de administração central e regional do Estado para órgãos de gestão das escolas, ou seja, descentralização, desconcentração, profissionalismo docente, salvando a coexistência de três tipos de órgãos: de participação comunitária, de técnicos de gestão e de técnicos pedagógicos; b) participação: item que já foi explorado acima, mas que serve para a integração dos sujeitos e de forma horizontal; c) liderança: para garantir o desenvolvimento do sentido da gestão na organização e funcionamento da escola e que esta possa empreender as mudanças que a autonomia exige; d) qualificação: é a aprendizagem organizacional por parte dos membros, ou seja, é a formação dos sujeitos; e) flexibilidade: ela permite margens de ajustamento nas práticas de gestão e faz parte do próprio conceito de autonomia (BARROSO, 2003, p. 27).

Conforme o autor, a gestão democrática precisa ser pacífica de forma que venha contribuir para comunidade escolar. É por meio das tomadas de decisões que o gestor, em conjunto com a equipe escolar, constrói a unidade de trabalho educacional, contemplando a diversidade e peculiaridade de cada categoria. O alcance desse trabalho em conjunto se assenta sobre a capacidade do gestor escolar de articular unidade e diversidade.

Desse modo, cabe ao diretor garantir, por meio de sua liderança, avaliações contínuas para serem trabalhadas na escola em que atua e que elas estejam de acordo com as diretrizes curriculares nacionais, estaduais e locais.

O Ministério da Educação - MEC no ano de 2004 através de ações para implementar o Programa de Fortalecimento dos Conselhos Escolares produziu como material instrucional cadernos destinados aos Conselheiros Escolares e aos dirigentes e técnicos das secretarias municipais e estaduais de educação. Para Veríssimo

(2012), o processo de implantação e desenvolvimento deste Programa teve o objetivo de garantir a participação dos diferentes segmentos da escola e comunidade local. Assim, o MEC ofertou formações para os conselheiros escolares, que são entendidos como instâncias decisivas e indispensáveis para a qualidade da educação e da inclusão social. Entretanto, nesse público estava os gestores e professores de forma a contribuir com a gestão democrática dentro dos ambientes escolares.

O Conselho Escolar tem de modo particular, o direito e o dever de zelar pela educação de qualidade socialmente referenciada. Para tanto, o Conselho Escolar, entendido como um órgão coletivo de decisões colegiadas deve ser uma instância atenta e preocupada, um espaço de reflexão/estudo e um órgão coletivo investigativo e propositivo. Ele tem como finalidade acompanhar a gestão e o trabalho educativo escolar; buscar alternativas para enfrentar problemas e dificuldades e para implantar e implementar inovações. Para tanto, em colegiado, toma decisões e apoia a escola, especialmente a sua gestão, agindo com vistas à melhoria do processo educativo escolar (MEC, 2006, p. 14).

Nesse aspecto, a participação dos membros do Conselho Escolar deve ser ativa e constante para promover a redução de desigualdades, fazendo da gestão escolar uma gestão unitária que promova a interação entre os direitos e deveres de cada um, formando assim um conjunto de esforços para se alcançar os objetivos propostos de uma comunidade escolar. Para alcançar a implantação, consolidação e desempenho dos conselhos escolares nas escolas públicas é necessário a participação das comunidades escolar e local na gestão administrativa, financeira e pedagógica das escolas públicas e a cultura do monitoramento e avaliação para a garantia da qualidade da educação (VERÍSSIMO, 2012).

Conforme Paro (2001), os Conselhos Escolares proporcionam uma verdadeira democratização na escola pública, mas também pode despertar temores e dúvidas por parte dos gestores escolares que podem sentir sua autoridade questionada, levando-se em consideração o funcionamento da gestão devido à forma pela qual a escola estava estruturada internamente, em termos de distribuição do poder e da autoridade na gestão do trabalho escolar. Cada escola tem sua própria história e característica.

A sua personalidade coletivamente construída e amalgamada, a partir do modo como as pessoas, em conjunto, pensam sobre a escola como um todo; sobre o papel que a escola representa em sua comunidade e na sociedade em geral; sobre o papel individual e coletivo das atuações de seus participantes (LUCK, 2009, p. 116).

Assim, embora apareçam questionamentos que coloquem em dúvidas o trabalho do gestor escolar é importante analisar que o poder exercido pelo gestor tem critérios de decisão ligados a uma educação de qualidade. Por outro lado, um dos pontos mais relativos quando se trata de democracia nas escolas é a elaboração do PPP (Projeto Político pedagógico). A elaboração desse documento necessariamente precisa ser feita com a participação de toda a comunidade em geral. O PPP só pode atingir os objetivos se realmente for elaborado de acordo com a necessidade da escola, fazendo com a participação de todos se torne uma verdadeira democracia (LUCK, 2009).

De acordo com Veiga (2009), o Projeto Político Pedagógico oportuniza uma nova identidade à escola ao contemplar, em suas reflexões, a questão da educação de qualidade que engloba a educação formal, social e política, em que cada uma tem sua própria perspectiva. É necessário, no entanto, que haja continuidade em relação a construção, a execução e a avaliação do Projeto Político Pedagógico para alcançar a democratização.

Portanto, o projeto político pedagógico deve estar estruturado e contextualizado à realidade de cada comunidade escolar de forma que venha reverter significativamente questões que impeçam os avanços da educação.

1.2 BNCC: O ENSINO MÉDIO EM BUSCA DE UMA IDENTIDADE

A Base Nacional Comum Curricular (BNCC) do Ensino Médio foi organizada e tem continuidade com propostas para a Educação Infantil e o Ensino Fundamental, é centrada no desenvolvimento de competências e orientada pelo princípio da educação integral. Conforme a LDB de 9.394/1996, as competências gerais estabelecidas para a Educação Básica são orientadas tanto para as aprendizagens essenciais quanto aos itinerários formativos a ser ofertados pelos diferentes sistemas redes e de ensino.

Os alunos do ensino médio tiveram uma longa trajetória no que corresponde a implementação desse nível de ensino. No Brasil os alunos travaram uma grande batalha em busca do curso que na época era chamado de etapa. O ensino médio tinha uma grande valorização por isso as disputas eram intensas por parte de jovens e adultos pelo ingresso e conclusão do ensino.

A política educacional do governo militar para o Ensino Médio tem uma visão utilitarista, sob inspiração da “teoria do capital humano”, ao pretender estabelecer uma relação direta entre sistema educacional e sistema operacional, subordinando a educação à produção. Desta forma, a educação passava a ter a função principal de habilitar ou qualificar para o mercado de trabalho (MORÁN, 2015, p. 83).

No Artigo 35, Incisos I a IV da Lei de 9.394/1996 em todas as suas formas de ofertas e organização, terá como finalidade: a consolidação e o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no ensino fundamental, possibilitando o prosseguimento de estudos; a preparação básica para o trabalho e a cidadania do educando, para continuar aprendendo, de modo a ser capaz de se adaptar com flexibilidade a novas condições de ocupação ou aperfeiçoamento posteriores; o aprimoramento do educando como pessoa humana, incluindo a formação ética e o desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico; a compreensão dos fundamentos científicos-tecnológico dos processos produtivos, relacionando a teoria com a prática, no ensino da disciplina (BRASIL, 2018).

Entretanto, vale ressaltar que a estrutura do ensino médio se organizou a partir de reformulações e criação de novas modalidades de ensino, por exemplo; o agrotécnico, o comercial técnico, o industrial técnico e técnico normalmente os quais davam acesso ao ensino superior.

Segundo Ferreira (2010), o ensino médio no Brasil ainda está atrelado de muitas dificuldades entre elas a evasão escolar e a pouca autoestima a falta de acolhimento da própria escola. Um outro problema atrelado a este nível de ensino está relacionado a falta de disposição dos alunos gerado pelo cansaço físico e muitas vezes mental. Isso porque, alguns alunos trabalham durante o dia, o que deixa muitos deles exaustos, causando assim a falta de disposição pelos estudos.

Devido a esses fatores, é importante que a comunidade escolar em parceria com a família desenvolva estratégias que venham incentivar o alunado na construção do saber garantindo dessa forma o desenvolvimento para a sua formação.

Na década de 1990, as reformas para o Ensino Médio (propedêutico e profissional realizada através da Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB (Lei 9.394/96) e do Decreto nº 2.208/1997 do Governo Federal, novamente afirma-se a superação da atualidade estrutural, no nível do discurso ao remodela como um novo curso para preparar o aluno com uma formação geral e dar-lhe uma habilidade profissional através da formação complementar e optativa.

O ensino médio sempre foi atrelado de alguma desvantagem nessa fase alguns jovens chegam nessa etapa de ensino e ainda não tem noção de qual área querem seguir como carreira, sendo que esses três anos que estudam servem como carreira decisiva na vida deles e o gestor serve como fonte de auxílio na vida dos alunos.

Na visão de Ferreira (2010), o ensino médio sempre teve algumas desvantagens durante a formação de jovens e adultos. Nessa etapa de ensino alguns estudantes chegam em sala de aula desprovidos de conhecimentos básicos e principalmente desnorteados em relação a uma carreira de trabalho. Daí, a importância da figura do gestor no auxílio desses alunos.

As justificativas para elaboração de novas diretrizes curriculares para o ensino médio estão anunciadas no parecer CNE/CEB n. 5/2011 e dizem respeito a mudanças recentes na legislação e política educacionais, tais como a criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB) e a ampliação da obrigatoriedade da escolarização, resultante da emenda constitucional n. 59, de novembro de 2009. Segundo o Parecer estes fatos já são indicativos para elaboração de novas diretrizes educacionais. O Parecer ainda justifica a reforma:

Em virtude das novas exigências educacionais decorrentes da aceleração da produção de conhecimentos, da ampliação do acesso às informações, da criação de novos meios de comunicação, das alterações do mundo do trabalho, e das mudanças de interesse dos adolescentes e jovens, sujeitos dessa etapa educacional (BRASIL, 2011, p. 01).

A política do Novo Ensino Médio é composta por três principais mudanças, sendo elas: 1) Aumento da carga horária dos estudantes, instaurando o “ensino integral”; 2) Implementação da Base Nacional Comum Curricular (BNCC); e 3) Possibilidade de escolha dos itinerários formativos. Conforme determinado pelo Artigo 24 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, atualmente, o Ensino Médio possui carga horária de 2.400 horas ou 800 horas por ano. Com o Novo Ensino Médio, serão 1.000 horas anuais, das quais 400 são voltadas para os Itinerários Formativos.

Pode-se observar buscar novos sentidos para aprimorar saberes para a escola de ensino médio se baseando em um reconhecimento baseado nas novas diretrizes para o ensino médio, percebe-se que a escola seja permeada por princípios democrática de ação para poder compreender os primeiros passos de uma gestão.

Neste novo modelo, os estudantes deverão escolher um entre 11 Itinerários Formativos disponíveis, que serão divididos em Matemáticas e suas Tecnologias; Linguagens e suas Tecnologias; Ciências da Natureza e suas Tecnologias; Ciências Humanas e Sociais Aplicadas; e Formação Técnica e Profissional (BRASIL, 2017).

A BNCC do ensino médio tem como pauta o estabelecimento das capacidades referentes aos aspectos cognitivos, afetivos, físicos e éticos de atuação e inserção social de maneira a expressar a formação básica e necessária para o exercício da cidadania. Essas capacidades que os estudantes adquiriram no ensino médio devem receber uma abordagem integrada em todas as áreas constituintes do ensino médio.

A transição para o Ensino Médio apresenta contornos bastantes diferentes dos anteriormente referidos, uma vez que, ao ingressarem no Ensino Médio, os jovens já trazem maior experiência com o ambiente escolar e suas rotinas; além disso, a dependência dos adolescentes em relação às suas famílias é quantitativamente menor e qualitativamente diferente. Mas, certamente, isso não significa que não se criem tensões, que deveriam, principalmente, das novas expectativas familiares e sociais que envolvem os jovens (BRASIL, 2011, p. 21).

Tais expectativas desdobram-se em torno de princípios sociocultural, conflitos da adolescência e na aproximação com o espaço de trabalho. Em resumo, os trabalhos desenvolvidos no ensino médio devem ser um processo sequencial e articulado que assegure ao jovem, seja de qualquer condição e País, a formação comum para o pleno desenvolvimento integral.

A Base Nacional Comum Curricular aponta que o estudo da categoria Política e no Trabalho no Ensino Médio deve possibilitar aos educandos compreender e analisar os diversos papéis que o sujeito pode envolver na sociedade em que atua. Em relação a essa categoria é fundamental que o aluno seja instigado a aprender sobre o desenvolvimento da sensibilidade, da autocrítica e da criatividade, nas situações de vida e nas produções escolares, em particular.

Essa responsabilidade social, é importante que sempre se tenha claro, se revela na medida em que seja orientada em favor do aluno, para o seu desenvolvimento, para a sua formação, para a cidadania e aprendizagem significativa promotora das competências e consciência que lhe permitam atuar de forma positiva na sociedade [...] (LUCK, 2009, p. 71),

Nesse sentido, trabalhar o desenvolvimento desses valores no espaço escolar é de grande importância, pois é por meio deles que haverá o desenvolvimento significativo das competências e habilidades específica de cada aluno, como também

é essencial para a criação de um espaço de vivência democrática. Assim, as competências gerais da Educação Básica orientam igualmente o ensino dessa etapa e que não deixam de ser prerrogativas nos diferentes sistemas de ensino, conforme as orientações da Lei nº 13.415/2017. As aprendizagens primordiais percorridas pela BNCC do Ensino Médio estão organizadas por áreas do conhecimento de acordo com o artigo 35 da LDB 9.394/1996. Essa organização tem por intenção melhorar a compreensão e a flexibilidade de cada aluno a respeito de sua realidade.

Não exclui necessariamente as disciplinas, com suas especificidades e saberes próprios historicamente construídos, mas, sim, implica o fortalecimento das relações entre elas e a sua contextualização para apreensão e interação na realidade, requerendo trabalho conjugado e cooperativo dos seus professores no planejamento e na execução dos planos (BRASIL, 2009).

A BNCC, em seus escritos, detalha a forma que o trabalho deve ser desenvolvido no espaço escolar, mas além dessas ações, direciona também o trabalho ao desenvolvimento do espírito de cidadania, caracterizado pela consciência de direitos e deveres. Ainda conforme os escritos da BNCC, em sua sociedade democrata, ao contrário do que ocorre nos regimes autoritários, o processo educacional não pode ser instrumento para a imposição por parte do governo, de um projeto de sociedade e de nação. Tal projeto deve ter como resultado o próprio procedimento democrático, nas suas extensões mais amplas, envolvendo a contraposição de interesses distintos e a negociação política ideal para solucionar os problemas sociais.

Conforme Macedo (2018), o incentivo que a BNCC oferece à possibilidade de um trabalho interdisciplinar do Ensino Médio é significativa, pois a sociedade no geral não desenvolve operações que leve em consideração as especificidades do sujeito. Mas, para o trabalho que é respaldado pela BNCC funcionar é necessária uma grande mudança devido a educação brasileira ser compartimentada. O autor ainda enfatiza que para implantar essa prática pedagógica é necessário tempo e os professores e gestores também precisam passar por formações com metodologias ativas, em que eles aprendam como é que funciona o trabalho na prática.

[...] a formação do estudante para o mercado de trabalho ainda é um dos principais objetivos do ensino médio brasileiro, malgrado a “relutância” de velhos problemas (como a formação dos professores; a identidade dos jovens, o mercado de trabalho, a violência e as drogas; a falta de livros

didático; a política curricular; a gestão democrática da escola etc.) que ficam subjacentes no programa de expansão do novo ensino médio (QUEIROS; ASSIS, 2008, p.18).

Devido a esses fatores, a BNCC aborda sobre os métodos que devem ser utilizados para no ensino em sala de aula e principalmente nas práticas educativas adequadas às necessidades sociais, políticas, econômicas e culturais da realidade brasileira, que considere os interesses e as motivações dos alunos e garanta as aprendizagens fundamentais para a formação de cidadãos autônomos.

1.3 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA NO ENSINO MÉDIO

No contexto de democratização da escola, de forma a concretizá-la como uma instituição aberta à comunidade e de qualidade para todos, além das normatizações e propostas na legislação vigente, uma nova tática tem sido adicionada a partir dos pressupostos de que na medida em que a comunidade escolhe o seu gestor, compromete-se em apoiar a implementação de projetos que visem a melhoria do ensino, ademais, a própria comunidade se sente parte atuante dessa prática (LUCK, 2009).

A gestão democrática nas escolas públicas assume um papel que envolve supervisão e orientação do processo educacional. O objetivo maior de uma gestão democrática é estabelecer uma comunidade de ensino efetivo onde permaneça não somente o ato de ensinar conforme os saberes produzidos, mas o de aprender, em acordo com os princípios de contínua renovação do conhecimento, produzindo um espaço de contínuo desenvolvimento para os educandos (LUCK, 2009).

A gestão democrática da educação é hoje um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização (FERREIRA, 2004, p. 305).

Na realidade das escolas brasileiras, a gestão democrática é mantida pela Legislação, levando em consideração que os seus princípios estão ligados a Constituição Federal de 1988, que passou a considerar os direitos sociais como

direitos universais de cidadania o que se entende que é necessário o funcionamento da democracia participativa.

Paro (1999) observa que a democracia pressupõe a possibilidade de uma vida melhor para todos, independentes de raça, cor, religião, condição social e econômica. O autor ainda afirma que ao falar em educação é fundamental falar em democracia, pois ambas devem caminhar juntas.

A descentralização favorece a gestão com responsabilidade, na medida em que envolve muito mais atores na decisão final dos resultados. Propicia a quebra de colocar nos outros a culpa pelo fato de que as coisas não vão bem. Num sistema educacional centralizado cada qual coloca no outro a culpa do insucesso. Ninguém é responsável. Há uma sensação que a educação vai mal porque todos se sentem poder para fazer mudanças que julgam necessárias... O diretor da escola culpa os professores, estes os pais dos alunos, que por sua vez culpam o Ministério da Educação, que vai jogar a culpa na situação socioeconômicas das famílias e vai se formando uma cadeia que não termina nunca. Na medida em que esta situação é rompida e se entrega a cada um, responsabilidade compartilhada pelos 13 resultados, cada qual se sente comprometido com o que pode fazer para reverter a situação (MACHADO, 2000, p. 06).

Entende-se que gestão democrática é um trabalho feito de forma coletiva e para ocorrer o sucesso na escola depende das tomadas de decisões e conjunto com os demais autores da educação. Segundo Ferreira (2010) a gestão nos lembra gerir, dar a vida, e como tal nos agrada porque, em se tratando da escola o objetivo central é fazer com que as vidas dos seres humanos que passam por escola se tornem mais promissoras, mais do que digna, mais humana. Isto para nós é mais viver, mais gerir é mais felicidade. Nesse sentido, gestão vai além do seu conceito primeiro no que diz a razão de dirigir, administrar.

Entende-se que o trabalho do gestor é transformar a realidade com a finalidade de alcançar a aprendizagens de todos, e para isso o gestor educacional precisa antes de iniciar um trabalho conhecer a comunidade escolar para que possa conduzi-la de forma correta em seus trabalhos. O gestor tem como seu objetivo em seus trabalhos transformar a realidade com a finalidade de alcançar pontos positivos e conseguir encontrar meios para solucionar as situações negativas vivenciados no dia a dia (SILVA, 2007).

A demanda por uma gestão escolar deve conceituar os princípios de comprometimento educacional com o ensino conduzindo os gestores a refletirem a respeito de suas práticas pedagógicas, tendo em vista a responsabilidade

pedagógica. A gestão democrática constitui uma dimensão importantíssima da educação, tendo em vista que é por meio dela que se observa os problemas educacionais globalmente e se busca, pela ótica estratégica, abranger tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam e se mantêm em rede (LUCK, 2009).

A administração da educação pública, especialmente a gestão escolar, a partir de 1995 até 2002, seguiu as linhas gerais da administração pública gerencial adotada pelo governo federal, assim como as determinações dos organismos multilaterais, os quais incorporam elementos da reestruturação do trabalho capitalista e sua administração, principalmente no que se refere à adoção da gestão por resultados [...] No que tange à participação e à responsabilidade da coletividade, as esferas da sociedade civil são chamadas a contribuir por meio de ONGs (Organizações Não- Governamentais), centros comunitários, trabalho voluntário e parcerias privadas, apresentados com um caráter claro de centralização da decisão e descentralização das responsabilidades, focalização e meritocracia, direcionados às comunidades, lançando a estas a responsabilidade de esforçarem devidamente para resolver localmente seus problemas (FERREIRA, 2006, p. 56).

O gestor, assim sendo, tem a função de conduzir a equipe e mediar o processo de participação promovendo o envolvimento de todos. Para que o direcionamento faça sentido é necessário sentir-se membro e autor das estratégias. Para haver um discurso único dentro de uma equipe, o objetivo comum deve fazer sentido a todos e isso ocorre quando, em sua totalidade, a equipe toma para si a missão de se fazer cumprir os objetivos desenhados no Projeto Político Pedagógico da escola, destacando a importância da participação de todos na construção deste documento.

Sendo o Projeto Político Pedagógico documento elaborado para evidenciar a missão da escola com objetivos e estratégias para garantir o desempenho de sua missão, Luck (2012) afirma que é importante que toda a equipe que atua no espaço escolar compreenda o conteúdo deste documento, uma vez que ele expressa o compromisso da escola com o projeto de sociedade esperado.

Ainda segundo a autora, compete ao gestor não apenas promover a participação na construção de documento escolares quando já elaborado, mas conduzir a leitura de todos os projetos diante da comunidade escolar de maneira que possam compreender e assumir as estratégias apresentadas.

Gadotti (2012) ressalta que a gestão democrática e participativa contribui para as organizações dos espaços escolares. O gestor deve se aprofundar na compreensão do significado de gestão escolar pela qual o real significado; assim como determinação legais norteadoras nos processos educacionais, constitui-se em

uma das principais e constantes preocupações do gestor escolar na ânsia em realizar um bom trabalho, no sentido de liderar e orientar sua escola com competência e melhorar o desempenho no social, para alcançar seus objetivos.

A escola reflete contradições características da sociedade em que está inserida. Às ações pedagógicas praticadas em seu interior são marcadas por conflitos e desafios que, quando diagnosticados debatidos e estudados, por todos ampliam as alternativas para a implementação de mudanças que tornam a escola mais democrática (BRASIL, 2014 p. 11).

Para que a gestão democrática ocorra de fato é necessário a participação efetiva da família sempre que for necessário para as tomadas de decisões e partilha de poder, favorecendo assim os processos e organização de uma gestão baseada na dinâmica. No cotidiano de ensino médio, nota-se que os mecanismos de uma gestão democrática vêm cumprindo um papel importantíssimo na construção do saber, em outras palavras, o mecanismo da gestão democrática imprime um gerenciamento mais adequado às unidades escolares.

A cultura da gestão democrática encontra-se presente no dia a dia das escolas públicas e seus argumentos mostram que é importante os esforços para alinhar a sua cultura com propostas educacionais mais amplas (LUCK, 2009).

[...] competência para o exercício de uma função ou profissão pode ser vista sob duas óticas: a da função/ profissional em si e a da pessoa a exercê-la. Em relação à função/profissão, competência é o conjunto sistemático de padrões mínimos necessários para o bom desempenho das responsabilidades que caracterizam determinado tipo de atividade profissional. Em relação às pessoas, é a capacidade de executar uma ação específica ou dar conta de uma responsabilidade específica em um nível de execução suficiente para alcançar efeitos pretendidos. A competência envolve conhecimentos, habilidades e atitudes ao objetivo de ação, sem a qual ela é exercida pela prática de ensino e erro (LUCK, 2008, p. 11).

Daí a importância de uma gestão democrática onde todos os envolvidos na educação podem contribuir com as ações dos seguimentos escolares, de maneira a garantir a manutenção efetiva do ambiente de ensino.

Luck (2009) afirma que para uma escola ser organizada é necessário o estabelecimento de práticas de planejamento como um processo fundamental de gestão, a fim de garantir a materialização efetiva das práticas. Vale ressaltar que a orientação no processo de elaboração dos planos de ações também é fundamental, visto que eles proporcionam delineamento para as estratégia de ensino.

Sabe-se que muitos gestores escolares dedicam a maior parte do seu tempo às questões administrativas do ambiente escolar e que deixam de lançar uma atenção às práticas pedagógicas, delegando-se a coordenadores ou supervisores educacionais. Porém, ao assumirem as práticas de gestão administrativas, algumas vezes o fazem desconsiderando os princípios da administração, perdendo afetividades.

Quanto a essa questão, cabe ao diretor escolar atender as necessidades administrativas da escola de acordo com os princípios básicos da administração racional, com as perspectivas e a visão de apoio à promoção de ensino de qualidade facilitador estimulador da aprendizagem dos educandos.

A preparação do gestor com o perfil adequado para agir neste cenário é complexa. Gerir localmente ou nacionalmente a educação com o olhar nas mudanças constantes não é tarefa simples. Há uma pressão para que a educação tenha eficiência social no mundo globalizado cada vez mais veloz, interligado por redes de comunicação, interdependente e cheio de contradições (FREITAS, 2009, p. 28).

Conforme o exposto, a gestão escolar democrática, embora esteja passando por processo de mudanças, ainda encontra barreiras para o desenvolvimento de suas ações. As pressões para manter uma organização escolar são muitas, possivelmente por ainda está ligada a uma gestão militar.

Luck (2009) afirma que embora haja tantas pressões, o diretor tem como responsabilidade assumir a liderança no que corresponde a cultura escolar e que as suas ações estejam compatíveis com a necessidade do ambiente escolar. A partir de atuação nesse sentido orienta o curso dos eventos e ações; ajuda as demais pessoas a fazerem sentido desses eventos, a retirarem lições das ações em que se envolvem, estabilizar as soluções bem-sucedidas, disseminando-as; organizar os processos e interações sociais, tornando-os estimulantes.

A gestão de qualidade resulta da conquista e da confiança mútua entre os pares, não da autoridade do cargo ou da função exercida. Da solidariedade, da cooperação e da confiança dependem da participação coletiva e o engajamento presencial ou virtual (FREITAS, 2009, p. 27).

Portanto, quando um grupo é envolvido nas experiências educacionais a obtenção do sucesso é visível. Na medida em que o líder identifica e torna evidente esse sucesso, dar-se início a um processo de mudanças de orientação cognitiva da comunidade envolvida para o sucesso.

2 ENSINO MÉDIO NOTURNO: DEMOCRATIZAÇÃO E DIVERSIDADE

2.1 DEMOCRATIZAÇÃO DAS OPORTUNIDADES

Quando a questão é a reflexão sobre a educação brasileira e principalmente a educação do ensino médio surgem grandes controversas a respeito desse nível de ensino, ou seja, devido os persistentes problemas do acesso e da permanência, seja pela qualidade do ensino oferecido ou pela discussão sobre a sua identidade. Segundo Ferreira (2021) as deficiências que envolvem o ensino médio são resultados da presença tardia de um projeto de democratização da educação pública no Brasil, e que devido a esses projetos inacabados vem passando por percalços na sua estrutura.

Embora exista esses empecilhos no cenário da educação do ensino Médio, não se pode descartar as contribuições de melhorias que o sistema de ensino vem aplicando.

[...] Essa preparação deve ocorrer mediante a construção de habilidades e competências que desenvolva a capacidade de aprender, ou melhor, de “aprender a aprender”, o que implica em domínio de diversas estratégias cognitivas como A leitura, a escrita, o cálculo e a orientação (QUEIROZ; ASSIS, 2008, p. 01).

Nesse processo, a escola assume papel fundamental no que corresponde a criação de estratégias desde que ocorram a interação com as práticas sociais. Cabe a escola desenvolver meios que favoreçam a estadia do aluno no Ensino Médio, e o principal, que ele se interesse e aprenda sobre o que está sendo ministrado em sala de aula.

Conforme Ferreira e Santos (2011), o debate acerca do ensino médio no Brasil aponta alguns consensos a respeito da identidade do ensino médio, pois esteve sempre dividido entre oferta um ensino profissionalizante de cunho terminável, ou oferecer um ensino voltado ao prosseguimento dos estudos. A partir da promulgação da LDB/1996, o ensino médio adotou a condição de uma etapa da educação básica, com o objetivo de consolidar os conhecimentos obtidos no ensino fundamental para a continuação dos estudos.

Ainda do ponto de vista dos autores, destacam os grandes avanços conquistados pelo ensino médio como direito à educação básica, entre eles, a Lei nº

12.061, de 27 de outubro de 2009 que garante o acesso a todo o cidadão que queira cursar o ensino médio. O que antes era visto como uma extensa obrigatoriedade, hoje é assegurado por Leis a universalização do ensino médio gratuito.

A expansão do ensino médio, iniciada nos primeiros anos da década de 1990, não pode ser caracterizada ainda como um processo de universalização nem de democratização, devido às altas porcentagens de jovens que permanecem fora da escola, à tendo evidência de declínio do número de jovens matriculados e a perspectiva do alto índice de evasão e reprovação (FERREIRA, 2010, p. 02).

De acordo com o exposto não se pode negar os grandes avanços ocorridos no ensino médio, porém, o autor afirma que o ensino médio ainda está longe de ser um processo de universalização e democratização. Isso porque ainda existe um alto índice de desigualdade, evasão escolar etc., que colaboram para que o ensino médio ainda seja um ensino que enfrenta vários desafios.

Conforme Ferreira e Santos (2011), a precariedade encontrada no ensino médio faz com que a juventude perca o interesse em continuar os estudos. Um dos fatores que contribuem para isso seria a desmotivação dos professores e a ausência da cultura e da participação da juventude sobre os rumos da sociedade e da escola. Até a Lei nº 12.061/2009, o ensino médio tinha caráter obrigatório e ficou em uma posição secundária da política educacional no Ministério da Educação.

Embora o ensino médio sofresse esses desafios a sua expansão foi bem elevada durante o período de 1988 a 2007, com uma taxa de crescimento de 219%, uma tendência movimentada pela pressão do acesso ao ensino fundamental e principalmente pelas exigências do mercado de trabalho. Porém, essa taxa ainda continua pequena estimada em torno de 48%. Dessa forma, a nova lei indica um grande desafio na luta pelos direitos à educação básica no território brasileiro. (QUEIROS; ASSIS, 2008). Portanto, os desafios enfrentados envolvem, além da tentativa de romper com um passado onde o ensino médio buscava por uma identidade, questões que envolvem a formação geral do educador.

Kuenzer (2010) enfatiza que além desses problemas existe a questão do cotidiano do ensino médio que apresenta uma característica singular, o que acaba despertando desinteresse de um aluno esgotado, que na sua grande maioria, chega à escola após uma jornada de trabalho. Ainda do ponto de vista do autor, os problemas

encontrados no ensino médio, por sua vez podem ser sanados com a presença de métodos a serem trabalhados em sala de aula.

Essa categoria de trabalho está incorporada na Legislação e nas representações do sujeito que vivem no ensino médio. Porém, antes de desenvolver quaisquer métodos é necessário entender e estabelecer a dimensão do trabalho no currículo do ensino médio de forma que seja uma condição de emancipação política.

Quanto a esses princípios, a LDB em seus parágrafos apresenta no Art. 26 ótica sequencial e articulada sobre as etapas e modalidades da educação básica:

1º O Ensino médio deve ter uma base unitária sobre a qual podemos se assentar possibilidades diversas como preparação geral para o trabalho ou, facultativamente, para profissões técnicas; na ciência e na tecnologia, como iniciação científica e tecnológica; na cultura, como ampliação da formação cultural.

2º A definição e a gestão do currículo inscrevem-se em uma lógica que se dirige aos jovens, considerando suas singularidades, que se situam em um tempo determinado.

3º Os sistemas educacionais devem prever currículos flexíveis, com diferentes alternativas, para que os jovens tenham a oportunidade de escolher o percurso formativo que atendam seus interesses [...].

A partir do exposto, entende-se que as diretrizes têm a preocupação com a integração da formação completa dos professores e em oferecer propostas inovadoras que apoiem e fortaleçam as escolas de ensino médio. Nesse aspecto, as propostas desenvolvidas pela LDB, tem por objetivo, além de fortalecer o currículo do ensino médio, superar os desafios de ensino que era apenas uma extensa obrigatoriedade. Por isso, a escola do ensino médio deve refletir sobre o trabalho sem necessariamente ser profissionalizante. Daí, a preocupação da LDB em estabelecer programas que proponham o fortalecimento de uma gestão escolar e de formação docente (FERREIRA; SANTOS, 2011).

Os autores ainda comentam que a possibilidade dos resultados da execução do programa escolar dentro do ensino médio ainda é muito limitada, devido à complexidade que envolve o âmbito financeiro e burocrático, que permeiam as relações entre os entes federativos. Tornar essa prática uma atividade com resultados imediatos requer que os governantes a torne uma política de estado. É notório que a superação dessas questões discutidas do programa dependem da superação da estrutura de uma sociedade capitalista.

[...] a superação da dualidade estrutural não é uma questão pedagógica, uma vez que é socialmente determinada pela contradição entre capital e trabalho. Ou seja, a divisão entre trabalho intelectual e trabalho prático, que por muito tempo justificou duas redes de ensino médio, uma de educação geral para a burguesia e outra profissional para os trabalhadores, tem sua origem na separação entre a propriedade dos meios de produção e a propriedade do trabalho (KUENZER, 2010, p. 862).

Assim sendo, para haver qualidade no trabalho educacional é necessário um plano de desenvolvimento social e econômico combinado com a realidade do estudante. Antes a reflexão da democracia no setor escolar era nula, ou seja, não era pensado em um plano de desenvolvimento que viesse oferecer autonomia nacional política e econômica.

Morán (2015) afirma que a filosofia de uma educação é proporcionar um ensino de qualidade possibilitando o exercício da democracia e a construção da cidadania, tem por objetivo desenvolver no educando um processo de ensino aprendizagem, trabalhando todas as áreas de conhecimento, proporcionando o desenvolvimento de valores, competências, incluído a formação continuada.

A BNCC do Ensino médio enfatiza que o devido ensino tornou-se um meio de democratizar as diversidades de vida dos alunos, que necessitam de uma facilidade para sua volta à escola. Certamente é uma conclusão de uma determinada etapa de muita passividade, pois sabe-se que muitos estudantes do horário noturno, trabalham para conseguir manter suas necessidades básicas de sobrevivência.

É importante compreender que a efetiva democratização da educação de qualidade e com formação unitária só será possível com a reorganização da sociedade em outro modo de produção, onde todos os bens materiais e culturais estejam disponíveis a todos os cidadãos. Enquanto essa reorganização não acontece, precisamos da escola para contribuir com a superação da sociedade alienada, por meio de uma formação consciente e contra ideológica (PAIVA; SILVA, 2013, p. 58-59).

Sendo assim, entende-se que toda essa democratização em relação a compreensão de vida dos alunos é fundamental para o processo de sua educação escolar. Entendemos que quanto mais um povo é letrado melhor será o desenvolvimento social do país. Com efeito, isto vem com objetivo de somar na vida pessoal e profissional, entendendo-se que se trata de uma criação em mostrar a possibilidade de superação através da democratização.

Por se encontrar em distorção idade-série, o aluno se matricula nas turmas de Ensino Médio noturno, na tentativa de conclusão do Ensino Básico, pois, apesar de toda dificuldade encontrada nas etapas do ensino e das dificuldades da vida cotidiana, esse aluno ainda busca, na escola, igualdade de oportunidade e formas de não-exclusão social (FERREIRA; SANTOS, 2011, p. 23).

Portanto, é possível compreender que diante de várias dificuldades apontadas de um ensino médio noturno a sociedade em que os estudantes estão inseridos, devidamente é necessário obter uma ligação que fazem com que os mesmos consigam concluir os estudos, ou seja trata-se de uma democratização com a diversidade em relação à permanência escolar desses alunos.

No quadro atual de uma grande classe de alunos que compõem o ensino médio nos deparamos principalmente com a democratização para facilitar a vida estudantil dos alunos que estão inseridos no mercado de trabalho. A oportunidade de ensino surge para o rendimento e desenvolvimento dos alunos do horário noturno, que muitas vezes não conseguem assimilar os conteúdos devido à exaustão provocada por um longo dia de trabalho.

Assim, criou-se uma oportunidade para esses indivíduos onde o ensino seja adequado para esses jovens que compõem o ensino noturno, levantando as caracterizações sociais e as especificidades de um todo, pois como já foi citado o ensino noturno é uma oportunidade para facilitar a vida escolar de quem não pode frequentar o ensino diurno, onde a escola espera que o rendimento dos discentes seja de forma favorável (PAIVA; SILVA, 2013).

Ao longo dos anos, o ensino médio noturno passou a ser vinculado a leis estatais do país onde a garantia de sua oferta foi promulgada e assegurada na no Art. 208, inciso VI da Constituição brasileira de 1988: “Art. 208 - O dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de: VI - oferta de ensino noturno regular, adequado às condições do educando”. Após alguns anos com a criação da Lei de Diretrizes e Bases - LDB nº 9.394/1996, na seção IV, que menciona o Ensino médio e os seguintes pontos:

Art. 35. O ensino médio, etapa final da educação básica, com duração mínima de três anos, terá como finalidades:

- I – a consolidação e o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos no ensino fundamental, possibilitando o prosseguimento de estudos;
- II – a preparação básica para o trabalho e a cidadania do educando, para continuar aprendendo, de modo a ser capaz de se adaptar com flexibilidade a novas condições de ocupação ou aperfeiçoamento posteriores;
- III – o aprimoramento do educando como pessoa humana, incluindo a

formação ética e o desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico;

IV – a compreensão dos fundamentos científico-tecnológicos dos processos produtivos, relacionando a teoria com a prática, no ensino de cada disciplina.

Art. 36. O currículo do ensino médio observará o disposto na Seção I deste Capítulo e as seguintes diretrizes:

I – destacará a educação tecnológica básica, a compreensão do significado da ciência, das letras e das artes; o processo histórico de transformação da sociedade e da cultura; a língua portuguesa como instrumento de comunicação, acesso ao conhecimento e exercício da cidadania;

II – adotará metodologias de ensino e de avaliação que estimulem a iniciativa dos estudantes;

III – será incluída uma língua estrangeira moderna, como disciplina obrigatória, escolhida pela comunidade escolar, e uma segunda, em caráter optativo, dentro das disponibilidades da instituição.

Portanto, entende-se que a democracia se baseia nas necessidades de um grupo todo, visando as oportunidades de trabalho e de uma flexibilidade para muitas pessoas que por muito tempo esperavam por uma oportunidade de estudo. Nessas condições, a grande maioria dos jovens trabalhadores que ingressam novamente em uma sala de aula terão oportunidades para conquistar uma carreira profissional.

2.2 ALTERNATIVAS PEDAGÓGICAS PARA OS ESTUDANTES SECUNDARISTAS

Os professores são profissionais que trabalham diretamente para a formação dos educandos por meio de seu desempenho firmado em seus conhecimentos, habilidades e atitudes e principalmente por seus horizontes pessoais, profissionais e culturais. De sua forma de atuar em relação ao seu trabalho e desafios depende a qualidade de seu trabalho.

Docentes informados e bem formados são essenciais para direcionar competentemente seus alunos. A atuação do professor deve ser aberta em relação a seus alunos para que assim os resultados de aprendizagem sejam positivos. Compartilhando dessa ideia, o parágrafo da LDB, Art. 13 mostra que é de competência dos professores.

Participar efetivamente da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; II) elaborar e cumprir planos de trabalho, segundo a proposta pedagógica elaborada; III) zelar pela aprendizagem dos alunos; IV) estabelecer estratégias de recuperação para os alunos de menor rendimento; IV) ministrar os dias letivos e horas-aula estabelecidos, além de participar integralmente dos períodos dedicados ao planejamento à avaliação e ao desenvolvimento nacional; VI) colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

A efetivação desse processo que ocorre na escola é de competência do professor ao desenvolver suas habilidades e competências durante o processo de ensino. Sua atuação no ambiente escolar colabora para que o ensino tenha resultados significativos.

Atualmente, o Brasil conta com iniciativas recentes que podem ajudar e nortear as políticas docentes de maior qualidade. Em dezembro de 2019, foram aprovadas novas Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação de professores da educação básica que situa orientações para a formação docente. Entre as principais orientações encontra-se o forte reconhecimento da BNCC, como pauta normativa a qual a formação dos docentes deve se alinhar.

Essas mudanças são fundamentais para que a formação dos professores tenha resultados de qualidade. Diretrizes iguais a essas induzem outras políticas públicas importantes, tais como as políticas de progressão da carreira docente, e institui principalmente, que esperado de um bom docente, garantindo assim que cada professor esteja hábil a desenvolver sua profissão.

Um dos grandes paradoxos presentes é a necessidade de professores cada vez mais formados, motivados e atualizados, que convivem com um processo de deterioração do trabalho docente e políticas de formação que não condizem com os desafios contemporâneos (KUENZER, 2010, p. 267).

O autor expõe que embora haja mudanças na formação dos professores (que são necessárias), ainda não suprem por completo as necessidades do âmbito educacional, e que essas mudanças requerem do docente uma conversão em diversas áreas: cognitivo, pedagógico, social e político.

Esses requisitos apontam para as habilidades que os professores ainda não possuem e colocam a necessidade de ressocialização e profissionalização dos docentes. A desqualificação da profissionalização e a ausência de estratégias, além de desestabilizar o trabalho do docente, ainda colaboram para a descaracterização do seu perfil o que deixa o profissional preocupado a respeito da preservação do seu trabalho, ou em como conseguir algo melhor ministrar suas atividades em sala de aula (KRAWCZYK, 2010).

A autora ainda destaca um outro na carreira do professor: a formação inicial e continuadas por áreas e não por disciplina. Para ela, a busca por uma melhor

formação e desenvolvimento de estratégia ainda não está ligada a realidade dos protagonistas da educação, os alunos.

Avaliando o ambiente da educação nacional, pode-se afirmar que pesa sobre a etapa do ensino médio as causas do crescimento sem nenhuma qualidade, devido à falta de qualificação do profissional e a exclusão de jovens carentes. Essa modalidade de ensino ainda permanece uma incógnita, embora se tenha várias implementações do governo para a sua melhoria.

No interior da discussão sobre o ensino médio, entendemos como necessário situar a conjuntura histórica atual como uma reflexão sobre o cenário no qual são tecidas as tramas que dimensionam as diversas correlações de forças que orientam as políticas educativas no plano teórico e da prática social (FERREIRA; SANTOS, 2011, p. 513).

Nesse aspecto, isso é devido às grandes transformações vivenciadas pela sociedade capitalista nos últimos 30 anos, determinando assim novos alinhamentos políticos e econômicos, que de certa forma acabou causando um impacto no setor trabalhista, principalmente no campo da educação.

Entende-se que a etapa do ensino médio deve ter por prioridade o desenvolvimento integral dos alunos garantindo-lhe a obtenção de conhecimentos, competências, habilidades e atitudes que são fundamentais para o avanço do trabalho, para exercer a cidadania e continuar os estudos em nível superior. Para isso, o papel da escola é fundamental para o fortalecimento da cidadania e para a preparação do jovem para a carreira profissional. Porém, da forma como é ajustada, a educação não se caracteriza como uma prioridade política.

Para pensar no ensino médio é necessário ousar. Não há que ser econômico em ideias, nem em ações, mudanças, formação e orçamento. As exigências postas pela configuração socioeconômica do Brasil, caracterizada pela extrema desigualdade e concentração de renda, somadas à grave situação educacional do ensino médio [...] (KRAWCZYK, 2011, p. 06).

É necessário que haja melhorias na estrutura do ensino médio, porém não se deve ficar apenas nas discussões que acompanham a reforma do ensino médio e da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), pois isso não se imprimem ações suficientes para sanar os dilemas que caracterizam a educação noturna.

Morán (2015) enfatiza que para além do ensino noturno, a necessidade de mudanças nas estruturas educativas de organização curricular, pedagógica e

estrutural é cada vez mais notória, pois os avanços sociais demandam uma escola que considere as competências cognitivas dos sujeitos e que integre o espaço-tempo fomentado pelas tecnologias.

Devido a tantos desafios encontrados no Ensino Médio, o professor encontra dificuldades também para desenvolver estratégias que venham ajudar no processo de ensino aprendizagem, principalmente no ensino médio noturno onde encontra grande parte de alunos saturados pelo trabalho que exercem durante o dia. O ensino médio noturno é uma etapa dos estudos onde encontra-se um baixo índice de produtividade e muitos alunos que desistem dos estudos.

O grande desafio deste momento histórico é a prática de metodologias que possibilitem uma práxis pedagógica capaz de alcançar a formação do sujeito criativo, crítico, reflexivo, colaborativo, capaz de trabalhar em grupo e resolver problemas reais. As metodologias ativas de aprendizagem desenvolvem-se nesse contexto, como alternativa necessária a essa finalidade (CAMARGO; DAROS, 2018.p. 14).

Cabe ressaltar que independentemente da implementação de um modelo ou estratégias inovadoras, toda prática educativa deve ter caráter intencional e precisa da organização de planejamento e seguir um sistema. Nesse caso, é essencial que seja apontada a compreensão de educação, ou seja, distinguir qual o papel da escola e da universidade no processo da educação.

Para Camargo e Daros (2018), o processo de ensinar tem a ver com motivação, ou seja, para haver ensino/aprendizagem é necessário que o professor esteja munido de estratégias capazes de despertar o interesse do alunado. Daí a importância do professor passar por processos de formação contínua, pois é por meio dessa formação que aprenderá a desenvolver estratégias e habilidades que farão a diferença em sala de aula.

Os autores ainda seguem comentando que quando se trata de inovação, as experiências como atividades desenvolvidas em grupos com o acompanhamento do professor, a execução de projetos, a busca por soluções de problemas reais e estudos de casos, são estratégias que podem levar a resultados positivos. Para isso, o professor precisa primeiramente conhecer o grupo de aluno, com o que está trabalhando, e a partir disso, criar uma atmosfera que transmita confiança, que promova debates, que seja criativo e principalmente que seja um espaço onde os

alunos possam refletir a respeito de questões abordadas em sala de aula sem sentir envergonhado por exporem suas ideias.

Precisamos de ação para mudar a realidade, mas não é qualquer tipo de mudança. Buscamos a prática docente consciente e voluntária, de caráter transformador. E aí, queremos pontuar a construção coletivas dos saberes docentes, independentes do “foi a direção que pediu” [...] e muito diferente de teorias importadas, sem nenhuma adaptação à realidade sociocultural de nossas escolas. Não vai resolver adaptar práticas super sofisticadas que acabam descaracterizadas em função da não-mudança das concepções enraizadas pelos docentes. Trata-se de uma desconstrução e uma reconstrução, partindo do que o professor tem de história pessoal e profissional, saindo do estágio de pré-capacitação até chegar ao estágio de transformação [...] (KRAWCZYK, 2011, p. 07).

Assim, fica evidente que falar em mudanças não significa criar estratégias desvinculadas do caráter escolar, mas estratégias que venham promover uma mudança de desenvolvimentos profissional e que resultem em um ensino de qualidade.

Na visão de Camargo e Daros (2018), a inovação cria possibilidades de estabelecer relações significativas entre os diferentes saberes, de maneira progressiva, para ir adquirindo uma perspectiva mais elaborada; converte as escolas em lugares mais democráticos, atrativos e estimulantes; estimula a reflexão teórica sobre as vivências, experiências e diversas interações das instituições educacionais; rompem a cisão entre a concepção e a execução, uma divisão própria do mundo do trabalho; amplia a autonomia pedagógica e gera um foco de agitação intelectual contínuo; traduz ideias, práticas e cotidianas, mas sem se esquecer nunca da teoria. Destaca-se que a inovação nunca é cultivada de modo isolado, mas pelo intercâmbio e cooperação permanente dos sujeitos envolvidos.

Assim, para haver o processo de inovação deve-se contar com novos recursos tecnológicos, nova estrutura que viabilize a interação, um novo exemplo de formação para os professores, e principalmente, a inclusão de novos saberes, sem descartar o saber científico clássico. É necessário levar em consideração que a inovação não ocorre apenas no plano pedagógico, mas também no epistemológico (CAMARGO; DARO, 2018).

[...] o processo educativo não pode ter fins elaborados fora dele próprio. Os seus objetivos se contêm dentro do processo e são eles que o fazem educativo. Não podem, portanto, ser elaborados senão pelas próprias pessoas que participam do processo. O educador, o mestre, é uma delas. A sua participação na elaboração desses objetivos não é um privilégio, mas a

consequência de ser, naquele processo educativo, o participante mais experimentado, e, esperemos, mais sábio (TORRES, 2013, p. 45).

O pensamento não pode acontecer separado da ação, compete ao docente oferecer os conteúdos na forma de questões ou problemas, e não oferecer antecipadamente as respostas ou soluções concluídas. A ideia é arquitetar condições para que o aluno possa refletir e organizar os conceitos que, em seguida, irá confrontar com o saber sistematizado.

Reiterando ao assunto, Gonçalves *et al.* (2005) enfatizam sobre a necessidade dos professores e alunos estudarem e decidirem sobre que conhecimento beneficia o sucesso escolar, e ao mesmo tempo, a preparação básica para o mercado de trabalho. É de incumbência do docente assumir uma nova postura, não aquela de apontar o que não está dando certo, mas de conhecer o público estudantil com que trabalha e desenvolver uma prática pedagógica com e sobre o conhecimento desses estudantes.

2.3 REFLEXÃO SOBRE ALGUNS DESAFIOS

A evasão escolar ainda é um dos grandes desafios na rede de ensino, principalmente nas escolas públicas no ensino médio. É um caso preocupante observado através das pesquisas realizadas por alguns gestores no final do ano letivo, que constataram que o índice de evasão escolar ainda continua sendo muito elevado.

A evasão escolar sempre existiu e continua a ser um desafio para os profissionais da educação, uma das maiores preocupações no que diz respeito à educação no nosso contexto social.

[...] a evasão escolar, que não é um problema restrito apenas a algumas unidades escolares, mas é uma questão nacional que vem ocupando relevante papel nas discussões e pesquisas educacionais no cenário brasileiro, assim como as questões do analfabetismo e da não valorização dos profissionais da educação, expressa na baixa remuneração e nas precárias condições de trabalho (QUEIROS; ASSIS, 2008, p. 02).

Vale ressaltar que a escola tem um papel essencial na vida das pessoas, além de contribuir para o aprendizado nas disciplinas com língua portuguesa, matemática, ciências, história e geografia, química entre outras disciplinas, ainda ajuda na formação social de cada indivíduo.

Adorno (2013) reitera sobre alguns fatores que colaboram para o abandono escolar, entre eles, o longo período de trabalho que os alunos têm durante o dia, o que faz com que eles cheguem exaustos em sala de aula e acabam desistindo da escola. Outro fator que contribui para a desistência dos alunos são as aulas monótonas, sem nenhum cunho atrativo, o que acaba sendo entediante.

Seguindo essa linha de pensamento, Queiros e Assis (2008) apontam que além desses fatores, também existe a questão da violência nas escolas e uso de drogas. A maioria dos estudantes se sentem inibidos devido a esses problemas encontrados no interior escolar, alguns trabalham durante o dia e encontram forças para estudar, mas ao se depararem com essas situações perdem o interesse e abandonam os estudos.

A violência na escola é analisada, em geral, por suas causas e manifestações, agrupadas em fatores internos (modelos de gestão, modelos de relacionamento e resolução de conflitos inter e intragrupais, além dos vínculos com a comunidade de origem) e externos à escola (invasão por gangues e tráfico...) (ANDRADE, 2002, p. 28).

Queiroz e Assis (2008) afirmam que o ensino médio se constitui em uma etapa crítica na formação dos indivíduos. Assume múltiplas funções, tais como a consolidação dos conhecimentos e habilidades básicas dos estudantes, a preparação para o ingresso no ensino superior ou no mercado de trabalho e a formação de cidadãos capazes de se engajar na sociedade. Os autores mencionam sobre a importância dos alunos concluírem essa etapa no tempo determinado, porém existem empecilhos que colaboram para o retardo da conclusão do ensino médio.

Analisando o quadro de desafios a serem enfrentados pelo ensino médio, Ferreira (2010) afirma que essa situação pode ser compreendida por meio de três abordagens não mutuamente excludentes. Os desafios decorrem: da massificação do ensino médio, especialmente depois da década de 1990, o que deve ser considerado com otimismo, sem que se perca de vista que a almejada ampliação do acesso não veio acompanhada de condições para garantir permanência e aprendizado; das indefinições, oscilações e fragmentação das políticas educacionais para esse nível de ensino, com projetos por vezes conflituosos entre si; e do desencontro crescente da escola com a cultura e a socialização juvenis, que têm passado por intensas transformações nas últimas décadas.

O autor ainda comenta que além dessa gama de empecilhos também tem a atores relacionados às condições de trabalho dos professores e a carência dos

mesmos para a educação do ensino médio. Essa situação contribui para um ensino estagnado em seu desenvolvimento é descontínuo no que compete às situações de aprendizagem, ensejando desinteresse, retenção e evasão dos alunos.

Apesar dessas diversas razões que abalam o ensino médio, é verdade que o que se ensina e como se ensina têm sido apontados também como desafios enfrentados pelo ensino médio no Brasil. É fato que os planejamentos voltados para o ensino médio noturno são inchados de conteúdo enciclopédico, o que promove o desinteresse dos jovens pela permanência na escola. Esses excessos também dificultam o emprego de estratégias que beneficiem um aprendizado mais significativo.

O currículo é conceituado como a proposta de ação educativa constituída pela seleção de conhecimentos construídos pela sociedade, expressando-se por práticas escolares que se desdobram em torno de conhecimentos relevantes e pertinentes, permeadas pelas relações sociais, articulando vivências e saberes dos estudantes e contribuindo para o desenvolvimento de suas identidades e condições cognitivas e socioafetivas. (BRASIL, 2012, Art. 6º).

Nesse sentido, o objetivo é proporcionar e avaliar algumas ações que os entes federados têm desenvolvido para aproximar e manter os jovens nesse nível de ensino. O ensino médio noturno apresenta um índice alto de alunos que chegam a essa etapa de estudo sem condições de prosseguimento de estudo, impedindo assim a consolidação e o aprofundamento de conhecimentos, que não foram cultivados no ensino fundamental. Alunos que sofrem com o atual cenário de dependência, pois não aprenderam a desenvolver soluções e, a oportunidade que eles têm parece ser irreal, levando em consideração que esta progressão superficial vai solicitar muito esforço deles.

Ao lado das dificuldades encontradas pelos alunos estão a do docente, que possui duas ou três jornadas de trabalho, sendo exaustivo pouco pode ofertar no último período escolar. Às vezes, devido a alguma deficiência na sua formação, não consegue ministrar aulas que deem resultados positivos, além de não terem tempo suficiente para programá-las.

O despreparo do professor reflete na falta de interesse que os alunos têm em finalizar o último período escolar. Além da falta de interesse, os docentes encontram outros obstáculos que impedem a conclusão do ensino médio. Queiros e Assis (2008) afirmam que os problemas arrolados ao ensino médio também são causados pelos

problemas encontrados na gestão escolar, que muitas vezes não conseguem solucioná-los.

Desde o final da década de 1980, as discussões atreladas às estratégias e a formação dos gestores têm sido intensificadas em relação à sua legitimação mediante as reflexões a respeito das competências escolares. Têm sido analisadas e experimentadas as eleições de diretores, a propriedade de cursos presenciais e a distância de capacitação em serviços, assim por diante (QUEIROS; ASSIS, 2008).

Nessa perspectiva, Adorno (2013) comenta que os cursos ofertados para a preparação dos gestores têm por objetivo preparar uma gestão que seja capaz de atuar de maneira flexível em relação aos problemas encontrados no interior da escola. O autor elenca que não é apenas professores com uma formação “não muito boa” que causa a falta de interesse dos alunos pelos estudos, mas questões como; as drogas, a falta de rendimento, a exaustão, tanto dos alunos quanto dos próprios professores, acarreta para um ensino sem qualidade.

Tais dificuldades devem ser encaradas pela gestão de forma competente, ou seja, os gestores escolares devem ter capacidade para executar uma ação que venha solucionar os problemas. Compartilhando dessa ideia, Ferreira (2010) afirma que é devido a esses fatores que o treinamento se torna essencial para o quadro de gestores, pois é onde eles aprendem a desenvolver habilidades e competências que possam ajudar no dia a dia escolar.

A proporção em que a educação nacional se institucionaliza como democrática e participativa, organiza seu sistema de ensino e as instituições educacionais, mais aumenta a necessidade de programas, estudos, pesquisas e experiências sobre a melhor forma de geri-las sob o marco da gestão democrata participativa (FERREIRA, 2010, p. 188).

Sabe-se que muitas vezes é impossível colocar essas práticas em ação, porém, é certo também que não é interessante ser gestor sem o apoio daqueles que almejam por uma educação de qualidade. É viável uma gestão que tenha como função desenvolver sujeitos ativos e que pensem em coletivo. Também é notório que poucos querem ou não podem dos processos de tomadas de decisão e de cumprimento dessas ações.

Nesse contexto, Freitas (2018) adverte que diversas medidas políticas e técnicas têm sido cultivadas. No entanto, o descontentamento em relação a qualidade da educação é extensa e continua longe do que a sociedade deseja, tendo em vista o

baixo rendimento da Educação Básica brasileira. Na gestão cabe repousar muitas esperanças de melhorá-los. Os modelos de competência e de precisão básicas a serem atendidos pelo sistema de ensino são múltiplas.

Gestores do campo educacional necessitam aprender a lidar com as novas tecnologias e que boa parte das ações desenvolvidas na sua preparação não abraça o seu uso. As teorias a respeito da gestão tomarão novas roupagens para suprir a necessidade social que, além do trabalho gestor presencial, requer o trabalho gestor em rede e a distância (FERREIRA, 2010).

Conforme Luck (2009), a gestão escolar embora tenha grandes desafios a serem superados, compete a liderança organizar o trabalho de todos os envolvidos na educação escolar, de forma a orientá-los no desenvolvimento de um ambiente educacional capaz de promover aprendizagem e, acima de tudo ajudar na formação dos alunos do último período escolar. É fato que não é fácil despertar o interesse desses alunados, principalmente quando se trata de um ensino que tem como base planos abarrotados de regras, que muitas vezes deixam os estudantes enfadados.

A superação dos desafios torna-se possível graças aos recursos de competências específicas, conforme as dimensões de gestão envolvidas, mas, sobretudo, em qualquer caso e situação. Cabe ao diretor ter capacidade conceitual sobre a educação, incluindo uma fundamentação a respeito da gestão escolar.

A organização escolar e o sistema escolar como um todo, para adequar-se às condições sociais existentes e atingir os objetivos que são determinados pela sociedade, necessita assimilar métodos e técnicas de administração que garantam a eficiência do sistema, justificando assim a sua própria manutenção (QUEIROS; ASSIS, 2008, p. 22).

Ao adaptar as máximas das teorias da gestão no interior escolar encontra-se um espaço com problemas, dificuldades e soluções. Quando a gestão é formada por profissionais capacitados e que respeitam os interesses do outro, as mudanças passam a ter resultados significativos no ambiente escolar. Dessa forma, o papel do gestor passa a ficar distante daquelas ações que antes eram desenvolvidas de maneira isolada.

3 DESAFIOS NA GESTÃO DO ENSINO MÉDIO NOTURNO: CONCEPÇÕES DOS GESTORES DE DUAS ESCOLAS PÚBLICAS, MUNICÍPIO DE ITAITUBA - PA

3.1 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

O trabalho em questão inicialmente está estruturado numa abordagem qualitativa com uma fundamentação teórica baseada em referências bibliográficas de autores renomados no assunto que discute sobre a questão da gestão no Ensino Médio noturno. Entre eles encontra-se Luck (2009) que afirma sobre a importância da gestão democrática nas escolas públicas e sobre o papel que envolve supervisão e orientação do processo educacional. O objetivo maior de uma gestão democrática é estabelecer uma comunidade de ensino efetivo, onde permaneça não somente o ato de ensinar conforme os saberes produzidos, mas o de aprender, em acordo com os princípios de contínua renovação do conhecimento. Para fomentar ainda mais tais ideias, o trabalho conta também com os autores: Queiros e Assis (2008), Freitas (2018), Camargo e Daro (2018) entre outros autores, que enfatizam a importância da democratização dentro da gestão escolar.

O trabalho de pesquisa foi de campo efetivada em duas escolas públicas de ensino médio localizadas no Município de Itaituba-PA. Segundo Marconi e Lakatos (2023) a pesquisa de campo tem como propósito conseguir informações precisas acerca de um problema, atribuindo uma solução para as hipóteses levantadas ou apenas conhecer os fatores que levaram a origem do problema.

Para o desenvolvimento dessa pesquisa foi necessário a aplicação de um questionário para coletar dados sobre a atuação dos gestores pesquisados com o objetivo de conhecer e compreender os desafios encontrados dentro de uma gestão escolar. Essa pesquisa foi realizada no mês de agosto de 2022, com as observações das práticas dos gestores e a aplicação do questionário ocorreu com os gestores que atuam em duas escolas de ensino médio no período noturno: EEEM Benedito Correa de Souza e EEEM Profa. Maria do Socorro Jacob.

A escolha pelo uso do questionário deu-se pelo fato de ser considerado um instrumento de coleta que traz de acordo com Gil (2008) grandes vantagens, entre elas: a grande liberdade que os entrevistados têm no momento de responder as indagações, os questionários também oferecem menos riscos de distorções de informações devido o pesquisador não poder interferir no momento das respostas,

além de oferecer a uniformidade na avaliação, em benefício da natureza impessoal do instrumento de pesquisa.

Conforme as informações descritas no 1 quadro observa-se, que os entrevistados atuam como vice-diretores da instituição escolar com lotação e responsabilidade no período noturno. Ambos têm a formação necessária para desenvolver a função, sendo os dois pedagogos e especialistas em gestão escolar. Observa-se também uma vasta experiência na educação.

Quadro 1. Perfil dos entrevistados. Fonte: Gestores do Ensino Médio, Itaituba-PA, 2022).

Gestor	Graduação	Pós-Graduação	Tempo na Educação	Tempo na Gestão desta Escola
Gestor Escola A	Pedagogia	Gestão escolar	29 anos	6 anos
Gestora Escola B	Pedagogia	Pedagogia com ênfase na Psicologia Preventiva/ Gestão e Organização da escola	27 anos	3 anos

Conforme o relato dos gestores, a justificativa para assumirem a gestão da escola foi o interesse em contribuir com a equipe gestora de projetos de educação que atendem jovens e adultos. O gestor da escola A afirmou que as mudanças que ocorreram no ensino Médio foram benéficas para os estudantes, isso porque é da importância de todos os envolvidos na educação, principalmente os alunos, que se empregue novos métodos que tragam estímulos no processo educacional, para que assim possam alcançar seus objetivos. O gestor ainda destaca que os procedimentos envolvidos no ato de ensinar e aprender seja de fato o impulso que se espera para se alcançar uma educação voltada para os anseios de uma juventude que precisa de formação em todos os aspectos.

Quanto à gestora da Escola B, as expectativas sobre a nova forma de gestão escolar são as maiores e a ansiedade quanto a continuidade do novo ensino médio traz um leque de inovações na educação. A gestora ainda complementou que o perfil do novo gestor deve ser humilde, carregado de companheirismo e de caráter humano. Também destacou que é necessário ser comprometido com a sua clientela diferenciada, que são alunos pais de família e que trabalham o dia todo, assim como

compreensivo com seus colegas de trabalho devido à noite já ser um terceiro turno de atividade.

O gestor da escola A ainda informou que em relação ao apoio dos recursos necessários da escola, considerando que se trata de uma escola pública, ainda encontra dificuldades do ponto de vista financeiro, pois, nem sempre ele tem a possibilidade de arcar com as despesas da manutenção da escola e de apoiar na medida do necessário os projetos a serem desenvolvidos.

Quanto à gestora da escola B, alega que tem os recursos necessários para o desenvolvimento do trabalho escolar. Ele ainda afirmou que o conselho é presente na instituição de Ensino em todos os âmbitos. Em relação a gestão participativa, também foi comentado que o trabalho do gestor se faz presente desde a entrada dos alunos e servidores da escola, e esse turno participa de um processo educativo e participativo. Quanto aos pais, no referido turno a maioria dos alunos são maiores de idade e já resolvem ou respondem por seus atos.

Sobre o Novo ensino Médio ambos relataram que a escola irá desenvolver alguns Projetos com o intuito de ajudar e manter os alunos na escola. Para isso, a escola tem como estratégias as oportunidades geradas pelos jovens aprendiz e o incentivo de bolsas de estudos oferecidas por empresas e palestras de Orientação sobre a importância dos estudos para o ingresso no mercado de trabalho.

Também foi ressaltado pelos gestores quanto à participação do conselho escolar e o apoio, pois se sentem respaldado às vezes, considerando as dificuldades que existem em reunir todos os envolvidos na educação devido à falta de tempo de alguns membros que representam os vários segmentos da comunidade escolar

Quanto à evasão escolar no noturno ainda se tem um alto índice de evasão escolar, principalmente, nas turmas de alunos da Educação de Jovens e Adultos. Com relação aos fatores que contribuem para a evasão, tem-se a dificuldade financeira, a falta de transporte para aqueles alunos que moram distante da escola, a falta de um bom rendimento no primeiro bimestre, dificultando assim a aprendizagem.

3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

A Escola Estadual de Ensino Médio Benedito Correa de Souza (denominada Escola A), está localizada na AV, Marechal Rondon, nº 672, Boa Esperança na cidade de Itaituba-PA. Tem como equipe gestora Maria de Fatima

Farias e vice-diretora: Patricia Mota de Oliveira, José Maria Pereira e Mario Luiz Ghizoni. Esta Escola atende atualmente cerca de mil e duzentos alunos nos turnos da manhã, tarde e noite, além de ser sede do SOME. Ao longo de sua história sempre ofereceu o Ensino Médio regular, mas a partir de 2012, inicia um trabalho com o Ensino Médio em Etapas, formando quatro turmas de 1ª etapa, no turno da noite.

A escola funciona em prédio próprio, reformado e ampliado nos anos de 2009 e 2010. Possui uma área de aproximadamente 3. 845,33 metros quadrados, na qual existem as estruturas de seis pavilhões, distribuídos da seguinte forma: um pavilhão administrativo com secretaria, diretoria, vice-diretoria, setor técnico, sala dos professores e banheiros de funcionários; três pavilhões com quatro salas cada; um pavilhão com espaços pedagógicos (sala de vídeo, biblioteca, laboratório de informática, laboratório multidisciplinar e sala base); um pavilhão constituído por; lanchonete, copa-cozinha, sala de professores de educação física, sala de matéria esportiva, banheiro para deficiente físico, banheiros e vestiários femininos e masculinos, além de um área coberta. A escola possui uma quadra coberta, com arquibancada, uma pracinha com bancos próximo ao primeiro pavilhão de salas de aula e outra pracinha iniciada próxima a quadra, mas que nunca foi concluída.

A Escola Benedito Corrêa de Souza foi fundada como escola de 2º grau em setembro de 1978 é inaugurada em 01 de março de 1979, funcionando inicialmente na Escola Estadual Gaspar de Oliveira Vianna, com o curso de Magistério. Posteriormente foram ofertados os cursos de Técnico em Contabilidade, Ciências Humanas e Ciências Biológicas e Ensino Normal. Atualmente oferece o Ensino Médio Regular(incluindo o SOME- Sistema Organizacional Modular de Ensino) e o Ensino Médio na Modalidade EJA (Educação de Jovens e Adultos).

Em 1991, a escola passou a funcionar em prédio próprio, localizado na Avenida Marechal Rondon, bairro Boa Esperança. Nos anos de 2009 a 2010 a Escola E.E.M. Benedito Corrêa de Souza passou por uma reforma e ampliação, ganhando climatização em todas as salas de aula, pavilhão administrativo e espaços pedagógicos, incluindo sala de vídeo, biblioteca, laboratório de informática, laboratório multidisciplinar, além da cobertura da quadra de esportes.

A Escola tem por finalidades nortear e organizar a gestão de processos e de pessoas com a participação de toda a comunidade escolar na promoção da melhoria do ensino-aprendizagem, além de promover a reestruturação do trabalho pedagógico. A escola também trabalha com o acompanhamento bimestral dos registros dos

diários, revisão curricular durante a semana pedagógica, com a construção de planos de ensino contextualizando a realidade do aluno, com a criação de projetos dos espaços pedagógicos articulados com as diferentes disciplinas e com a promoção de diagnóstico bimestral do rendimento do educando.

A meta da escola é promover mudanças significativas da prática pedagógica com vista a obtenção de melhorias no rendimento escolar. Quanto ao desenvolvimento do PPP da escola, sabe-se que tecer o Projeto Político Pedagógico de uma escola não é tarefa simples, mas em nada se compara à empreitada de dirigir uma escola para que se execute aquilo que foi fruto de inúmeros debates, reflexões e decisões de muitas pessoas, ou seja, vivenciar tudo o que foi planejado.

Assim, considerando que construção coletiva, a gestão compartilhada e o comprometimento de todos que fazem educação quer como atores diretamente ligados ao espaço escolar, quer como colaboradores externos constituem diferenciais capazes de promover reflexões e ações que favoreçam a educação para a cidadania, esta Proposta articulando o pedagógico ao social postula mudanças significativas no processo ensino aprendizagem.

O gestor entrevistado relatou que a gestão desta escola é participativa, a equipe gestora busca fazer seu trabalho de forma participativa, mas, ainda, precisam melhorar muito nesse aspecto. Através do Conselho Escolar, pais, alunos e comunidade têm a possibilidade de participar no processo de gestão escolar, apresentando propostas para serem incluídos no Projeto da Escola e nos seus planos de ação.

Vale destacar que vários fatores influenciam para a evasão escolar, dentre eles é a questão da falta de apoio da própria família para com esses alunos. O trabalho que eles desenvolvem durante o dia às vezes causam dificuldades para frequentar a escola, e por fim, as atribuições que muito têm e até mesmo a desmotivação por não ter perspectivas de vida futura.

A Escola Estadual Professora Maria do Socorro Jacob (denominada Escola B), está localizada na 4ª Rua do Bairro da Floresta s/nº - CEP: 68181-360, na cidade de Itaituba Pará, sobre a direção geral de Raileuma Dias Paz e vice-diretora Anamar Costa Cruz, e três técnicos educacionais. A escola pública atende não somente alunos do bairro da Floresta, mas de outros bairros. Funciona em 03 turnos, matutino, vespertino e noturno, atendendo alunos de 1º, 2º, 3º ano e EJA, na instituição estava aproximadamente matriculados 659 alunos, e ainda a procura por vagas, a

escola contava com 03 auxiliar de limpeza uma para cada turno, 02 vigias que trabalha de manhã e há noite, faltava um no turno da tarde.

A partir do ano de 2015, a Escola Sede passou a ter como Diretora a Professora Raileuma Paz Lira, que assumiu a Direção em meados de maio de 2015, tendo como atual Secretário Escolar o Servidor Leonilson Pereira Nascimento. Além da sede, esta escola possui dois anexos.

A escola conta com 12 salas de aulas, 01 salas da direção, 01 sala dos professores, 01 sala de recursos multifuncionais para Atendimento Educacional Especializado (AEE), 01 quadra de esportes coberta, 02 banheiros adequados a alunos com deficiência ou mobilidades reduzida, 01 sala da secretaria, 01 pátio coberto, 01 biblioteca, 01 sala de laboratório de informática que está em reforma. A escola tem a filosofia, suscitar no educando o interesse pela pesquisa e da busca do conhecimento científico, integrando-os à sociedade, enquanto críticos, participativos e conscientes.

A escola é voltada pela flexibilidade do trabalho coletivo e humanizado, reconhecida no município e restante do estado, pela qualidade do ensino e índices elevados de aprovação, a missão da escola é educar pessoas, integrando-as à sociedade, preparando-as para a educação escolar, o trabalho e práticas sociais. Diante disto a escola tem um papel fundamental na formação de seres sociais críticos, conhecedores de seu papel na sociedade a qual pertencem.

Em relação aos desafios encontrados na gestão escolar, tem-se a implementação de fato da proposta do Novo Ensino Médio fazer com que o corpo docente incorpore as novas metodologias para que o ensino seja feito de forma a alcançar aquilo que todos esperam, uma aprendizagem eficaz.

3.3 CONCEPÇÕES DOS GESTORES

No que compete ao trabalho com a gestão escolar é de suma importância que seja desenvolvido com a participação de todos os envolvidos por uma educação de qualidade. Tomando âmbito escolar como um espaço onde se busca, de maneira sistemática e organizada, a apropriação do saber historicamente produzido e entendendo a administração em seu sentido amplo e abstrato de utilização racional de recursos para a realização de fins determinantes.

Nesse segmento, iniciando a pesquisa com os gestores de duas escolas públicas da rede estadual do município de Itaituba, perguntou-se: **Qual o principal motivo que lhe levou a assumir a gestão desta escola no período noturno?** Os relatos dos entrevistados estão descritos no quadro 2.

Quadro 2. Motivos para assumir a gestão da escola. Fonte: Gestores do Ensino Médio, Itaituba-PA, 2022).

Gestor	Relato dos entrevistados
Gestor Escola A	<i>Contribuir com a equipe gestora no projeto de educação que atende jovens e adultos.</i>
Gestora Escola B	<i>Já atuava no turno como especialista em Educação, assim aceitei pela necessidade de ajudar ainda mais no processo educacional.</i>

Conforme o relato dos gestores, o principal motivo da escolha pela gestão foi a vontade de contribuir com o projeto de educação, pois sabe-se que grandes são os desafios encontrados, principalmente no ensino médio noturno. Assim, entende-se que apesar dessas múltiplas razões que impactam o ensino médio, é fato que o que se ensina e como se ensina têm sido apontados também como um desafio e motivos pelo desinteresse e desmotivação dos jovens para permanecerem na escola.

O discurso de que o currículo é desarticulado e inchado, com excesso de disciplinas e conteúdos enciclopédicos, é o que dificulta o emprego de estratégias que favoreçam aprendizagens mais significativas. Nesse sentido, perguntou-se: **Quais as expectativas à frente da gestão desta unidade de ensino escolar para o ano de 2023?** As falas dos entrevistados estão descritas no quadro 3.

Quadro 3. Expectativas da gestão para o Novo Ensino Médio. Fonte: Gestores do Ensino Médio, Itaituba-PA, 2022).

Gestor	Relato dos entrevistados
Gestor Escola A	<i>São as melhores possíveis. Considerando que na proposta do Novo Ensino Médio o aluno é considerado o protagonista do conhecimento, esperamos que os procedimentos metodológicos empregados tragam um novo estímulo para que todos os envolvidos no processo educacional, em especial professores e alunos, possam alcançar seus objetivos. Que os procedimentos envolvidos no ato de ensinar e aprender sejam de fato o impulso que se espere para que alcancemos uma educação voltada para os anseios de uma juventude que precise de formação em todos os aspectos.</i>

Gestora Escola B	<i>As expectativas são as maiores e a ansiedade quanto a continuidade do Novo Ensino Médio traz um leque de inovações na Educação num todo.</i>
-----------------------------	---

Os gestores entrevistados destacam que grandes são as expectativas relacionadas ao Novo Ensino Médio. E que devido a essas mudanças é necessário pensar em estratégias novas que venham auxiliar os alunos não apenas do ensino Médio, mas no geral, a ter gosto pelo ensino. Estratégias que venham também diminuir a evasão escolar. Sabe-se que esse assunto é muito delicado e que precisa de atitudes somatórias para combater esse problema. Durante os relatos, os gestores comentam sobre a importância de um profissional, à frente da gestão, preparado e com pensamentos flexíveis, ou seja, é de grande importância que o gestor acolha as ideias tanto dos profissionais que trabalham juntamente com ele, quanto da comunidade em geral.

Conforme Luck (2009) a gestão escolar embora tenha grandes desafios a serem superados, compete à liderança organizar o trabalho de todos os envolvidos na educação escolar, de forma a orientá-los no desenvolvimento de um ambiente educacional capaz de promover aprendizagem e, acima de tudo, ajudar na formação dos alunos do último período escolar. É fato que não é fácil despertar o interesse desses alunados, principalmente quando se trata de um ensino que tem como base planos abarrotados de regras, que muitas vezes deixam os estudantes enfadados.

Ainda de acordo com entrevistados existe, além de grandes expectativas, inúmeras propostas para o ensino em relação ao Novo Ensino Médio. Propostas essas que possam suprir as necessidades dos alunos em relação ao aprendizado e pretendem efetivar grandes projetos de ensino para o ano letivo de 2023.

Entende-se que embora não seja fácil a caminhada para uma educação de sucesso, o que pode ser notado é que ambos os profissionais são cheios de ideias e vontades para executá-las. É desse esforço que o gestor necessita e principalmente da participação de toda a comunidade que anseiam por uma educação de qualidade.

Tais objetivos têm a ver com a própria construção da humanidade do educando, na medida em que é pela educação que o ser humano se atualiza enquanto sujeito histórico, em termos do saber produzido pelo homem em sua progressiva diferenciação do restante da natureza (PARO, 2000, p.07).

Nesse contexto, administrar uma escola pública não está resumido na aplicação de métodos e técnicas que muitas vezes não tem nada a ver com o processo educacional. Administrar uma escola é ter ideias que venham colaborar com o ensino, fazendo do sujeito um ser humano pensante e capaz de atuar na sociedade em que vive. Nessa linha de pensamento, questionou-se: **Quais as qualidades e características que determinam o perfil do gestor que atua no período noturno?** Os relatos dos entrevistados estão descritos no quadro 4.

Quadro 4. Perfil do gestor atuante no período noturno. Fonte: Gestores do Ensino Médio, Itaituba-PA, 2022).

Gestor	Relato dos entrevistados
Gestor Escola A	<i>Um bom gestor precisa estar sempre disposto a fazer o seu trabalho com entusiasmo para que possa, desse, modo contagiar toda a sua equipe para que as tarefas sejam bem desempenhadas por cada um; um bom gestor busca sempre planejar ações para solucionar os problemas que se apresentam; ser capaz de administrar as várias situações que se apresentam com habilidade e equilíbrio; ser capaz de ouvir para se autoavaliar; ter controle emocional para saber agir de forma racional nos momentos mais críticos, sobretudo, nos momentos em que precisará resolver problemas de relacionamento entre os servidores da unidade; e, se não a mais importante, umas das mais necessárias, ter conhecimento de como deve funcionar a unidade de ensino sabendo quais são as suas atribuições, quais as atribuições de cada servidor e ter conhecimento profundo da legislação educacional e dos instrumentos legais que regem o funcionamento de uma escola. Dominar os conhecimentos necessários ao cumprimento de suas atribuições, seja do ponto de vista administrativo, seja do ponto de vista pedagógico; ter a sensibilidade necessária para compreender e saber lidar com o outro que pensa e age de forma diferente, para desse modo ser capaz de conduzir com firmeza todo o processo que acontece no espaço escolar.</i>
Gestora Escola B	<i>O perfil desse gestor é humilde, companheiro, humano e comprometido com uma clientela diferenciada que são alunos pais de família e que trabalham o dia todo, assim como compreensivo com seus colegas de trabalho devido à noite já ser um terceiro turno de atividade.</i>

As características enfatizadas para um bom gestor estão bem distantes daquele gestor autoritário onde a sua função era colocar autoridade última no interior escolar. Era estabelecido uma hierarquia na qual ele era o ser, o chefe de quem emanam todas as ordens da escola.

O gestor da escola A caracterizou o novo profissional da gestão como um bom gestor que precisa estar disposto a fazer o seu trabalho com entusiasmo para que, desse modo, possa contagiar toda a sua equipe para que as tarefas sejam bem desempenhadas por cada um. Um bom gestor busca sempre planejar ações para solucionar os problemas que se apresentam; ser capaz de administrar as várias situações que se apresentam, com habilidade e equilíbrio; ter controle emocional para

saber agir de forma racional nos momentos mais críticos, sobretudo, nos momentos em que precisar resolver problemas de relacionamento entre servidores da unidade; e se não a mais importante, uma das mais necessárias, ter conhecimento de como deve funcionar a unidade de ensino sabendo quais são as contribuições, quais as atribuições de cada servidor e ter conhecimento profundo da legislação educacional e dos instrumentos legais que regem o funcionamento de uma escola.

Atualmente o gestor deve ter como perfil a capacidade e habilidade para ouvir, respeitar e compreender as dificuldades de cada aluno. “A esse respeito, é preciso aprofundar as reflexões de modo a que se perceba que, ao se distribuir a autoridade entre os vários setores da escola [...]” (PARO, 2000, p. 12). É nesse sentido que as características e o perfil do diretor devem ser de acordo com as necessidades dos participantes da educação.

Para atender as necessidades das camadas às quais essa transformação favorece, ou seja, das camadas trabalhadoras e dos alunos. Conforme o exposto, o gestor ao ter ideias de contribuição e aceitar as opiniões dos demais envolvidos não está deixando de ser diretor, já que antigamente a visão sobre o diretor era de um ser autoritário, mas de um profissional que necessita também de ajuda para administrar uma escola.

Ainda foi perguntado aos entrevistados: **Você se sente apoiado em relação aos recursos necessários para a manutenção do funcionamento da escola?** As respostas estão demonstradas no quadro 5.

Quadro 5. Recursos necessários para o funcionamento escolar. Fonte: Gestores do Ensino Médio, Itaituba-PA, 2022.

Gestor	Relato dos entrevistados
Gestor Escola A	<i>Considerando que estamos tratando de uma escola pública, temos dificuldades do ponto de vista financeiro, pois, nem sempre temos a possibilidade de arcar com as despesas de manutenção da escola e de apoiar na medida do necessário os projetos a serem desenvolvidos.</i>
Gestora Escola B	<i>Sim. Temos os recursos que precisamos para o desenvolvimento do nosso trabalho.</i>

Existem grandes dificuldades no que corresponde ao processo de ensino, principalmente por tratar-se de uma escola pública e que nem sempre podem contar com os recursos disponibilizados pela escola. Sempre que podem, a equipe de

trabalho oferece ajuda para o desenvolvimento das tarefas escolares, mas, em outras ocasiões, não tem como fazer muita coisa, o que acaba atrapalhando o ensino.

Ainda de acordo com os relatos é possível pensar e planejar várias estratégias para garantir um ensino de qualidade, mas quando pretendem colocar em prática, se deparam com os obstáculos gerados pela falta de recursos.

[...] o problema da escola pública no país não é, na verdade, o da administração de recursos, mas o da falta de recursos. Essa impotência e falta de autonomia do diretor sintetizam a impotência e a falta de autonomia da própria escola. E se a escola não tem autonomia nem recursos, se a escola é impotente, é o próprio trabalhador enquanto usuário que fica privado de uma das instâncias por meio das quais ele poderá apropriar-se do saber e da consciência crítica. Significa que conferir autonomia a escola deve consistir em conferir poder e condições concretas para que seja alcançado os objetivos educacionais[...] (PARO, 2000, p. 11).

Segundo o autor, as dificuldades no processo de ensino não estão ligadas apenas a má administração de uma escola, mas trata-se em por evidências o porquê da escola está tendo essa deficiência no setor da gestão. Um gestor não pode desenvolver um trabalho sem as condições necessárias para tal tarefa. O autor segue comentando, que diante da falta dos recursos necessários é difícil uma escola manter-se erguida e principalmente oferecer um ensino de qualidade.

Ainda foi perguntado para os gestores: **O conselho escolar é atuante? Você se sente apoiado por este conselho?** No quadro 6 observa-se as respostas dos gestores entrevistados.

Quadro 6. Sobre a atuação do Conselho Escolar. Fonte: Gestores do Ensino Médio, Itaituba-PA, 2022.

Gestor	Relato dos entrevistados
Gestor Escola A	<i>Na medida do possível, sim, considerando as dificuldades que existem em reunirmos dada a falta de tempo de alguns membros que representam vários segmentos da comunidade escolar.</i>
Gestora Escola B	<i>Sim. O trabalho do conselho é bem presente na Instituição de Ensino em todos os âmbitos.</i>

Conforme os gestores o Conselho escolar é presente nas atividades desenvolvidas, porém tem momentos em que não se pode reunir todos os participantes devido estarem desenvolvendo outras tarefas fora da escola. O esforço

é grande para que todos estejam unidos e desempenhando suas funções de forma eficaz.

Assim, entende-se que cada instituição escolar deverá constituir-se em um núcleo para atender as necessidades da sua clientela. Cabe lembrar que quando se fala em núcleo não trata-se de um espaço isolado onde cada profissional tem que trabalhar de forma solitária, mas em espaços onde cada um desempenhe seu papel de maneira organizada e principalmente em conexão com os seus colegas de trabalho.

Acredita-se que uma gestão unida com a participação de todos é mais eficiente no que compete às tomadas de decisões que cada um precisa tomar. É fundamental sempre a presença de todos nas tomadas de decisões para que não se tome atitudes com um fim em si mesmo. Quanto a isso, foi perguntado aos entrevistados: **Nesta escola, a gestão é participativa? Se sim, poderia falar um pouco sobre seu trabalho. Como acontece a participação da família dos alunos nesta unidade escolar?** Os relatos dos gestores estão demonstrados no quadro 7.

Quadro 7. A Gestão nesta escola é participativa? Fonte: Gestores do Ensino Médio, Itaituba-PA, 2022.

Gestor	Relato dos entrevistados
Gestor Escola A	<i>Sim, a equipe gestora busca fazer seu trabalho de forma participativa, mas, ainda precisamos melhorar muito nesse aspecto. Através do Conselho Escolar, pais, alunos, e comunidade têm a possibilidade de participar do processo de gestão escolar, apresentando propostas para serem incluídas no Projeto Pedagógico da Escola e nos seus planos de ação, porém, ainda não alcançamos um nível que possa ser considerado ideal. Fazemos reunião, assembleia geral, mas, são poucos os que comparecem.</i>
Gestora Escola B	<i>Sim, o trabalho do gestor noturno se faz presente desde a entrada dos alunos e servidores na escola, e esse turno participa de todas as programações planejadas ao longo do ano, ou seja, todos fazem parte de um educativo e participativo. Quanto aos pais, no referido turno a maioria dos alunos são maiores de idade.</i>

Para os gestores é fundamental o desenvolvimento de um trabalho em equipe, elas enfatizam ainda que quando se fala num trabalho equipe, trata-se de um trabalho que envolva também a família, pois as ideias de cada um são válidas no momento da construção do PPP da escola de outras ações realizadas pela escola.

O trabalho do gestor envolve, além dos esforços desempenhados na escola, o esforço humano coletivo; a presença de todos, desde o porteiro até a cozinha. É sobre

essa união que precisa ser mais enfatizada, mais articulada dentro da escola. A presença da família na escola fortifica ainda mais o trabalho da escola, e ajuda a entender que o papel de uma gestão está longe de ser realizado de forma isolada.

Com essa perspectiva, a participação se constitui em uma expressão de responsabilidade social inerente à expressão da democracia. Pode-se definir, portanto, a gestão democrática, como sendo o processo em que os membros de uma coletividade, não apenas tomam parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam compromissos necessários para a sua efetivação (LUCK, 2009, p. 71).

Conforme o exposto, o trabalho do gestor pressupõe muito mais do que tomar várias decisões de maneira isolada, mas de assumir os compromissos para a efetivação de seu trabalho. Isso porque, uma gestão democrática envolve a construção de uma consciência capaz de pensar em conjunto e trabalhar em parceria a unidade social.

Foi perguntado aos entrevistados: **Em sua opinião, que fatores contribuem para o aumento da evasão escolar? Como tem se apresentado o índice de evasão da escola nos últimos anos?** No quadro 8 obtém-se os relatos dos participantes dessa pesquisa.

Quadro 8. Fatores que contribuem para a evasão escolar. Fonte: Gestores do Ensino Médio, Itaituba-PA, 2022.

Gestor	Relato dos entrevistados
Gestor Escola A	<i>No período diurno, não é muito alto, porém no noturno ainda temos um alto índice de evasão escolar, principalmente, nas turmas de alunos da Educação de Jovens e Adultos. Com relação aos fatores que contribuem para isso, podemos citar as dificuldades financeiras, falta de transporte para os alunos que residem longe da escola, falta de um bom rendimento nos primeiro bimestre, dificuldades de aprendizagens etc.</i>
Gestora Escola B	<i>Há vários fatores que contribuem para a evasão escolar, dentre eles é a questão familiar e apoio da própria família para com esses alunos. A própria sociedade que dificulta algumas coisas que impedem esse aluno a frequentar a escola e por fim as atribuições que muitos tem até mesmo a desmotivação por não ter perspectiva de vida futura</i>

Os gestores revelam alguns indicadores como principais fatores que levam ao abandono da escola, como a distância da casa do aluno até a unidade de ensino, associada à dificuldade de acesso ao transporte escolar. Também outro fator tem contribuído para elevar os índices do abandono escolar é a falta de interesse pelo

conteúdo, que é apontado por estudantes, até mesmo por professores, como muito extenso e descontextualizado.

[...] a evasão escolar, que não é um problema restrito apenas a algumas unidades escolares, mas é uma questão nacional que vem ocupando relevante papel nas discussões e pesquisas educacionais no cenário brasileiro, assim como as questões do analfabetismo e da não valorização dos profissionais da educação, expressa na baixa remuneração e nas precárias condições de trabalho (QUEIROS; ASSIS, 2008, p. 02).

Segundo o autor, a evasão escolar é um problema discutido no cenário educacional. A falta de estrutura na escola e a falta de criatividade dos professores, durante a elaboração de suas metodologias, também são considerados fatores que colaboram para o abandono escolar, entre eles o longo período de trabalho que os alunos têm durante o dia, o que faz com que eles chegam exaustos em sala de aula e acabam desistindo da escola. Outro fator que contribui para a desistência dos alunos são as aulas monótonas, sem nenhum cunho atrativo, o que acaba sendo entediante.

Em continuação perguntou-se quanto aos **desafios enfrentados na gestão do ensino médio noturno da escola**. Os relatos dos entrevistados estão descritos no quadro 9.

Quadro 9. Desafios da gestão do ensino noturno. **Fonte:** Gestores do Ensino Médio, Itaituba-PA, 2022).

Gestor	Relato dos entrevistados
Gestor Escola A	<i>No momento, o maior desafio é a implementação de fato da proposta do Novo Ensino Médio. Fazer com que o corpo docente incorpore as novas metodologias para que o ensino seja feito de forma a alcançar aquilo que todos esperamos, uma aprendizagem eficaz, segura, que os alunos aprendam e se realizem com o conhecimento adquirido e sejam protagonistas do seu desenvolvimento educacional.</i>
Gestora Escola B	<i>Manter alguns alunos na escola, ou seja, evitar a evasão escolar, contamos com a participação dos pais dos alunos menores de idade na Instituição</i>

Segundo os entrevistados, a maior dificuldade encontrada para o ensino é a introdução das novas metodologias para o Novo Ensino Médio, e manter a participação dos alunos na escola. Isso porque, alguns professores ainda continuam arraigados nas formas anteriores de métodos de ensinar, o que acaba causando desinteresse dos alunos pelas aulas. Conforme o relato da gestora da escola B,

existem grandes dificuldades para manter os alunos, do período noturno, em sala de aula a começar pelo cansaço que alguns têm, pois passam o dia todo trabalhando e quando estão exaustos, sem ânimo para adentrar a uma sala de aula.

As perspectivas pelo Novo Ensino Médio fazem todo o corpo docente enxergar uma alternativa para trazerem de volta esses alunos, ou seja, instigar eles para o processo do ensino. Sabe-se que não será uma tarefa fácil, mas através de propostas inovadoras tem-se a esperança de que essas práticas irão trazer resultados positivos para a educação.

Os sistemas escolares, portanto, devem se adaptar para responder ao novo formato, que inclui aspectos como a expansão da carga horária, escola em tempo integral e a opção por itinerários formativos. A efetivação da reforma depende do estabelecimento de modos de funcionamento que atendam a seus requisitos. É isso que concretamente pode transformar o ensino médio, diferenciando-o do modelo anterior – já esgotado e em grande parte ineficaz, conforme sinalizado pela estagnação das notas das avaliações (PARTUCE, *et. al.*, 2015, p. 23).

Como se vê, o Novo Ensino Médio está carregado de novas formas de ensino, além de ajustes e soluções e outros mais ainda hão de aparecer com o desdobrar dos fatos e da realidade. A ótima notícia é que esses empecilhos não serão vistos como impedimentos, mas como algo esperado e inerente ao processo de transformação.

Por último foi questionado sobre **as estratégias da escola para motivar a permanência dos estudantes no ensino noturno, se a escola trabalha com Projetos**. Os relatos dos entrevistados estão descritos no quadro 10.

Quadro 10. As estratégias de motivação aos estudantes. Fonte: Gestores do Ensino Médio, Itaituba-PA, 2022).

Gestor	Relato dos entrevistados
Gestor Escola A	<i>Sim, inclusive, esta é a proposta do Novo Ensino Médio, trabalhar com projetos integrados, que envolvam várias áreas do conhecimento. E este é o trabalho que iniciamos a desenvolver no ano letivo de 2022.</i>
Gestora Escola B	<i>Com o Novo Ensino Médio, a escola irá desenvolver alguns projetos com o intuito de ajudar a manter os alunos na escola. Temos como estratégias também as oportunidades geradas pelos jovens Aprendiz e incentivos de bolsas de estudos vindos por empresas e palestras de Orientação sobre a importância dos estudos para a abertura para o mercado do trabalho e viver melhor.</i>

Como enfatizam os gestores nessa abordagem, a escola deve trabalhar com projetos integrados que oportunizem aos estudantes a desenvolver as várias áreas do conhecimento e orientem sobre a importância do estudo para o seu desenvolvimento profissional. Relataram ainda que a escola desenvolverá vários projetos no ano letivo de 2023 com o objetivo de fazer com que o aluno permaneça em na sala de aula, e principalmente instigá-los ao aprendizado.

Uma tendência notável da reforma – de grande importância para este trabalho – é a opção pelo caráter mais aberto da formação a ser dada nas escolas. Isso se plasma com clareza na nova BNCC, que, baseada no conceito de competências, aponta tanto para a abertura dos currículos quanto para o desenvolvimento humano em suas diversas dimensões e complexidades. Objetiva, assim, preparar o sujeito para entrada na vida adulta, em vez de ter o foco estritamente em profissão e carreira (PARTUCE, *et.al.*, 2015, p. 19).

Segundo o autor, essas movimentações, em si, são necessárias e muito bem-vindas. Contudo, delegam aos sistemas educacionais o desafio de torná-las realidade, uma atribuição difícil, certamente, e ainda sem rumo definido de execução, tanto pelo grau de abstração do objeto a ser trabalhado quanto pela novidade da tarefa.

Apesar das indefinições práticas, alguns caminhos podem ser trilhados. De início, é válido considerar que o desejado desenvolvimento do ser humano em suas diversas dimensões deve ser estimulado desde a infância. Portanto, não se trata de uma incumbência inerente do ensino médio, que lida com adolescentes e jovens já marcados por suas trajetórias pessoais. Idealmente, o trabalho a ser feito nessa fase é de aprofundamento e aperfeiçoamento de competências e habilidades sociais, emocionais e éticas que venham sendo cultivadas desde idades mais tenras.

Portanto, a escola é considerada um espaço onde os alunos dinamizam e desenvolvem seus saberes. Porém, sabe-se que não é uma tarefa fácil administrar todos esses fatores envolvidos. Para isso, uma gestão precisa ter um profissional capacitado para desenvolver tarefas condizentes a seu cargo.

Primeiramente a gestão precisa atuar em conjunto com os docentes junto na elaboração de projetos de recuperação de estudos a partir das necessidades de aprendizagem identificadas em sala de aula, de forma a garantir as condições básicas para que o processo de socialização do conhecimento científico e de construção do saber realmente se efetive; Promover e coordenar reuniões pedagógicas e grupos de estudo para reflexão e aprofundamento de temas relativos ao trabalho pedagógico e para a elaboração de proposta de intervenção

na realidade da escola; organizar e conduzir reuniões de pais, de professores, de funcionários e pedagógicas afins; orientar e assessorar o professor na execução do Plano de Trabalho Docente e Proposta Curricular; Manter a organização do horário de aula e hora atividade; coordenar o grupo de estudos (formação continuada) de professores e funcionários na Semana pedagógica e Formação continuada conforme calendário letivo.

Após organizar as atividades com o grupo da escola, cabe ao gestor desenvolver trabalhos de conscientização com os alunos e os pais sempre convidando os para participar da escola; estar atento ao processo ensino-aprendizagem e avaliação; participar de reuniões pedagógicas que se fizerem necessárias; Implementar e realimentar o PPP da escola; conscientizar todos os segmentos da escola para o cumprimento do Regimento Escolar; oferecer atendimento aos pais e alunos em horário específico.

Portanto, a realização dessas tarefas é essencial para o desenvolvimento integral de todos os alunos. Trabalhar em conjunto ajudará o aluno que encontra dificuldade para permanecer na escola.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que uma gestão escolar tenha resultados favoráveis, o profissional responsável pelo setor precisa refletir sobre o caráter político e administrativo das práticas que se dão no dia a dia da escola. Atualmente a gestão escolar é caracterizada como um trabalho desenvolvido em parceria com todos os envolvidos por uma educação eficaz. Diferente da gestão centralizadora onde o principal personagem da educação era o gestor. Hoje, esse profissional ganhou uma nova roupagem em relação a seu trabalho desenvolvido no âmbito escolar. Sua participação no processo educacional é ligada a um conjunto de funções desenvolvidas em parcerias com os seus colaboradores.

Cabe ressaltar que a gestão democratizada tem por respaldos diretrizes que auxiliam no desenvolvimento do seu trabalho. A gestão democrática permitiu que houvesse liberdade no processo de ensino da criança, do jovem e do adulto. As grandes mudanças que ocorreram nesse setor foram benéficas, pois possibilitou a abertura de escolas públicas com a participação da comunidade.

Neste Trabalho de Conclusão de Curso encontramos referências sobre a democratização das oportunidades da educação brasileira trazendo uma abordagem significativa para a compreensão dessa democratização. Dentre essas abordagens, encontram-se os avanços que ocorreram no ensino médio e o respaldo que essa forma de dificuldades é a implementação de fato da proposta do ensino tem perante as Leis de Diretrizes e Base e perante a Base Nacional Comum Curricular. Também é destacado a reflexão acerca dos desafios encontrados nas escolas públicas do ensino médio.

Para uma gestão ser eficiente é necessário ter uma gestão que busca fazer seu trabalho de forma participativa. Dentro das escolas entrevistadas isso acontece, mas, ainda, precisa ser muito melhorado nesse aspecto. Através do Conselho da Escola, pais, alunos e comunidade têm a possibilidade de participar no processo de gestão escolar, apresentando propostas para serem incluídas no Projeto Pedagógico da Escola e nos seus planos de ação.

Atualmente, um dos grandes desafios é a implantação do Novo Ensino Médio. Fazer com que o corpo docente incorpore as novas metodologias para que o ensino seja feito de forma a alcançar aquilo que todos esperam, uma aprendizagem eficaz,

segura, que os alunos aprendam e se realizem como conhecimento adquirido e sejam protagonistas do seu desenvolvimento educacional.

Um dos fatores que contribuem para a evasão escolar é a falta de participação da família por parte dos alunos menores de idade. No período noturno ainda se tem um alto índice de evasão escolar, principalmente, nas turmas de alunos da Educação de Jovens e Adultos. Com relação aos fatores que contribuem para isso, pode-se citar as dificuldades financeiras, falta de transporte, falta de um bom rendimento no primeiro bimestre, o que acaba dificultando a aprendizagem do alunado.

REFERÊNCIAS

- ADORNO, Theodor W. **Educação e emancipação**. 3 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2003.
- AGUIAR, Márcia Ângela; DOURADO Luiz Fernandes. [Livro Eletrônico]. A BNCC na contramão do PNE 2014-2024: **avaliação e perspectivas**. Recife: ANPAE, 2018.
- ALMEIDA, Laurinha. **Relacionamento Interpessoal na Coordenação pedagógica**. São Paulo: Edições Loyola, 2003.
- ALVES, Nilda. GARCIA, Regina Leite. **O sentido da Escola**. Editora DPE Coleção: Coleção O Sentido da Escola Rio de Janeiro. Editora: DP&A Editora e SEPE, 2002
- ANDRADE, Fernando César Bezerra de. **Violência nas Escolas: a Paraíba em Foco**. Paraná: UEPG, 2002.
- BARROSO, João. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez editora, 2003.
- BEBER, Bianca Ligabuer da Fonseca Costa. **O papel do gestor na construção na construção de uma escola de qualidade**. Monografia de especialização. Universidade Federal de Santa Maria. Ijuí, RS, Brasil, 2013.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas emendas constitucionais nos 1/1992 a 99/2017, pelo Decreto legislativo nº 186/2008 e pelas emendas constitucionais de revisão nos 1 a 6/1994. 53. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2018.
- BRASIL, Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Legislação, Brasília, DF, 1996. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>. Acesso em: 29 nov.2022.
- BRASIL. **Constituição de 1988**, Senado Federal, Brasília, 1988. <<https://www.doutoradoemestrado.com.br> > nova-edição>. Acesso em 02 out. 2022.
- BRASIL. **Conselho Escolar como espaço de formação humana: círculo de cultura e qualidade da educação**. Brasília: Ministério. 2012
- BRASIL. **Decreto Nº 2.208 de 17 de abril de 1997**. Regulamento o 2º do art. 36 e os arts. 39 e 42 da LDB. Pedagogia em Foco [S. l], 1997. Disponível em: <http://pedagogiaemfoco.pro.br/d2208_97.htm>. Acesso em 12 nov.2022.
- BRASIL. Orientação pedagógica. **Projeto político-pedagógico e coordenação pedagógica nas escolas**. SEE/DF, 2014.

BRASIL. Parecer CNE/CEB nº 12/2011, aprovado em 9 de novembro de 2011 - Aplicação do regime de intercomplementaridade à Educação Profissional Técnica de Nível Médio desenvolvida na forma integrada com o Ensino Médio, no Estado de São Paulo. <<http://portal.mec.gov.br/index.php?>>. Acesso em 28 nov. 2022.

CAMARGO, Fausto.; Thuine, DAROS. **A sala de aula inovadora**: estratégias pedagógicas para fomentar o aprendizado ativo. Fausto. Porto Alegre: Penso, 2018.

CARMARGO, Fausto. **A sala de aula inovadora** [recurso eletrônico]: estratégias pedagógicas para fomentar o aprendizado ativo. Porto Alegre: Penso, 2018.

CÓSSIO, Maria de Fátima. Gestão democrática da educação: retórica política ou prática possível. In: CAMARGO, Ieda de. **Gestão e políticas da educação**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006.

CUNHA, M. C. **Gestão Educacional nos Municípios**: entraves e perspectivas. Salvador; EDUFBA, 2009.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Gestão democrática da educação pública. In: **Gestão democrática da educação**. Brasília, out. 2005. p. 14-19. (Boletim 19).

FERREIRA, Eliza Bartolozzi. A educação profissional nos ppas dos governos FHC e Lula. **Educação e Realidade**, porto alegre, v. 35, n. 1. Porto alegre: UFRGS, 2010.

FERREIRA, Eliza Bartolozzi. **Ensino médio no Brasil: os desafios das políticas de garantia do direito a sua universalização**. Universidade Federal do Espírito Santo. Brasília, DF. V. 17. N. 34, p. 507-525, set./dez. 2011.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. (Org.). **Gestão Democrática da educação**: Atuais tendências, novos desafios. 6 ed. São Paulo: Cortez, 2008.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Supervisão Educacional para uma escola de qualidade da formação à ação**. 3ªed. São Paulo: Cortez, 2006.

GADOTTI, Moacir. Pressupostos de projetos Pedagógico. **Anais da Conferência nacional da Educação para todos**. MEC: Brasília, 2012

GADOTTI, Moacir. Projeto Político Pedagógico da escola: fundamentos para a sua realização. In: GADOTTI, Moacir; ROMÃO, José E. (Orgs.). **Autonomia da escola**: princípios e propostas. São Paulo: Cortez, 2012. p. 36-46.

GASPARIN, João Luiz. **Uma didática histórico-crítica**. 4 ed. Campinas: Autores associados, 2007. Coleção educação contemporânea.

GONÇALVES, Lia Rodrigues. PASSOS, Sara Rosinha Martins Moura Sá.; PASSOS, Álvaro Mariano dos. **Novos rumos para o Ensino Médio Noturno**. Como e por que fazer? < <http://books.scielo.org>. 2005. Acesso em 12 de nov. 2022.

IMBERNÓN, Francisco. **Formação continuada de professores**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

KRAWCZYK, Nora. **Reflexão sobre alguns desafios do ensino médio no Brasil**. 2011, <<https://doi.org/10.1590/S0100-15742011000300006>>. Acesso em 15 nov. 2022.

KUENZER, A. **Ensino de 2º grau; o trabalho como princípio educativo**. São Paulo: 1988, SARANDI, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2003.

LUCK, Heloisa. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2008.

LUCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis: Vozes, 2006. Série Cadernos de Gestão v II.

LUCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LUCK, Heloíse. **Liderança em gestão escolar: Série cadernos de gestão**. Vol. IV Editora: Vozes LTDA. Petrópolis, 2012.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. **Construindo saberes**. Brasília, Distrito Federal. Consed, 2006.

MACHADO, Maria Aglaê de Medeiros. Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 97 -112, fev./jun., 2000.

MACEDO, Leonar. **Como funciona na prática a reforma do Ensino Médio?** Conheça algumas escolas que já trabalham por áreas de conhecimento e no desenvolvimento de competências e habilidades, como prevê a BNCC do Ensino médio. 2018. <http://novaescola.or.br/conteudo/11831/refora-na-pratica>. Publicado em NOVA ESCOLA edição 69, 06 de junho 2018. Acesso em 24 nov. 2022

MELLO, Elena Maria Billig. **Gestão da educação básica: ausências e emergências**. In: CAMARGO, Ieda de (org). **Gestão e políticas da educação**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006.

MORÁN, José Manuel. Interferências dos meios de comunicação no nosso conhecimento. Intercom, **Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, v. 17, n. 2, 1994.

MORÁN, José. **A educação que desejamos: Novos desafios e como chegar lá**. 5º. ed. Campinas: Papirus, 2015.

PAIVA, Vanilda Pereira; SILVA, Marilda. **Educação Popular e Educação de Adultos**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2013

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 16 ed. São Paulo: Cortez, 2010.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 3ª edição, São Paulo, Editora Ática, 2002.

QUEIROS, Fabiana Cristina Lucas Nunes de; ASSIS Lenilton Francisco de. Os desafios do ensino médio noturno nas aulas de geografia. **Revista de Ciências, ensino e formação**. V. 1, Sobral (CE): Instituto de Estudos e pesquisas do Vale do Acaraú (IVA), p. 71-78, 2008.

SILVA, Josias. Benevides da. **Um olhar histórico sobre a gestão escolar. Educação em Revista**. 2007. <http://doi.org/10.36311/2236-5192.2007.v8n1.616>. Acesso 22 nov. 2022.

TEIXEIRA, A. Ciência e arte de educar. **Educação e Ciências Sociais**, v. 2, n. 5, p. 5-22, 1957.

TORRES, Glaucé Viana de Souza.; BEZERRA, Diogo Henrique Duarte.; OLIVEIRA, Caroline Victória Silva Barbosa de. **Revisão Sistemática da Literatura Sobre as Causas da Evasão da educação a Distância**. Universidade Federal de Mato Grosso. 2013. <https://orcid.org/0000-0001-5699-716X> Acesso em: 22 nov. de 2022.

VASCONCELOS Carlos Alberto; OLIVEIRA, Natalie Batista. **Estratégias de ensino para a educação básica noturna: o aluno como protagonista do aprendizado**. Vol. 13. Número Especial 2021.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto Político-Pedagógico e gestão democrática: Novos marcos para a educação de qualidade**. <<https://doi.org/10.22420/rde.v3i4.109>>. 2009. Acesso em 20 out. 2022.

VERÍSSIMO. Vanessa Maria. **O Conselho Escolar como Instrumento da Gestão Democrática**. Monografia de especialização – UFSM. Sapucaia do Sul, RS, Brasil. 2012.

APÊNDICE A –
ROTEIRO/ENTREVISTA COM OS GESTORES DO ENSINO MÉDIO

FAI – FACULDADE DE ITAITUBA
TEMA: DESAFIOS NA GESTÃO DO ENSINO MÉDIO NOTURNO
ACADÊMICA: LIDIANE SANTANA DA SILVA

I. Identificação:

- a) GRADUAÇÃO: _____
- b) PÓS-GRADUAÇÃO: _____
- _____
- c) TEMPO NA EDUCAÇÃO: _____
- d) TEMPO DE EXPERIÊNCIA NA GESTÃO DESTA ESCOLA: _____ anos.

II. Questões da prática:

- 1) Qual o principal motivo lhe levou a assumir a gestão desta escola no período noturno?
- 2) Quais suas expectativas à frente da gestão desta unidade escolar para o ano de 2023? Ocorrerão mudanças considerando o Novo Ensino Médio?
- 3) Em sua opinião, quais as qualidades/características que determinam o perfil do gestor que atua no período noturno?
- 4) Você se sente apoiado em relação aos recursos necessários para a manutenção do funcionamento da escola?
- 5) O conselho escolar é atuante? Você se sente apoiado por este Conselho?
- 6) Nesta escola, a gestão é participativa? Se sim, poderia falar um pouco sobre seu trabalho. Como acontece a participação da família dos alunos nesta unidade escolar?
- 7) Em sua opinião, que fatores contribuem para o aumento da evasão escolar? Como tem se apresentado o índice de evasão da escola nos últimos anos?
- 8) O que você pode dizer sobre a sua relação com os docentes e com os estudantes?
- 9) Quais os maiores desafios enfrentados por você na gestão do **ensino médio noturno** desta escola?
- 10) Quais as estratégias da escola para motivar a permanência dos estudantes do ensino noturno? A escola trabalha com Projetos?

Agradecemos sua participação nesta pesquisa!