

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

Cleudson Pereira Gonçalves

**EVASÃO ESCOLAR NO ENSINO MÉDIO: DESAFIOS PARA A
GESTÃO ESCOLAR**

**São Caetano do Sul
2019**

CLEIDSON PEREIRA GONÇALVES

**EVASÃO ESCOLAR NO ENSINO MÉDIO: DESAFIOS PARA A
GESTÃO ESCOLAR**

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

Área de concentração: Formação de Professores e Gestores

Orientador: Prof. Dr. Nonato Assis de Miranda

**São Caetano do Sul
2019**

FICHA CATALOGRÁFICA

Gonçalves, Cleidson Pereira

Evasão escolar no ensino médio: desafios para a gestão escolar / Cleidson Pereira Gonçalves. — 2019.

184 fls.: il.

Orientador: Nonato Assis de Miranda

Trabalho Final de Curso (Mestrado Profissional em Educação) — Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, Programa de Pós-Graduação em Educação, São Caetano do Sul, 2019.

1. Formação de Gestores. 2. Gestão da Educação. 3. Diretor de Escola. 4. Evasão escolar. 5. Ensino Médio. I. Miranda, Nonato Assis de. II. Programa de Pós-Graduação em Educação, 2019. III. Título.

**Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul
Prof. Dr. Marcos Sidnei Bassi**

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

**Gestão do Programa de Pós-graduação em Educação
Prof. Dr. Nonato Assis de Miranda
Profa. Dra. Ana Sílvia Moço Aparício**

Trabalho Final de Curso defendido e aprovado em 14/06/2019 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Nonato Assis de Miranda (USCS)

Prof. Dr. Paulo Sérgio Garcia (USCS)

Prof. Dr. Estéfano Vizconde Veraszto (UFSCAR)

Dedico o presente trabalho à minha amada esposa Priscila, que foi meu maior apoio em todos os momentos bons e ruins durante o desenvolvimento dessa dissertação, além de não medir esforços para ajudar nessa etapa tão importante. Também quero homenagear minha filha Catarina, luz da minha vida que também me deu energia todas às vezes, que pensei em desistir.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a Deus pelo dom da vida e por ter me proporcionado condições para chegar até aqui. Minha família, principalmente meu pai, pela dedicação que contribuiu diretamente para que eu pudesse ter um caminho prazeroso pelos estudos.

Agradeço a minha querida esposa Priscila pela paciência, compreensão e auxílio em todas as fases dessa etapa educacional.

Ao Prof. Dr. Nonato Assis de Miranda que, além de ser um excelente orientador, me encheu de conhecimentos, exemplos e que sempre me auxiliou em cada etapa dessa dissertação.

Agradeço, também, aos membros da banca Professores Doutor. Paulo Sérgio Garcia e Doutor Estéfano Vizconde Veraszto, pela disponibilidade de participar, contribuições pessoais e acadêmicas acerca dessa dissertação.

E, por último, mas não menos importantes aos meus colegas de classe que proporcionaram contribuições, essenciais ao longo do curso, muitas risadas, apoio e uma troca de aprendizado incrível. Em especial ao Airton Cruz e Lúcio Melo que, com seus cônjuges, além de amigos tornaram-se parte da família.

O amor recíproco - entre quem aprende - e - quem
ensina é o primeiro e mais importante degrau para
se chegar ao conhecimento.

(Erasmus de Roterdã)

RESUMO

A evasão escolar representa um grande desafio para a gestão escolar, isso porque o abandono escolar perpassa por inúmeras causas, ou seja, questões tanto socioeconômicas como culturais e geográficas, além de fatores didático-pedagógicas. Nesse sentido, as ações propostas pelas instituições de ensino com vistas a minimizar a evasão escolar têm-se mostrado, mais efetivas que quaisquer programas governamentais. Baseado nessa perspectiva, esse trabalho tem o objetivo de compreender a problemática da evasão escolar, bem como analisar e discutir as ações do Plano de gestão das escolas abordadas afim de propor um plano de ação estratégico ancorado nas ações que obtiveram sucesso escolar. A abordagem da pesquisa foi à qualitativa e o método utilizado, consistiu em análise documental dos Planos de gestão das escolas e realização de entrevistas com roteiro, semiestruturado com gestores de escolas do Ensino médio. A coleta de dados foi realizada em três escolas com baixos índices de evasão escolar e quatro escolas, com altos índices de evasão escolar. Os dados coletados por meio das entrevistas foram submetidos à análise de conteúdo. Resultados esses investigados por meio da literatura que discorre sobre o tema. Por meio dessa pesquisa evidenciou-se como principais motivos para evasão escolar: o ingresso no mercado de trabalho por vontade própria do aluno ou por necessidade de auxiliar na subsistência familiar; falta de motivação do aluno dado a infraestrutura da escola; ausência de aulas diversificadas; salas com mínimo conforto e protagonismo do professor ou/e da família. Diante desse contexto, o estudo propôs para promoção de melhorias quanto a redução do abandono escolar um Produto educacional, denominado “Planejamento estratégico em prol da diminuição da evasão escolar”. Nesse sentido, destaca-se que não se pretende esgotar o tema, mas delinear novos caminhos para melhoria da construção do saber no Ensino médio.

Palavras-chave: Formação de gestores. Gestão da educação. Diretor de escola. Evasão escolar. Ensino médio.

ABSTRACT

School dropout represents a major challenge for school management, because school dropout permeates numerous causes that is socio-economic, cultural and geographical issues, as well as didactic-pedagogical factors. In this sense, the actions proposed by educational institutions to minimize dropout have been shown to be more effective than any government programs. Based on this perspective, this paper aims to understand the problem of school dropout, as well as to analyze and discuss the actions of the School management plan approached in order to propose a strategic action plan anchored in the actions that were successful in school. The research approach was qualitative and the method used consisted of documentary analysis of School management plans and interviews with script, semi-structured with managers of high schools. Data collection was performed in three schools with low dropout rates and four schools with high dropout rates. Data collected through interviews were subjected to content analysis. These results were investigated through the literature on the subject. Through this research it was evidenced as main reasons for school dropout: the entry into the labor market by the student's own will or the need to help with family subsistence; lack of student motivation given school infrastructure; absence of diversified classes; classrooms with minimal comfort and protagonism of the teacher or family. Given this context, the study proposed to promote improvements in reducing school dropout an Educational Product, called "Strategic Planning for the Reduction of School Dropout." In this sense, it is emphasized that it is not intended to exhaust the theme, but to delineate new ways to improve the construction of knowledge in high school.

Keywords: Training of managers. Education Management. School director. School evasion. High school

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Infográfico da progressão das denominações dadas ao ensino no Brasil	37
Figura 2 - Resultado da série histórica do acompanhamento da frequência escolar do PBF relativo aos meses de abril e maior (2007-2017)	50
Figura 3 - Anísio Spínola Teixeira	58
Figura 4 - Manuel Bergström Lourenço Filho	59
Figura 5 - Antônio Arruda Carneiro Leão	61
Figura 6 - José Querino Ribeiro	63
Figura 7 - Método de Melhorias de Resultados – MMR	77
Figura 8 - Processo qualitativo	81
Figura 9 - Nuvem de palavras – evasão escolar	94
Figura 10 - Nuvem de palavras: Os motivos para a crescente evasão escolar	98
Figura 11 - Os desafios para enfrentar os índices de evasão escolar	102
Figura 12 - O protagonismo para minimizar a evasão escolar	107
Figura 13 - As políticas públicas contra a evasão escolar	110
Figura 14 - Escola versus Trabalho: estratégias para manter o aluno na sala de aula	113

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelos de gestão escolar	71
Quadro 2 - Processo qualitativo	87
Quadro 3 - Método de Melhoria de Resultados – G1	115
Quadro 4 - Método de Melhoria de Resultados – G3	116
Quadro 5 - Método de Melhoria de Resultados – G5	117
Quadro 6 - Método de Melhoria de Resultados – G4	118
Quadro 7 - Fluxo escolar 2018	120

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ATPC	Aula de Trabalho Pedagógico Coletivo
CIMA	Coordenadoria de Informação, Monitoramento e Avaliação Educacional
EF	Ensino Fundamental
EJA	Educação para Jovens e Adultos
EM	Ensino médio
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDESP	Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDBEN	Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MMR	Método de Melhorias de Resultados
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PDE	Plano de Desenvolvimento da Educação
PNE	Plano Nacional de Educação
Projovem	Programa Nacional de Inclusão de Jovens, Educação, Qualificação e Ação Comunitária
SARESP	Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo
SE	Secretaria da Educação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	29
1.1 Justificativa do Estudo	31
2 A EVASÃO ESCOLAR E OS DESAFIOS PARA A GESTÃO ESCOLAR	35
2.1 Organização do ensino médio	35
2.2 Possíveis causas da evasão escolar	40
2.3 Evasão Escolar sob a ótica governamental	45
2.3.1 Programa Bolsa-Família	48
2.3.2 Programa Nacional de Inclusão de Jovens – Projovem.....	51
2.3.3 Projeto - Quem Falta Faz Falta.....	52
3 DA ADMINISTRAÇÃO À GESTÃO ESCOLAR.....	56
3.1 Histórico da Administração Escolar	56
3.1.1 Anísio Teixeira	57
3.1.2 Lourenço Filho	59
3.1.3 Carneiro Leão	61
3.1.4 Querino Ribeiro.....	62
3.2 Gestão educacional	64
3.3 Gestão escolar.....	67
3.4 Gestão estratégica.....	72
3.5 Planejamento estratégico	74
3.5.1 A gestão escolar e seu planejamento estratégico	75
3.5.2 Gestão da qualidade na educação	76
4 MÉTODO.....	79
4.1 Métodos	79
4.2 Análises de dados	83

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: A VISÃO DOS GESTORES ESCOLARES	89
5.1 Análises das respostas e suas classificações	93
5.1.1 Criando categorias.....	95
5.2 O plano de ação dos gestores escolares.....	114
5.2.1 Análise das ações no Plano de Gestão e o fluxo das escolas.....	118
6 PRODUTO EDUCACIONAL	121
6.1 Produto - Planejamento estratégico em prol da diminuição da evasão do ensino médio	121
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	123
REFERÊNCIAS	127
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	138
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	140
APÊNDICE C – PRODUTO EDUCACIONAL	142

1 INTRODUÇÃO

A oferta gratuita do ensino médio no Brasil aos jovens brasileiros é um direito promulgado pela Lei n.º 9.394 de 20 de dezembro de 1996, ratificado também por meio da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) em seu Artigo 4.º (BRASIL, 1996). Assim, entre os deveres do Estado encontra-se assegurar aos cidadãos acesso à educação básica, a qual inclui o ensino médio, objeto desse.

Registre-se que o acesso ao ensino médio, como dever, estende-se aos estados e municípios, responsáveis por também por estabelecerem para esse ciclo educacional, as competências e diretrizes norteadoras dos currículos educacionais, bem como conteúdos mínimos que promovam formação básica de qualidade e capaz de elevar o nível de escolaridade da população. Nesse sentido, a incumbência envolve concomitante a preparação dos discentes para essa missão, atendendo desse modo, as demandas de formação tanto regionais e locais da sociedade.

Embora, o Estado garanta o acesso ao ensino fundamental (BRASIL, 1996) e que tal ação, se estenda ao ensino médio, conforme aludido, as escolas brasileiras, que compõe a rede pública de ensino, conforme corroboram os autores, nem sempre conseguem assegurar a permanência dos jovens em sala de aula e, portanto a conclusão desse ciclo educacional. Nesse sentido, a interrupção dos estudos, ou seja, a evasão escolar pode ser gerada pelo convívio precário com os colegas de sala de aula, docentes e demais integrantes da comunidade escolar. Além disso, esta pode ser promovida por circunstâncias familiares, tais como: grau educacional dos pais, renda familiar e estrutura social da família (LÜSCHER; DORE, 2011) necessidade de inserção no mercado de trabalho (CAMARGO; RIOS, 2018), envolvimento com atividades ilícitas (LOPES; SANTOS, 2015), bem como, casos de sucessivas reprovações (MENDES, 2013).

Os dados do Censo Escolar 2017 do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) revelam que apenas 61%, do corpo docente do ensino médio tem formação adequada, como denota o Indicador Educacional Adequação da Formação Docente (BRASIL, 2018, p. 1). Dado relevante, uma vez que, a formação do docente pode influenciar os índices de

evasão escolar, conforme também corroboram os autores que discorrem sobre o tema.

O Indicador de Taxa de Distorção Idade-Série, por sua vez, que avalia o percentual de alunos que tem dois ou mais anos de idade, acima do recomendado em determinada série apresentou em 2017, uma taxa de 28,2% no ensino médio, sendo que na rede pública esta taxa é quatro vezes maior que na rede privada de ensino (INEP, 2018). Tais Indicadores são essenciais para compreender a situação educacional do país, para corroborar as metas do Plano Nacional de Educação e para acompanhar os sistemas educacionais que monitoram o acesso, a permanência e a aprendizagem dos alunos. Constituem ferramenta necessária para a criação, o acompanhamento e a melhoria de políticas públicas, direcionadas para a qualidade da educação e dos serviços prestados e fortalecidos pela escola ao arranjo produtivo local e regional.

Algumas soluções que minimizam a evasão escolar dependem intrinsecamente de ações do poder público ao passo que outras podem ser propostas e implementadas pelos gestores escolares e suas equipes.

Considerando que o gestor escolar pode ser protagonista propondo ações estratégicas para minimizar a evasão escolar no ensino médio esta pesquisa será conduzida com base no seguinte questionamento: Quais são as ações previstas no plano de gestão que auxiliam na redução dos índices de evasão escolar no ensino médio?

Na expectativa de buscar respostas a essa indagação, essa pesquisa tem como objetivo geral, compreender a problemática da evasão escolar no ensino médio enquanto fenômeno social na perspectiva do gestor escolar.

Em termos mais específicos, pretende-se:

- identificar as concepções dos gestores escolares acerca da evasão escolar;
- analisar as ações propostas no Plano de Gestão das escolas participantes acerca da evasão escolar;
- verificar os indicadores de fluxo das escolas participantes;
- propor um plano de ação estratégico, com vistas à redução da evasão escolar no ensino médio.

1.1 Justificativa do Estudo

Dentre os fatores que justificam a realização desse estudo, destaca-se a mudança de tratamento dado ao ensino médio (EM) pelos marcos regulatórios nacionais. Cabe frisar que a LDB n.º 9.394/1996 ao tratar do direito à educação enfatiza a obrigatoriedade e gratuidade do ensino médio, dar-se-iam de modo gradual (BRASIL, 1996). Época, na qual as políticas públicas de educação centravam suas atenções na garantia da oferta do ensino fundamental (EF).

De acordo com Andi (2006) uma das políticas citadas foi a Emenda Constitucional n.º 14, regulamentada pela Lei 9.424/1996, a qual cria o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do ensino fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF). Este Fundo fez com que fosse possível a associação de receitas ao EF e uma nova gestão do orçamento voltado à educação.

Na prática, a medida estipula que 60% dos 25% dos recursos a serem gastos com Educação por estados e municípios – o que representa, portanto, 15% da arrecadação global dessas esferas da Federação – devem ser destinados ou aplicados no Ensino Fundamental. Além disso, introduz novos critérios de distribuição e utilização desses recursos, promovendo a sua partilha entre o Governo Estadual e seus municípios, de acordo com o número de alunos atendidos em cada rede de ensino e um mínimo nacional a ser gasto com cada aluno em determinado nível e modalidade de ensino. (ANDI, 2006, p. 24).

Assim, o fundo aludido permitiu o incentivo à melhoria da qualidade do EF pelo país, promovendo a valorização do ensino dos profissionais da educação e minimizar as desigualdades entre os municípios no que tange ao investimento educacional.

Vale ressaltar que o FUNDEF, permitiu aos Estados e Municípios que realizassem transferências de parte dos valores recebidos dos impostos com o objetivo de financiar os gastos com esse tipo de educação. A sua implantação foi acompanhada por conselhos da sociedade civil, compostos por representantes da Secretaria da Educação de cada Estado brasileiro, pais de alunos, docentes e discentes. (ANDI, 2006).

Spiess (2018) explica que após uma década da implementação do FUNDEF, esse estava previsto para ser cessado, por acreditar-se que as os problemas de orçamento educacional estavam resolvidos. Porém, percebeu-se que as medidas adotadas não foram suficientes e, assim em 2006, foi prorrogado a destinação dos recursos para a educação através da criação de um novo fundo, desta vez

denominado como Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação, o Fundeb.

De acordo com Andi (2006) a criação do Fundeb permitiu que os recursos financeiros não ficassem voltados apenas para o EF, mas que fossem destinados para toda a Educação Básica, distribuídos de acordo com a quantidade de matrículas escolares e no custo-aluno em cada faixa de ensino.

Nesse contexto, a participação do Governo Federal para compor o Fundeb aumentou em comparação ao fundo anterior e a gestão passou a ficar sob a responsabilidade dos Tribunais de Contas e pelas Promotorias e dos conselhos formados pela sociedade civil (SPIESS, 2018).

Em 2009, quando as atenções já haviam deixadas de serem centradas apenas no EF, mas voltadas à educação básica como um todo. Nesse aspecto, a Lei Federal nº 12.061/2009 (BRASIL, 2009) altera a redação do Inciso II do Artigo 4.º da LDB nº 9.394/1996 asseverando a gratuidade e universalização do EM. Nota-se, portanto, que houve uma evolução significativa de tratamento a esse nível de ensino que até então tinha um tratamento nas políticas regulatórias nas perspectivas de possíveis mudanças futuras, mas nada pragmático e imediato.

Neste mesmo ano, o Projeto de Emenda Constitucional, PEC 59/2009 propôs a obrigatoriedade do ensino dos 04 aos 17 anos incluindo-se, portanto, o EM cujo prazo de implementação seria até o ano de 2016 (BRASIL, 2009). Mudança constitucional representou um ganho social significativo, mas gerou preocupações no campo político em razão do aumento de custos de que isso geraria para os sistemas de ensino.

Em um período marcado por algumas conquistas no campo educacional, a Lei Federal nº 12.796 de 04/04/2013, ratificou a PEC 59/2009 alterando o Inciso I do Artigo 4.º da LDB 9.394/1996 que passou a vigorar com a seguinte redação:

[...] educação básica obrigatória e gratuita dos 04 (quatro) aos 17 (dezessete) anos de idade organizada da seguinte forma: a) pré-escola; b) ensino fundamental; c) ensino médio (BRASIL, 1996, p. 8). Cabe destacar que o Plano Nacional de Educação, aprovado por meio da Lei Federal nº 13.005/2014 reiterou que a educação básica é obrigatória para as crianças e adolescentes de 4 a 17 anos, sendo responsabilidade das famílias e do Estado garantir a eles uma educação integral (BRASIL, 2014, p. 1).

Não obstante, sabe-se que o EM, representa um desafio tanto para o poder público quanto para os alunos que, na maioria das vezes, têm uma decisão difícil para tomar do que diz respeito à continuidade de estudos ou a inserção no mercado

de trabalho (LOPES; SANTOS, 2015). Como a segunda opção, acaba prevalecendo sobre a primeira, o problema da evasão e abandono passa a representar um desafio para a gestão escolar e o poder público.

Assim sendo, diante do contexto aludido é oportuno destacar que com a obrigatoriedade do EM, o poder público vê-se obrigado a colocar em prática ações não somente para garantir o acesso e permanência desses estudantes na escola, mas também universalizar a conclusão do EM, que está bem longe de se tornar uma realidade.

As causas da evasão escolar são variadas podendo ser desde condições socioeconômicas, culturais e geográficas, bem como questões referentes aos encaminhamentos didático-pedagógicos e baixa qualidade do ensino público.

Dentre os motivos alegados mais frequentes pelos pais ou responsáveis para a evasão dos alunos a partir dos anos finais do ensino fundamental (6.º ao 9.º ano) e pelos próprios alunos no ensino médio podemos citar: ajudar em casa ou no trabalho, necessidade de trabalhar, falta de interesse e proibição dos pais de ir à escola (CAMARGO; RIOS, 2018); (LOPES; SANTOS, 2015); (MENDES, 2013); (LÜSCHER; DORE, 2011).

Existem também outros fatores que colaboram para o abandono escolar no ensino médio, tais como envolvimento com atividades ilícitas (LOPES; SANTOS, 2015), salas extremamente lotadas, excesso de conteúdo, professor mal preparado, pais que deixam de lado o aprendizado de seus filhos, escassez de tempo para o aluno realizar as atividades escolares, dentre outros motivos. (SOUZA et al., 2011).

A implementação de um planejamento estratégico com vistas à minimização dos índices de evasão escolar é justificável, pois os investimentos públicos em educação são poucos e a evasão escolar representa sérios prejuízos aos cofres públicos.

Destarte, essa dissertação foi organizada com vias à promover melhor entendimento do leitor, com um Capítulo 2, sobre a evasão escolar e aspectos que permeiam a organização do ensino médio, bem como programas governamentais e fatores que podem promover o abandono escolar por parte do aluno no ensino médio. Capítulo 3, o qual abordou a administração escolar, sua trajetória sócio-histórica, aspectos presentes em seu contexto contemporâneo, bem como conceitos referentes a gestão escolar e atores que perpassam pela construção do saber. No

Capítulo 4, por sua vez, discorre-se referente ao percurso metodológico, utilizado para elaboração do estudo. Neste caso, análise documental dos Planos de gestão de sete escolas do estado de São Paulo, com índices favoráveis de evasão escolar, seguido de entrevistas semiestruturadas, realizadas com gestores, destas unidades educacionais, todas da rede pública. Os dados coletados foram submetidos à análise de conteúdo, conforme apresenta-se no Capítulo 5 e investigados por meio de *software* que resultou em Nuvens de palavras (WordClouds), as quais por meio das alusões dos gestores escolares, entrevistados, evidenciaram os principais motivos de evasão escolar. Motivos esses, discutidos posteriormente, ancorados na literatura que discorre sobre o assunto. Por fim, no Capítulo 6, assim como no Apêndice C, apresentou-se o Produto Educacional, denominado “Planejamento estratégico em prol da diminuição da evasão escolar do ensino médio”, a ser utilizado pelo gestor escolar na elaboração de proposições de ações para redução dos índices de abandono escolar e, conseqüentemente, melhoria do processo de ensino-aprendizagem.

2 A EVASÃO ESCOLAR E OS DESAFIOS PARA A GESTÃO ESCOLAR

Nessa seção é contextualizada a evasão escolar no ensino médio e suas causas, de acordo com autores pesquisadores do tema tratado e dados oficiais, e como ela é tratada sob a ótica governamental.

2.1 Organização do ensino médio

A organização do ensino médio tal qual, conhecemos tem como origem o modelo educacional jesuíta, o qual foi utilizado na educação brasileira entre os anos de 1549 a 1759, ainda na era colonial, com a intenção de atender os filhos dos colonos e as crianças indígenas (SILVA, 2005). Nessa época, filhos de escravos e mulheres não tinham acesso à educação, contudo, a sociedade mais abastada tinha garantido o acesso ao ensino secundário e, assim, posterior acessão ao ensino superior.

De acordo com Silva (2005) em 1759, o modelo educacional aplicado pelos jesuítas aplicaram à educação começou a ser modificado pelo Marquês de Pombal, então Ministro dos Negócios Estrangeiros, que decretou a expulsão dos jesuítas da Colônia Portuguesa, acabando assim, com o aparelhamento da educação. Após isso, o ensino secundário passou a ser lecionado em aulas avulsas por professores sem nenhuma preparação. A qualificação dos docentes não era preocupante por parte dos governantes.

O poder público, assumindo os preceitos da educação, substituiu a formação dos professores e elaboração de material didático pela divisão das disciplinas e, com isso, as salas de aula superlotadas passaram a ser comum, pois um único professor teria que atender uma demanda muito alta de alunos (ROMANELLI, 2003).

Com a instalação da família real portuguesa no início do século XIX, a administração pública passa a ser reorganizada com a delegação dos ministérios para intelectuais e administrados a partir da capital, Rio de Janeiro. Porém, a precariedade da política educacional (dessa vez, imperial) aumentava mais ainda com a crescente busca pelo ensino primário e secundário por partes dos alunos (SILVA, 2005).

Após o retorno da família imperial para Portugal e abdicação do trono por Dom Pedro I em favor do filho Dom Pedro II, foi adicionado à Constituição uma política de descentralização do ensino com a intenção de promover o ensino secundário, sem muito sucesso pela falta de recursos. Além disso, existiam muitas pressões por parte das classes dominantes para que o ensino secundário fosse, somente, um curso preparatório para o ingresso ao ensino superior (SILVA, 2005; ROMANELLI, 2003).

Silva (2005) explica que com a Proclamação da República, o crescimento das cidades e a industrialização, a vida da sociedade brasileira passava por um novo estilo forçando o ensino secundário a uma série de reformas, mas ainda assim continuava deficitário e abandonado pelo poder público.

Para Romanelli (2003), as reformas educacionais republicanas não levaram em consideração a realidade brasileira, embora a reforma educacional implementada por Epiácio Pessoa (Decreto n.º 3.980 de 01/01/1901 e Decreto n.º 3.914 de 26/01/1901) equiparava o ensino secundário em todo o território nacional e a Lei Orgânica Rivadávia Corrêa (Decreto n.º 8.659 de 05/04/1911) mantinha o Ginásio Nacional como modelo de referência de ensino secundário no Brasil.

Com Getúlio Vargas no poder, em 1931 foi realizada mais uma reforma educacional com um dos objetivos de organizar o ensino secundário (Decreto n.º 19.980 de 18/04/1931) instituindo a seriação, a frequência obrigatória em todas as disciplinas e a obrigatoriedade da conclusão desse ciclo para o ingresso no ensino superior, inclusive nas escolas particulares (SILVA, 2005; ROMANELLI, 2003).

Com a queda de Getúlio Vargas o Decreto nº 4.244 de 09/04/1942, propôs um ensino de caráter acadêmico dividido em três ciclos: o primário, o ginásio e o colegial (dividido em ciclo clássico, científico ou normal) (SILVA, 2005). A partir disso, o ensino secundário passa-se a ser denominado de “[...] colegial”, que o ciclo clássico (humanas) é voltado ao estudo das letras; o ciclo científico (exatas) com ênfase nas ciências; e o ciclo normal era voltado para a formação de professores.

Em 1971, surgiu uma nova proposta de reforma do ensino médio e, então, é assinada a lei 5.692/71 de 11/08/1971 dividindo o ensino em primeiro e segundo graus (SILVA, 2005) e que perpetuou a educação brasileira por 25 anos.

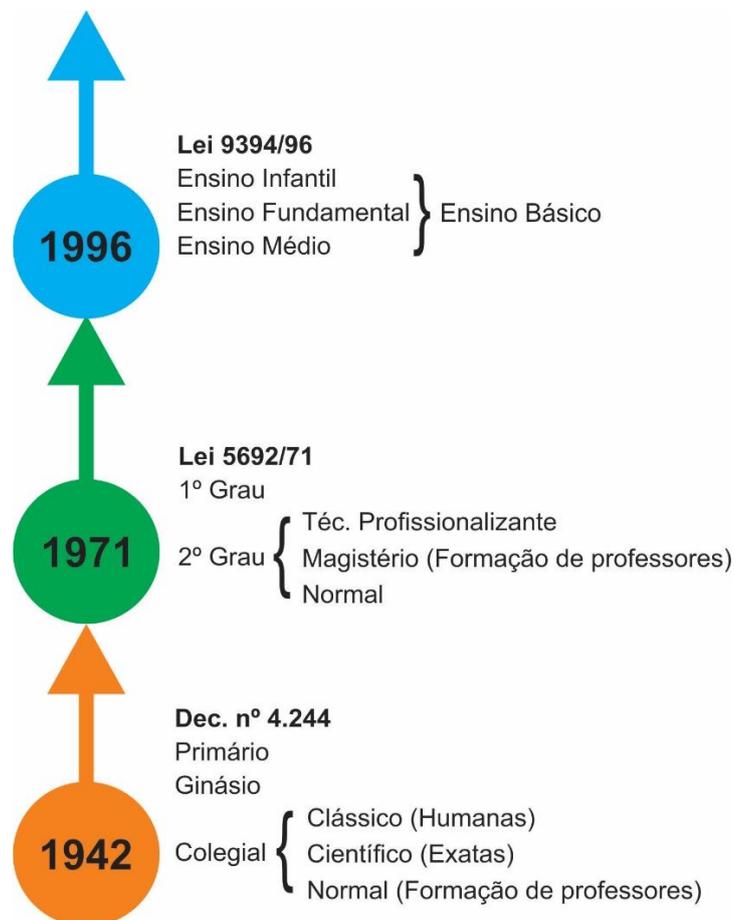
As medidas introduzidas na Lei 5.692/71 dividia o segundo grau em três vertentes que o aluno poderia escolher ao ingressar nesse ciclo: técnico

profissionalizante, magistério ou normal. Com essa lei, o magistério passa a ter, como premissa, a formação de professores.

No final do século XX, foi criada a LDB (Lei nº 9.394/96 de 20/12/1996), que concedeu uma nova personalidade ao ensino médio e agregou esse ciclo como parte integrante da educação básica. O Artigo 36 da referida lei apresenta como objetivos aprofundar os conhecimentos adquiridos no ensino fundamental, preparar o aluno para o mercado de trabalho e cidadania, promover o aprimoramento dele como pessoa humana, além de proporcionar a esse aluno a compreensão dos fundamentos científico-tecnológicos (BRASIL, 1996).

Na Figura 1, é possível visualizar a progressão das denominações dadas ao ensino médio nesses últimos anos.

Figura 1 - Infográfico da progressão das denominações dadas ao ensino no Brasil



Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

Sendo assim, a gestão, que o governo exerce sobre a educação é fundamental para proporcionar as possibilidades de os jovens terem uma educação eficaz e de qualidade.

Nos últimos anos, a gestão educacional e a gestão escolar têm sido orientadas por um conjunto de políticas públicas de educação que passaram a privilegiar o cumprimento de metas em prol da melhoria de indicadores de qualidade da educação. Para dar conta dessa demanda, a escola viu-se obrigada a “[...] atingir, ou até superar os índices e metas estabelecidas para a educação básica, apresentados pelo IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica” (BELO; AMARAL, 2013, p. 340) em termos nacionais.

Nessa mesma direção, a maioria dos Estados brasileiros passou a adotar políticas de avaliação a partir das quais são definidas metas para cada escola. No Estado de São Paulo, por exemplo:

A Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, por meio da Coordenadoria de Informação, Monitoramento e Avaliação Educacional (CIMA), desenvolve ações para acompanhar os avanços da educação básica paulista. As informações colhidas são utilizadas para orientar novas políticas e garantir a constante melhoria na qualidade do ensino (SÃO PAULO, 2017, p. 1).

Embora, essa rede de ensino tenha definido um indicador de qualidade próprio, ela participa também de avaliações externas em nível nacional. Contudo, a gestão escolar, nas escolas públicas paulistas, em geral, tem sido orientada muito mais pelo cumprimento de metas estaduais do que nacionais.

Nesses termos, a gestão escolar vê-se diante da exigência do cumprimento de diferentes metas já que:

Além do sistema de avaliação estadual, o Saresp, e do principal indicador do ensino paulista, o Idesp, os alunos das escolas estaduais paulistas também participam de avaliações federais, como o SAEB e a Prova Brasil, as quais os resultados são utilizados na composição do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), indicador nacional de qualidade de ensino (SÃO PAULO, 2017, p. 1).

Destaca-se que os cumprimentos dessas metas se encontram intrinsecamente relacionado com a garantia da melhoria do fluxo escolar, pois “[...] o IDESP é composto por dois critérios: o desempenho dos alunos nos exames de proficiência do SARESP (o quanto aprenderam) e o fluxo escolar (em quanto tempo aprenderam)” (SÃO PAULO, 2014, p. 1).

É oportuno destacar que o fluxo escolar é calculado considerando-se o número de alunos matriculados e o percentual de aprovação. Excluem-se, portanto,

os alunos retidos, evadidos ou em situação de abandono. Nesses termos para dar conta das metas estabelecidas, a gestão escolar além ter que buscar a melhoria do desempenho dos alunos, além disso, deve ficar atenta também à evasão tendo em vista que ela interfere diretamente no fluxo escolar.

Pelo contexto aludido, a expressão evasão escolar há alguns anos, passou a fazer parte do vocabulário da gestão escolar, na medida cabe a Direção à responsabilidade de liberar ações em prol da minimização da evasão escolar.

Mendes (2013) explica que o termo evasão escolar pode ser entendido como sinônimo de desistência momentânea, ou seja, que o aluno abandonou os estudos tem a possibilidade de retornar à sala de aula. Por sua vez, quando o aluno, deixa a escola categoricamente essa desistência é considerada como abandono escolar.

Trata-se assim, de uma situação preocupante na medida em que, segundo dados do Censo Escolar da Educação Básica de 2018, foram realizadas nesse ano 7,7 milhões de matrículas no ensino médio (segundo tendência de queda quando comparado com os cinco anos anteriores – queda de 7,1%). Destes, a grande maioria dos alunos (87,9%) estão matriculados nas escolas da rede pública de ensino, sendo 6,5 milhões em escolas estaduais (BRASIL, 2019).

Analisando-se o exposto o contexto aludido pode se evidenciar números significativos no que tange o atendimento escolar e também preocupante em relação à gestão. No Brasil, a taxa de distorção idade-série no ensino médio é de 28,2%, número chega a 31,1%, se forem consideradas apenas as escolas da rede pública (BRASIL, 2019).

Em relação à evasão escolar, de acordo com o último Censo Escolar que abrange esse tema (Brasil 2017) em 2016 no país a reprovação e abandono dos alunos da rede pública. Somente na primeira série do ensino médio, atingiu 27,5% das matrículas, ou seja, mais de 2,2 milhões de jovens abandonaram a escola logo que iniciaram a etapa final da educação básica.

Destaca-se que a evasão escolar na rede privada de ensino, no mesmo ano, foi de 9%, ou seja, significa que menos de 730 mil alunos, abandonaram a escola no primeiro ano do ensino médio. É evidente que os números de atendimento na rede privada são muito menores quando comparada à pública, mas esse indicador pode servir de referência para a gestão escolar no que tange às ações de combate à evasão.

A título de comparação, a evasão escolar na rede pública de ensino é três vezes, maior quando comparada à rede privada. Essa diferença pode ser considerada preocupante porque tem vínculo com a qualidade do ensino ou a forma como a educação é gerida pelos responsáveis das instituições de ensino.

De acordo com Diniz (2015), nos últimos anos, o número de alunos evadidos no ensino médio tem caído muito pouco e é fundamental que se apure os principais motivos para se garantir o futuro desses jovens conforme preconiza a LDB em seu segundo artigo.

2.2 Possíveis causas da evasão escolar

Antes de citar as causas da evasão escolar é importante destacar que esse fenômeno, historicamente "[...] faz parte dos debates e reflexões no âmbito da educação pública brasileira" tendo adquirido grande "[...] relevância no cenário das políticas públicas e da educação em particular [...]" (MILLEN NETO et al. 2010, p. 3), com maior ênfase, a partir da década de 1990, com o advento das políticas educacionais orientadas pelo modelo neoliberal.

A partir desse contexto histórico:

[...] a educação é transferida do âmbito dos direitos para o âmbito privilegiado do mercado, transformando-a de um direito social para um serviço, uma mercadoria que deve ser adquirida no livre mercado, uma vez que a educação é redefinida segundo a lógica do mercado pelas reformas neoliberais (COSTA JR. 2010, p. 44).

Com isso, passou-se a privilegiar, cada vez mais, a garantia de acesso e permanência do estudante na escola sem a devida preocupação com a qualidade do ensino. Sendo que uma das maiores preocupações com a garantia desse princípio era o da manutenção do aluno na escola, evitando-se, portanto, a evasão ou o abandono escolar.

Sabe-se, contudo que:

[...] a democratização da educação não se limita ao acesso à instituição educativa. O acesso é, certamente, a porta inicial para a democratização, mas torna-se necessário, também, garantir que todos os que ingressam na escola tenham condições de nela permanecer, com sucesso. Assim, a democratização da educação faz-se com acesso e permanência de todos no processo educativo, dentro do qual o sucesso escolar é reflexo da qualidade. Mas somente essas três características ainda não completam o sentido amplo da democratização da educação (BRASIL, 2010, p. 45).

Assim, sem muita preocupação com os aspectos qualitativos buscam-se, cada vez mais, os culpados pela evasão escolar que se tornou um elemento central para o insucesso das políticas educacionais então, promulgadas.

Analisando o exposto, observou-se que, em geral, as discussões a respeito da evasão escolar giravam em torno da intersecção entre os papéis da escola e da família no que tange às responsabilidades da vida escolar da criança (QUEIROZ, 2006).

Apesar da complexidade para tratar a evasão escolar, faz-se necessário destacar que alguns fatores são atribuídos a ela tais como: saída do aluno da escola e/ou do sistema de ensino, abandono e futuro retorno à escola, a retenção e repetência desses discentes. Contudo, em diversas ocasiões, o que o sistema educacional entende como evasão escolar não é o mesmo no ponto de vista do aluno ou até mesmo para a escola que ele frequentou (LÜSCHER; DORE, 2011).

Em geral, para o sistema de ensino público, readmitir um aluno, decorridos dez anos, de sua desistência pode ser considerado um problema, mesmo que o aluno ou a escola tenha outra visão sobre a situação ou esse contexto. Independente dos pontos de vista deve-se ficar bastante nítida as possíveis relações entre as perspectivas do sistema escolar, da escola e do aluno, visando saber qual é a principal referência para cada um deles (LÜSCHER; DORE, 2011).

Depreende-se, portanto, que há um conjunto de fatores que influenciam a evasão escolar, conforme descrito a seguir:

Pelo fato de ser a última etapa da Educação Básica e a que antecede o acesso ao Ensino Superior, é possível dizer que o ensino médio apresenta uma característica tradicional: da escola para a faculdade, da escola para o trabalho, ou mesmo da escola para a família (MENDES, 2013, p. 264).

Para Mendes (2013), os alunos quando chegam ao ensino médio se deparam com tantas adversidades que podem motivá-los a evadirem-se da escola sendo que esse ciclo educacional no Brasil, possui características peculiares favorecendo o aumento da evasão escolar.

Segundo Lüscher e Dore (2011), o convívio do aluno com os demais colegas, com os docentes e, inclusive, com os demais integrantes da comunidade escolar, é um fator decisivo para que o jovem tome a decisão de evadir ou continuar na instituição de ensino, por exemplo.

As características do ambiente escolar tais como, comportamento dos colegas, recursos escolares, estruturas físicas, relacionamento dos professores e até mesmo os processos pedagógicos podem favorecer a evasão escolar.

A circunstância familiar (grau educacional dos pais, renda familiar e estrutura social da família) é também um fator importante para o sucesso ou fracasso escolar do aluno (LÜSCHER; DORE, 2011). Outro fator significativo, relacionado à família, que colabora para a evasão escolar é a qualidade do convívio que o aluno tem com seus pais.

Mas, vale destacar que, de acordo com Camargo e Rios (2018), a maioria dos jovens que evadiram das escolas se encontra nas áreas urbanas, precisando ser inserida no mercado de trabalho e, por isso, toma essa decisão.

Souza et al. (2011) alegam que pesquisas e estudos realizados para analisarem a evasão escolar abordam duas teorias: situações externas e internas à instituição escolar. As situações externas estão relacionadas ao trabalho, desigualdades sociais, relação com a família e as drogas. As situações internas estão associadas à própria escola, incluindo o professor.

Embora haja a obrigatoriedade do ensino médio para os jovens, Lopes e Santos (2015) salientam que a primordialidade do trabalho para ajudar na renda familiar somado a uma carga horária bastante cansativa, afetam no desempenho dos alunos com relação aos estudos. Adicionalmente, os alunos que têm um nível socioeconômico mais baixo, possuem um menor rendimento ficando, assim, mais disposto à evasão.

Mendes (2013) alega que a falta de motivação do aluno interfere no processo de aprendizagem dele. Com a ausência de certa disposição, o discente deixa de investir na realização de tarefas com o mínimo de qualidade tendo como resultado uma formação deficitária para exercer a cidadania e se realizar como pessoa.

Outro motivo para a evasão escolar, segundo Lopes e Santos (2015), o envolvimento com atividades ilícitas, certamente, é um dos fatores que também auxiliam na resistência do ensino médio. O ingresso na criminalidade e na violência também é destacado.

Há também outros fatores que colaboram para o abandono escolar no ensino médio que são as salas extremamente lotadas, excesso de conteúdo (e, também, bastante desinteressante), professor mal preparado, pais que deixam de lado o

aprendizado de seus filhos, escassez de tempo para o aluno realizar as atividades escolares etc. (SOUZA et al., 2011).

Certamente, além da baixa qualidade do ensino, a reprovação, a falta de interesse por parte do aluno, a burocracia da escola, brincadeiras de mal gosto por partes dos colegas, incentivam o aluno a abandonar os estudos antes da sua conclusão.

Souza et al. (2011) ainda explicam que, normalmente, os alunos que estão cogitando o abandono escolar acabam fazendo isso sem qualquer tipo de comunicação aos pais (ou seu responsável), principalmente quando maiores de idade. A baixa qualidade de ensino nas escolas também é um fator que para que muitos jovens abandonem os estudos sem completarem o ensino médio. Mas, para Mendes (2013), 75% dos discentes acham que o principal problema desse ciclo educacional são os alunos desinteressados.

Esses autores expressam a ideia de que a instituição de ensino tem uma grande responsabilidade pelo sucesso ou fracasso dos alunos, destacando aqueles que pertencem às classes sociais mais baixas da população. Ocorre que, muitas vezes, “[...] a escola desconsidera o capital cultural de seus estudantes da classe pobre, sendo o professor responsabilizado pela evasão e pelo fracasso escolar do aluno” (SOUZA et al., 2011, p. 28).

Ademais, estudos apontam que as sucessivas reprovações é um fenômeno que agrava a interrupção dos estudos escolares. Com isso, entende-se que “[...] a evasão escolar deve ser vista como um processo e não apenas como um momento pontual na vida do estudante” (MENDES, 2013, p. 263). Para esse autor, a evasão escolar é a etapa final de um acumulativo e tenso desempenho da escola.

Trombini, Olegrário e Laroque (2017) explicam que o problema que acarreta a evasão escolar não é culpa do aluno, da família ou do professor, especificamente. Sugerem, portanto, que se deve levar em consideração o que de fato está sendo feito na instituição de ensino.

Esses mesmos autores apontam também que, embora o assunto esteja sendo discutido há algum tempo por muitas escolas, o tema deve ser repensado, pois a cada ano o número de alunos que deixa a escola no ensino médio só aumenta sendo que as taxas de reprovação são cada vez maiores caracterizando, assim, o fracasso escolar.

Outro problema conforme Mendes (2013) é as vezes, a evasão escolar ser vista, por cada membro que compõe o grupo escolar de forma distinta. Nesse sentido, o autor alega, na visão do gestor da escolar a evasão se dá em virtude da ausência de incentivos estudantis, ou seja, que associem a aprendizagem as necessidades profissionais dos estudantes.

Já na perspectiva da coordenação pedagógica, a evasão escolar, ocorre principalmente pelo rendimento ruim do aluno, haja vista que, quando este se depara com uma nota baixa, fica desmotivado, a ponto de querer abandonar os estudos. Isso porque o aluno, se acha incapaz de recuperar o conteúdo trabalhado, bem como as notas para ser aprovado. Por sua vez, para o docente a evasão escolar está relacionada as condições econômicas e sociais da família e do estudante (MENDES, 2013).

Mas, existem outras concepções que ajudam explicar a evasão escolar, por exemplo, segundo Rumberger (2006 apud MENDES, 2013) os recursos que a instituição escolar oferece ou deixa de oferecer podem tanto influenciar na efetivação do engajamento e desempenho econômico, quanto contribuir para o processo de desengajamento e evasão do estudante.

De acordo ainda, com Diniz e Quaresma (2016), o formato tradicional do ensino médio somado à estrutura administrativa, institucional e física da escola corrobora para a decisão do jovem em abandonar os estudos em pleno período escolar. Para essas autoras, existe uma necessidade de se obter uma educação de qualidade que deixe o aluno apto para o exercício da cidadania.

Aulas diversificadas e atrativas, qualificação e valorização dos profissionais envolvidos com o ensino, investimentos financeiros cada vez maiores e ampliação dos momentos de socialização podem fazer com que o estudante perceba que o conhecimento obtido em sala de aula tenha utilidade no seu dia-a-dia fora da escola (DINIZ; QUARESMA, 2016). Ademais:

Mesmo com todas as medidas governamentais que chegam à escola, o grupo de gestores deve procurar estabelecer estratégias e práticas educacionais e se preocupar com a aprendizagem de seus alunos, principalmente para reduzir os índices de evasão e reprovação (DINIZ; QUARESMA, 2016, p. 146).

Assim sendo, é imprescindível uso de diferentes linguagens com os alunos devido a complexidade atual e futura para a troca de ideias e experiências para

propor soluções efetivas e ampliar a importância de cada discente dentro da vida escolar.

2.3 Evasão Escolar sob a ótica governamental

Trombini, Olegrário e Laroque (2017) esclarecem que diversas medidas governamentais têm sido utilizadas com o intuito de minimizar a evasão escolar. Dentre elas, os autores citam o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), Projovem, a implantação da Escola Cidadania, além de tantos outros. Contudo, segundo esses autores, essas ações não têm sido o bastante para que os jovens permaneçam na escola.

Mesmo fazendo uso de estratégias voltadas aos alunos, muitos discentes ainda continuam abandonando a sala de aula. Com os dados sobre evasão escolar no Brasil, ao longo dos anos, o Governo Federal criou diversas medidas com o objetivo de reduzir estes índices (TROMBINI; OLEGRÁRIO; LAROQUE, 2017).

As políticas públicas e os programas de governo são necessários para que o jovem permaneça em sala de aula e, desta forma, tenha condições de se ingressar no mercado de trabalho, ter caráter ético, senso crítico e independência intelectual. Pois, as diretrizes e bases da educação nacional, lei nº 9.394 de 1996 (LDB) estabelece no Artigo 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 (BRASIL, 1996, p. 12).

Assim sendo, o ensino médio tem a incumbência de encerrar mais um ciclo de conhecimentos e deixar o aluno concludente preparado para o mercado de trabalho, apto ao ingresso no ensino superior e com propedêutica para os desafios futuros.

Para Batista, Souza e Oliveira (2009), os programas governamentais são constantemente criticados, principalmente, por causa da descontinuidade das suas ações e as sobreposições destas. Contudo, esses mesmos programas são considerados estratégias criadas pelo governo com o objetivo de reduzir o alto índice de jovens que estão fora das salas de aula.

A redução da evasão escolar deve ser uma preocupação das três esferas do governo: municipal, estadual e federal. Os esforços desses poderes devem ser aplicados em conjunto para que possam surgir resultados quase que imediatos.

Por exemplo, lançado em 24 de abril de 2007 como política do governo federal, o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) apresenta a melhoria da Educação Básica como seu principal objetivo.

Freitas e Silva (2016) afirmam que esta política aponta para a prioridade da universalização da Educação Básica, isto é, a criação do sistema nacional de educação compreendendo desde a pré-escola até o nível médio.

O PDE, prevê que a educação deve estar alinhada com os objetivos que são determinados pela Constituição Federal do Brasil, determinando a prerrogativa de que todos têm o direito de aprender (BRASIL, 2007).

Em resumo, o PDE é um programa de governo que, além de outros benefícios, garante aos alunos o acesso à escola. Em relação ao ensino médio, Costa et al. (2017) trazem a conjectura de que este nível de ensino não tem alcançado suas metas e, como consequência, a formação dos alunos adolescentes está muito aquém do necessário.

Costa et al. (2017) afirmam que por causa das dificuldades existentes nos atuais sistemas educacionais é notório os elevados índices de repetência e evasão nas escolas e, por isso, é comum o discurso de que há necessidades de melhorias da qualidade do ensino e do funcionamento das escolas, constantemente.

Entretanto, para Freitas e Silva (2016), um programa que visa a redução da evasão escolar estabelece ações estratégicas e metas de qualidade relacionadas ao IDEB – Índice de Desenvolvimento da Educação Básica. Assim, as ações estabelecidas pelo programa focam o desenvolvimento da educação, fomentando a ciência e a tecnologia com o intuito de haver o crescimento da economia e a competitividade internacional a médio e longo prazo.

Segundo o Ministério da Educação (BRASIL, 2007) em um passado não muito distante, houve um descaso com alguns níveis de ensino, pois existiu uma

atenção praticamente exclusiva ao ensino fundamental tendo como resultado um retardo no Ensino médio e também no ensino infantil. Afinal, estas duas etapas são alicerces para que o ensino fundamental possa avançar.

Registre-se que quando o governo lança um programa visando a evasão escolar deve ter como objetivo a identificação e reversão das causas desse abandono e melhorias da aprendizagem por parte dos alunos.

De acordo com Vitelli (2017), o governo deve avaliar a qualidade educacional tendo em vista um conjunto de fatores, mensuráveis e não mensuráveis, com a compreensão de que há muitas desigualdades dentro do sistema educacional. Então, o uso de indicadores que demonstram as taxas de reprovação e abandono é primordial e necessário para que não haja um diagnóstico superficial. O autor cita como exemplo, uma pesquisa no estado do Rio Grande do Sul, a qual aponta que mesmo quando o governo se preocupa com a evasão escolar, as ações propostas costumam não terem sucesso, pois não acometem as verdadeiras causas da evasão escolar. Isso ocorre por haver apenas uma análise superficial dos motivos pelo quais os alunos abandonam a escola (VITELLI, 2017).

Sendo assim, mapear e identificar as ações governamentais dentro do campo educacional por parte do governo é essencial para promover melhorias concretas e condizentes com o intuito de manter o aluno dentro da sala de aula.

A deficiência da ótica governamental sobre esse assunto provém de épocas históricas, desde a constituição da escola pública, tendo como significativo, a falta de identidade do ensino médio. Além disso, o excesso de problemas estruturais e conjunturais demonstra que, muitas vezes, um plano de governo tem a conotação de que a crise na educação é um projeto (OLIVEIRA, 2017).

Nesse sentido, o governo deve buscar a elaboração de uma proposta para redução da evasão escolar tal qual possa superar esses desafios históricos e construir um projeto de ensino formativo, motivador e que seja apoiado por ações que tenham como principal objetivo a formação humana.

Oliveira (2017) cita, inclusive, que a última proposta de reforma educacional enviada pelo governo ao Congresso Nacional foi a promoção de mudanças estruturais no ensino médio com o intuito de incentivar o aluno a permanecer em sala de aula motivado e concluir esse ciclo educacional.

Ainda assim, pode-se citar alguns programas em vigor que têm como um dos objetivos a redução da evasão escolar no ensino médio e, como consequência, a melhora da qualidade do ensino nas instituições escolares.

2.3.1 Programa Bolsa-Família

De acordo com Brandão, Pereira e Dat (2013), o Programa Bolsa-Família (PBF) foi criado através da Lei nº 10.836 de 09 de janeiro de 2004. O principal objetivo deste programa é combater a fome e refrear a pobreza de milhões de famílias pelo país. Contudo, a assiduidade na escola é uma das exigências para participação no programa Bolsa-Família.

O Programa Bolsa-Família determina aos seus beneficiários deveres nas áreas de saúde e educação para que, assim, tenham direito à transferência de renda. Na área de educação, estudantes adolescentes que têm idade entre 16 e 17 anos devem apresentar, mensalmente, uma frequência mínima de 75% nas aulas, enquanto os alunos que possuem idade de 15 anos ou menos devem comprovar uma frequência de pelo menos 85%.

Sendo assim, Gonçalves, Menicucci e Amaral (2017) afirmam que os alunos que pertencem às famílias integrantes do programa Bolsa-Família têm reprovação na escola 11% menor, se comparados com os alunos que não recebem o benefício do programa.

Por se exigir que o estudante frequente a sala de aula por um tempo mínimo a cada mês, observa-se o seguinte:

[...] as famílias reconhecem que o PBF atua de forma positiva em relação ao desenvolvimento escolar dos seus filhos e que o receio de perder o benefício é um dos fatores que ajudam os pais a monitorarem os seus filhos a fim de garantir a frequência e permanência na escola (SOUZA, 2015, p. 48).

Porém, é importante que, não só a frequência, mas também o desempenho escolar seja acompanhado por perto pelos pais e também pela instituição escolar para que a família desse estudante não faça com que o aluno apenas compareça à escola.

Conforme apontam os estudos de Brandão, Pereira e Dalt (2013), através de uma pesquisa qualitativa de base nacional, os efeitos do Programa Bolsa-Família, na perspectiva dos operadores do ensino, proporcionam muitos pontos negativos, mas também tem diversos pontos positivos, independente da região do país.

Entre os pontos negativos do programa Bolsa-Família citados por Brandão, Pereira e Dalt (2013) destacam-se:

- Pelo fato de o programa não exigir o mínimo de aproveitamento escolar do estudante, o Bolsa-Família não proporciona nenhum impacto à educação, pois o aluno não se empenha ou não se interessa pelos estudos.
- O Programa Bolsa-Família também pode ser visto como um projeto paternalismo que desestimula a autonomia familiar deixando os pais desinteressados pela qualidade do processo educacional dos filhos.
- Ressaltando-se o ensino médio, o programa tem pouco efeito sobre o aluno adolescente, pois este acaba abandonando os estudos para se colocar no mercado de trabalho, mesmo que de forma precoce, para obter sua própria renda. Afinal, não é ele quem recebe a transferência de renda do programa Bolsa-Família.

Sendo assim, o programa Bolsa-Família destaca-se dos demais chamados programas de transferência de renda, pois muitos acabam se aproveitando dos recursos destinados às famílias que distorcem o estímulo, provocando a evasão escolar.

Por sua vez, Brandão, Pereira e Dalt (2013) também enfatizam os pontos positivos desse programa. São eles:

- O controle que os pais beneficiados pelo programa devem ter sobre a frequência escolar dos filhos, mesmo que isso se dê mais por obrigação do que com a preocupação com o desenvolvimento escolar para, então, garantir a renda oriunda do Programa Bolsa-Família, faz com que o aluno permaneça na escola.
- A presença do aluno na sala de aula pode proporcionar um vínculo e, assim, fazer com que o discente comece a se interessar pela escola.
- A frequência escolar sendo obrigatória pode ser um elemento capaz de fazer com que as propostas educacionais sejam fomentadas, além de estabelecer um vínculo com a família do estudante deixando-a mais responsável e comprometida com os estudos dos filhos.

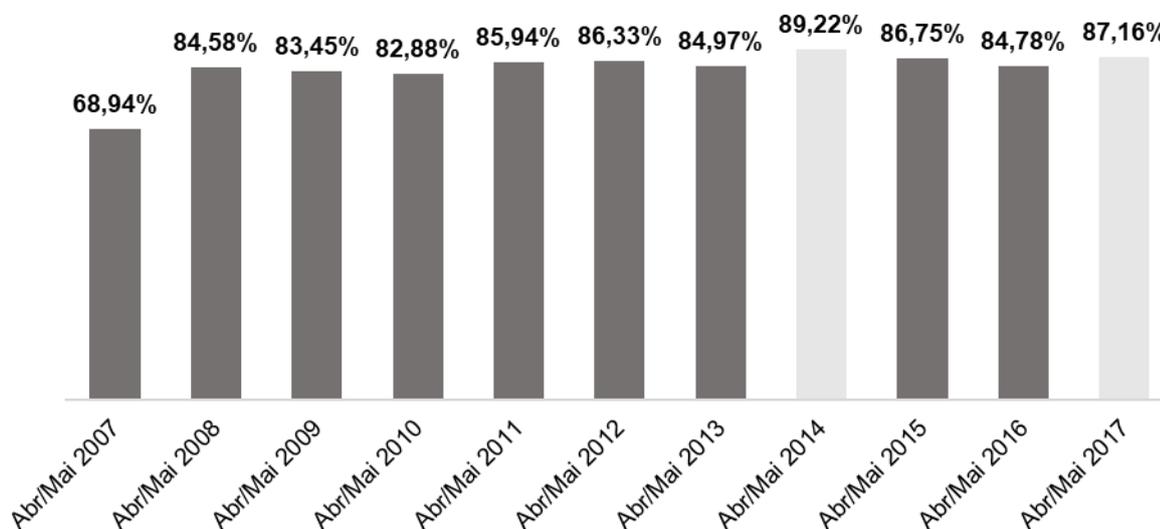
Desta forma, sendo obrigatória a frequência escolar, é possível que o aluno beneficiado por esse programa se depare com atividades de ensino, com as quais tenha afinidade, e a partir desta identificação aprimore seus conhecimentos consolidando seu vínculo com os estudos e sua instituição escolar.

De acordo com o Ministério da Educação, nos últimos dez anos houve um aumento de 20% no número de alunos beneficiários do programa Bolsa-Família que frequentam a escola diariamente (BRASIL, 2017).

Desta forma, pode-se julgar que o benefício do programa Bolsa-Família traduz a necessidade de atuação do Estado para reequilibrar as pessoas dependentes de programas de transferência de renda, o impacto social na vida dessas pessoas, embora pequena, mas de extrema importância.

Visualizando o gráfico apresentado na figura 2, no ano de 2007, primeiro a ser comparado, apenas 68,94% dos alunos pertencentes a famílias que recebiam transferência de renda do programa, frequentavam as salas de aulas todos os dias. No ano de 2017 este número saltou para 87,16%.

Figura 2 - Resultado da série histórica do acompanhamento da frequência escolar do PBF relativo aos meses de abril e maio (2007-2017)



Fonte: Adaptado do Ministério da Educação (2017)

O Ministério da Educação ainda afirma:

Ao analisar os resultados do período, por estado, os números mostram que das 27 unidades da federação, dez apresentaram frequência escolar acima da média nacional, de 85%. Destaque para São Paulo (94,42%), Rio Grande do Sul (92,51%), Paraná (92,49%),

Espírito Santo (92,20%), Santa Catarina (91,11%) e Tocantins (91,09%) (BRASIL, 2017, p. 1).

É certo que aqueles estados com maior frequência escolar são também os mais desenvolvidos do país. Embora, Tocantins, considerado uma unidade da federação pouco desenvolvida, se destaca como um dos estados onde os alunos têm uma frequência superior aos 90%.

2.3.2 Programa Nacional de Inclusão de Jovens – Projovem

Projovem é o Programa Nacional de Inclusão de Jovens, Educação, Qualificação e Ação Comunitária constituída como política pública e tem objetivos sociais destacando-se a elevação do nível de escolaridade de jovens que possuem condições menos favorecidas no país (PIRES, 2009).

Trombini, Olegrário e Laroque (2017) explicam que o Projovem, lançado pelo Governo Federal, é destinado aos jovens que têm idade entre 15 e 17 anos (Projovem Adolescente) e pertencentes às famílias cadastradas no programa Bolsa-Família ou em situação de risco social. O programa Projovem evidencia o desenvolvimento social e o combate à fome. Assim como o programa Bolsa-Família, este programa também está atrelado ao desempenho escolar sendo que, cabe ao Diretor passar informações sobre a frequência do aluno em sala de aula.

Martins e Melo (2017) esclarecem que o Projovem foi instituído em 30 de junho de 2005 e após dois anos de avaliação do programa, o mesmo foi dividido em quatro modalidades: Projovem Adolescente, Projovem Urbano, Projovem Campo e Projovem Trabalhador com duração de 18 meses.

Devido os indicadores educacionais evidenciarem sérios problemas, tais como evasão escolar, elevados índices de repetência e distorções de idade/série, Pires (2009) esclarece, o Projovem é direcionado ao jovem com baixo nível escolar. Com a proposta de desenvolver melhor os jovens, este programa valoriza a educação básica com o intuito de formar trabalhadores e desenvolver habilidades para a inclusão no mercado de trabalho.

Para tanto, o Projovem funciona através de uma parceria entre o Governo Federal e as prefeituras das principais capitais do país através de ações como: contratação de professores, utilização da infraestrutura das escolas municipais, coordenação do programa pelos municípios etc.. (PIRES, 2009).

Martins e Melo (2017) afirmam que a cada ano é maior a quantidade de jovens no país e, por isso, o número de alunos que não concluem o ensino médio dentro da faixa etária considerada adequada (até os 19 anos) faz com que as metas estabelecidas pelo movimento da sociedade Brasileira Todos pela Educação, reconhecido como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip), fiquem cada vez mais distante de serem alcançadas.

Sendo assim, o Governo Federal lança este programa como uma perspectiva para os jovens que abandonaram os estudos e, por isso, não tiveram acesso à uma formação profissional, proporcionando, através do Projovem, possibilidades para o conhecimento, qualificação e cidadania (PIRES, 2009).

A diferença entre o Projovem e outros programas existentes são os objetivos, os quais buscam uma formação integrada, qualificação profissional inicial e engajamento cívico que ajudam no desenvolvimento educacional dos beneficiários (MARTINS; MELO, 2017).

Martins e Melo (2017) explicam, ainda, que esse programa tem um caráter assistencialista e emergencial haja vista que o principal público a ser alcançado são aqueles jovens envolvidos à diversos problemas sociais.

Com a reintegração do jovem ao sistema educacional, promovendo uma certa capacitação para o mercado de trabalho, o programa além de garantir uma ajuda de custo ao jovem, promove também a garantia da universalização do ensino médio, público e gratuito.

Pires (2009) define como missão do Projovem:

Reintegrar jovens brasileiros ao processo educacional, promover uma qualificação profissional, garantir um auxílio financeiro a esse público-alvo e ainda assegurar o acesso a cursos de informática, esporte, cultura, lazer e cidadania (PIRES, 2009, p. 224).

Tal programa confere importante incentivo aos jovens alunos em situação de vulnerabilidade social ao promover elevação de sua escolaridade facilitando sua inserção no mercado de trabalho.

2.3.3 Projeto - Quem Falta Faz Falta

A evasão escolar se tornou um imbróglio por todo o país, principalmente no ensino médio. De acordo com Guedes (2015), essa situação acaba se transformando em um problema econômico de curto, médio e longo prazo.

Explicando, em curto prazo, a evasão escolar proporciona um aumento do custo para quem está financiando a educação, pois esta vaga ocupada poderia estar sendo utilizada por outro aluno que, de fato, estivesse estudando. Em médio prazo, quando este aluno evadido resolve voltar à escola (normalmente na modalidade EJA), mais investimento será necessário aplicar. E em longo prazo, quando este jovem for para o mercado de trabalho, devido à ausência de competências e habilidades mínimas, terá dificuldades para exercer uma função por causa da ausência da escola (GUEDES, 2015).

Quando o aluno se ausenta na escola, ele sofre um impacto direto na aprendizagem fazendo com que seu desempenho escolar seja menor e as faltas fazem com que a predisposição para a evasão seja maior.

Pensando nisso, a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo lançou em 19 de agosto de 2015 o projeto chamado **“Quem Falta Faz Falta” (nosso grifo)** com o objetivo de reduzir o número de faltas e abandono escolar e, também, a reprovação por causa da baixa frequência no Estado (SÃO PAULO, 2017).

De acordo com a Secretaria da Educação (SE), este projeto foi instituído pela Resolução SE 42 onde se afirma que o diretor da escola, junto com a equipe gestora orientada e acompanhada pelo supervisor de ensino, terá as seguintes atribuições:

- I- identificar os motivos das ausências e arrolar estratégias de ações preventivas e saneadoras;
- II- acionar os órgãos colegiados/instituições auxiliares (Conselho de Escola, Associação de Pais e Mestres, Grêmios Escolares), com vistas a uma atuação conjunta;
- III- proceder a ações que impliquem a inserção, nas aulas regulares, de atividades diversificadas de comprovado interesse dos alunos (SÃO PAULO, 2017, p. 1).

Assim, há o propósito de através de uma análise, minimizar os fatores que promovem o desincentivo dos alunos, realizar o acompanhamento da vida escolar do discente e fazer com que a escola tenha ações que possam motivar os alunos a permanecerem na sala de aula.

Além disso, a Resolução SE 42 (SÃO PAULO, 2017) ainda descreve que a escola tem que comunicar os pais ou responsáveis dos alunos sobre sua situação escolar, independente do momento do ano letivo, quando este discente estiver prestes a atingir ou superado 10% das faltas permitidas das aulas já ministradas dentro do período.

Este projeto entra em contato com os pais para saber quais os motivos do aluno não estar presente às aulas enfatizando o quanto é importante a participação do jovem nas aulas e em outras atividades escolares, tendo em vista a redução ou a estagnação da sequência de faltas.

De acordo com a Secretaria da Educação, quando o aluno está prestes a atingir 20% de faltas sobre o período das aulas dadas, é realizada uma comunicação por escrito sobre a situação do estudante e nos casos em que os pais não tomem providencias eficazes, o Conselho Tutelar e a Vara da Infância e da Juventude são acionados.

Por fim, a Resolução SE 42 (SÃO PAULO, 2017) oferece oportunidades para aqueles alunos que atingem 25% de faltas no ano possam recuperar o aprendizado (conteúdos e habilidades não desenvolvidos) através de mecanismos de apoio, como por exemplo, o uso do material de apoio oficial e conteúdos digitais oferecidos pela Secretaria da Educação.

Este projeto fez com que seis em cada dez alunos, que registraram mais de 25% de faltas, retornassem aos estudos nos últimos quatro meses de 2016, tendo a possibilidade de concluir o semestre letivo fazendo com que São Paulo mantenha um dos menores índices de faltas nas escolas do país. Fazendo uma comparação, em 1986, segundo dados do censo escolar, o índice era de 26,5% no ensino médio, sendo reduzido para 12,1% no ano 2000 e no último levantamento realizado em 2014, este número caiu para 5% (SÃO PAULO, 2017).

Contudo, Guedes (2015) critica o projeto, pois, segundo o autor, é aplicado sobre aquele aluno que se ausenta da sala de aula ao longo do ano sem motivo algum, sem necessidades, simplesmente por não querer ir à escola, fazendo com que este discente seja promovido independente de qualquer coisa.

Sendo assim, o Governo de São Paulo tem tomado ações precipitadas e desesperadas a fim de reduzir os custos com a educação, aprovando o aluno sem critérios mínimos de aprendizagem (GUEDES, 2015). O autor conclui com os seguintes questionamentos:

Alguém já parou para calcular o custo social da aprovação automática que se instalou neste país? Alguém já parou para pensar que essa aprovação automática já chegou ao ensino superior e hoje os médicos se formam sem noções básicas de biologia? Advogados não conseguem interpretar uma lei? Professores que não tem proficiência na leitura? Professores de matemática que não sabem matemática? Engenheiros que não sabem diferenciar solo de rocha? Você acredita que um aluno que não frequentou essa escola que não lhe ofereceu

atrativo ou significância mínima para sua aprendizagem, e que fez no final do ano um “trabalhinho”, realmente aprendeu alguma coisa? (GUEDES, 2015, p. 9).

Certo que não é apenas os alunos que não alcançaram o devido conhecimento necessário, como também os docentes que receberão esses discentes nas escolas. Assim, todos se esforçarão para que alcancem o mínimo de base no desenvolvimento acadêmico e não causem um maléfico maior para o nosso futuro.

3 DA ADMINISTRAÇÃO À GESTÃO ESCOLAR

Para maior compreensão do tema, nessa seção são abordados os conceitos teóricos em prol da compreensão dos conceitos que perpassam pela organização escolar. Além de contextualizar o cenário histórico da administração e gestão escolar sob a ótica de autores que estudaram o tema e apresentam concepções relevantes do tema.

3.1 Histórico da Administração Escolar

Apesar dos primeiros contatos da população brasileira com a educação acontecer com a chegada dos jesuítas oriundos de Portugal em 1549 (EGGERS, 2016), a administração da educação no Brasil remonta-se à década de 1930. Até então, as publicações existentes eram “[...] memórias, relatórios e descrições de caráter subjetivo, normativo, assistemático e legalista” (SANDER, 2007, p.21). Por isso, com a exiguidade de um sistema de ensino voltado para os estudantes brasileiros, não houve o desenvolvimento de bibliografias voltadas à administração educacional.

Desde meados de 1930 até a década de 1980, a administração escolar era situada no âmbito de uma estrutura administrativa empresarial, baseada em hierarquia de funções, onde o diretor de escola tinha uma função preponderante; era um líder, condutor de toda operação educacional de uma instituição de ensino e autoritário, o qual mandava em virtude de uma lei que lhe garantia essa competência inerente ao seu cargo (SARMENTO; SOUZA, 2016).

Por isso, na época citada era difícil aplicar diversas ações democráticas que proporcionasse uma educação de qualidade, equidade e gratuidade para todos.

De acordo com Drabach e Mousquer (2009) por causa da desorganização do sistema educacional durante a década de 1930, as circunstâncias educacionais acadêmicas deparavam-se imergidas em ideais progressistas de educação, diferente da administração escolar tradicional, a qual não era mais favorável aos princípios de desenvolvimento do país naquele momento que tinha como foco o avanço da industrialização.

As novas circunstâncias educacionais, segundo Sander (2007) foram concebidas, principalmente, por influência de um movimento pedagógico

denominado como Educação Nova. Movimento esse, que no Brasil era defendido por intelectuais que se guiavam na necessidade de um aumento na cientificidade no campo educacional.

O Manifesto da Educação Nova, datada de 1932 entre diversas questões, citava como principal responsável pela desorganização do sistema educacional a falta de espírito filosófico e científico na resolução dos problemas encontrados na administração escolar (DRABACH; MOUSQUER, 2009). Sendo assim, esse momento histórico permitiu o surgimento dos primeiros autores, que abordam a temática da administração escolar. Entre eles, destacam-se os que delinearão relevantes pressupostos teóricos como: Anísio Teixeira; Lourenço Filho; Carneiro Leão e José Querino Ribeiro. Todos com escritos, que buscavam compreender as primeiras teorias no campo da administração escolar.

Registre-se que a administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados podendo ser utilizada em diferentes processos e serviços. Porém, nas escolas o administrador deve ser preocupado com o sistema pedagógico que dão base ao conceito de gestão escolar (PARO, 2007).

Assim, no final da década de 1980, de acordo com Sarmiento e Souza (2016), começou no Brasil, o movimento pela democratização da escola pública e a aprovação do princípio da chamada Gestão Democrática do ensino Público, a qual consta na Constituição Federal de 1988, ratificada pela LDB de 1996. Desta forma, o ensino democrático e de qualidade deixa de ser um privilégio de alguns e passa a permitir o acesso de todos que o procuram.

Apesar disso, é importante salientar que, mesmo diante dessa inovação e democratização do ensino, os procedimentos da gestão escolar, ainda conservam certo autoritarismo, implícitos em suas práticas.

3.1.1 Anísio Teixeira

Anísio Spínola Teixeira (Figura 3), baiano da cidade de Caetité, nascido em 1900, apontava como um problema a centralização administrativa e priorizava e se preocupava com uma divulgação, ampliação e maior oferta da escola primária para a população (EGGERS, 2016). Esse teórico era visto como um educador e defensor da escola pública, preocupado com a democracia de uma forma efetiva e que sempre tentava colocar suas ideias em prática.

Figura 3 - Anísio Spínola Teixeira



Fonte: Universidade Federal de Itajubá (2019)

De acordo com Eggers (2016), Anísio Teixeira era a favor da prática do aluno como base de um melhor aprendizado e o administrador escolar tinha uma função muito importante no cotidiano das escolas. Não concordava com a educação tradicional, voltada para a elite, pois era defensor da concepção de que o desenvolvimento de uma pessoa e as transformações sociais se dava em uma escola que pudesse ofertar condições teóricas e práticas para isso.

Os escritos de Anísio Teixeira referentes à administração escolar têm como base as suas experiências como administrador de órgãos públicos voltados para a educação, como por exemplo, Secretário da Educação do Distrito Federal, quando aplicou reformas no sistema educacional na capital federal (DRABACH; MOUSQUER, 2009).

Assim, Anísio Teixeira sempre reconheceu as necessidades de mudanças em toda a estrutura escolar, partindo de transformações na sociedade, seja no âmbito coletivo ou individual. Exigia mudanças naquilo que era destinado a um seletivo grupo pertencente à elite para que ficasse disponível para todos. Inclusive, exigia transformações também na administração escolar.

Sarmiento e Souza (2016) explicam que com Anísio Teixeira a administração escolar teria que atingir uma composição de competência escolar para todos os alunos, denominada de organização e eficiência em massa. A natureza da administração escolar não deve ser de comando, mas de subordinação, pois “em educação o alvo supremo é o educando a que tudo mais será subordinado” (SARMENTO; SOUZA, 2016, p. 6).

Com a expansão dos sistemas escolares ficou evidente a preocupação de Teixeira com a administração escolar. Por exemplo, nas escolas menores, muitas

vezes, com apenas um professor, esse profissional tinha que ensinar e também ter a função de administrar (o professor ensina, guia o aluno e administra sua classe) (DRABACH; MOUSQUER, 2009).

A partir daí, ainda segundo Drabach e Mousquer (2009), era crescente a complexidade do sistema escolar e Anísio Teixeira, em seus escritos, afirmava a necessidade de formação do quadro de professores a partir de camadas intelectuais mais modestas. Pois, a administração necessitava de novos métodos, tais como a designação de funções específicas para o administrador escolar, o supervisor de ensino, o orientador de alunos, todos educadores ou professores com plausível experiência de trabalho e especialização para fazerem, de fato, a administração escolar visando à manutenção dessas funções atreladas ao processo educativo.

Embora, vivesse numa época contemporânea, Anísio Teixeira é quem inicia um pensamento que rompe a barreira dos princípios da administração geral adaptados à educação.

3.1.2 Lourenço Filho

Nascido em 1897 na cidade de Porto Ferreira, interior de São Paulo, Manuel Bergström Lourenço Filho (Figura 4) defendia que as escolas existiam para produzirem algo em qualidade e quantidade, desconsiderando o imprevisto em favor do desenvolvimento científico e racional (SARMENTO; SOUZA, 2016).

Figura 4 - Manuel Bergström Lourenço Filho



Fonte: INEP (2019)

Lourenço Filho (2007) começa a examinar a contribuição que as instituições de ensino estavam produzindo e oferecendo para o progresso econômico do país de acordo com o que e como estavam gastando o dinheiro público. Sendo assim, é de suma importância que a administração escolar passasse a conhecer o processo administrativo como um todo, que soubesse desenvolver uma estrutura que envolvesse a divisão do trabalho e tivesse noções de organização e administração.

Organização para Lourenço Filho (2007) refere-se a elementos, tais como, coisas e pessoas dentro de condições operativas, ou seja, a maneira de fazer que norteiem aos fins determinados. Contudo, administração é definir níveis de responsabilidades e autoridades dos profissionais envolvidos com o objetivo de não perder a conexão do trabalho com a eficiência geral. A união dessas ações é denominada de processo administrativo, tornando as escolas mais eficientes.

Sarmiento e Souza (2016) esclarecem que esse teórico tinha como diferencial a perspectiva de que nas escolas (por se tratar de serviços de ensino e não de um produto industrial) as atividades administrativas devem considerar que a matéria-prima mais valiosa da produção do ensino é a relação humana, fazendo com que as pessoas se sentissem responsáveis pelo processo do qual faziam parte.

Frente a isso, as teorias de Lourenço Filho apontam que estas não estão completas, pois não reconhecem a importância e influências das pessoas quanto ao incremento das decisões. O teórico afirma:

Uma decisão administrativa, bem fundamentada para certo nível funcional, poderá perder tal caráter em outro. As expectativas de um plano de mais baixo em relação a outro, ou inversamente, podem ser bastante diferenciadas, como variados serão certos efeitos que as condições sociais de trabalho produzam sobre as pessoas, como pessoas participantes de um grupo solidário, não simplesmente elementos que se distribuam tarefas dispersas (LOURENÇO FILHO, 2007, p. 55).

Destaca-se que a importância de considerar as relações humanas, tanto nos processos de organização quanto nos de administração, sem romper a hierarquia, tem no administrador à função de realizar ajustes para obter a eficiência e satisfação do grupo escolar.

De acordo com Eggers (2016), entre os anos de 1931 e 1937, Lourenço filho publicou várias obras demonstrando sua preocupação com a formação não só do educando, mas também do educador, além de focar na prática educacional. Além disso, o teórico desenvolveu algumas cartilhas e lançou um livro chamado Testes de ABC, os quais pretendiam ensinar o aluno a ler e escrever rapidamente.

3.1.3 Carneiro Leão

Pernambucano de Recife, nascido em 1887, Antônio Arruda Carneiro Leão (Figura 5) era um educador e intelectual começou sua vida acadêmica como professor de filosofia em sua cidade Natal. Em novembro de 1922 foi nomeado diretor geral da instrução pública no Distrito Federal no Rio de Janeiro e em seu discurso de posse enalteceu um projeto de educação que destacava o avanço ao movimento pedagógico e cultural (CHAGURI; MACHADO, 2018)

Figura 5 - Antônio Arruda Carneiro Leão



Fonte: Academia Brasileira de Letras (2019)

Carneiro Leão afirmava, segundo Drabach e Mousquer (2009), que a tarefa de dirigir a educação era uma das mais difíceis, por causa da complexidade do processo administrativo e, principalmente, com a expansão da oferta educativa no início do século XX. Com isso, é necessária a concepção de um tipo de administração modernizada, inspirada na organização inteligente das empresas e associações comerciais e industriais que, na época, eram bem aparelhadas.

Contudo, esse teórico era contra a ideia de administração como conquista experimental, descendente do exercício funcional, de acordo com Drabach e Mousquer (2009). As autoras explicam que Carneiro Leão, situando a administração escolar no âmbito da administração geral, entendia que essa prática compreendia a seguinte orientação:

- a) Operações técnicas (distribuição, produção, transformação);
- b) Operações financeiras (rendimento do trabalho efetuado);
- c) Operações de segurança (proteção dos bens e das pessoas);
- d) Operações de contabilidade (inventários, balanços, estatísticas);

e) Operações administrativas propriamente ditas (previdência, organização, comando, coordenação, colaboração, verificação) (LEÃO, 1945, p. 11 apud DRABACH; MOUSQUER, 2009, p. 261).

A partir dessa indicação, é visível como a estrutura administrativa, para Leão, se compõe baseada na hierarquia das funções, onde o diretor de uma escola passa a ser a figura central. O que não poderia ser diferente quando levada em consideração a base teórica da administração geral.

Carneiro Leão (1945) enfatizava que, para ele, o professor era visto como colaborador na formação da nação e era como explicam Chaguri e Machado (2018), um articulador que possibilitava a eficiência na educação. E foi justamente por causa dessas afirmações que foi criado um curso de aperfeiçoamento para o magistério, aplicando-se atividades que eram direcionadas às atividades docente com objetivo de superar as teorias, que muitas vezes, não ajudavam nas funções pedagógicas.

Leão (1945) defendia que o diretor de escola deveria ser uma pessoa culta e experiente e que soubesse exercer funções como

[...] preparar o orçamento para os serviços sob sua superintendência; revisar e determinar a política educacional, conforme as realidades sociais presentes e previsões futuras; escolher o pessoal técnico administrativo sob sua direção; escolher os locais para instalação das escolas; participar da criação e da avaliação dos currículos e programas escolares; escolher e distribuir materiais necessários etc. (DRABACH; MOUSQUER, 2009, p. 261).

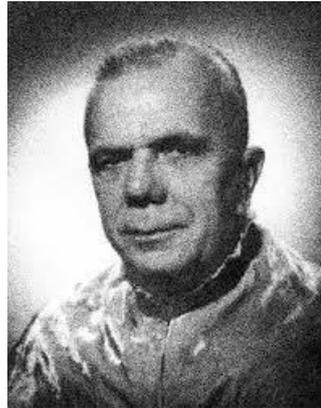
Sob o olhar de Antônio Arruda Carneiro Leão, o diretor escolar deve atuar como profissional imbuído de bons conhecimentos da política educacional e saberes administrativos, além do modo de vida e de educação de sua época.

Defensor da ideia de que diretor de escola não deveria exercer apenas funções administrativas, mas também pedagógicas. Para Leão deixava claro em seus escritos que esse profissional não deixava de ser educador quando diretor; ele era coordenador de todos os envolvidos na obra educacional da população, um líder de seus companheiros de trabalho (DRABACH; MOUSQUER, 2009).

3.1.4 Querino Ribeiro

José Querino Ribeiro (Figura 6), nascido no interior de São Paulo em 1907 na cidade de Descalvado, de acordo com Sarmiento e Souza (2016) era um educador que defendia que a administração escolar deve ser baseada na filosofia de educação, ou seja, com objetivos e ideias de educação, incluindo os conhecimentos de ciências correlatas à educação, tais como Biologia, Sociologia e Psicologia.

Figura 6 - José Querino Ribeiro



Fonte: INEP (2019)

Em seus escritos, Ribeiro afirmava que as escolas tinham a responsabilidade de apresentar resultados adequados ao máximo, pois a estatização do ensino faz com as escolas recebam financiamento público e essas instituições devem fazer juiz a tal investimento (DRABACH; MOUSQUER, 2009).

De acordo com Sarmiento e Souza (2016), Querino Ribeiro também relata em seus escritos sobre a incorporação das teorias da administração geral (Taylor e Fayol, mais precisamente) na administração escolar, apontando que a administração é um problema que ocorre naturalmente na ação de qualquer tipo de grupo humano. Contudo, Ribeiro afirmava que a administração escolar tinha como princípio realizar qualquer interferência para que os objetivos educacionais fossem atingidos, destacando que o processo educativo tem como principal meta a formação da sociedade (PARO, 2007).

Desse modo, há uma contradição nessa filosofia de Ribeiro, pois não é possível atender as expectativas da administração geral na educação sendo que essas visam, principalmente, a produção, colocando as condições das pessoas em segundo plano. Inclusive, a administração escolar não pode permitir que os anseios da administração geral fossem alcançados, pois o grupo que forma uma comunidade escolar não é um produto que irá provocar lucros imediatos.

A população escolar é formada por pessoas que trabalham para que a soberania intelectual seja real e, para isso, o retorno do investimento aplicado só será perceptível em longo prazo, em forma de desenvolvimento social, econômico e cultural (SARMENTO; SOUZA, 2016).

Ainda de acordo com Sarmento e Souza (2016), os processos de administração escolar abordados por Querino Ribeiro aconteciam em três momentos contínuos:

[...] antes das atividades específicas da escola: planejamento e organização; simultaneamente a elas: comando – com controle e supervisão – e assistência à execução; ao fim de cada etapa de atividades: avaliação dos resultados e relatório crítico (SARMENTO; SOUZA, 2016, pp. 4-5).

Fundamentalmente, a administração escolar para José Querino Ribeiro era o princípio da autoridade, conceituada no direito de mandar e de se fazer obedecer, partindo de uma estrutura hierárquica dentro das escolas.

Embora, segundo Sarmento e Souza (2016) Ribeiro enfatizava que a colaboração concedida nas escolas ou nos sistemas de ensino era à base das relações humanas.

Diante disso, na teoria desse teórico, os princípios que se sustenta o processo de escolarização moderna são fundamentais para o sucesso da administração escolar. São princípios que podem ser identificados com os pareceres sobre educação identificados através dos pressupostos do movimento pedagógico da Educação Nova (DRABACH; MOUSQUER, 2009).

Esse movimento pedagógico estabelecia uma visão segmentada de um grupo de elite intelectual que tinha como intenção interferir na educação brasileira da sociedade como um todo com o intuito de caracterizar-se como um marco na renovação educacional do Brasil.

3.2 Gestão educacional

A gestão educacional remete-se a um conjunto de atitudes, iniciativas e responsabilidades na oferta de ensino elaboradas pelas diferentes instâncias de governo, sejam municipais, estaduais ou ainda federais. Nesse sentido, é possível afirmar que “[...] a política educacional está para a gestão educacional como a proposta pedagógica está para a gestão escolar” (VIEIRA, 2007, p. 63).

Para fazer uma diferenciação, gestão escolar se refere ao plano da instituição de ensino ou até mesmo de outras ações desenvolvidas em suas áreas específicas de atuação (VIEIRA, 2007). Como esclarecimento, a autora aponta que:

A gestão educacional refere-se a um amplo espectro de iniciativas desenvolvidas pelas diferentes instâncias de governos, seja em termos de responsabilidades compartilhadas na oferta de ensino, ou

de outras ações que desenvolvem em suas áreas específicas de atuação (VIEIRA, 2007, p. 63).

Desta forma, é possível afirmar que a gestão escolar se refere a um ambiente localizado enquanto a gestão educacional está situada a um âmbito macro, bem mais amplo do que a escolar. Contudo, as duas gestões caminham simultaneamente de tal forma que a primeira só é possível a partir da segunda.

A gestão educacional foi criada para definir a orientação e motivação do sistema educacional para providenciar todas as condições, meio e recursos que assegure o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem (SALDANHA; NODARI; SALVAGANI, 2017).

Para situar a gestão educacional no âmbito da sociedade e entender que a escola é um espaço de formação e de responsabilidade social, o gestor deve ter iniciativas inovadoras e criativas no processo de melhoria da educação, envolvendo pessoas, no atendimento às suas necessidades e expectativas, resultando assim, na qualidade em educação (DASSOLER; LIMA, 2017).

Segundo Vieira (2007), a gestão educacional possui uma série de atividades específicas que orientam e definem as estruturas gerais às políticas em educação, como por exemplo, planejamento, acompanhamento e avaliação.

Muito profissionais que atuam na gestão educacional são, de fato, da área de educação e são parte integrante de organizações como secretarias de educação e em órgãos que determinam normas do sistema educacional, nos diversos níveis do Poder Público (VIEIRA, 2007).

Sendo assim, o gestor educacional é o principal responsável pela educação e por este motivo deve tencionar a integração de pessoas e setores vislumbrando resultados e visando a qualidade da educação.

De acordo com Silva (2009), o gestor educacional deve ter uma comunicação bastante eficaz, comportamento otimista e de autoconfiança, ter uma visão de conjunto, além de ser articulado e sempre vislumbrar resultados positivos para as escolas com propósito, macro bem estabelecido.

É pela ótica da gestão educacional que “[...] se estabelecem unidade, consistência e coerência à ação educacional, em uma perspectiva abrangente e proativa de superação das dificuldades cotidianas no âmbito escolar” (DASSOLER; LIMA, 2017, p. 105).

É natural que desafios apareçam constantemente nas funções e responsabilidades do gestor. Porém, Silva (2009) explica que a autoridade, a responsabilidade, a disciplina e a iniciativa são fatores e características que o gestor educacional deve ter para superar as dificuldades encontradas permanentemente.

Dassoler e Lima (2017) ressaltam o seguinte:

Destarte, cabe à gestão escolar o enfrentamento dos desafios no seu cotidiano, pois é a partir desse tipo de ação que a realidade educacional se configura e passa por transformações. A gestão escolar requer observação e interpretação sobre os atores da escola que fazem os fatos acontecer, de modo a ensejar que políticas educacionais sejam implementadas e revigoradas. Cabe ao gestor propiciar articulação e desenvolvimento de habilidades e atitudes de participação com esses atores (DASSOLER; LIMA, 2017).

Vale ressaltar, tudo que envolve políticas educacionais, depende de diversos fatores e principalmente, de quem está gerenciando o sistema, ou seja, o gestor educacional. Profissional responsável por aprimorar ideias relacionadas a um ensino virtuoso, interdisciplinar e com qualidade, tendo como meta principal a formação crítica e participativa do aluno.

Abrucio (2018) esclarece que, segundo alguns estudos sobre esse assunto, além de uma boa gestão a qualificação de gestores faz muita diferença no desempenho da educação. Nesse sentido, o autor afirma:

Os conhecimentos em gestão educacional servem para diversos grupos e atores presentes, direta e indiretamente, na lógica da política pública. É fundamental que os gestores do sistema e da rede de ensino sejam capacitados nessa área (ABRUCIO, 2018, p. 18).

Infelizmente, no Brasil, não existe processos seletivos específicos e nem carreiras públicas nas áreas de gestão educacional, seja a nível federal, estadual ou municipal.

Gestores capacitados são agentes de mudança que produzem e proporcionam conhecimentos que entendem a necessidade de investimentos para formar um capital e autoridades científicas (SILVEIRA, 2013).

Para Silveira (2013), infelizmente, existe uma diferença expressiva entre as competências garantidas pelo diploma que um eventual gestor possua e as características que o cargo exige. Para transitar entre os campos da educação e da gestão, se faz necessário, que esse profissional entenda que ele é mais dependente de si do que dos agentes externos.

De acordo com Abrucio (2018) esse tipo de gestão pode ter uma influência transversal sobre diversas ações que são indispensáveis para o aprimoramento da

educação. Para tanto, há o envolvimento de financiamento e apoio do governo, avaliações de aprendizagem em larga escala, valorização dos profissionais da educação, além de um regime de colaboração entre municípios e estados.

A gestão educacional, por muito tempo foi gerida e voltada aos mais ricos e, com isso, condenava os mais pobres à restrição da escola e ao fracasso escolar, em forma de reprovação e evasão (ABRUCIO, 2018). Afinal, a educação passou a ser efetivamente um direito a todo e qualquer cidadão com a Constituição Federal de 1988 e, posteriormente, ratificada com o Plano Nacional de Educação (PNE).

Para Vieira (2007), a gestão educacional é dependente de circunstâncias políticas e, por este motivo, é envolvida por inúmeras negociações e conflitos, tais como, por exemplo, os encaminhamentos de projetos ao Poder Legislativo fazendo com que os governantes facilitem ou dificultem as expectativas de avanços (ou de conservação) do sistema educacional atual. Portanto, é necessário que gestores e educadores, envolvidos com a gestão educacional, se capacitam na perspectiva de uma política visando à criação de maneiras inovadoras de participação nas escolas através de audições, registros e divulgações sobre o que os alunos e a comunidade escolar pensam, falam e escrevem sobre a situação da educação.

3.3 Gestão escolar

Lück et al. (2011) explicam que a gestão escolar propicia a redistribuição das responsabilidades que tem como objetivos fortalecer cada vez mais a legitimidade do sistema escolar, através da participação coletiva como argumento para se constituir a identidade da instituição escolar.

Na perspectiva de entender historicamente a gestão escolar faz-se necessário compreender a política e perspectiva que carrega consigo essa denominação.

De acordo com Klébis (2010) as políticas educacionais aplicadas nas instituições escolares brasileiras vêm sendo executadas ao longo da história, seja através de leis, decretos, normas ou programas. Ambos tem como objetivos atender anseios e interesses da população em geral.

Apesar da trajetória educacional brasileira de mais de 500 anos, um dos primeiros documentos oficiais que demonstra a preocupação com a gestão escolar foi o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova de 1932 (DRABACH; MOUSQUER, 2009; KLÉBIS, 2010) o qual, faz uma crítica na resolução dos problemas existentes,

nessa área e em sua apresentação, contém medidas objetivas para os problemas da gestão (naquele período chamado de administração) nas escolas, além de demonstrar grande preocupação com a falta de autonomia das instituições escolares.

Embora, a gestão escolar seja um assunto bastante pertinente e difundida no meio escolar nos dias de hoje, sabe-se que nem sempre as reformas educacionais deram a devida atenção para esse tema.

Segundo Drabach e Mousquer (2009), somente com redemocratização no Brasil é que foi dado o início de uma nova série de teorias voltadas à administração escolar, pautadas nas teorias da administração geral e defendida por diversos autores, não sendo viável endossá-los nessa dissertação. Mas, de acordo com Klébis (2010), a forma como funciona a organização das instituições escolares (administrativa, financeira, política, tecnológica, culturais, pedagógicas etc.) a administração escolar se diferencia da administração geral, pois a escola tem uma função social, principalmente, quando relacionada à formação humana.

É importante enfatizar que a administração ou gestão adquire diferentes conotações ao longo do tempo de acordo com a situação histórica e o ponto de vista dos teóricos pesquisadores.

De acordo com Calixto (2008) a mudança do termo administração para gestão é a consequência da influência que a administração de empresas exerce sobre a sociedade. A autora afirma:

O predomínio da noção de gestão sobre a de administração é resultado da influência dominante da administração empresarial em toda sociedade, que possibilita a circulação no espaço público, inclusive na escola, de termos como gestão (CALIXTO, 2008, p. 21).

É muito visível que a nossa sociedade sofreu diversas mudanças, sejam elas no âmbito social, econômico, político, cultural, de valores, até mesmo, mudanças nas terminologias.

O termo gestão pode ser definido como um ato de coordenação, administração, gerenciamento de uma instituição, seja ela escolar ou não, a ser administrado, com o propósito de crescimento através de esforços conjuntos e organizados.

Gestão é um conjunto de ações responsável em gerir atividades como planejar, organizar, dirigir e avaliar, devendo ser desenvolvido e elencado por

objetivos que se façam ser atingidos de uma maneira eficaz (LOPES; ANDRADE; LOPES, 2016).

Referindo-se à gestão no âmbito escolar, no decorrer da história e nas produções acadêmicas, este assunto nem sempre foi destaque por parte dos profissionais e especialistas na área da educação. Segundo Drabach e Mousquer (2009), somente na década de 1930 (época em que gestão escolar era denominada de administração escolar) começam a surgir textos acadêmicos brasileiros escritos por teóricos referenciados com a intenção de obter a compreensão das primeiras teorias na área da administração escolar.

Paro (2012) explica que as publicações brasileiras sobre administração escolar assumem, direta ou indiretamente, que as mesmas teorias administrativas utilizadas nas empresas devem ser aplicadas nas escolas, embora muitos teóricos, não visualizassem uma afinidade absoluta entre empresas e escolas apontando características específicas que devem ser levadas em consideração.

Nos últimos anos as escolas também passaram por inúmeras transformações quando se refere à gestão escolar. Inclusive, a profissionalização da gestão tornou-se necessária nas instituições de ensino (SALDANHA; NODARI; SALVAGNI, 2017).

Segundo Gelatti e Marquezan (2013), as escolas encontram-se dentro dessas transformações e tem a necessidade de se adaptar à realidade atual marcada pela diversidade e pluralidade tornando-se unidades especiais.

Para Lück (2006), a gestão escolar deve ter ações dinâmicas a fim de conduzir as mudanças que estão cada vez mais ativas no dia-a-dia na sociedade. Para isso, as instituições de ensino devem focar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, o monitoramento e a avaliação através da gestão escolar.

Sendo assim, as escolas devem buscar ações estrategicamente interligadas visando o cumprimento das metas a ser alcançadas pela instituição por meio do seu gestor escolar, denominado como diretor escolar.

Lopes, Andrade e Lopes (2016) afirmam que o gestor escolar tem a responsabilidade de comandar e conduzir todas as atividades desenvolvidas dentro da instituição de ensino ligadas à comunidade escolar. Estas atividades vão muito além das tarefas técnicas e burocráticas. A gestão escolar não deve se preocupar somente com os resultados da qualidade, pois estes resultados não são quantificados tão facilmente, pois se trata de trabalhar com o saber.

O gestor escolar não deve exercer suas funções com a intenção de, apenas, atingir os objetivos da instituição de ensino a qual ele é responsável, pois, assim, é grande o risco de esfacelar todo o processo de ensino que é muito mais amplo e complexo do que parece ser (PARENTE, 2017).

Lück (2006) explica que as ações dos gestores escolares devem ser planejadas de tal forma que haja provocação da participação de todos, desse o planejamento até a execução de um processo. Caso contrário, ninguém irá conseguir o tão esperado sucesso.

Paro (2012) salienta que a gestão escolar envolve diversas ações que envolvem a função social da escola colocando em prática os ideais pedagógicos. Isto é, promover as práticas de organização escolar.

O desenvolvimento de boas práticas de gestão é essencial para que haja um comprometimento e responsabilidade de todos os envolvidos. Todos devem se sentir como parte necessária das práticas educacionais. Lopes, Andrade e Lopes (2016) afirmam:

Cabe a cada gestor dentro do plano de ação elaborar ações que estejam explicitamente com uma proposta de trabalho, condizente com a realidade dos funcionários e do próprio ambiente. As tarefas devem conter a praticidade e governabilidade de uma gestão do trabalho (LOPES; ANDRADE; LOPES, 2016, p. 226).

Desta forma, o gestor escolar deve ter a consciência do quanto sua função tem participação eficaz dentro do ambiente escolar. O gestor deve buscar diálogos entre todos os envolvidos (provocando, inclusive, a socialização) compartilhando resultados tendo como objetivo a melhora no rendimento profissional de cada um.

Segundo Parente (2017), a ausência de harmonia entre os profissionais que fazem parte da gestão escolar provoca divergências, não só na escola, mas também no sistema de ensino como um todo.

É de suma importância que os funcionários conheçam e desenvolvam boas práticas de gestão e, necessariamente, percebam a sua função e responsabilidades para, com isso, as atividades de todos terão um avanço responsável e comprometido com as práticas educacionais (LOPES; ANDRADE; LOPES, 2016).

Sabendo disso, o gestor escolar tem que reconhecer e assumir que ele tem uma função relevante e complexa na gestão da escola, isso porque suas ações contribuíram para o crescimento e melhoria da instituição de ensino e seu ambiente escolar. Desta forma, suas ações tem reflexos positivos para a aprendizagem dos

alunos, desempenho dos docentes, entusiasmo dos funcionários de apoio, além de ser responsável por proporcionar uma sensação de bem-estar e satisfação a todos.

Na visão de Libâneo (2004) a instituição de ensino é feita por um sistema composto por pessoas, cada qual com seu caráter intencional de suas ações e é muito importante as suas interações sociais e relações com a escola dentro de um contexto político e sociocultural.

Entretanto, para que o gestor escolar tenha sucesso em suas ações, Libâneo (2004) afirma que se faça uso das concepções de organização da escola e os modelos de gestão. Este autor destaca quatro modelos de gestão facilmente encontrados nas escolas brasileiras, de acordo com o Quadro 1.

Quadro 1 - Modelos de gestão escolar

Modelos de gestão	Ênfase	Características
Técnico-científico	Hierarquia de cargos e funções Racionalidade do trabalho Eficiência dos serviços escolares	Divisão técnica de trabalho Poder centralizado no diretor Administração regulada
Autogestionário	Responsabilidade coletiva Ausência de direção centralizada Participação igualitária	Gestão social Decisões coletivas Auto-organização
Interpretativo	Gestão de significados subjetivos A escola como uma realidade social Interação entre pessoas	Baseado em valores Ação organizadora Práticas compartilhadas
Democrático-participativo	Baseado na relação orgânica Forma coletiva de tomada de decisão Busca por objetivos comuns	Articulação entre atividade e direção Participação de todos no processo de gestão Acompanhamento e avaliação sistemáticos

Fonte: Adaptado Libâneo (2004, p. 87)

Embora, os quatro modelos de gestão, aludidos no Quadro 1, sejam considerados tradicionais pelas instituições de ensino, Parente (2017), explica que novos modelos de gestão escolar vêm sendo discutidos nos últimos anos, com a intenção de se aplicar algo menos burocrático e mecanicista e que permitam mais autonomia e flexibilidade nas escolas concomitante ao cumprimento da legislação que orienta para a gestão democrática.

Nesse sentido, os modelos de gestão escolar atuais, estão incorporados preceitos do gerencialismo, que dá prioridade ao racionalismo e à produtividade nos processos administrativos, difundindo uma cultura que incentiva a privatização da educação (PARENTE, 2017).

É válido salientar, que há diferenças práticas entre a gestão educacional e gestão escolar como observam Gelatti e Marquezan (2013):

Gestão educacional significa gestão de sistemas de ensino e a gestão escolar, onde a ideia de gestão passa por todos os segmentos do sistema, tanto em nível de gestão do sistema de ensinos, quanto em nível de gestão de escolas (GELATTI; MARQUEZAN, 2013, p. 49).

Em suma, os processos de gestão educacional e escolar consideram a preocupação com o sistema de ensino, metodologia e principalmente como o fluxo de informações e atividades nas escolas, para que sejam mais eficientes não deixando de serem eficazes. Por sua vez, os modelos de gestão podem ser mixados, equalizados, mas ganham com a participação dos docentes e discentes quando o conhecimento encontra a atividade expositiva e casos efetivos.

3.4 Gestão estratégica

A gestão estratégica é, segundo Costa (2005, p.51) “[...] uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, conduzida e suportada pelos administradores da organização”. Tem como objetivo avaliar a situação, preparar um projeto com o intuito de realizar as alterações necessárias, além de acompanhar e liderar a implementação dessas mudanças (COSTA, 2005).

Se for feita uma comparação da gestão estratégica com planejamento estratégico, Costa (2005) explica que o primeiro é muito mais amplo, pois esse envolve desde avaliações de diagnósticos e de prontidão, passando por processo de planejamento, formulação de propósito que envolva toda a comunidade, a escolha

de estratégias, o estabelecimento de objetivos e desafios, até a designação de responsabilidades, além da condução e implantação de cada etapa do processo.

A gestão estratégica é o “[...] processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado pela liderança a alta administração da instituição” (COSTA, 2005,p. 65). A gestão estratégia envolve e compromete todos que pertencem à organização, assegurando o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição.

Nas escolas não é diferente, pois as instituições de ensino ao longo dos anos, constantemente passam por diversas mudanças quanto à administração organizacional, as quais devem pensar em ações de gestão para, por exemplo, manter os alunos em sala de aula.

De acordo com Heil e Laux (2017) as instituições de ensino estão atravessando uma nova realidade, principalmente por causa dos avanços tecnológicos e, com isso, há necessidade de uma nova visão sobre a real necessidade de se trabalhar com os modelos de gestão para que os objetivos traçados possam ser alcançados.

Para tanto, é necessária uma gestão estratégica para facilitar o gerenciamento e desenvolvimento do ambiente escolar por parte do gestor escolar.

Lück (2009) aponta que é a partir da gestão escolar que se observa as dificuldades organizacionais e educacionais, buscando ações estratégicas para que os objetivos, centrais das escolas sejam alcançados, tendo o foco profissional em planejamento, organização, liderança, orientação, monitoramento e avaliação.

Saldanha, Nodari e Salvagani (2017) explicam que os gestores se baseavam suas ações, então somente, na tradição educacional do seu comportamento, onde eram as famílias que buscavam as escolas e esse viés está invertido, pois são as escolas que buscam pelas famílias. As autoras esclarecem que com essas mudanças, a realidade pede que, principalmente nas instituições de ensino, a gestão seja profissionalizada.

Para obter todas as condições, os meios e os recursos para que o processo de ensino e aprendizagem tenha sucesso, a gestão estratégica nas escolas é fundamental para que isso ocorra (SALDANHA; NODORI; SALVAGANI, 2017).

A gestão estratégica é de suma importância para quem está na direção escolar, pois é ele quem aponta os caminhos administrativos e pedagógicos que

devem ser seguidos por toda a comunidade escolar, seja dos setores administrativos ou educacionais.

Heil e Laux (2017) explicam que para a eficácia de uma gestão estratégica é necessário que o gestor trabalhe de maneira descentralizada, tenha comportamento transparente, o pensamento nas pessoas e nos resultados, estar sempre atento às inovações e procurar interagir com a sociedade.

3.5 Planejamento estratégico

A palavra estratégia existe há milhares de anos, desde quando as guerras medievais necessitavam de inspirações dos líderes estrategistas para obter quaisquer vantagens para vencer o inimigo da ocasião (PORTER, 2011).

A estratégia foi se desenvolvendo ao longo da história na área militar. Na Grécia antiga, por exemplo, a palavra *estrategos* tinha como significado a arte do general, do comandante e é a origem da palavra estratégia. A estratégia foi inserida no mundo empresarial logo depois do término da II Guerra Mundial (HEIL; LAUX, 2017). Porém, segundo os autores, o termo estratégia foi incorporado no meio educacional, muitos anos depois e citando o Brasil, apenas nos anos de 1980 e, principalmente, após os anos de 1990 quando se iniciou a expansão do ensino superior.

Planejamento estratégico, para Oliveira (2004) é o processo administrativo que permite um apoio metodológico para se conhecer o melhor caminho a ser percorrido por uma instituição, tendo como meta o maior grau possível de interação com o ambiente através de uma atuação inovadora e diferenciada.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) corroboram planejamento estratégico conceituando que “[...] é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”. Posto isto, pode-se compreender que, o planejamento estratégico visa trabalhar com metas que certamente irão alterar a forma de trabalho do gestor da instituição colocando em prática os planos elaborados em prol de resultados, positivos e a redução das deficiências, que toda organização tem, através de critérios que proporcionem maior eficiência e eficácia.

Contudo, pensando na eficiência desse tipo de planejamento, a preparação dele deve ser feita em conjunto e, tão logo, difundido, pois todos os membros escolares devem ser envolvidos no processo de elaboração, aplicação e

acompanhamento das ações. Caso contrário, o planejamento estratégico não terá efeito algum (HEIL; LAUX, 2017).

Oliveira (2004) ainda afirma que, de acordo com os princípios gerais do planejamento, pode haver mudanças nas responsabilidades que são definidas para o gestor, tais como descentralização, comunicações, procedimentos, instruções, entre outras. Assim, o planejamento estratégico terá como foco a maximização dos resultados e minimização das deficiências, mas para isso é importante que o gestor procure ter sempre maior eficiência, eficácia e efetividade. O autor explica:

Eficiência é fazer as coisas de maneira adequada; resolver problemas; salvaguardar os recursos aplicados; cumprir seu dever; e reduzir custos.

Eficácia é fazer as coisas certas; produzir alternativas criativas; maximizar a utilização de recursos; obter resultados; e aumentar o lucro.

Efetividade é manter-se no ambiente; e apresentar resultados globais positivos ao longo de tempo, permanentemente (OLIVEIRA, 2004).

Sendo assim, para que a escola tenha efetividade é necessário que ela também seja eficiente e eficaz.

3.5.1 A gestão escolar e seu planejamento estratégico

O gestor escolar para compreender de fato o planejamento estratégico deve entender o ato de planejar para, então, aumentar as possibilidades de sucesso da instituição de ensino que está inserida num contexto de constantes transformações (SALDANHA; NODORI; SALVAGANI, 2017).

Para Saldanha, Nodari e Salvagani (2017), a gestão escolar necessita preparar, implantar e executar o planejamento estratégico e, embora este planejamento esteja muito bem elaborado e sistematizado, ele pode fracassar se não houver uma boa implementação. Afinal, a incapacidade e indisciplina dos gestores escolares de colocar as ideias em prática são as principais causas de fracasso dos planejamentos estratégicos.

Sendo assim, o profissional que está na direção escolar é o responsável em executar as estratégias, pois este deve determinar as melhores maneiras dos resultados planejados serem atingidos frente aos deságios apresentados.

Para Saldanha, Nodari e Salvagani (2017) o cotidiano dos gestores escolares integram preocupações com planejamento estratégico e orientação para os

resultados e tem como maior desafio a execução do que foi planejado e descrito anteriormente.

Portanto, cada vez mais, é de suma importância que os gestores tenham conhecimento e clareza do que é estratégia para, então, conseguirem enfrentar as dificuldades e complexidades de um ambiente escolar, pois sem entender como funciona o planejamento estratégico, ficarão expostos aos fatores internos e externos que acometem o processo de gestão (HEIL; LAUX, 2017).

Além disso, para que o planejamento estratégico possa ser aplicado de uma maneira contínua, Heil e Laux (2017) reiteram que é tão importante quanto o gestor ter um pensamento estratégico, este possuir também habilidades e pensamento estratégico a fim de encarar desafios projetando o presente com o futuro.

3.5.2 Gestão da qualidade na educação

“A gestão da qualidade na educação busca a melhoria dos processos, independente da definição aplicável” (CASSOL, 2012, p. 15).

Em 2017 a Secretaria de Educação de São Paulo introduziu um programa que utiliza o Método de Melhorias de Resultados - MMR em mais de mil escolas estaduais abrangidas por 13 diretorias de ensino da capital. Esse programa, denominado Gestão em Foco, visa aprimorar o aprendizado de um milhão de alunos, incluindo os do ensino médio, através de formulação de planos de trabalhos personalizados e monitorados pela própria comunidade escolar (SÃO PAULO, 2019).

De acordo com Cassol et al. (2012) a qualidade da educação no Brasil tem apresentado índices abaixo do ideal quanto ao desempenho quando comparado a outros países. Isso ocorre por falta e ou ineficácia de investimentos, gestores escolares despreparados, profissionais mal capacitados e mal remunerados, falta de coordenação em diversos níveis, influência política nas escolas, falta de interação entre a educação infantil, fundamental, médio e superior, além de outros problemas que não produzem resultados almejados pela sociedade, ou seja, falta de gestão na educação.

Uma boa gestão na educação pode ser obtida com planejamento e estabelecimento e controle de ações que possam proporcionar benefícios para toda a comunidade escolar.

Sendo assim, a Secretaria da Educação, em seu programa de gestão que faz uso do Método de Melhorias de Resultados – MMR, utiliza um método que emprega um planejamento estratégico para o ano letivo, passando por etapas de identificação de desafios e, então, planeja maneiras de superá-los e fazer a implantação de todas as soluções idealizadas (SÃO PAULO, 2019).

O Método de Melhorias de Resultados – MMR abrange de oito etapas que abordam o seguinte: conhecimento do problema, quebra do problema, identificação da causa, elaboração de um plano de melhoria, implementação do plano de melhoria, acompanhamento dos resultados, correção dos rumos e registro e disseminação das boas práticas ilustrado na Figura 7 a seguir.

Figura 7 - Método de Melhorias de Resultados – MMR



Fonte: Adaptado de São Paulo (2019)

As etapas 1.^a e 2.^a, assim, podem ser realizadas por um grupo que fará a análise das dificuldades apresentadas por cada unidade escolar, podendo ser formado por gestores, supervisores de ensino, professores-coordenadores e facilitadores da diretoria e escolas (SÃO PAULO, 2019).

Segundo Cassol et al. (2012), quando se adota um programa de gestão de qualidade na educação, está buscando-se garantir que o planejamento e a organização sejam conduzidos de tal maneira que assegure o alcance das metas e a melhoria contínua do desempenho escolar, especialmente a qualidade da educação, visando o desenvolvimento cada vez maior das competências dos alunos.

A Secretaria da Educação, em parceria com empresas e organizações da sociedade civil, realizou em 2016, em 77 escolas da região leste da capital, uma experiência-piloto envolvendo o Método de Melhorias de Resultados – MMR. Durante esse período, a média dos alunos do ensino médio no Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado de São Paulo (IDESP) registou alta de 15% quando comparado com o ano anterior.

4 MÉTODO

Nessa sessão foram apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para esse estudo, tais como o método, metodologia e técnicas para análise de dados.

Registre-se que a pesquisa, se fez necessária para dispor-se de conhecimentos concretos e obtenção por meio deles e da literatura sobre o tema de soluções pautadas em conclusões, progressistas e capazes de gerar a resolução de entraves na gestão educacional investigada.

Nesse sentido, conforme Severino (2007) ao realizar diversas modalidades de pesquisa deve-se adotar um desenvolvimento apropriado, ou seja, ater-se a aplicação de métodos e técnicas coerentes epistemologicamente. O autor ainda enfatiza:

[...] ocorrem diferenças significativas no modo de se praticar a investigação científica, em decorrência da diversidade de perspectivas epistemológicas que podem adotar e de (sic) enfoques diferenciados que podem assumir no trato com os objetivos pesquisados e eventuais aspectos que se queira destacar (SEVERINO, 2007, p. 118).

4.1 Métodos

Considerando-se os objetivos dessa pesquisa, empreendeu-se uma análise documental, a partir da análise do plano de gestão das escolas para entender, se esse documento continha ou não, propostas de ações que representam um diferencial para a redução dos índices de evasão escolar no ensino médio.

Além disso, foram realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado com os gestores das escolas participantes da pesquisa. Ação realizada com vias a investigar os pontos convergentes, entre essas estratégias de gestão previstas nos documentos norteadores da gestão escolar e a concepção dos diretores acerca da evasão escolar. Assim, optou-se pelo emprego da pesquisa qualitativa que possibilita entender a dinâmica do fenômeno investigado.

Vale enfatizar que o estudo qualitativo permite o agrupamento e compartilhamento de diversas estratégias de investigação, construir uma análise interpretativa e analítica dos dados e, assim, investigar dados e fatos com a

compreensão de comportamentos a partir de perspectivas dos sujeitos investigados nessa pesquisa.

Diferente de pesquisas quantitativas, as quais a coleta e análise dos dados devem vir depois da formulação das hipóteses e, portanto perguntas de pesquisas. Por sua vez, a pesquisa qualitativa pode possuir questões e hipóteses elaboradas antes, durante ou depois da coleta e análise de dados (SAMPIERI; CALLADO; LUCIO, 2013).

Nesse sentido, de acordo com González Rey (2005), a pesquisa qualitativa retrata um processo permanente, que as decisões e opções metodológicas se redirecionam frequentemente, durante todo o processo de estudo e, assim, a representação teórica é guiada por diferentes momentos da pesquisa, impondo a necessidade de incluir novos momentos e instrumentos nesse processo de acordo com geração de novos fatos e ideias durante o desenvolvimento do modelo teórico.

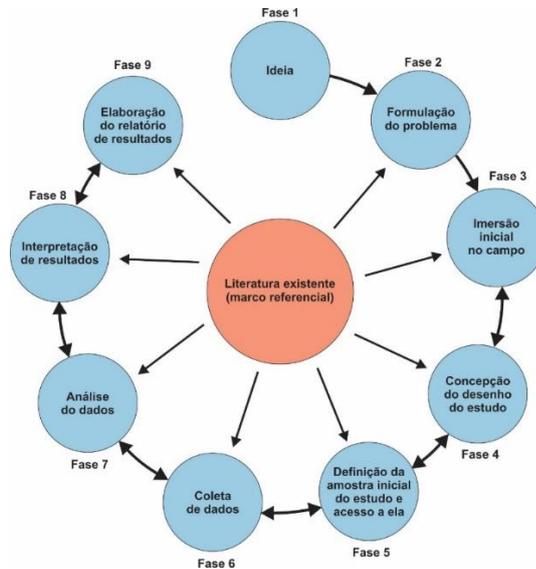
Esse contexto ocorre porque quando o pesquisador formula um problema ele não segue um processo exatamente definido e as questões elaboradas não são claramente específicas e nem sempre são definidas por completo.

Assim, a pesquisa qualitativa faz com que o pesquisador se aprofunde no campo da pesquisa e vai construindo, de forma progressiva “[...] um cenário social em que tem lugar o fenômeno estudado em todo o conjunto de elementos que o constitui [...]” (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 81) e com nenhum novo critério a ser seguido.

Para Sampieri, Callado e Lucio (2013) na pesquisa qualitativa, as ações acontecem de forma dinâmica entre os fatos e sua interpretação. Desse modo, o estudo possui maiores flexibilidades e complexidades.

A Figura 8 ilustra o processo desse tipo de estudo para melhor entendimento desse processo.

Figura 8 - Processo qualitativo



Fonte: Adaptado de Sampieri, Callado e Lucio (2013)

Em um formato circular a sequência da pesquisa qualitativa varia de acordo com cada estudo específico. E por isso, como explicam Sampieri, Callado e Lucio (2013) o pesquisador deve começar a pesquisa analisando o mundo social e elaborar uma teoria coesa com os dados, conforme os acontecimentos são observados.

No caso aludido, as hipóteses, normalmente não são testadas, afinal, elas são obtidas durante o processo e aprimoradas de acordo com a obtenção dos dados ou, então, já são o resultado do estudo.

Segundo González Rey (2005), o pesquisador deve avaliar o que se pretende estudar e qual a maneira que ele planeja abordar as pessoas que serão analisadas para facilitar o início da pesquisa, se excluindo do meio externo e se guiar pelos momentos mais importantes que serão definidos naturalmente pelo próprio rumo da pesquisa.

Nesse sentido, por meio dessa pesquisa foi realizada, primeiramente, uma entrevista semiestruturada baseada em um roteiro de perguntas o qual o pesquisador teve a liberdade de criar outros questionamentos com a intenção de obter mais informações e detalhes sobre a condução do gestor escolar em relação à evasão no ensino médio.

No caso, da entrevista conforme Bardin (2004), esta entrevista é uma metodologia qualitativa, porém que deve essencialmente ser investigada por meio de construção de categorias temáticas, análises frequências e emprego quantitativo devido à unidade de registro escolhida ancorada no discurso do entrevistado no emprego da entrevista. Pode ser também transversal, uma vez que, essas entrevistas podem ser recortadas de acordo com o discurso dos entrevistados acerca de cada tema.

Valendo-se de alguns índices formais para o complemento da entrevista (BARDIN, 2004) podem surgir quatro dimensões.

- I. A origem da entrevista: é importante separar em categorias, independentes umas das outras, cobrindo diversas possibilidades na formação do tema. O início da entrevista, se bem realizada, pode esclarecer logo de início a variável teórica que se deve conduzir.
- II. A implicação face à entrevista: conforme o entrevistado cita um tema, é necessário refletir o sentimento de participação que ele pode ter sentido nesse momento, como por exemplo, uma citação pessoal ou a referência de si mesmo na descrição do tema em relação à sua história.
- III. A descrição da entrevista: nessa dimensão é revelado o modelo cultural ao qual entrevistado obedece. Quando for elaborado o relatório, três critérios devem ser considerados, sendo eles a estética, a funcionalidade e o valor mercantil. Esses critérios devem ser analisados de maneira bipolar, como por exemplo, positivo/negativo; caro/barato; grande/pequeno; útil/inútil.
- IV. O sentimento face à entrevista: os sentimentos expressados na entrevista são caracterizados basicamente em três tipos, sendo o domínio, a criatividade e a personalização, podendo esses obter um aspecto positivo ou negativo. Nessa dimensão, uma pergunta complementar depois da entrevista pode indicar o sentimento real do entrevistado.

É válido esclarecer acerca dos tipos de sentimento do investigado face à entrevista, que há geralmente um sentimento de dominação e submissão do entrevistado frente o pesquisador que, por sua vez, precisa conduzir esse processo com criatividade, incentivar recordações e a personalizar a entrevista, a fim de que o

sujeito se reconheça, identifique-se com os questionamentos realizados (BARDIN, 2004).

Para melhor obtenção de resultados nessa pesquisa também foi realizada uma análise/pesquisa documental acerca do plano de gestão das escolas participantes e, assim, verificado se os indicadores de fluxo nessas escolas conseguem identificar as concepções dos gestores escolares acerca da evasão escolar no ensino médio.

Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009) esclarecem que pesquisa documental é a mesma denominação de análise documental, método documental ou ainda técnica documental. Ambos os termos se referem à utilização de documentos na investigação científica com o objetivo de extrair informações através de investigações, seguindo etapas e procedimentos, organizando e analisando informações.

Nesse sentido, Gil (2010), afirma que a pesquisa documental é utilizada em todas as ciências. O autor esclarece:

[...] a pesquisa documental vale-se de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas, tais como assentamento, autorização, comunicação etc. O que geralmente se recomenda é que seja considerada fonte documental quando o material consultado é interno à organização (GIL, 2010, p. 30)

Com a intenção de buscar elementos que permitem melhor compreender quais as ações estratégicas os gestores escolares estão colocando em prática visando a redução da evasão escolar no ensino médio, foi levada em consideração o campo da pesquisa documental. Através dela foi possível utilizar métodos e técnicas para apreensão, compreensão e análise de documentos.

Estudos ancorados na análise documental extraem de documentos, registros e textos, análises de organizações, bem como interpretações direcionadas pelos objetivos da investigação a serem alcançados (PIMENTEL, 2001).

4.2 Análises de dados

As análises de dados, dessa pesquisa, foram realizadas em duas etapas:

- 1) análise de conteúdo (entrevistas);
- 2) análise documental (plano de gestão das escolas).

Para isso, a **análise de conteúdo**, foi composta pelas concepções dos gestores acerca da evasão escolar no EM, usou-se a técnica utilizada para tratamento de dados seguindo as orientações de Bardin (2004). A partir de então, o material reunido passou por um processo de análise e classificação de dados até a obtenção de variáveis.

Assim sendo, esse estudo foi organizado em três etapas nas análises das entrevistas, segundo a teoria de Bardin (2004): 1) pré-análise; 2) exploração do material; 3) tratamento dos resultados e interpretação que serão discutidas, brevemente, a seguir.

- I. **Pré-análise** (*nosso grifo*): objetiva fazer a organização do material constituído e uma leitura flutuante, para obter uma categorização dos dados obtidos com a missão de: i) realizar a escolha dos documentos a serem submetidos à análise; ii) propor a formulação das hipóteses e dos objetivos; iii) elaborar indicadores que fundamentem a interpretação final.

Apesar de essas missões não seguirem uma ordem cronológica, elas estão extremamente relacionadas entre si (BARDIN, 2004). Para tanto, a primeira atividade desta fase consiste em estabelecer contato com os documentos escolhidos para a pesquisa. Após a demarcação do gênero de documentos sobre os quais se pretende efetuar a análise, é necessário selecionar quais documentos serão levados em conta para submeterem-se aos procedimentos analíticos.

- II. **Exploração do material** (*nosso grifo*): a exploração do material diz respeito à administração sistemática das decisões tomadas já que: "Se as diferentes operações da pré-análise foram convenientemente concluídas, a fase de análise propriamente dita não é mais do que a administração sistemática das decisões tomadas" (BARDIN, 2004, p. 95).
- III. **Tratamento dos resultados e interpretação** (*nosso grifo*): fase que combina a reflexão, intuição e o embasamento nos dados empíricos para estabelecer relações buscando resultados a partir de dados brutos, de maneira a se tornarem significativos e válidos.

A autora sugere ainda que:

Operações estatísticas simples (percentagens), ou mais complexas (análise fatorial), permitem estabelecer quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos os quais condensam e põem em relevo

as informações fornecidas pela análise. Para um maior rigor, estes resultados são submetidos a provas estatísticas, assim como a testes de validação (BARDIN, 2004, p. 95).

Contudo, o uso de recursos estatísticos é uma decisão do pesquisador, mas ele precisa proceder outros passos para dar conta do tratamento dos dados. São eles a codificação e categorização que serão, brevemente, discutidos, a seguir.

- **A Codificação** (*nosso grifo*): diz respeito ao tratamento do material pesquisado que corresponde à transformação dos dados brutos, permitindo atingir uma representação do conteúdo, podendo servir de índices.

Para a análise quantitativa e categorial, a codificação compreende três fases de organização: a) **o recorte**: escolha das unidades; b) **a enumeração** (*nosso grifo*): escolha das regras de contagem; c) **a classificação e a agregação** (*nosso grifo*): escolha das categorias.

A fase de escolha das unidades visa a categorização e a contagem frequencial. A unidade de registro pode ser de natureza e de dimensões muito variáveis. As unidades de registro mais utilizadas são a palavra, o tema, o objeto, o personagem, o acontecimento e o documento.

Sobre as regras de enumeração, necessita-se fazer a distinção entre a unidade de registro (o que se conta) e a regra de enumeração (modo de contagem). Nesse caso, é possível utilizar uma vasta gama de tipos de numeração: por presença, por frequência, por frequência ponderada, por intensidade, por direção, por ordem, por presença simultânea de dois ou mais unidades de registro.

Com relação às regras de enumeração, Bardin (2004, p.106) conclui que:

Qualquer escolha de uma regra (ou de várias regras) de enumeração, assenta numa hipótese de correspondência entre a presença, a frequência, a intensidade, a distribuição, a associação de manifestação da linguagem e a presença, a frequência, a intensidade, a distribuição, a associação de variáveis inferidas, não linguísticas. É conveniente procurar-se a correspondência mais pertinente.

Sobre a análise quantitativa e análise qualitativa Bardin (2004) entende que a abordagem quantitativa se funda na frequência de aparição de certos elementos da mensagem. Já a abordagem, não quantitativa, recorre a indicadores capazes de permitir interferências.

Assim, a abordagem quantitativa e a qualitativa não possuem o mesmo campo de ação. Ocorre que, enquanto a abordagem quantitativa obtém dados através de um método estatístico, sendo mais objetiva fiel e mais exata, a

abordagem qualitativa corresponde à um procedimento mais intuitivo. Porém, a interferência – sempre que é realizada – é fundada na presença do índice (tema, palavra, personagem etc.) e não sobre a frequência de sua aparição, em cada comunicação individual (BARDIN, 2004).

A opção por uma abordagem ou outra dependerá dos objetivos da pesquisa a exemplo dessa investigação que elegeu a abordagem qualitativa.

- **A categorização** (*nosso grifo*): refere-se aos procedimentos de análise que, em sua maioria, organiza-se em redor de um processo de categorização que:

[...] é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias, são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos (BARDIN, 2004, p. 111).

Para classificar elementos em categorias, é necessário investigar o que cada um deles tem em comum com outros sendo que a parte comum existente entre eles é o que vai permitir o seu agrupamento. Outros critérios podem insistir em aspectos de analogia, talvez modificando a repartição anterior.

Esse processo comporta duas etapas: a) o inventário que consiste em isolar os elementos e b) a classificação que consiste na repartição dos elementos com o intuito de impor certa organização às mensagens (BARDIN, 2004).

Como primeiro objetivo da categorização tem-se o fornecimento por condensação de uma representação simplificada dos dados brutos (assim como na análise documental).

Categorização essa, que diferenciará os dados, reagrupando-os segundo regras embasadas em referenciais teóricos permitindo a criação de categorias de análise.

O universo da pesquisa é representado por 34 instituições de ensino públicas estaduais pertencentes à cidade de São Paulo e os gestores escolhidos para serem entrevistados são os responsáveis por escolas com desempenho bastante satisfatório e as que deixam a desejar quanto à reprovação e, principalmente, à evasão escolar no ensino médio, incluindo as escolas com ensino em tempo integral.

Para a obtenção dessas informações, recorreu-se à Diretoria de ensino da Capital, região Sul, a qual forneceu uma tabela com o nome das escolas, apontada

no Quadro 2, bem como, porcentagens de alunos aprovados, reprovados e evadidos no decorrer do ensino médio no ano de 2018. Por questão de ética, foram omitidos a região em que se encontram e o nome das escolas e, assim, atribuído um número para cada uma delas, garantindo o sigilo da identidade dos entrevistados.

Quadro 2 - Processo qualitativo

ESCOLA DE ENSINO MÉDIO	% APROVADOS	% REPROVADOS	% EVADIDOS
Escola 1	98,41	1,59	0
Escola 2	97,78	2,22	0
Escola 3	97,1	2,49	0,41
Escola 4	95,09	3,57	1,34
Escola 5	93,12	4,91	1,97
Escola 6	92,56	7,44	0
Escola 7	91,36	8,64	0
Escola 8	90,2	8,58	1,22
Escola 9	88,72	6,67	4,61
Escola 10	85,71	14,29	0
Escola 11	85,18	14,82	0
Escola 12	84,69	10,69	4,62
Escola 13	84,62	15,38	0
Escola 14	83,64	10,91	5,45
Escola 15	82,33	15,33	2,34
Escola 16	81,46	18,37	0,17
Escola 17	80,5	19,09	0,41
Escola 18	80,04	14,81	5,15
Escola 19	79,84	15,43	4,73
Escola 20	79,25	13,44	7,31
Escola 21	78,92	16,2	4,88
Escola 22	78,59	21,16	0,25
Escola 23	78,47	18,26	3,27
Escola 24	77,67	20,04	2,29
Escola 25	77,06	13,06	9,88

Escola 26	75,07	23,06	1,87
Escola 27	74,62	25,38	0
Escola 28	72,36	27,64	0
Escola 29	69,19	30,56	0,25
Escola 30	65,89	33,93	0,18
Escola 31	61,48	38,52	0
Escola 32	61,47	31,2	7,33
Escola 33	61,43	27,83	10,74
Escola 34	51,2	48,71	0,09
DIRETORIA DE ENSINO DA CAPITAL¹	80,27%	15,36%	0,82%

Fonte: Secretaria da Educação de São Paulo (2019)

Após uma análise criteriosa e uso de parâmetros definidos anteriormente foram selecionadas sete escolas, as quais em seguida, fez-se contato com cada uma delas a fim de apresentar os objetivos da pesquisa e realizar o agendamento para entrevista do gestor escolar e análise do seu plano de gestão.

Os estabelecimentos de ensino escolhidos foram às escolas 1, 2 e 3, pelo baixo índice de alunos reprovados e sem nenhuma, ou quase nenhuma, evasão, e, para efeito de comparação, as escolas 25, 32, 33 e 34, por causa do alto índice de evasão escolar, incluindo a retenção.

No caso da **análise documental** (*nosso grifo*) ancorou-se em Sá-silva, Almeida e Guindani (2009), que recomendam nesse processo atenção do pesquisador na análise de documentos quanto a possíveis imprevistos e, sempre desconfiar de certas armadilhas. Esses autores também ressaltam, o pesquisador deve inicialmente avaliar a credibilidade dos documentos a serem investigados, assim como a representatividade deles a fim de compreender adequadamente as informações, nestes contidas, sem nenhuma intenção de querer alterá-las.

Nesse sentido, a análise documental dessa pesquisa foi realizada com a perspectiva de elaborar um diagnóstico ancorado no conteúdo dos Planos de gestão das instituições de ensino pesquisadas. Além disso, também se realizou a interpretação de dados, para os quais o pesquisador valeu-se de registros apresentados pelo gestor escolar.

¹ Esse nome foi utilizado para preservar a identidade da Diretoria de Ensino cujas escolas foram investigadas.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: A VISÃO DOS GESTORES ESCOLARES

Nessa seção foram apresentados e discutidos os dados apresentados e, portanto também os relatos dos gestores escolares, entrevistados, acerca do plano de gestão, bem suas ações descritas para evitar à evasão escolar.

Registre-se que as entrevistas foram realizadas com base em um roteiro preestabelecido (Apêndice A) com o objetivo de proporcionar comparações e análises das informações obtidas. Por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B) as entrevistas foram autorizadas, gravadas em áudio para posterior descrição, organização e análise.

Os critérios para a seleção das escolas investigadas se deram por meio dos índices de evasão escolar (altos e baixos).

A Secretaria da Educação de São Paulo possui 13 diretorias regionais na capital, valendo-se disso, para escolha do universo de pesquisa, ou seja, das unidades de ensino investigadas foram adotados como critérios: indicação das escolas por esse órgão governamental (Secretaria de Educação de São Paulo – regional) e acesso do pesquisador as unidades de ensino indicadas. Registre-se que embora, algumas dessas escolas ofereçam também o ensino fundamental, as questões realizadas foram concentradas, para tal somente, no ensino médio.

Nesse sentido, é importante informar que o primeiro contato com as escolas foi realizado via ligação telefônica, número fornecido pela Secretaria regional da educação (Site oficial). Nesse agendamento das entrevistas foi necessário romper a resistência, por parte do colaborador da escola em direcionar a ligação para o gestor escolar e, então, agendar formalmente a entrevista.

Destaca-se que na maioria dos casos, os funcionários das escolas, foram reticentes em passar algumas informações por telefone, bem como em fornecer o nome dos gestores. Em um primeiro momento houve certo estranhamento, acerca desse comportamento, mas após o contato com diretores e por se apropriar um pouco mais da complexidade do ambiente escolar, especialmente, de uma escola da rede pública, deu para entender o porquê da dificuldade de contato inicial.

Cabe ainda frisar, que foi encaminhado um e-mail de apresentação com os objetivos da pesquisa e modelo de “TELE” para análise prévia dos gestores. Além disso, foram feitos contatos telefônicos para agilizar o processo quando a resposta ao e-mail demorava muito.

Somente cumpridos todos os protocolos de pesquisa e, portanto concordância dos gestores das escolas selecionadas foi iniciada, essa etapa de pesquisa.

Os comportamentos apresentados pelos colaboradores das instituições de ensino no contato inicial do pesquisador podem representar o cotidiano escolar que, de acordo com Lück (2009, p. 128) “[...] coloca em evidência a realidade da escola como ela é, o que se constitui em importante elemento da ação educacional”. Nesse aspecto, ainda segundo a autora enfatiza:

Conhecer como se dão as práticas e as relações no dia-a-dia da escola constitui-se em condição fundamental para promover o que ela precisa e deve ser para constituir-se em um ambiente educacional capaz de promover a aprendizagem e formação que os alunos precisam ter para poderem desenvolver as competências pessoais necessárias para enfrentar os desafios de vida com qualidade na sociedade globalizada da informação e do conhecimento (LÜCK, 2009, p. 128).

Partindo-se do pressuposto de que o interesse do aluno pela sala de aula depende, também, de como o aluno é tratado por toda a comunidade escolar, caso não haja uma melhora nas ações práticas de todos os envolvidos no ensino, nenhum projeto pedagógico, ambientes físicos, propostas sociais etc., terão sucesso na tentativa de minimizar a evasão escolar.

De acordo com Sarmiento e Souza (2016), com a democratização da escola pública, com a aprovação do princípio de Gestão Democrática do ensino Público, mesmo que essa inovação e democratização do ensino sejam realidade, os procedimentos da gestão escolar ainda conservam certo autoritarismo em suas práticas.

Apesar da dificuldade enfrentada em o primeiro contato com os gestores escolares ou talvez pelo pesquisador, desconhecer nesse momento, melhor a dinâmica das escolas, todos os gestores entrevistados foram bastante solícitos em participar da pesquisa, diferente dos colaboradores da unidade de ensino.

Em sua maioria, os gestores escolares entrevistados demonstraram profundo conhecimento em todas as suas respostas. Nenhuma questão realizada deixou de ser respondida e as respostas, pelo contrário, na maioria das vezes, foram

fornecidas informações detalhada ou ilustradas, com exemplos dos últimos quatro anos.

Alguns gestores escolares realizaram o convite para o pesquisador conhecer as instalações físicas das escolas, informaram apresentar as salas ambientes para os alunos, constituídas. Salas essas que passaram por pequenas reformas realizadas pelos próprios discentes em conjunto com os pais, professores e demais funcionários da escola, equipamentos de laboratório, murais para recepcionar e integrar os novos alunos, salas de leitura, entre outros espaços com o intuito de fazer com que os alunos se sintam pertencentes à escola.

Para posterior comparação foram escolhidas três escolas, que apresentaram baixos índices de evasão escolar, podendo chegar à zero. Unidades escolares estas, que participam do Programa de Ensino Integrado (PEI). Em contrapartida, foram selecionadas quatro escolas com ensino regular, as quais possuem índices altos e, em alguns casos, também têm problemas de reprovação.

Antes de apresentar as perguntas objetivando identificar as concepções dos gestores escolares acerca da evasão escolar, foram levantados sete dados com a intenção de caracterizar as amostras:

- 1) gênero dos participantes;
- 2) formação acadêmica;
- 3) tempo na gestão escolar;
- 4) tempo de gestão na escola pesquisada;
- 5) critério para assumir a gestão;
- 6) se a escola é ou não exclusiva de ensino médio;
- 7) quantidade média de alunos que cada escola possui no ensino médio.

Quanto ao gênero dos entrevistados, esses gestores, declararam-se quatro do feminino e três são masculinos.

No que diz respeito à formação acadêmica, dos gestores entrevistados, dois têm apenas o ensino superior completo, quatro possuem pós-graduação Lato Sensu (especialização) e, apenas, um declarou possuir pós-graduação Stricto Sensu (mestrado completo).

Outro dado, levantado para análise, compreendeu o tempo de gestão escolar na unidade de entrevista. A maioria dos gestores das escolas pesquisadas indicou começar sua atuação no cargo na mesma unidade escolar em que desempenha a

função, atual. Os números do tempo de atuação como gestor escolar são bastante parecidos, porém, um dos gestores escolares foi transferido de escola, alguns anos depois de iniciar no cargo. Dentre estes, um exerce a função há menos de um ano, dois estão no cargo entre um e três anos, um exerce a função entre três e cinco anos, outros dois entre cinco e dez anos e um desses profissionais entrevistados está no cargo de gestão há mais de dez anos.

Evidenciou-se que nas escolas pesquisadas com índices de evasão escolar igual a zero ou muito baixos, o critério utilizado para instituir o gestor escolar foi designação, ou seja, três gestores escolares foram escolhidos por instâncias governamentais. Quanto aos outros gestores de escolas, com outros índices de evasão escolar, estes chegaram ao cargo por meio de concurso público.

Das escolas pesquisadas apenas uma oferece exclusivamente o ensino médio e seis oferecem também o ensino fundamental.

O número aproximado de alunos, que cada escola possui no ensino médio é bastante variado, sendo:

escola 1: 142 alunos;

escola 2: 54 alunos;

escola 3: 200 alunos;

escola 25: 300 alunos;

escola 32: 900 alunos;

escola 33: 500 alunos e;

escola 34: 300 alunos.

Pode-se assim, afirmar que as escolas que tem maior índice de evasão escolar são aquelas com maior número de alunos na unidade escolar.

Com a finalidade de garantir total sigilo acerca da identificação das escolas investigadas e também dos gestores participantes do estudo, utilizou-se a letra G em caixa alta para se referir aos gestores e um número para referência às escolas, independente da ordem e numeração que foram atribuídos no Quadro 2, apresentados anteriormente. É importante frisar que os participantes entrevistados estavam cientes de que a entrevista seria gravada para posterior transcrição e, ainda assim, todos demonstraram tranquilidade em suas respostas, externando os seus pensamentos e entendimentos relacionados à evasão escolar de forma segura e convincente.

5.1 Análises das respostas e suas classificações

Para que o gestor escolar defina qualificações, que tornam as escolas mais eficazes é essencial, a compreender dele dos mecanismos de avaliação de resultados educacionais, sejam estes dados externos, realizado pelos sistemas de ensino ou ainda sejam dados internos, ou seja, mensurados pelas próprias escolas (LÜCK, 2009).

Diante disso, as questões levantadas envolveram ações realizadas por parte dos gestores escolares, provenientes de políticas públicas ou programas de governo, estratégias educacionais ou condutas diárias das escolas e seus colaboradores.

Segundo Bardin (2004) os procedimentos de análise na maioria das vezes, devem ser organizados através de um processo de categorização, isso quer dizer, os elementos são classificados por diferenciação e por reagrupamentos de acordo com a analogia, com critério anteriormente definidos ante um título abstrato. Portanto, esse processo foi realizado, primeiramente, com a análise de conteúdo baseada no modelo de correspondência, a qual as diferentes informações obtidas foram condensadas por uma representação simplificada dos dados brutos, denominada de Nuvem de palavras.

Nuvem de palavras é uma técnica desenvolvida através de “[...] um programa informático que produz uma nuvem de palavras, organizando-as, em várias cores e tamanhos, com base no número de menções feitas em determinado texto” (PRAIS; ROSA, 2017), neste caso, pelos participantes da pesquisa. Assim, este é um recurso de visualização que é possível enxergar detalhes e fatos interessantes numa análise de dados.

Em síntese, todas as respostas dos gestores entrevistados, foram copiadas para um arquivo de texto, no qual posteriormente eliminou-se: vícios de linguagem; pronomes; artigos; numerais; preposições e demais elementos gramaticais que possam limitar a análise do conteúdo obtido. Dessa forma, por meio do programa ocorreu a contagem simples das ocorrências de palavras do texto, fazendo com que aquelas mais mencionadas aparecessem em uma imagem, proporcionalmente maior do que aquelas menos ditas pelos entrevistados.

A análise do conteúdo por sua vez, permitiu ao pesquisador, ancorado nas orientações metodológicas, apurar os dizeres individuais através da organização que

seguinte maneira: a evasão escolar, relacionada em três pilares simultâneos: família, o aluno e a escola.

O uso desse tipo de recurso tecnológico no tratamento de dados de pesquisa, não sobrevém à análise das respostas, pois se realizada sob a ótica da literatura que trata o assunto. Afinal, o uso do recurso objetivou compreender melhor as frequências das palavras, quando o assunto abordado foi evasão escolar nas entrevistas, com os gestores escolares. Contudo, esse recurso foi utilizado também para uma melhor análise de cada categoria obtida.

5.1.1 Criando categorias

Categoria 1: Motivos da evasão escolar

Nessa categoria foram agrupados os questionamentos e concepções dos gestores escolares acerca da questão sobre a evasão escolar no ensino médio e os fatores, que possivelmente fomentam o fenômeno. Para tanto, foi realizada a seguinte indagação para cada um dos gestores: “Segundo Censo Escolar de 2017, algumas escolas têm dificuldade em lidar com a questão da permanência de alunos, na escola, tendo em vista que muitos deles acabam evadindo e, por conta disso, não concluem o ensino médio. Na sua opinião, por que isso tem acontecido com certa frequência e quais seriam os principais fatores que fomentam esse fenômeno?”.

A questão aludida, se deve ao crescente número da evasão escolar no ensino médio, como denotam os dados do último Censo Escolar, divulgado em 2017. Estes indicam que mais de 2,2 milhões de jovens se evadiram da sala de aula logo no primeiro ano da etapa final da educação básica. Percentuais que representam quase um terço das matrículas efetuadas na rede de ensino público do país (BRASIL, 2019).

As respostas obtidas permitiram explorar um dos principais motivos que fomentam a evasão escolar: a ingressão no mercado de trabalho, seja por vontade própria do aluno, seja por necessidade familiar.

O aluno do ensino médio tem outros objetivos além da escolarização. Ele prefere ir para o mercado de trabalho, buscar cursos e aí ele se envolve mais com o curso e esquece a educação básica mesmo esse curso não sendo o suficiente sem a educação básica. Mas, a família não tem essa consciência. A família não tem, o aluno não tem. Então, esse é o grande problema (G1).

Muitas vezes o aluno, não vai para o mercado de trabalho por necessidade ou desejo da família, mas para vislumbrar oportunidades de acordo com seu objetivo de vida momentâneo e dessa forma, estudar aquilo que mais lhe agrada no momento. Como muitas vezes, os pais não têm o discernimento necessário para manter o jovem na escola, os direciona ao mercado de trabalho precocemente. Entretanto, ainda sobre a inserção do aluno que está cursando o ensino médio no mercado de trabalho, um segundo participante da pesquisa realizou o seguinte comentário:

[...] O aluno abandona (a escola) porque tem que sustentar uma família. Muitas vezes ele é a única pessoa. Na nossa comunidade a gente encontra muito isso. Ele é o único responsável, às vezes, financeiramente pela família. Então, ele precisa começar a trabalhar e abandona os estudos (G2).

Realizando uma análise mais pontual, nota-se que há uma preocupação, por parte do gestor escolar, com a situação financeira da família e do aluno que está cursando o ensino médio forçando-o a abandonar a sala de aula para poder trabalhar e, assim, ajudar no sustento da família.

Em relação a esse tipo de problema que transcorre na vida do aluno cabe salientar que a maior parte dos adolescentes, que tomam a decisão de abandonar a escola encontra-se nas áreas urbanas das cidades necessitando ser inseridos no mercado de trabalho (CAMARGO; RIOS, 2018).

Um outro, gestor participante da pesquisa, endossou esse problema comum no ensino médio tecendo do seguinte comentário “*Eu percebo que é por causa de opção entre trabalho e escola. Eles começam estudando e trabalhando, mas eles não aguentam. E aí, vão desistindo no caminho, no meio do caminho*” (G4).

Normalmente, a carga horária desse profissional é de oito horas diárias e somando o tempo entre residência e o - trabalho - e - trabalho - escola, o aluno chega geralmente em sala de aula exausto e, por isso, muitas vezes, fica desinteressado pela sala de aula.

Embora, a legislação exija que os jovens devam concluir o ensino médio, as necessidades financeiras fazem com que estes deem prioridade para o trabalho ajudando na renda familiar. A carga horária e o exercício da função são fatores que afetam o desempenho dos alunos com relação aos estudos deixando-os dispostos à evasão (LOPES; SANTOS, 2015).

Cabe destacar que a situação econômica vivida pelos brasileiros, nos últimos anos, favorece o desemprego dos familiares e promove em contrapartida, que os

alunos necessitem buscar trabalho informal e às vezes, até de risco, como destaca o seguinte relato:

Um dos grandes motivos (da evasão escolar), já no final do curso, é muita questão do trabalho também. Trabalho informal que eles fazem e não dão conta, depois de vir para escola. O menino, maneira de dizer porque tem menina também, é o cansaço. Eu, lá na praça Oswaldo Cruz, outro dia, eu fui jantar, almoço e janto tarde, era umas 9h da noite, eu estava voltando, dei de cara com um menino vendendo bala lá na praça Oswaldo Cruz, era nosso aluno! Um menino de 15 anos (G6).

Ultimamente, os jovens e as ruas tem tido uma relação bastante estreita, ou seja, faz com que os alunos, achem os espaços urbanos, mais interessantes do que os conteúdos e estímulos ao ensino-aprendizado ofertados pela escola. Assim, o desinteresse pela sala de aula pode ser constatado no seguinte relato:

A grande realidade é que a escola não é atrativa para o aluno. Por isso, ele acaba se evadindo da escola, ele não tem nenhum interesse na escola, ele não tem aquele pertencimento à escola e isso é fundamental. Ele não tem aulas mais atrativas (G5).

Pode-se assim afirmar, também, que a dificuldade em lidar com permanência dos alunos em sala de aula está diretamente ligada às características geográficas do bairro, isso quer dizer, sua localização, além do perfil cultural da família do aluno.

Nós estamos numa escola que ela é considerada uma escola de passagem, pela localização. Então, a gente tem um percentual muito grande de alunos que não moram na região, então, isso é um dificultador. Aqui, particularmente, a gente tem muito problema em relação a isso: os pais vêm trabalhar aqui na região e querem trazer os filhos para ficarem perto, estudar aqui etc. Quando o pai sai do emprego e volta para o bairro de origem, a gente tem bastante desse problema, de o pai levar a criança embora da escola [...] (G6).

Outro gestor escolar, investigado corroborou com o contexto aludido, afirmando:

Muitos alunos mudam de bairro e acabam saindo da escola, mudam da cidade, outros desistem mesmo porque moram com a vó ou com o vô, não tem pai e mãe. Então, decide parar e some da escola (G7).

Em síntese, a evasão escolar, faz com que a distorção idade-série seja cada vez maior e, com isso, pode-se aumentar o índice de analfabetismo funcional e a dificuldade dos jovens em conseguir entrar no mercado de trabalho com vistas a cargos e funções bem remunerados por não estarem preparados suficientemente para tanto. Portanto, o gestor escolar precisa ter ciência que:

Ainda que a escola não seja suficientemente atraente, o que não se pode ignorar, contudo, é o aumento do número de anos de escolaridade entre as gerações mais jovens brasileiras, embora estejamos aquém de outros países latino-americanos, uma vez que persistem distorções série-idade e taxas de analfabetismo funcional (KRAWCZYK, 2011, p. 756).

transferências, por parte dos pais, para que seu filho seja matriculado em uma escola de ensino regular.

Assim, apenas para os gestores escolares das instituições que oferecem a última etapa da educação básica em período integral foram realizadas duas indagações:

A- Analisando os indicadores de fluxo dessa escola, consta-se que vocês não têm problemas com a evasão escolar. Quais são as principais ações que sua gestão ou outra gestão dessa escola vem implementando para obter esse resultado? Como sua escola é integrante do Programa Integrante Integral, você poderia falar um pouco a respeito dos desafios para reduzir a quantidade de transferências ou até mesmo manter o número de alunos da escola?

Em contrapartida, para os gestores escolares, das escolas que oferecem o ensino médio em escolas regulares, com maiores índices de evasão escolar, a indagação foi a seguinte:

B- Considerando que a questão da evasão é um problema bastante complexo para a gestão escolar, como vocês vêm lidando com ele tendo em vista que há uma cobrança muito grande por parte da Secretaria da Educação acerca da questão do fluxo por conta de indicadores educacionais como o Idesp, por exemplo?

Os questionamentos citados, tiveram o propósito de averiguar as ações, por parte dos gestores escolares e sua equipe, que são aplicadas nas escolas com o intuito de minimizar a redução do número de alunos dentro da sala de aula no decorrer do ano letivo.

Aquelas instituições que se preocupam em fazer com que o aluno se sinta pertencente à escola são as que têm mais sucesso contra a evasão escolar. Um dos gestores entrevistados apresentou a seguinte afirmação:

A palavra aqui é a “pedagogia da presença”, onde o aluno se sente pertencente à escola, o aluno percebe a importância de estudar aqui, que a gente prepara ele para o mundo lá fora. [...] Então, aqui a gente oferece o que a gente acredita ser um diferencial que ele não encontra em qualquer outra escola, como por exemplo, a preocupação com a aprendizagem (G1).

Nesse relato é possível perceber a importância que a gestora oferece para que o discente, se sinta bem acomodado e acompanhado na escola. Procurando assim, mostrar aos seus alunos que a sala de aula não é um local em que ele está ali, apenas, por obrigação procurando deixá-lo sempre motivado.

Afinal, a ausência de motivação do aluno, certamente, irá interferir no processo de aprendizagem fazendo com que esse jovem deixe de realizar suas

tarefas com qualidade e, assim, obtendo uma formação escassa e, conseqüentemente, não terá condições plenas de exercer sua cidadania (MENDES, 2013).

Restrições de funcionamento das escolas e falta de iniciativas que acometem a permanência dos alunos em sala de aula restringem consideravelmente a garantia da aprendizagem.

Por esse motivo, salas de aulas com o mínimo de conforto, atenção por parte de toda a comunidade escolar, infraestrutura conservada, aulas diversificadas etc. são fatores que auxiliam naturalmente na motivação do aluno.

Temos professor-tutor, programas diferenciados de nivelamento, o cuidado em acompanhar de perto o aprendizado do aluno. O tutor acompanha a frequência, as notas, orienta, os pais estão sempre presentes (G3).

Vale destacar que muitos gestores escolares, alegaram que quando os pais são presentes na vida escolar dos filhos, certamente, as notas obtidas nas avaliações são maiores e a probabilidade do aluno, se evadir da sala de aula é muito menor. Quando há incentivos para os estudos que associe as necessidades pessoais dos alunos eles não ficarão propensos à evasão.

Para Lüscher e Dore (2011) uma dessas necessidades está associada à maneira de como o aluno é tratado dentro da escola pelos colegas, docentes e demais agentes escolares, além dos recursos escolares oferecidos e, inclusive, os processos pedagógicos aplicados ao longo dos estudos. Portanto, deve-se considerar o que realmente está sendo oferecido pela escola (TROMBINI; OLEGRÁRIO; LAROQUE, 2017).

Ainda de acordo com os relatos dos entrevistados, a principal ação para que o aluno não se evada da escola é o acompanhamento diário do jovem em sala de aula e, quando detectado sua ausência é realizado uma comunicação com a família quase que de imediato.

A gente faz um acompanhamento praticamente diário. O aluno que falta três vezes seguidas, nós já estamos procurando o aluno, ligando para o aluno, se for menor, para o responsável para saber o porquê está faltando e os que ficam mais tempo afastado, a gente pede para retornar à escola com o responsável, para conversarmos, para ver qual é o problema para saber se tem alguma adequação para conseguir com que ele estude até o final (G4).

Analisando-se o exposto, a despeito de se entender os desafios da gestão no que tange ao acompanhamento das ausências dos alunos para evitar a evasão escolar é muito nítida a preocupação por parte dos gestores em se comunicar com o aluno ou algum familiar para saber o que está acontecendo. Contudo, em alguns

casos, esse contato não tem o retorno esperado e, a partir disso, toma-se atitudes mais drásticas, de acordo com a legislação. Um dos gestores entrevistados relata o seguinte:

A gente tem o acompanhamento sistemático, a coordenação durante as ATPC, o professor está sempre atento, o aluno não está vindo etc. Aí, a gente faz, primeiro, o contato telefônico. Não deu jeito, a gente faz o contato formal. O aluno não voltou, a gente encaminha para o Conselho Tutelar, embora, não tenha muito resultado (G6).

É oportuno destacar que, segundo o relato desse gestor, o encaminhamento do problema para o Conselho Tutelar é apenas uma ação formal, pois o retorno obtido é praticamente nenhum. O mesmo gestor ainda afirma que o Conselho Tutelar é “*quem conseguiria fazer uma pressão com os pais, mas demora. Às vezes, o pai é chamado no ano seguinte da notificação que a gente fez*” (G6).

Outro gestor tem o mesmo ponto de vista em relação ao Conselho Tutelar:

[...] quando a gente não consegue (contato) com o aluno, é com a família e, no caso de menores, o encaminhamento para o Conselho Tutelar. (Porém) Não, não funciona. É mais por uma questão burocrática porque o retorno dele (aluno) é mais eficaz quando a gente realmente conversa com aluno e tenta explicar. Mas, assim, quando ele realmente já está evadido, se já não tem mais o contato com ele, essa questão do Conselho Tutelar, infelizmente, a gente não obteve retorno de nenhum; a informação vai e morre lá, fica lá (G2).

Esse ponto de vista é preocupante por supor que, ao contrário do que afirma a legislação, o Conselho Tutelar não dá o retorno esperado para que a família exerça seu dever de manter o aluno na sala de aula até a conclusão do ensino médio.

Contudo, alguns gestores escolares não têm sucesso em suas ações para obter resultados positivos nos indicadores de fluxo dos alunos nas escolas devido às características de suas unidades escolares. Segundo esses, muitos alunos estão em sala de aula de passagem ou abandonam os estudos por causa da família.

Um dos gestores pesquisados deu o seguinte relato:

Aqui é uma região migratória. Aqui 60%, 70% da comunidade é de origem nordestina e eles migram muito por questão de parentes, morar com um, morar com outro. Então, eles fazem a matrícula, ficam um período, voltam para a terra deles e depois retornam. [...] a maioria dos pais não tem moradia fixa. Moram ou com parente ou de aluguel. Às vezes, acaba o contrato de aluguel, ele precisa mudar de casa, consegue uma casa mais barata e aí acaba tirando o filho da escola. E pensando em evasão, uma das coisas que justifica muito a transferência, pensando no âmbito familiar, é justamente isso: tem criança aqui que mora com o pai, num período do ano, aí depois vai morar com a mãe, aí pede a transferência, depois volta a morar com pai, depois vai para casa da vó, depois vai para casa do vô paterno, é uma bagunça. [...] não pensa nas consequências, até emocional do aluno. A gente pega umas crianças que chegam aqui com o psicológico abalado (G3).

alunos concluem o ensino básico. Afinal, entre as finalidades do ensino médio, os parágrafos I e II, do artigo 35 da lei nº 9.394 de 1996 (LDB), estabelecem o seguinte:

- 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. (BRASIL, 1996, p. 12).

Partindo desse pressuposto, foi indagado a todos os gestores das escolas pesquisada as seguintes questões: “A sua escola protagoniza ou protagonizou algum caso de sucesso promovido/incentivado pela gestão escolar que minimizou a evasão escolar? Você poderia dizer quais foram as principais ações empreendidas para equacionar esse problema?”

Houve escolas que tinham problemas de evasão escolar e, a partir de ações de sucesso, os casos de alunos que abandonaram a sala de aula reduziu drasticamente e, em alguns casos, o índice chegou a zero.

Nós não tínhamos essa evasão zero. Posso simplificar uma ação da nossa gestão: faço questão de acompanhar todos os casos. Quando chega alguém no guichê com uma ideia de transferência, orientei para que os pais sejam encaminhados para uma conversa particular e aí essa conversa é sempre muito receptiva, muito acolhedora, tentamos mostrar todas as possibilidades que tem aqui na escola e não teria em outra escola, as aulas diferenciadas, as diversificadas, esse acompanhamento de perto, o plantão de dúvidas. [...] então, toda vez que há uma indicação de transferência, a gestão expõe tudo isso e, na maioria das vezes, dá certo; a gente consegue reverter (G1).

Analisando o relato desse gestor é possível identificar que a conversa com o familiar do aluno é de suma importância para que o jovem permaneça na escola. Além disso, oferecer aulas diferenciadas para o aluno, ampará-lo sempre que ele precisar, auxílio acadêmico fora do horário de aula etc., ajuda o aluno a ficar mais engajado com o ensino.

No caso das escolas com ensino integral, o desafio é ainda maior para deixar e manter o aluno motivado para frequentar a escola todos os dias, o dia todo. Pensando dessa maneira, um dos gestores entrevistado relatou o seguinte:

Como eles ficam 8 horas aqui, para que eles tivessem essa sensação de pertencimento à escola, então, a gente pintou vários ambientes, as salas de aula foram redesenhadas, todas as salas são ambientes, para que eles se sintam parte da escola. [...] também temos os melhores profissionais. Então, a gente tem mais do que uma equipe, um time e o nosso projeto de vida é o aluno. Então, a gente não defende só essa ideia de qual é o projeto de vida do aluno. Nosso projeto de vida é o aluno sair daqui formado (G3).

Os recursos ofertados pela escola aos alunos, certamente, tem influência para que o jovem permaneça nos estudos, uma vez que, o formato tradicional do

ensino médio, brasileiro atual, não fascina os adolescentes. Para minimizar esse problema, uma das escolas investigadas, oferece aos alunos disciplinas concomitantes ou fora da sala de aula sobre conhecimentos necessários a vida pessoal e profissional. Nesse aspecto, deve-se atentar que é de suma importância, o aluno se sentir pertencente à escola.

[...] a gente tem os alunos acolhedores que ajudam que o aluno se sintam bem na escola. Porque no médio, a gente recebe alunos de primeiro geralmente, primeiro do ensino médio. Então, é assim, tem os acolhedores, é feito um trabalho com eles para eles começarem a gostar da escola e isso aí ajuda. As aulas de laboratório que de repente começa a ser atrativas, que eles conseguem associar o conteúdo da sala mais as aulas de laboratório, tudo isso vai contribuindo (G5).

Os gestores precisam determinar estratégias e práticas educacionais sempre se preocupando com a aprendizagem de seus alunos. Há uma grande necessidade de aumentar a qualidade do ensino a ponto de deixá-lo com condições de exercer a cidadania (DINIZ; QUARESMA, 2016).

O aluno quando vem procurar uma vaga na escola, vem saber como é a escola, antes dele assinar o papel, por mais que ele venha aqui e fale "eu quero estudar aqui!". Não, deixa a secretaria, a parte burocrática para lá, vamos conhecer a escola na realidade. Temos as funcionárias acolhedoras que leva o aluno pela escola, fala um pouquinho sobre o programa. Então, para o aluno já é um diferencial porque eles não são recebidos assim em qualquer escola. Eles efetuam a matrícula e a partir do momento que eles entram aqui, eles passam por esse acolhimento pelos alunos que já estudam aqui na escola. Os alunos apresentam o programa, eles fazem com que eles se sintam em casa, pertencente ao grupo e, quando começam as aulas de fato, esse aluno já não se sente sozinho mais; ele se sente em casa, bem acolhido. Então, esse é um diferencial (G1).

Mesmo com diversas medidas e ações voltadas aos alunos, os gestores também devem se preocupar com os índices de reprovação. Afinal, esse problema é um importante fator influenciador na decisão de se evadir da escola. O excesso de faltas e o rendimento abaixo do esperado pelo próprio estudante faz com que o mesmo fique desmotivado e propenso a desistir dos estudos. Muitas vezes, uma nota baixa o faz pensar ser inapto para recuperar o conteúdo já atribulado e as notas para ser aprovado.

Mesmo que esse aluno não se evada, muito provavelmente não conseguirá obter as notas necessárias para aprovação e "reprovação não é remédio e não raro age como veneno (REAL et al., 2019, p. 254), pois a retenção do aluno é, também, um dos principais motivos que leva à evasão escolar.

Quando um professor reprova o aluno ansiando pelo efeito de um processo pedagógico, certamente, não irá saciar às necessidades desse estudante. Essa é uma ação que pode compelir à renúncia da sala de aula, extrapolando os objetivos básicos de uma escola (REAL et al., 2019).

Assim sendo, as oportunidades dadas ao aluno devem fazê-lo pensar ser capaz de obter o aproveitamento mínimo necessário para a conclusão dos estudos através de soluções efetivas que, como resultado, fará esse jovem desertar a ideia de abandonar a sala de aula.

[...] a possibilidade de ele fazer uma compensação de ausências é o que o deixou, o que segurou ele na escola. Então, nós fomos fazendo este acompanhamento e fomos fazendo essa compensação mais lentamente para que ele percebesse que estava compensando as ausências sem precisar estar frequente na escola. [...] mas, são dois trabalhos: tem que motivar o professor, para usar uma metodologia ativa, e depois motivar o aluno a ficar aí (na escola) (G4).

Percebe-se que a preocupação para que o aluno conclua o ensino médio, por parte do gestor escolar, faz com que sejam criadas alternativas para segurar o aluno e, assim, o estudante passa a ter motivos cativantes para querer ir à escola diariamente. Entretanto, essa motivação não pode ser oferecida apenas ao discente. Os docentes também necessitam estar motivados para que ele transmita isso em sala de aula e, inclusive, professores aptos para lecionarem suas disciplinas.

Há uma preocupação em relação à preparação dos professores, pois, atualmente, há docentes que não têm proficiência na leitura ou de matemática que não sabem calcular ou de geografia que não sabe a diferença entre o solo e a rocha. Conseqüentemente, o aluno que frequenta as aulas com esses professores não tem atrativo nenhum ou relevância ínfima para a sua aprendizagem (GUEDES, 2015).

De acordo com Real et al. (2019), há estudos que corroboram com essas informações com dados que apontam para esse problema, indicando a persistência da evasão escolar em função da “necessidade de formação adequada em cursos superiores e de qualidade para os professores” e da “ausência de programas de formação continuada que discutam concepções de avaliação e formas inovadoras de abordagem do conteúdo”.

O professor que leciona numa escola de ensino integral é designado para uma determinada escola e, por esse motivo, se ele não estiver engajado com as propostas pedagógicas e ações do gestor, o mesmo pode ser remanejado para a sua escola de origem, normalmente, de ensino regular. Um dos gestores afirma:

Em relação ao professor, aquele que vem só pelo salário, ele não permanece. Porque o PEI (ensino integral) exige demais! Tem que ter a responsabilidade, a corresponsabilidade e se a pessoa vier só pelo salário, não tiver força, garra, determinação, predisposto a ser formado, a se autoformar, ele não permanece (G1).

Houve relatos, por parte de diversos gestores, que o fator predominante pela desmotivação de muitos professores não é, exatamente, o salário, como a população em geral sustenta. Na percepção de alguns gestores entrevistados, a escolha da profissão dessas pessoas, em passar na seleção pública, está na estabilidade que o cargo oferece.

O fracasso do aluno está diretamente associado às competências e comportamento dos professores. Afinal, um professor que não motiva seu aluno, indiretamente, poderá estar levando-o para fora da sala de aula.

Embora, alguns programas governamentais tentam auxiliar o gestor escolar a reduzir o problema da evasão escolar no ensino médio foi percebido durante as pesquisas que as escolas que têm os piores índices são aquelas em que o gestor não está comprometido em reduzir as taxas de abandono ou não se envolvem com ações para minimizar esse problema. Eis um relato de um dos entrevistados:

Esse programa aí (Quem Falta Faz Falta) eu não sei aqui na escola, eu não sei aqui na escola. Mas, assim, tudo o que a gente faz é para trazer esse aluno para escola. Agora, desse programa (Quem Falta Faz Falta), realmente, eu não sei porque é a coordenação é quem toma parte, é ela quem faz. Provavelmente, deve estar incluindo, também, quando a gente liga, quando a gente manda carta ou liga para os pais, isso já faz parte desse plano aí (G7).

Pelo relato apresentado, é perceptível um comprometimento muito baixo, por parte do gestor, com as propostas que, por ventura, podem pelo menos minimizar os altos índices de evasão escolar dessa escola. Quando um gestor escolar, que é o dirigente súpere de uma instituição de ensino, não se propõe a liderar ações escolares é certo que a comunidade escolar, incluindo os alunos, também não terão motivos suficientes para estarem engajados com a educação.

Ademais, foi percebido em algumas respostas a atribuição ao aluno e à família a responsabilidade pelo fracasso escolar e, conseqüentemente, pela evasão escolar. Pouco se vê que existe uma relação direta entre o abandono escolar e as escolas, da mesma maneira que da responsabilidade das instituições de ensino e da comunidade como um todo (REAL et al., 2019).

Assim como nas categorias anteriores, aqui utilizou-se do método nuvem de palavras para uma análise das respostas dos gestores pesquisados.

Figura 12 - O protagonismo para minimizar a evasão escolar



Fonte: WordClouds.com (2019)

De acordo com a figura 12, pode-se destacar a palavra “pertencer”, pois nos depoimentos dos gestores das unidades escolares pesquisadas enfatizaram que o aluno deve ter a sensação de pertencimento à escola. Não por acaso, os gestores que têm esse pensamento são justamente aqueles que gerenciam as escolas com menos problema de evasão.

Categoria 4: As políticas públicas de educação e a evasão escolar

Sabe-se que que as políticas públicas de educação e os programas de governo são indispensáveis para que a evasão escolar seja cada vez menor e as medidas governamentais fazem uso de estratégias voltadas aos alunos com o objetivo de reduzir os índices apresentados e, para isso, os governos criam diversas medidas para atingir esse objetivo (TROMBINI; OLEGRÁRIO; LAROQUE, 2017).

Por conta disso, realizou-se a seguinte indagação com todos os entrevistados: “Algumas soluções que minimizam a evasão escolar dependem intrinsecamente de ações do poder público ao passo que outras podem ser propostas e implementadas pelos gestores escolares e sua equipe. Na sua opinião, quais políticas públicas ou programas de governo deveriam ser criadas e/ou reformuladas para garantir a permanência dos alunos do ensino médio nas escolas?”

O programa mais citado, pelos gestores escolares investigados, foi o “Quem Falta Faz Falta”, projeto da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, que visa a redução de faltas, diminuição das reprovações e, conseqüentemente, a evasão escolar oferecendo aos alunos a oportunidade de recuperar os conteúdos e habilidades perdidos através de ações e materiais de apoio.

Nesse programa o gestor escolar e sua equipe constata as ausências dos alunos, identifica os motivos e aponta ações estratégicas para sanar o problema. Em conjunto com órgãos colegiados, tais como Grêmios Estudantil e Associação de Pais e Mestres, coloca em prática, nas aulas regulares, ações diversificadas desenvolvidas com o intuito de estimular o entusiasmo do aluno (SÃO PAULO, 2017).

Porém, para os gestores entrevistados, o programa Quem Falta Faz Falta não produz os resultados esperados porque o problema da evasão está muito relacionado à família do aluno. Um dos gestores entrevistados apresenta o seguinte argumento:

A questão não é “in loco” escola. Então, a questão é responsabilização dos pais, é questão de família mesmo. A partir do momento que o aluno está faltando porque perde a hora. [...] porque aqui a gente tem casos de aluno que não vem para escola porque o pai ou a mãe perde a hora com frequência. Também é uma realidade. Aí a gente força, fica ligando e o aluno volta para o ambiente escolar. Só que ele não tem nenhum acompanhamento em casa e não considera a educação como base, como projeto de vida dele. Aí, começa a complicar demais. Não existe uma valorização da educação fora do ambiente escolar (G3).

Outro gestor também com seu discurso, coloca em dúvida a efetividade desse programa, pois afirmou: “O projeto Quem Falta Faz Falta vai muito ao encontro nesse encaminhamento para dar para o aluno, mas, assim, efetivamente” (sinal de negativo) (G2).

O “Programa Quem Falta Faz Falta” é praticado com aquele aluno que tem excesso de faltas sem justificativa, simplesmente, por falta de vontade de frequentar a escola e faz com que esse jovem seja promovido independente da recuperação do conhecimento perdido (GUEDES, 2015).

Outro gestor, também teceu críticas no tocante do programa citado:

Eu não fico dependendo de fora; é aqui dentro que está o problema, então, é aqui dentro que a gente vai resolver. Até que eles colocam esse projeto aí Quem Falta Faz Falta (sinal de negativo). Eles (coordenadores) estão chamando muito o grêmios para participação porque o grêmios acaba também fazendo com que aluno acabe mobilizando a escola para determinadas situações. Conhecer, fazer com que a gente viva aqui, a gente nem pensa no que acontece fora (G5).

De acordo com a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, esse programa fez com que 60% dos alunos com excesso de faltas retornem aos estudos para concluir o ano letivo. Isso faz com que o estado de São Paulo tenha um dos menores índices de faltas nas escolas brasileiras (SÃO PAULO, 2017). Pela ausência de resultados efetivos, respondendo a indagação feita durante a entrevista, alguns gestores realizaram algumas sugestões para que fossem criados programas que poderiam ser aplicados e obter sucesso, como por exemplo:

Eu acredito muito que se as escolas tivessem uma Assistente Social ajudaria bastante. Pois, tem muitos (alunos) que não conseguem conciliar o trabalho e a escola. Também tem os motivos familiares, motivos de moradia, mora muito longe, vem trabalhar no centro, então, estuda numa escola no centro, aí fica cansado para ir embora. Então, eu acho que uma orientação de uma Assistente Social ajudaria bastante os alunos a organizar a vida deles. Nós tentamos fazer isso, mas nós não somos profissionais disso (G4).

Analisando a resposta, é evidente a necessidade de um profissional, mais preparado para acompanhar aquele aluno que prioriza o trabalho em relação aos estudos. O aluno que trabalha e estuda não tem maturidade o suficiente para fazer juízo daquilo que irá mais beneficiá-lo no futuro. Um professor adicional, preparado, dentro da sala de aula também é uma solução para outro gestor entrevistado:

[...] a gente acredita que, de repente, se tivesse mais professores, inclusive, até um professor de apoio na sala de aula acho que seria uma política pública interessante de se implementar. Porque o professor, muitas vezes, numa sala de 40 alunos, que é a quantidade de alunos por ensino médio, ele não consegue dar uma atenção individualizada para esse aluno que apresenta uma defasagem e que se desmotiva e evade. Então, eu acho que seria interessante apontar que a presença de uma pessoa qualificada... e dentro do mesmo turno porque essa questão de fazer um trabalho de recuperação no contra turno a gente encontra muita dificuldade para que o aluno volte no contra turno (G2).

Percebe-se que, independente do programa apresentado, as ações sugeridas não têm sucesso quando aplicadas em horário diferente daquele em que o aluno frequenta a sala de aula, principalmente, quando esse aluno vai para casa e tem que voltar, momentos depois, para a escola.

O reforço escolar tem sido uma das medidas que as escolas praticam como estratégia para minimizar o fracasso estudantil, porém, essas intervenções são limitadas por causa das condições de infraestrutura e de financiamento específico os quais interferem na frequência e permanência do aluno (REAL et al., 2019).

Outra atitude que a equipe escolar tem que ter com o aluno é procurar tratá-lo com valorização; mostrar ao jovem a sua importância. Esse é o ponto de vista de um dos gestores entrevistados.

indagação a eles: “É sabido que o ensino médio representa um desafio maior para o poder público e a gestão escolar no que diz respeito à continuidade dos estudos após inserção no mercado de trabalho. Quais estratégias têm sido implementadas para garantir a permanência desses alunos e, conseqüentemente, a conclusão do ensino médio?”

A maior parte dos alunos que abandonam a sala de aula é aquela que necessita ser introduzida no mercado de trabalho para contribuir com a renda familiar. A soma da carga horária escolar com a do trabalho faz com que o desempenho do aluno na escola seja afetado por causa do cansaço e, assim, deixando-o propenso à evasão, mesmo quando falta pouco tempo para a conclusão dos estudos (CAMARGO; RIOS, 2018; LOPES; SANTOS, 2015).

Pode-se perceber, que para a maioria dos gestores escolares entrevistados, os alunos serem orientados sobre o mercado de trabalho é de suma importância e faz diferença este jovem, ingressar no ramo profissional com o ensino médio completo e, principalmente, ingressar no ensino superior. Por exemplo, para um dos gestores, citar exemplos reais de ex-alunos, que conseguiram ingressar numa universidade pública é mais eficaz junto aos alunos que estão cursando a última etapa do ensino básico:

A gente apresenta uma série de dados estatísticos, mesmo, para que eles vejam que aqueles que têm mais anos de estudos têm melhores salários, melhores condições e, com isso, na aula, não é só questão de trabalho. [...] por exemplo, no ano passado nós fizemos uma ação pedagógica extramuros escolares, nós fomos até a USP, na feira de profissões, os alunos da terceira série foram. [...] então, eles começam a sonhar porque o jovem do ensino médio não tem esse sonho. Eles vêm aqui vazios e, muitas vezes, é no ensino médio que você desperta esse sonho, que eles têm essa possibilidade. Nós tivemos no ano passado dois alunos nossos que passaram na Unesp, um em Marília e um em Rio Claro e, isso aí, é um diferencial para os outros (G1).

Trata-se de uma ação que exige planejamento e organização para que o aluno fique motivado e tenha perspectivas positivas em prol de um sucesso na vida profissional em um futuro breve. Essas concepções vão de encontro com a concepção de trabalho que Nora Rut Krawczyk apresenta, pois para essa autora,

Isso significa afirmar que o Brasil está agora diante de uma geração de jovens de baixa renda, mais escolarizada que seus pais, mas com muitas dificuldades para encontrar sentido na vida escolar, para pensar no mundo do trabalho a partir da escola e para conseguir trabalho (KRAWCZYK, 2011, p. 756).

A questão do protagonismo do jovem na escola é pontuada pelos gestores escolares em detrimento do desejo em querer largar os estudos para começar a

trabalhar sem pensar no futuro a longo prazo e, então, concluir as três séries do ensino médio dentro do prazo previsto.

A gente tenta muito trabalhar com essa questão do protagonismo juvenil, também, com o apoio com o Grêmio. [...] eu acho que a participação dos colegiados eles ajudam nesse sentido e a parceria com as Universidades que a gente vem buscando. Então, assim, qual a importância de se concluir o ensino médio? Como ele vai dar continuidade nesses estudos? Qual a importância de estar envolvido com as ações da escola? Então, se sentir parte da escola, e quando ele tem esse sentimento de pertencimento, isso ajuda ele a ter mais responsabilidade e saber que é importante ele terminar nos três anos (G2).

Portanto, é importante enfatizar para os alunos que não se deve priorizar o ingresso no mercado de trabalho, pois sem os estudos adequados esse jovem dificilmente conseguirá almejar aqueles cargos que, evidentemente, promovem rendimentos mais atrativos.

Porém, muitas vezes, a interrupção dos estudos não é uma iniciativa do próprio aluno. São os pais que exigem a sua saída da escola para trabalhar e ajudar no sustento da família. Nesses casos, o gestor escolar e sua equipe pedagógica tem um papel fundamental para tentar fazer o familiar renunciar esse propósito através de conversas e orientações individuais.

Desde 2014 nós trabalhamos muito com processo de conversar com o responsável porque é prática comum: ele vai para o ensino médio, ele tem 17 anos, 16 anos, ele tem que trabalhar. Então, os pais vêm aqui pegar a transferência. O que a gente faz? Coloca o cara sentado ali e a gente explica [...] essa questão de qualificação, de capacitação, de possibilidade de um ensino médio melhor, uma melhor ascensão profissional, depois. (Mostramos) o investimento que ele está fazendo em deixar o filho (na escola) (G3).

Como já citado, anteriormente, na primeira categoria, as dificuldades financeiras da família é fator predominante nas causas da evasão escolar durante o ensino médio. Esse gestor entrevistado, em seu diálogo, demonstrou a preocupação em conversar com a família e incentivá-la a fazer com que seus filhos que frequentam o ensino médio concluam os estudos e, ao mesmo tempo, a escola os prepara para o ingresso no ensino superior em uma universidade pública. O mesmo apresenta um exemplo que ilustra muito bem essa tese:

Um dos casos que a gente gosta, usa como exemplo é o aluno que hoje está na Federal do ABC, foi nosso aluno, e o pai dele era pedreiro. Era ele e um outro irmão que acabou o terceiro aqui com a gente também. Ele (o pai) veio aqui um dia para tirar o filho. A gente segurou ele aqui e falou não, justamente ele ia tirar o filho para que o filho trabalhasse com ele. Então, juntaram todos os professores em torno dele, a gente começou a dizer para ele: “não, pelo amor de Deus, se o senhor tirar ele para trabalhar com o senhor, ele vai ser pedreiro para o resto da vida, não vai ter condições de crescer nunca”. E viemos com esse tipo de conversa com ele: “não, deixa ele até o fim do terceiro que ele vai entrar numa faculdade, a gente dá garantia de que ele vai entrar numa faculdade”. E aí, dito e feito. Ele entrou, foi fazer administração, não gostou, e depois entra na Federal do ABC (G3).

Realizando uma análise mais peculiar, é possível destacar mais de uma palavra, sendo elas: “escola”, “ensino”, “professor” e “(a) gente” pois, sintetizando as respostas dos gestores entrevistados, percebe-se a necessidade de se trabalhar em equipe (membros escolares e família) para que o aluno esteja sempre na sala de aula até a conclusão do ensino médio para depois ingressar no mercado de trabalho ou, se for o caso, fazer com que esse jovem tenha condições psicológicas de estudar e trabalhar sem a necessidade de uma eventual evasão escolar.

5.2 O plano de ação dos gestores escolares

Todas as escolas da rede estadual de ensino utilizam o Método de Melhoria de Resultados (MMR) para criarem um plano com o intuito de evitar a evasão escolar no ensino médio. Os gestores formam grupos articuladores para elaborarem diversas ações, algumas delas diversificadas e multidisciplinares.

Praticamente, todos gestores entrevistados disponibilizaram uma cópia do MMR para análise e, com isso, foi possível verificar quais ações estavam previstas e quais realmente foram colocadas em prática dentro do tempo previsto. A exceção é justamente as duas escolas com os piores índices de evasão escolar as quais, em uma delas, se encontra o gestor entrevistado com a menor preocupação referente ao assunto.

O Método de Melhoria de Resultados (MMR) foi implantado em 2017 pela Secretaria de Educação de São Paulo com o objetivo de proporcionar melhorias no aprendizado dos alunos através de ações específicas por parte das escolas, tais como monitorias e trabalhos diferenciados (SÃO PAULO, 2019), de forma planejada.

Analisando os dados obtidos com o MMR de cada escola, pode-se perceber que as escolas com os menores índices de evasão escolar são aquelas que concluíram todas as ações previstas dentro do período planejado, sem qualquer tipo de atraso. Entretanto, uma das escolas onde foi realizada a entrevista com o seu gestor, apresentou atraso na execução das ações propostas e uma outra apresentou poucas ações visando a redução da quantidade de alunos faltosos.

Citando alguns exemplos de MMR de forma bastante simplificada, uma das escolas pesquisadas (quadro 3) apresenta as seguintes informações com vistas à evasão escolar:

Quadro 3 - Método de Melhoria de Resultados – G1

Ação	Início Previsto	Início Real	Fim Previsto	Fim Real
Diagnosticar eventuais fragilidades no atendimento individual do aluno.	26/09	26/09	22/11	22/11
Socializar boas práticas realizadas em sala de aula.	28/11	29/11	28/11	29/11
Identificar as habilidades em defasagem com foco no acompanhamento individualizado do aluno.	Início do semestre (30/07)	30/07	Início do semestre (31/07)	31/07
Construir e compartilhar situações de aprendizagem, de forma interdisciplinar, com foco nas habilidades em defasagem identificadas.	30/07	31/07	30/07	31/07
Apoiar professores para a elaboração de aulas diferenciadas que atendam as especificidades de cada aluno.	25/06	27/06	25/06	27/06
Identificar a fragilidade de alguns professores a partir da observação de sala de aula.	17/05	29/05	17/05	29/05

Fonte: Adaptado MMR – G1 (2018)

O Quadro 3 evidencia as ações, propostas com vistas a motivar o aluno em sala de aula, melhor preparação do professor, foco na defasagem e especificidades de cada estudante e é possível admitir como hipótese que essa escola reconhece que cada aluno tem suas características particulares e, portanto, a diferença de captação do conteúdo aplicado é específica de cada aluno. Nesses termos, é de suma importância que o professor saiba identificar, analisar e acordar momentos específicos e significativos de cada aluno em sala de aula aspirando os desafios de aprendizagem (REAL et al., 2019).

Em síntese, procurar entender, respeitar e saber trabalhar com as limitações de cada aluno, quando o professor está preparado para esse tipo de enfrentamento, as possibilidades de deixar o aluno se sentir reconhecido, certamente, o fará ficar menos propenso a desistir da escola aumentando, assim, os índices de evasão escolar.

A motivação do aluno, segundo alguns gestores entrevistados, está também no ato de fazer com que o aluno se sinta pertencente à escola, oferecer aulas diferenciadas e ter professores preparados para tanto. Analisando o MMR de outra escola pesquisada (quadro 4), pode-se perceber que esses objetivos podem ser alcançados através de estratégias traçadas pelo gestor e sua equipe escolar.

Quadro 4 - Método de Melhoria de Resultados – G3

Ação	Início Previsto	Fim Previsto	Status	Status do Fluxo
Proporcionar aos professores vivência de práticas que podem ser disseminadas na escola.	02/10	27/11	Concluído	Homologado
Desenvolver o senso de pertencimento do aluno, estabelecendo uma relação efetiva entre o aluno e o espaço escolar.	01/08	18/12	Concluído	Homologado
Desenvolver diferentes estratégias para a melhoria do ensino.	07/08	18/12	Concluído	Homologado
Propor estratégias de ensino que valorizem a competência do aluno.	01/08	19/12	Concluído	Homologado
Envolver alunos, professores e o mundo do trabalho em ações individuais e coletivas que valorizem competências para o desenvolvimento do aluno, visando torná-lo um cidadão autônomo, solidário e competente.	04/05	22/06	Concluído	Homologado
Realizar ações formativas aos professores visando minimizar o desinteresse de alguns alunos que encontram dificuldades em acompanhar a série.	02/05	25/06	Concluído	Homologado
Aprimorar a formação dos professores para ampliar as estratégias pedagógicas diferenciadas, visando fortalecer as competências e aprendizagem do aluno	25/04	25/06	Concluído	Homologado

Fonte: Adaptado MMR – G4 (2018)

De acordo com o Quadro 4, o MMR, foca praticamente na preocupação em oferecer ao aluno uma escola com professores diferenciados e preparados, além de aulas que possam preparar os jovens como cidadão para que esses tenham competência para serem autônomos e solidários no meio da sociedade.

A escola tem o dever de oferecer ao aluno “o aprimoramento do educando como pessoa humana, incluindo a formação ética e o desenvolvimento da autonomia intelectual e do pensamento crítico (BRASIL, 1996, p. 12). Contudo, para que ele obtenha os conhecimentos propostos pela escola é necessário que esse discente frequente a sala de aula e adquira o conhecimento mínimo necessário para concluir o ensino básico de educação.

Por fim, a Resolução SE 42, permite que aqueles alunos que ultrapassam o limite de faltas possam recuperar os conteúdos e as habilidades perdidos. Desta forma, de acordo com o MMR, as escolas propõem ações visando a compensação das aulas perdidas através de critérios e atividades específicos para que o conhecimento de todos os alunos da sala de aula fique nivelado.

Quadro 5 - Método de Melhoria de Resultados – G5

Ação	Início Previsto	Início Real	Fim Previsto	Fim Real
Sistematizar os critérios de compensação de conteúdos no intuito de recuperar a aprendizagem dos alunos com frequência irregular.	18/04		30/11	
Levantar os conteúdos para compensação de ausências, elaborando atividades e definir cronograma de entrega.	07/05	07/05	30/11	
Monitorar o encaminhamento e a devolução das atividades de compensação e ausência, bem como o registro dos professores.	18/04	18/04	30/11	
Definir, junto aos professores, os critérios para recuperação de conteúdo dos alunos infrequentes.	23/04	23/04	04/05	04/05
Realizar, além da recuperação contínua, recuperação bimestral, de acordo com a proficiência e nível de desempenho de cada aluno.	02/05		30/11	
Realizar um trabalho de fortalecimento na relação professor-aluno.	18/04		30/11	
Intensificar a elaboração do plano de nivelamento considerando o nível de proficiência e cada aluno, incentivando os professores a utilizarem novas estratégias.	23/04		30/11	

Fonte: Adaptado MMR – G5 (2018)

Conforme análise do quadro 5, o MMR dessa escola pesquisa foca na recuperação de conteúdos através de atividades previstas pelos envolvidos na gestão escolar. Essa recuperação é realizada de acordo com a defasagem de cada aluno e, para auxiliar nesse restabelecimento da aprendizagem, propõe-se a realização de um trabalho de fortificação na relação entre o professor e o aluno. Afinal, quando um aluno percebe que tem o apoio daquele que pode ser sua referência, o entusiasmo com a aprendizagem sempre será maior.

Contudo, como pode-se observar, algumas das ações propostas se encontram em andamento, deduzindo-se que o tempo previsto de aplicação das estratégias se encontram em atraso. Enquanto isso, outras ações sugeridas não apresentaram se o início previsto, de fato, foi realizado.

Não basta trazer o aluno de volta para sala de aula. É necessário que esse mesmo aluno volte com motivação para, além de recuperar as habilidades perdidas, continue os estudos sem defasagem em relação aos demais colegas e possa concluir o ensino médio dentro do tempo previsto. Mas, para isso ser concretizado, a

preparação do professor é fundamental, como pode ser observado no MMR de outra escola pesquisa:

Quadro 6 - Método de Melhoria de Resultados – G4

Ação	Início Previsto	Fim Previsto	Status	Status do Fluxo
Elaborar um plano de recuperação contínua junto aos professores.	02/04	10/12	Atrasada	
Monitorar e controlando o progresso dos alunos através das Avaliações de Aprendizagem em Progresso – AAP.	10/04	10/12	Atrasada	
Capacitar os professores em estratégias metodológicas diferenciadas.	09/04	29/06	Atrasada	
Monitorar o aprendizado do professor assistindo suas aulas e ajustando o conteúdo da capacitação baseando-se nos resultados parciais.	01/05	09/06	Atrasada	
Diminuir a quantidade de alunos faltosos que utilizam-se da recuperação contínua para sanar apenas sua ausência.	02/04	30/11	Atrasada	
Monitorar se o índice de ausências deste grupo de alunos diminuiu.	02/04	30/11	Atrasada	

Fonte: Adaptado de MMR – G4 (2018)

Como pode ser constatado no quadro 6, as ações promovidas pelo gestor e sua equipe escolar dessa escola visam a capacitação e preparação dos docentes e, como consequência, oferecer um melhor aprendizado para que os alunos não se evadam da sala de aula. Entretanto, infelizmente, todas as intervenções propostas se encontram em atraso, dificultando a redução dos índices de evasão que escola possa obter.

5.2.1 Análise das ações no Plano de Gestão e o fluxo das escolas

O Plano de Gestão das escolas é um documento quadrienal que avalia periodicamente os objetivos e metas de toda a comunidade escolar orientando todas as ações internas propostas de acordo com o projeto pedagógico.

Assim sendo, foram analisados os Planos de Gestão, incluindo o fluxo das escolas, do último quadriênio (2015-2018) de quatro escolas, sendo elas as de ensino regular, com foco na evasão escolar.

É de suma importância que as propostas do Plano de Gestão sejam acompanhadas de perto pois ele “abrange processos e práticas de gestão para a melhoria dos resultados de desempenho da escola - rendimento, frequência e proficiência dos alunos” (LÜCK, 2009, p. 56).

Nos Planos de Gestão é possível citar algumas ações que visam diversos problemas relacionados aos problemas cotidianos das escolas. Pode-se destacar ações com vistas à fragilidade entre a união da escola com a família do aluno, a vulnerabilidade das instalações, equipamentos e materiais pedagógicos, problemas de conservação do patrimônio escolar e ações relativas à qualidade de ensino.

Porém, após estudo de todo material disponibilizado, analisando o fluxo escolar, foi percebido que os indicadores apontam para números bastante elevados no que diz respeito à reprovação e evasão escolar em 2015, primeiro ano do quadriênio.

Outra observação importante é que a maioria das escolas de ensino regular pesquisadas não trouxeram metas ou ações para minimizar o problema da evasão e repetência, embora, tenham esse problema. Por isso, seria primordial que no Plano de Gestão tivesse contido metas a serem alcançadas para reduzir esses índices elevados de reprovação e de abandono escolar.

A exceção foi a de uma das escolas pesquisadas a qual apresentou ações orientadas para as turmas com maiores taxas de reprovação. Porém, com objetivos bastante irrisórios, pois a escola busca reduzir a reprovação e evasão escolar em apenas 2%.

Seus objetivos buscam identificar os alunos com rendimentos insatisfatórios em mais de quatro disciplinas, verificar se a frequência às aulas é um fator determinante para a aprendizagem desses alunos e promover a recuperação contínua. Essas ações são realizadas selecionando os alunos por grau de dificuldade, montando grupos para realizar as atividades propostas, além de criar atividades diversificadas e diferenciadas para a realização em sala de aula ou como tarefas para serem desenvolvidas na residência do aluno.

O gestor escolar deve estabelecer indicadores de desempenho para serem utilizados individualmente e em grupos de alunos como referência ao desempenho das turmas dos estudantes para construir elementos mensuráveis (LÜCK, 2009) com o intuito de minimizar os problemas escolares.

Um Plano de Gestão com metas para minimizar os problemas de ausências dos alunos permite realizar ações significativas e consistentes que permitirão as escolas apontar sucessos, dificuldades, limitações e apontar situações necessárias para a correção de rumos sempre visando a permanência do aluno em sala de aula.

É de suma importância que os gestores escolares reflitam sobre essas metas, pois analisando o Plano de Gestão de uma outra escola pesquisada é perceptível, nos índices apresentados, que a taxa de reprovação e evasão escolar chega a 31% e no mesmo documento não é apresentado nenhuma ação para tentar minimizar essa situação.

Observando o quadro 3 é possível identificar no fluxo escolar dessas escolas, no último ano do quadriênio, que os índices apresentados ainda são muito altos. Inclusive, uma das escolas pesquisadas (escola 34), embora tenha um índice de evasão escolar baixo, ela apresenta reprovação em quase metade de seus alunos do ensino médio. Se considerarmos que essa escola possui, aproximadamente, 300 estudantes é preocupante a quantidade de jovens que são retidos e podem ficar propensos à evasão escolar.

Quadro 7 - Fluxo escolar 2018

ESCOLA DE ENSINO MÉDIO	% APROVADOS	% REPROVADOS	% EVADIDOS
Escola 1	98,41	1,59	0
Escola 2	97,78	2,22	0
Escola 3	97,1	2,49	0,41
Escola 25	77,06	13,06	9,88
Escola 32	61,47	31,2	7,33
Escola 33	61,43	27,83	10,74
Escola 34	51,2	48,71	0,09

Fonte: Secretaria da Educação de São Paulo (2019)

Vale destacar que as escolas 1, 2 e 3 são pertencentes ao Programa de Ensino Integral (PEI) e por esse motivo têm programas específicos de aprendizagem e, assim, apresentam índices de reprovação e evasão escolar bastante baixos.

6 PRODUTO EDUCACIONAL

O Mestrado Profissional (MP) em Educação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul prevê ao término do curso a elaboração de dois produtos, quais sejam, o Trabalho final de curso (dissertação) e o segundo um produto educacional, o qual, possa ser instrumentalizado e promova melhorias ao ambiente investigado. Opção essa, fundamentada pelo Artigo 4.º da Portaria Normativa n.º 17/2009 (BRASIL, 2009), a qual regulamenta o primeiro objetivo do Mestrado Profissiona. Dipositivo legal esse que prevê: “[...] capacitar profissionais qualificados para o exercício da prática profissional [...]” (BRASIL, 2009, p. 21).

Nesse sentido, o produto educacional, denominado como “Planejamento estratégico em prol da diminuição da evasão escolar do ensino médio”, o qual inspirou-se no referencial teórico e, portanto autores que discorrem sobre o tema, bem como em ações efetivas dos gestores educacionais, abordados durante a pesquisa de campo, uma vez que, esses apresentaram alusões, significativas para a construção de práticas capazes de promover o sucesso escolar e, portanto valiosas para redução da evasão do ensino médio.

Em suma, por meio do produto, propõe-se subsidiar o gestor escolar e seus agentes educacionais, com uma metodologia e práticas, apropriadas ao contexto escolar da rede pública do ensino médio e capazes de promover melhorias que garantam a desse ciclo educacional.

6.1 Produto - Planejamento estratégico em prol da diminuição da evasão do ensino médio

O Produto educacional, intitulado como: Planeamento estratégico em prol da diminuição da evasão escolar do ensino médio, foi apresentado na íntegra no Apêndice C, norteou-se da seguinte maneira:

- Apresentação dos principais conceitos, acerca da evasão escolar e a relevância do planejamento;
- Público alvo desse material instrucional e o papel do gestor escolar;
- Passos para construção do Planejamento estratégico em prol da diminuição da evasão escolar do ensino médio.

Assim, o produto educacional objetiva assemelha-se à um ferramental para o alcance da diminuição da evasão escolar em escolas do ensino médio, delimitado as da redes públicas de ensino.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral compreender, sob a ótica da gestão escolar, os principais desafios enfrentados na contenção da evasão escolar no ensino médio. Especificamente, buscou-se identificar as concepções dos gestores escolares acerca da evasão escolar, analisar as ações propostas no Plano de Gestão das escolas participantes, verificar os indicadores de fluxo das escolas participantes e propor um Plano de Ação estratégico com vistas à redução da evasão escolar no ensino médio.

Para tanto, foram coletados relatos dos gestores escolares, seguindo um roteiro pré-estabelecido de questões (categorias), às escolas participantes com o objetivo de proporcionar comparações, análises e discussões das informações obtidas.

No primeiro questionamento foi solicitado ao gestor para elencar os principais fatores que fomentavam a evasão na sua escola e as razões para tal fenômeno acontecer com tanta frequência. Os gestores relataram que a principal razão para a evasão é a ingressão do aluno no mercado de trabalho, seja por vontade própria do aluno, seja por necessidade familiar. A situação econômica que o nosso país atualmente enfrenta favorece o desemprego, fomentando a necessidade do aluno em buscar o sustento da família em detrimento dos estudos. No entanto, é de fundamental importância que o aluno dê continuidade a seus estudos para obter uma formação acadêmica adequada e necessária para garantir sua inserção no mercado de trabalho e, assim, exercer sua cidadania.

Adicionalmente ao fator acima citado, há relatos do desinteresse pela escola devido à distância com relação ao bairro onde mora e devido à não ser suficientemente atraente para o aluno. Este último fator mostra-se primordial para conter a evasão escolar, conforme constatado nos relatos dos gestores quanto ao segundo questionamento. Esta categoria teve o propósito de averiguar as principais ações que minimizavam a redução dos alunos em sala de aula durante o ano letivo e constatou-se que àquelas que se empenham em despertar no aluno o sentimento de pertencimento à escola são as que mais obtêm êxito contra a evasão escolar. Fatores como infraestrutura física escolar adequada; aulas diversificadas; programas

diferenciados de nivelamento; e o cuidado da gestão, dos colegas e da família quanto à vida escolar são primordiais para que o aluno conclua seus estudos. As escolas que participam do Programa de Ensino Integral (PEI) possuem índices de evasão escolar no ensino médio mais baixos que aquelas de ensino regular, no entanto, apresentam um número considerável de pedidos de transferências para escolas de ensino regular.

A categoria seguinte questionou se a escola protagonizou algum caso de sucesso e, em caso afirmativo, que ações da gestão foram empreendidas. Percebeu-se pelos relatos que aqueles gestores empenhados em estabelecer práticas educacionais, tais como, oferecer aulas diferenciadas, aulas de reforço, aulas de laboratórios que colocam em prática o conhecimento adquirido e mostram sua importância para sua vida pessoal e profissional, que são essenciais para que os alunos permaneçam engajados nos estudos. O desafio é ainda maior para as escolas de ensino integral que precisam manter o aluno motivado o dia todo e o professor engajado com as propostas pedagógicas e ações do gestor. Outras ações relatadas que reduzem a evasão são àquelas voltadas para os índices de reprovação. Um aluno motivado precisa, além de ações diferenciadas da gestão, de professores aptos e com formação mínima adequada e de qualidade. As escolas que mais apresentaram fracasso escolar são aquelas em que o gestor não lidera e nem se envolve com ações escolares, em que o professor preza pela estabilidade do cargo público em detrimento das competências necessárias para exercê-lo e em que a família não tem o discernimento da importância e valor dos estudos na formação pessoal e profissional do aluno.

Na categoria quatro questionou-se aos gestores quais políticas públicas ou programas de governo deveriam ser criadas ou reformuladas para garantir a permanência dos alunos do ensino médio na escola. Os gestores sugeriram a criação de programas que previssessem o acompanhamento da vida escolar do aluno junto a uma Assistente Social e professores para reforço escolar no mesmo turno em que frequenta a sala de aula. O programa Quem Falta Faz Falta foi criticado pois, segundo os relatos, a evasão está relacionada a não valorização da educação fora do ambiente escolar. Em síntese, os gestores alinham suas ações com os programas governamentais, mas o sucesso contra a evasão dá-se pelas ações propostas e lideradas pela gestão escolar.

E, por fim, na categoria cinco, os gestores apontaram quais estratégias têm sido implementadas para garantir a permanência dos alunos para a conclusão do ensino médio. Percebeu-se pelos relatos, a necessidade de uma ação conjunta e engajada da equipe de gestão e da família para a permanência e conclusão do ensino médio. Como discutido na categoria um, a maior parte dos alunos que abandona a sala de aula são aqueles que precisam ingressar no mercado de trabalho para contribuir com a renda da família. Para incentivar sua permanência, os gestores promovem orientações individuais e para a família relatando dados estatísticos daqueles alunos que concluíram os estudos nessas escolas e hoje protagonizam sucesso profissional. Além disso a equipe de gestão se compromete com ações que os façam refletir sobre o valor da vida escolar e que os preparem para o ingresso no ensino superior em uma universidade pública.

Com a análise e discussão dessas categorias, viabilizadas pelas entrevistas, foi possível identificar os principais desafios enfrentados pelas escolas e propor um plano de ação estratégico baseado nas suas ações para minimizar a evasão escolar. Para endossar esse objetivo específico, fez-se também a análise do Plano de Gestão das escolas participantes.

Todas as escolas pesquisadas utilizam o Método de Melhoria de Resultados (MMR) como plano de ações específicas para conter a evasão escolar no ensino médio. Dos sete gestores entrevistados, cinco encaminharam seu MMR para análise, coincidentemente, aqueles que apresentam os menores índices de evasão. Observou-se que as ações propostas em cada escola têm focos diferentes, algumas priorizam a motivação do aluno, a qualificação do professor, a defasagem e especificidades de cada aluno; ao passo que outras focam na recuperação de conteúdo e fortalecimento da relação professor-aluno de acordo com a realidade e as necessidades de cada escola. Mas o que as tornam realmente efetivas com respeito a minimizar a evasão são aquelas que cumprem tais ações dentro do período previsto, ao passo que a escola cujas ações estão em atraso tem dificuldade em reduzir o índice de evasão na sua escola.

Adicionalmente, aqueles gestores que não demonstraram nenhuma preocupação com os índices de evasão escolar, com a desmotivação dos alunos e que não se preocupam com a própria equipe escolar, deixando o tempo passar,

gerenciam justamente as escolas com maiores índices de evasão por parte dos estudantes do ensino médio.

No que diz respeito ao Plano de Gestão, a maioria das escolas não apresentou metas para minimizar a reprovação e a evasão escolar no documento apresentado referente ao quadriênio 2015-2018, embora essas tenham indicadores que apontam números elevados e significativos no seu fluxo escolar.

Sendo assim, com base nos objetivos específicos discutidos anteriormente, propôs-se um Plano de Ação estratégico inspirado nas ações das escolas abordadas que obtiveram maior sucesso na minimização dos casos de evasão escolar. É importante ressaltar que o sucesso das ações propostas se dá pela viabilidade de implementá-las ou adaptá-las conforme a realidade de cada escola. Idealizá-las, sem dispor dos recursos necessários, inevitavelmente, os resultados esperados não serão alcançados. Adicionalmente à infraestrutura física, é necessária uma ação conjunta do apoio familiar para que o aluno frequente a escola diariamente, dos colegas no convívio escolar e da equipe gestora, junto com os professores, na sua formação pessoal e acadêmica para que ele desperte e contemple perspectivas melhores de vida e reconheça que a educação é a base para o projeto de vida dele se concretizar.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. A singularidade da gestão educacional. **GV-executivo**, v. 17, n. 1, p.17-19, jan./fev. 2018. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/74081/71074>>. Acesso em: 30 mar. 2019.

ANDI, Agência de Notícias dos Direitos da Infância. **Orçamento Público & Educação**: um estudo da cobertura de revistas e jornais brasileiros sobre os recursos públicos destinados às políticas educacionais. Brasília: ANDI, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BATISTA, Santos Dias; SOUZA, Alexsandra Matos; OLIVEIRA, Júlia Maria da Silva. A evasão escolar no ensino médio: um estudo de caso. **Revista Profissão Docente**, Uberaba, v. 9, n. 19, p.1-19, 2009. Disponível em: <<http://www.revistas.uniube.br/index.php/rpd/article/view/229>>. Acesso em: 4 mar. 2018.

BRANDÃO, André; PEREIRA, Rita de Cássia; DALT, Salete. Programa Bolsa Família: percepções no cotidiano da escola. Política e Trabalho. **Revista de Ciências Sociais**, Fortaleza, n. 38, p. 215-232, abr. 2013. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/politicaetrabalho/article/viewFile/14312/9388>>. Acesso em: 29 out. 2017.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP. **Censo Escolar da Educação Básica**: Notas Estatísticas. Brasília: Ministério da Educação, 2019. Disponível em: <http://inep.gov.br/censo-escolar>. Acesso em 15 mar. 2019.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP. **Dados do censo escolar**: Rede pública tem maior número de alunos com idade acima do recomendado para a série de ensino. Brasília: Ministério da Educação, 2018. Disponível em: http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/dados-do-censo-escolar-rede-publica-tem-maior-numero-de-alunos-com-idade-acima-do-recomendado-para-a-serie-de-ensino/21206. Acesso em 20 nov. 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei nº 9.394**: diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Governo Federal, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 04 mar. 2018

BRASIL. Ministério da Educação. **O Plano de Desenvolvimento da Educação: razões, princípios e programas**. Brasília: Governo Federal, 2007. Disponível em: <<http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/pde.pdf>>. Acesso em: 31 out. 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. **O Plano Nacional de Educação**. Brasília: Governo Federal, 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm>. Acesso em: 30 abr. 2019.

BRASIL. Portal Brasil. **Frequência escolar de alunos do Bolsa Família tem segundo melhor resultado da história**. 2017. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/educacao/2017/07/frequencia-escolar-de-alunos-do-bolsa-familia-tem-segundo-melhor-resultado-da-historia>>. Acesso em: 30 out. 2017.

BRASIL. Portal Brasil. **Conferência Nacional de Educação - CONAE 2010**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/conae/documento_referencia.pdf>. Acesso em: 14 out. 2010.

BRASIL. **Portaria normativa 17**, de 28 de dezembro de 2009. 2009a. Diário Oficial da União, Brasília, 29 dez. 2009. Seção 1, p. 21. Disponível em: <https://www.capes.gov.br/images/stories/download/legislacao/PortariaNormativa_17_MP.pdf>. Acesso em: 23 maio 2019.

CALIXTO, Eulália Araújo. Mudança terminológica: administração x gestão. **Revista de Iniciação Científica da Ffc**, Marília, v. 8, n. 1, p.18-30, 2008. Disponível em: <<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/ric/article/view/180/165>>. Acesso em: 06 mar. 2018.

CAMARGO, Douglas Branco de; RIOS, Mônica Piccione Gomes. Evasão escolar na 1ª série do ensino médio: o caso de Joaçaba, Santa Catarina. **Eccos – Revista Científica**, São Paulo, n. 46, p.33-51, maio/ago. 2018. <http://dx.doi.org/10.5585/eccos.n46.4287>. Disponível em: <<http://periodicos.uninove.br/index.php?journal=eccos&page=article&op=view&path%5B%5D=4287>>. Acesso em: 05 set. 2018.

CASSOL, Adriana Paula et al. Gestão da qualidade na educação. **E-Tech**, Florianópolis, n. especial, p.15-30, maio 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/236002340_GESTAO_DA_QUALIDADE_NA_EDUCACAO>. Acesso em: 08 abr. 2019.

CHAGURI, Jonathas de Paula; MACHADO, Maria Cristina Gomes. Notas biográficas de um educador brasileiro: Antônio Carneiro Leão. **Revista de Educação, Linguagem e Literatura**, Inhumas, v. 10, n. 1, p.70-98, maio 2018. Disponível em: <file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/6296-Texto%20do%20artigo-28270-1-10-20180604.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIZZOTTI, Antônio. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, Braga, v. 16, n. 002, p.221-236, fev. 2003. Disponível em: <http://www.grupodec.net.br/wp-content/uploads/2015/10/Pesquisa_Qualitativa_em_Ciencias_Sociais_e_Humanas_-_Evolucoes_e_Desafios_1_.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2018.

CORRÊA, Vera. **Globalização e neoliberalismo: o que isso tem a ver com você, professor?** Rio de Janeiro: Quartet, 2000.

COSTA, Crisolita Gonçalves dos Santos et al. A política de educação para o ensino médio no Brasil: reflexões sobre o plano de desenvolvimento da educação e o novo plano nacional de educação. **Revista Histedbr On-line**, v. 17, n. 2, p.678-698, 20 out. 2017. Universidade Estadual de Campinas. <http://dx.doi.org/10.20396/rho.v17i2.8645860>. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/view/8645860/16938>>. Acesso em: 31 out. 2017.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

COSTA JR. Wercy Rodrigues. Política educacional no contexto do neoliberalismo. **Revista da Faculdade de Educação** Ano VIII nº 13 (jan./jun. 2010). Disponível em: <http://www2.unemat.br/revistafaed/content/vol/vol_13/artigo_13/31_49.pdf>. Acesso em: 14 out. 2017.

DASSOLER, Olmira Bernadete; LIMA, Denise Maria Soares. Gestão educacional e formação do professor: implicações para o processo educativo. **Revista de Educação Anec**, Brasília, v. 40, n. 153, p.102-113, jan./jun. 2017. Disponível em: <<http://revistas.anec.org.br/index.php/revistaeducacao/article/view/17>>. Acesso em: 05 out. 2018.

DESAULNIERS, Julieta Beatriz Ramos. Gestão estratégica & Formação de competências. **Revista Diálogo Educacional**, v. 3, n. 5, p.11-28, jul. 2017. Pontifícia

Universidade Católica do Paraná - PUCPR. <http://dx.doi.org/10.7213/rde.v3i5.4729>. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/index.php/dialogoeducacional/article/view/4729/4681>. Acesso em: 24 mar. 2018.

DINIZ, Carine Saraiva. **Evasão escolar no ensino médio**: causas intraescolares na visão dos alunos. 2015. 147 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local, Centro Universitário Una, Belo Horizonte, 2015. Disponível em: <http://www.mestradoemgsedl.com.br/wp-content/uploads/2016/05/Carine-Saraiva-Diniz.pdf>. Acesso em: 29 out. 2018.

DRABACH, Neila Pedrotti; MOUSQUER, Maria Elizabete Londero. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículo Sem Fronteiras**, v. 9, n. 2, p.258-285, jul./dez. 2009. Disponível em: <http://www.curriculosemfronteiras.org/vol9iss2articles/drabach-mousquer.pdf>. Acesso em: 06 mar. 2018.

EGGERS, Andréia. **Querino Ribeiro**: um estudo sobre a origem da administração escolar no Brasil. 2016. 87 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Educação, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2016. Disponível em: <file:///C:/Users/cleidson.pgoncalves/Desktop/Eggers2016.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2019.

FREITAS, Cecília Carolina Simeão de; SILVA, Marcelo Soares Pereira da. O Plano de Desenvolvimento da Educação no contexto do novo desenvolvimentismo brasileiro. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico Científico Editado Pela Anpae**, v. 32, n. 1, p.69-88, 23 jun. 2016. <http://dx.doi.org/10.21573/vol32n012016.62674>. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/62674/37751>. Acesso em: 31 out. 2017.

GELATTI, Leticia Degrandi; MARQUEZAN, Lorena Inês Peterini. Contribuições da gestão escolar para a qualidade da educação - Contributions of school management in quality education. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, Santa Maria, v. 2, n. 4, p.43-62, jul./dez. 2013. Universidad Federal de Santa Maria. <http://dx.doi.org/10.5902/2176217110825>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/10825/pdf>. Acesso em: 06 mar. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, Guilherme Quaresma; MENICUCCI, Telma Maria Gonçalves; AMARAL, Ernesto F. L. Diferencial educacional entre beneficiários e não beneficiários do Programa Bolsa Família. **Cadernos de Pesquisa**, [s.l.], v. 47, n. 165, p.770-795, set. 2017. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v47n165/1980-5314-cp-47-165-00770.pdf>>. Acesso em 29 out. 2017.

GONZÁLEZ REY, Fernando. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

GUEDES, Ivan Claudio. Quem falta faz falta: Como driblar a evasão escolar e maximizar o corte de custos na educação. **Gazeta Valeparaibana**. São José dos Campos, p. 9, 01 dez. 2015. Disponível em: <<http://www.gazetavaleparaibana.com/097.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2017.

HEIL, Gissele Prette; LAUX, Raul Otto. Planejamento e gestão estratégica nas IES comunitárias. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p.115-133, maio 2017. <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2017v10n2p115>. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2017v10n2p115/34387>>. Acesso em: 01 abr. 2018.

KRAWCZYK, Nora Rut. Reflexão sobre alguns desafios do ensino médio no Brasil hoje. **Cadernos de Pesquisa**, v. 41, n. 144, set./dez., p. 752-769, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v41n144/v41n144a06.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2019.

KLÉBIS, Augusta Boa Sorte Oliveira. **Concepção de Gestão Escolar: A perspectiva dos Documentos Oficiais e dos Programas de Formação Continuada de Diretores de Escola no Estado de São Paulo - 1990/2009**. 2010. 216 f. Tese (Doutorado) - Curso de Educação, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2010. Disponível em: <https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/Educacao/Dissertacoes/klebis_abso_do_mar.pdf>. Acesso em: 31 out. 2018.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**, 5. ed. Goiânia, Alternativa, 2004.

LOPES, Bernarda Elane Madureira. **Evasão escolar no ensino médio noturno: mediações entre as políticas educacionais contemporâneas e as dinâmicas escolares**. 2017. 345 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/20325>>. Acesso em: 5 set. 2018.

LOPES, Francisca Lindervânia Diniz; ANDRADE, Josefa Laureana de Sousa; LOPES, Wiama de Jesus Freitas. Desafios e perspectivas da gestão escolar sob a ótica da abordagem comportamental. **Revista de Pesquisa Interdisciplinar**, Cajazeiras, v. 1, Ed. especial, p.221-228, set./dez. 2016. Revista de Pesquisa Interdisciplinar. <http://dx.doi.org/10.24219/rpi.v1iesp.86>. Disponível em: <<http://revistas.ufcg.edu.br/cfp/index.php/pesquisainterdisciplinar/article/view/86/66>>. Acesso em: 06 mar. 2018.

LOPES, Maria Marta da Silva; SANTOS, Luiz Alberto dos. Evasão escolar no ensino médio. **Enciclopédia Biosfera**, Goiânia, p.3767-3775, 2 dez. 2015. Centro Científico Conhecer. http://dx.doi.org/10.18677/enciclopedia_biosfera_2015_269. Disponível em: <http://www.conhecer.org.br/enciclop/2015c/humanas/EVASAO_ESCOLAR_NO_ENSINO.pdf>. Acesso em: 15 set. 2017.

LOURENÇO FILHO, Manuel Bergström. **Organização e Administração Escolar**: curso básico. 8. Ed. Brasília: INEP/MEC, 2007.

LÜCK, Heloísa et al. **A Escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 9. Ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

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

LÜSCHER, Ana Zuleima; DORE, Rosemary. Política educacional no Brasil: educação técnica e abandono escolar. **Revista Brasileira de Pós-graduação**, v. 8, n. 1, p.147-176, 31 dez. 2011. Disponível em: <<http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/244/411>>. Acesso em: 15 set. 2017.

MARTINS, Talita de Jesus da Silva; MELO, Maria Alice. Jovens egressos do Projovem: reflexões sobre significados atribuídos à experiência de escolarização em um programa de inclusão social. **Revista Educação e Emancipação**, São Luís, v. 9, n. 3, p.62-88, maio 2017. Universidade Federal do Maranhão. <http://dx.doi.org/10.18764/2358-4319.v9n3p62-88>. Disponível em: <<http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/reducacaoemancipacao/article/view/6754/4351>>. Acesso em: 31 out. 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

MENDES, Marcelo Simões. Da inclusão à evasão escolar: o papel da motivação no ensino médio. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 30, n. 2, p.261-265, jun. 2013.

FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-166x2013000200012>. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/estpsi/v30n2/12.pdf>>. Acesso em: 05 set. 2017.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabela F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração**: uma abordagem prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Valdirene Alves de. **As políticas para o ensino médio no período de 2003 a 2014**: disputas, estratégias, concepções e projetos. 2017. 3018 f. Tese (Doutorado) - Curso de Educação, Faculdade de Educação da Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.bc.ufg.br/tede/bitstream/tede/7623/5/Tese%20-%20Valdirene%20Alves%20de%20Oliveira%20-%202017.pdf>>. Acesso em: 31 out. 2018.

PARENTE, Juliano Mota. Gestão escolar no contexto gerencialista: o papel do diretor escolar. **Roteiro**, Joaçaba, v. 42, n. 2, p.259-280, maio/ago. 2017. Universidade do Oeste de Santa Catarina. <http://dx.doi.org/10.18593/r.v42i2.12535>. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/roteiro/article/view/12535/pdf>>. Acesso em: 06 mar. 2018.

PARO, Vitor Henrique. José Querino Ribeiro e o paradoxo da administração escolar. **Revista brasileira de política de administração da educação**, Porto Alegre, v. 23, n. 03, p. 561-570, set./dez. 2007. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/viewFile/19150/11153>>. Acesso em: 18 mar. 2019.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. 17. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

PEREIRA, Júlio Cesar Rodrigues. **Análise de dados qualitativos**: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. 3. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2001.

PIMENTEL, Alessandra. O método da análise documental: seu uso numa pesquisa historiográfica. **Cadernos de Pesquisa**, n. 114, p.179-195, nov. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/n114/a08n114>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

PIRES, Márcia Gardênia Lustosa. Políticas públicas de educação para a juventude no Brasil: o Projovem como modelo de escolarização. **Faculdades Cearenses em Revista**, Fortaleza, v. 1, n. 1, p.218-229, jul./dez. 2009. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/21477953-Politicass-pubblicas-de-educacao-para-a-juventude-no-brasil-o-projovem-como-modelo-de-escolarizacao-1.html>>. Acesso em: 31 out. 2017.

PRAIS, Jacqueline Lidiane de Souza; ROSA, Vanderley Flor da. Nuvem de palavras e mapa conceitual: estratégias e recursos tecnológicos na prática pedagógica. **Nuances: estudos sobre Educação**, Presidente Prudente, v. 28, n. 1, p.201-219, jan./abr. 2017. Disponível em: <[file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/4833-18604-2-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/4833-18604-2-PB%20(1).pdf)>. Acesso em: 23 maio 2019.

REAL, Giselle Cristina Martins et al. Abandono, reprovação, reforço escolar: respostas de diretores ao questionário contextual da Prova Brasil. **Rbpae**, Sampa, v. 35, n. 1, p.249-268, jan./abr. 2019. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/86902/52802>>. Acesso em: 22 maio 2019.

RIBEIRO, Elisa Antonia. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Evidência**, Araxá, v. 1, n. 4, p.129-148, 2008. Disponível em: <<http://www.uniaraxa.edu.br/ojs/index.php/evidencia/article/view/328/310>>. Acesso em: 13 fev. 2018.

ROMANELLI, Otaíza de Oliveira. **História da Educação no Brasil**. 28 ed. Petrópolis: RJ, Vozes, 2003.

QUEIROZ, Maria Ireide Andrade de. Plano de desenvolvimento da escola (PDE) e sua gestão democrática na educação. **Revista E-curriculum**, São Paulo, v. 2, n. 2, p.1-17, jun. 2007. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum/article/view/3188/2110>>. Acesso em: 4 mar. 2018.

SALDANHA, Manoela da Rocha Atarão; NODARI, Cristine Hermann; SALVAGNI, Julice. O papel do diretor na perspectiva do planejamento estratégico de uma gestão escolar. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, Santa Maria, v. 6, n. 12, p.59-78, maio/ago. 2017. Universidade Federal de Santa Maria. <http://dx.doi.org/10.5902/2318133826054>. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/26054/pdf>>. Acesso em: 06 mar. 2018.

SAMPIERI, Roberto Hernández; CALLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Métodos de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANDER, Benno. **Administração da Educação no Brasil: genealogia do conhecimento**. Brasília: Liber Livro, 2007. 136 p.

SÃO PAULO. Secretaria da Educação. **Gestão em Foco (MMR)**. Disponível em: <<http://www.educacao.sp.gov.br/gestaoemfoco/>>. Acesso em: 09 abr. 2019.

SÃO PAULO. Secretaria da Educação. **Índices educacionais auxiliam ações da Educação na busca constante pela melhoria da qualidade de ensino**. Disponível em: <<http://www.educacao.sp.gov.br/indices-educacionais>>. Acesso em: 29 set. 2017.

SÃO PAULO. Secretaria da Educação. **Programa de qualidade da escola: nota técnica** 2014. Disponível em: <<http://idesp.edunet.sp.gov.br/Arquivos/NotaTecnica2013.pdf>>. Acesso em: 29 set. 2017.

SÃO PAULO. Secretaria da Educação. **Quem falta faz falta**. Resolução SE 42 de 18 ago 2015. Disponível em: <<http://www.educacao.sp.gov.br/quemfaltafazfalta>>. Acesso em: 01 nov. 2017.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, p.1-15, jul. 2009. Disponível em: <<https://www.rbhcs.com/rbhcs/article/view/6/pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

SARMENTO, Elisângela Campos Damasceno; SOUZA, Monise Ravena de Carvalho. Da administração à gestão escolar: representações sociais para o contexto da educação brasileira. **III CONEDU**, Natal, out. 2016. Disponível em: <http://www.editorarealize.com.br/revistas/conedu/trabalhos/TRABALHO_EV056_M D1_SA6_ID1295_30072016204235.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2019.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Eliene Pereira da. A importância do gestor educacional na instituição escolar. **Revista Conteúdo**, Capivari, v. 1, n. 2, p.67-83, jul./dez. 2009. Disponível em:

<<http://www.conteudo.org.br/index.php/conteudo/article/viewFile/21/23>>. Acesso em: 24 mar. 2018.

SILVA, Francisco Cláudio de Souza. **A evasão escolar de jovens do ensino médio em uma escola pública de Itaituba, Para.** 2005. 167 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005. Disponível em: <<http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/252404>>. Acesso em: 29 out. 2018.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SILVEIRA, André Stein. A gestão educacional: reflexões, complexidades e desafios. **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 7, n. 14, p.17-28, 31 jul./dez. 2013. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/34314/23325>>. Acesso em: 30 mar. 2019.

SOUZA, Angela Silva de. **O Programa Bolsa-Família e sua relação com a escola.** 2015. 53 f. TCC (Graduação) - Curso de Pedagogia, Educação, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2015. Disponível em: <[http://www.uel.br/ceca/pedagogia/pages/arquivos/ANGELA SILVA DE SOUZA Programa Bolsa Familia e sua relacao com a escola.pdf](http://www.uel.br/ceca/pedagogia/pages/arquivos/ANGELA_SILVA_DE_SOUZA_Programa_Bolsa_Familia_e_sua_relacao_com_a_escola.pdf)>. Acesso em: 29 out. 2017.

SOUSA, Antonia de Abreu et al. Evasão escolar no ensino médio: velhos ou novos dilemas?. **Revista Vértices**, São Paulo, v. 13, n. 1, p.25-36, 2011. Essentia editora. <http://dx.doi.org/10.5935/1809-2667.20110002>. Disponível em: <<http://www.essentiaeditora.iff.edu.br/index.php/vertices/article/viewFile/1220/641>>. Acesso em: 05 set. 2017.

SPIESS, Marcos Alfonso. A política de fundos no financiamento da educação pública: do FUNDEF ao FUNDEB. **Revista Diálogos**, v. 2, n. 20, p.13-28, set./out. 2018. Revista Dialogos. <http://dx.doi.org/10.13115/2236-1499v2n20p13>. Disponível em: <http://www.revistadiálogos.com.br/Dialogos_20/Dial_20_Spiess.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2018.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Shop Management**, 1903. Disponível em: <<https://www.marxists.org/reference/subject/economics/taylor/>>. Acesso em: 06 mar. 2018.

TROMBINI, Janaine; OLEGRÁRIO, Fabiane; LAROQUE, Luís Fernando da Silva. A evasão no ensino médio e as estratégias educacionais. **Revista Intersaberes**, v. 12, n. 25, p.144-151, jan./abr. 2017. Revista Intersaberes.

<http://dx.doi.org/10.22169/intersaberes.v12i25.573>. Disponível em:
<<https://www.uninter.com/intersaberes/index.php/revista/article/view/1042/670>>.
Acesso em: 05 set. 2017.

VIEIRA, Sofia Lerche. Política(s) e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples. **RBPAE**, v. 23, n. 1, p.53-69, abr. 2007. Disponível em:
<<https://pt.scribd.com/document/355623905/Politica-s-e-Gestao-da-Educacao-Basica-revisitando-conceitos-simples1-pdf>>. Acesso em: 24 mar. 2018.

VITELLI, Ricardo Ferreira. **Políticas públicas estaduais e os indicadores de qualidade do ensino médio: correlações e consequências**. 2017. 202 f. Tese (Doutorado) - Curso de Educação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2017. Disponível em:
<http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/6383/Ricardo%20Ferreira%20Vitelli_.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 31 out. 2018.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Caracterização da amostra

Gênero

- a) masculino
- b) feminino

Formação acadêmica

- a) Ensino Médio (Magistério).
- b) Ensino superior incompleto.
- c) Ensino superior completo.
- d) Pós-Graduação (especialização).
- e) Pós-Graduação (mestrado).
- f) Pós-Graduação (doutorado).

Há quanto tempo está na gestão escolar?

_____ anos e _____ meses

Há quanto tempo está na gestão escolar nessa escola?

_____ anos e _____ meses

Como foi o critério para assumir a gestão?

- a) Concurso público
- b) Designação
- c) Seleção – PEI

Essa é uma escola exclusiva de Ensino Médio?

- a) Sim
- b) Não

Em média, quantos alunos tem atualmente, no EM?

_____ alunos

A CONCEPÇÃO DO GESTOR ACERCA DA EVASÃO ESCOLAR NO ENSINO MÉDIO

- A. Segundo Censo Escolar de 2017, algumas escolas têm dificuldade em lidar com a questão da permanência de alunos, na escola, tendo em vista que muitos deles acabam evadindo e, por conta disso, não concluem o Ensino Médio. Na sua opinião, por que isso tem acontecido com certa frequência e quais seriam os principais fatores que fomentam esse fenômeno?
- B. Analisando os indicadores de fluxo dessa escola, consta-se que vocês não têm problemas com a evasão escolar. Quais são as principais ações que sua gestão ou outra gestão dessa escola vem implementando para obter esse resultado? Como sua escola é integrante do Programa Integrante Integral, você poderia falar um pouco a respeito dos desafios para reduzir a quantidade de transferências ou até mesmo manter o número de alunos da escola?
- C. Considerando que a questão da evasão é um problema bastante complexo para a gestão escolar, como vocês vêm lidando com ele tendo em vista que há uma cobrança muito grande por parte da Secretaria da Educação acerca da questão do fluxo por conta de indicadores educacionais como o Idesp, por exemplo?
- D. A sua escola protagoniza ou protagonizou algum caso de sucesso promovido/incentivado pela gestão escolar que minimizou a evasão escolar? Você poderia dizer quais foram as principais ações empreendidas para equacionar esse problema?
- E. Algumas soluções que minimizam a evasão escolar dependem intrinsecamente de ações do poder público ao passo que outras podem ser propostas e implementadas pelos gestores escolares e sua equipe. Na sua opinião, quais políticas públicas ou programas de governo deveriam ser criadas e/ou reformuladas para garantir a permanência dos alunos do Ensino Médio nas escolas?
- F. É sabido que o Ensino Médio representa um desafio maior para o poder público e a gestão escolar no que diz respeito à continuidade dos estudos após inserção no mercado de trabalho. Quais estratégias têm sido implementadas para garantir a permanência desses alunos e, conseqüentemente, a conclusão do Ensino Médio?

APÊNDICE B – TERMO DE CONCENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, **Cleidson Pereira Gonçalves**, aluno do Programa de Pós-Graduação em Educação - PPGE, orientado pelo prof. Dr. Nonato Assis de Miranda, vimos convidá-lo (a) para participar, como voluntário (a), em uma pesquisa. Após ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável.

Dados de identificação da pesquisa

Título do Projeto: Evasão escolar no ensino médio: desafios para a gestão escolar.

Pesquisador Responsável: Cleidson Pereira Gonçalves

Instituição a que pertence o Pesquisador Responsável: Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS

Endereços eletrônicos: cleidsonpg@bol.com.br

Telefones para contato: (011) XXXX-XXXX

Informações sobre a pesquisa

Considerando-se que o Gestor Escolar pode ser protagonista propondo ações estratégicas para minimizar a evasão escolar, no Ensino Médio, esta pesquisa será conduzida com base no seguinte questionamento: Quais são as ações previstas no plano de gestão que auxiliam na redução dos índices de evasão escolar no ensino médio?

Na expectativa de buscar respostas à essa indagação, essa pesquisa tem como objetivo geral compreender a problemática da evasão escolar no ensino médio enquanto fenômeno social na perspectiva do gestor escolar.

Será garantida a todos/as que participarem da investigação, a proteção das identidades e das imagens e a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e da escola. Será garantida a confidencialidade das informações geradas e a privacidade dos sujeitos da pesquisa e da escola.

Serão tomados todos os cuidados necessários com vistas ao respeito pleno aos valores culturais, sociais, morais, religiosos e éticos dos sujeitos da pesquisa.

A participação, que acontece no mês de maio de 2019 em data previamente agendada, é voluntária, não havendo despesas pessoais para você em qualquer fase do estudo. A qualquer momento você pode desistir ou desautorizar os pesquisadores de fazerem uso das informações coletadas.

Os resultados da pesquisa podem ser divulgados em eventos e publicações, resguardando o anonimato dos participantes.

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, _____,

RG nº _____, declaro ter sido informado e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa anteriormente descrito.

São Paulo, 06 de maio de 2019.

Assinatura: _____

Telefone: _____

E-mail: _____

Observações complementares:

Pesquisador Responsável

Cleidson Pereira Gonçalves

APÊNDICE C – PRODUTO EDUCACIONAL

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

CLEIDSON PEREIRA GONÇAVES

Produto Educacional

**Plano estratégico para diminuição da evasão escolar – escolas
públicas do Ensino médio**

USCS

2019

CLEIDSON PEREIRA GONÇAVES

Produto Educacional

Plano estratégico para diminuição da evasão escolar – escolas públicas do ensino médio

Produto originado da dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Educação – Mestrado Profissional - da Universidade Municipal de São Caetano do Sul intitulada Evasão escolar no ensino médio: desafios para a gestão escolar.

Área de concentração: Formação de Professores e Gestores

Orientador: Prof. Dr. Nonato Assis de Miranda

São Caetano do Sul

2019

FIGURAS

Figura 1 Pressupostos da pesquisa	152
Figura 2 Passos para construção do Planejamento estratégico em prol da diminuição da evasão do Ensino médio.....	161
Figura 3 Principais motivos de evasão escolar em escolas públicas de Ensino médio, conforme a percepção do gestor escolar.	161

QUADROS

Quadro 1 Check-list para análise do contexto escolar e possíveis fatores geradores de evasão escolar (Ensino Médio)	164
Quadro 2 Exemplo de análise do contexto escolar X evasão escolar por meio do Check-list	167
Quadro 3 Registro das ações realizadas – Planejamento Estratégico	173
Quadro 4 Agente escolar e acolhimento	174
Quadro 5 Acolhimento do aluno.....	174
Quadro 6 Capacitação do aluno	175
Quadro 7 Construção das aulas	175
Quadro 8 Aulas de reforço escolar.....	176
Quadro 9 Acompanhamento de alunos transferidos	176

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	151
2 EVASÃO ESCOLAR.....	153
2.1 Motivos da evasão escolar	154
2.2 Porque planejar	155
3 A QUEM SE DESTINA.....	156
3.1 Papel do gestor escolar	157
4 PASSOS PARA CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	159
CONSIDERAÇÕES FINAIS	178
REFERÊNCIAS.....	180

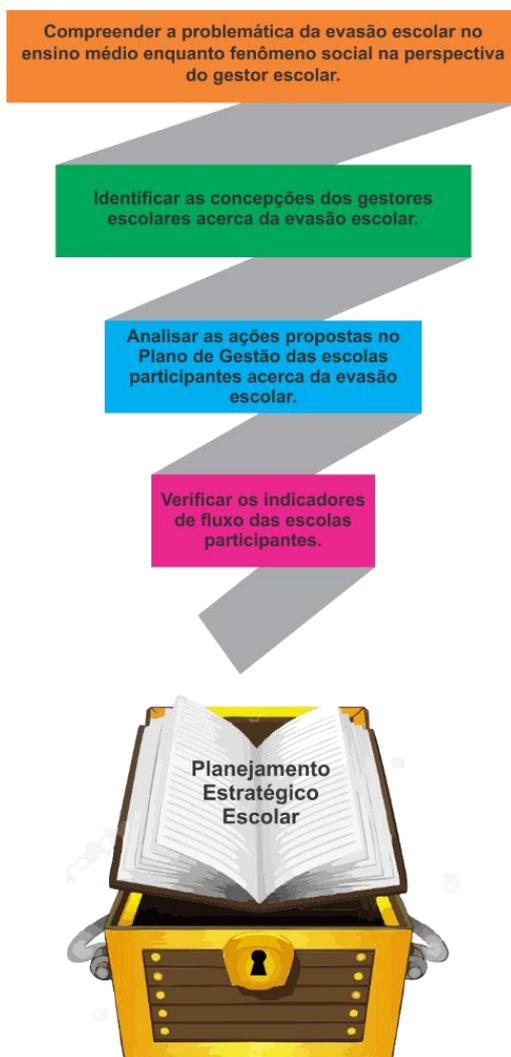
1 INTRODUÇÃO

O material de pesquisa com natureza teórica e empírica, apresentado na dissertação “Evasão escolar no ensino médio: desafios para a gestão escolar”, subsidiou a elaboração desse produto educacional intitulado como: Planejamento estratégico escolar em prol da diminuição da evasão escolar do Ensino médio.

Destarte, propõe-se como Produto educacional um material instrucional que perpassa por passos para a construção de um Planejamento estratégico com vias a diminuir a evasão escolar em escolas da rede pública que possuem Ensino Médio da rede pública educacional. Planejamento esse que se sugere a elaboração por parte do gestor escolar em conjunto com seus agentes educacionais.

As ações aqui, propostas, pautam-se nos resultados evidenciados no estudo da dissertação e, portanto, explanações encontradas por meio das entrevistas dos gestores educacionais, quanto os principais motivos geradores de evasão escolar do Ensino médio e possíveis ações para melhoria para esse fim.

Assim, primeiramente para facilitar a compreensão do gestor escolar são apresentados de forma sintética, os pressupostos, que operacionalizaram a pesquisa da dissertação, origem desse Produto educacional, como ilustrado na Figura 1.

Figura 15 Pressupostos da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

O Produto educacional foi organizado com as seguintes contribuições:

- Apresentação dos principais conceitos acerca da evasão escolar e a relevância do planejamento estratégico para alcance desse objetivo;
- Público alvo do material instrucional e o papel do gestor escolar;
- Passos para construção do Planejamento estratégico em prol da diminuição da evasão escolar do Ensino médio;
- Considerações finais.

Em suma, pretende-se que esse Produto educacional, seja utilizado como ferramental para o alcance da diminuição da evasão escolar em escolas do Ensino médio, delimitado as das redes públicas de ensino.

2 EVASÃO ESCOLAR

No que se refere a tratativa da evasão escolar, se fez necessário, inicialmente elucidar uma confusão comum, entre os conceitos de evasão e abandono escolar.

Registre-se que enquanto a evasão escolar compreende uma desistência da vida acadêmica momentânea e, por isso, há possibilidade de retorno do aluno e continuidade do seu processo de ensino-aprendizagem. A desistência escolar, por sua vez, compreende a interrupção do processo de aprendizado, devido a saída categórica do aluno da escola, isso quer dizer, há o abandono dos estudos (MENDES, 2013).

Clarificar esses conceitos é relevante porque o gestor escolar deve ter propriedade quanto a eles e possíveis situações para os articular. Sendo assim, são essenciais para diminuição da evasão escolar por meio da construção do Planejamento estratégico e, portanto, influenciar de maneira favorável seu contexto escolar.

Destaca-se nesse sentido, que a evasão escolar em escolas da rede públicas de ensino tem a relevância corroborada pelos dados do Censo Escolar da Educação Básica de 2018, que denotam do total de alunos brasileiros, 87,9%, matriculados em redes governamentais de ensino, 6,5 milhões encontram-se em redes estaduais públicas (BRASIL, 2019).

Ainda deve-se ressaltar que no contexto citado, ocorreu significativa queda das matrículas do Ensino médio brasileiro. Nesse sentido, do total de 7,7 milhões de matrículas houve uma retração, se comparado estes, aos últimos cinco anos de 7,1%. A taxa de distorção, idade-série no ensino médio é de 28,2%, por sua vez, chegou à 31,1%, se forem consideradas apenas as escolas da rede pública brasileira (BRASIL, 2019).

No que se refere a evasão escolar brasileira em 2016, os índices de reprovação e abandono dos alunos da rede pública escolar, somente na primeira série do Ensino médio atingiu 27,5% do alunado, entre os matriculados. Número

crescente, uma vez que, aproximadamente mais de 2,2 milhões de jovens abandonaram a escola logo que iniciaram a etapa final da educação básica – Censo Escolar da Educação Básica (BRASIL, 2017).

Nas escolas da rede privada de Ensino médio em 2017, por sua vez, o número também foi significativo, pois cerca de 730 mil alunos, abandonaram a vida escolar, ainda no primeiro ano do Ensino médio. Contudo, ressalta-se que na rede privada de ensino, esses números são muito menores, se comparados com os das escolas da rede de ensino público. Não obstante, deve-se ater que esse indicador pode servir como referência para a gestão escolar construir ações para o combate à evasão.

A escolha da rede de ensino público para o estudo e elaboração do produto tem como relevância o fato que nesta, os índices de evasão escolar dos alunos do Ensino médio são três vezes maiores, se comparados com os da rede ensino privada.

2.1 Motivos da evasão escolar

Registre-se que os alunos quando chegam ao Ensino médio, se deparam com adversidades socioeconômicas e as vezes até culturais, concomitantes aos problemas inerentes à adolescência, que somados, criam um contexto propício para evasão escolar. Nesse aspecto, deve-se destacar que o Ensino médio brasileiro, possui características peculiares, que dificultam a tarefa do gestor escolar de evitar essa interrupção dos estudos, por parte dos jovens (MENDES, 2013).

Dentre os motivos alegados, mais frequentes pelos pais ou responsáveis para a evasão dos alunos a partir dos anos finais do ensino fundamental (6º ao 9º ano) e pelos próprios alunos no Ensino Médio, pode-se citar: ajudar em casa ou no trabalho, necessidade de trabalhar, falta de interesse e proibição dos pais de ir à escola (CAMARGO; RIOS, 2018); (LOPES; SANTOS, 2015); (MENDES, 2013); (LÜSCHER; DORE, 2011).

Outros fatores, que colaboram para o abandono escolar no Ensino médio encontram-se também o envolvimento dos jovens com atividades ilícitas (LOPES; SANTOS, 2015); salas extremamente lotadas; excesso de conteúdo; professor mal preparado, pais que deixam de lado o aprendizado de seus filhos e escassez de

tempo para o aluno realizar as atividades escolares, dentre outros motivos (SOUZA et al., 2017).

Lüscher e Dore (2011) enfatizam que além dos fatores citados, o convívio do aluno com os demais colegas e os docentes, inclusive com os integrantes da comunidade escolar, podem também ser um fator decisivo para interrupção ou não, dos estudos. Além disso, características que derivam do contexto escolar tais como: comportamento dos colegas, recursos escolares, estruturas físicas, relacionamento dos professores e até mesmo os processos pedagógicos podem influenciar a evasão escolar.

Em outra esfera, não menos relevante, o grau educacional dos pais, a renda familiar, bem como a estrutura social da família e seu convívio com estes, como corroboram Lüscher e Dore (2011), não obstante aos outros fatores, podem influenciar o sucesso ou fracasso escolar e, portanto, a evasão escolar do aluno.

Diante desse cenário, repleto de variáveis, planejar caminhos para evitar a evasão escolar perpassa por um contexto escolar complexo e que por isso, preconiza ferramental concreto e assertivo, a despeito de centrar-se em algo nem sempre palpável, ou seja, a construção do saber.

O Produto educacional, isso quer dizer, o Planejamento estratégico em prol da diminuição da evasão escolar, será um ferramental para a permanência do jovem no Ensino médio das redes públicas escolares brasileiras.

Sugere-se ainda, que o gestor escolar, seja o articulador da construção de melhorias, endossadas pelo planejamento estratégico, haja vistam, que os autores convergem em ações desse profissional, como essenciais para diminuição da evasão escolar (SILVA, 2018; MENDES, 2013; SOUZA et al., 2018).

2.2 Porque planejar

A ação de planejar estrategicamente compreende um desafio, tanto na esfera empresarial como acadêmica, isso porque realizar esta tarefa perfaz um fator significativo, porém de alta complexidade, dentre as responsabilidades do gestor escolar. Assim, planejar assemelha-se a ser capaz de dimensionar a distância entre - ideação e implementação de ações – para melhoria de determinado contexto, incluindo o escolar (GODOY et al., 2011).

Registre-se que planos subjetivos e construídos empiricamente, raramente traz frutos, isso porque na maior parte das vezes, estes representam planos de ação imediatos e, que por isso, não tangenciam a construção minuciosa e coletiva de ações que promovam melhorias (PORTER, 1986).

Conforme discorre Godoy et al. (2011, p.87) a gestão escolar e, portanto, a elaboração de planos estratégicos nesse contexto, compreendem p alcance de melhorias, construídas por meio de: “(...) um processo contínuo, dinâmico e participativo de planejamento, principalmente adquirir a cultura estratégica, para tratar as possíveis situações-problema e ter uma visão objetiva dos resultados esperados”.

Nesse sentido, para o alcance desses resultados significativo, dado a complexidade do contexto escolar e quantidade de atores envolvidos no processo de ensino-aprendizagem. Assim, a ação preconiza refletir sobre o tema e, portanto, o analisar, bem como possíveis ações tangíveis, a serem construídas por meio de planos estratégicos, sempre alinhados as especificidades de cada escola. Esmerando-se para tal, em ações como perspectiva de médio e longo prazo.

Contudo, como discorre Lück (2010, p.2), geralmente no ambiente escolar:

[...] não tão raramente, gestores e profissionais em geral que se lamentam de estarem trabalhando como quem está “apagando incêndios”, isto é, de estarem “sempre correndo atrás do prejuízo” e sendo conduzidos pelas situações variadas do cotidiano, pelas demandas inesperadas, tendo que responder rapidamente a elas e de tal forma que “não têm tempo para pensar, quanto menos para planejar”. Esta forma de administrar por crise é estimulada e orientada por descobertas ocasionais e espontâneas, de caráter imediatista, por uma visão de senso comum e reativa da realidade e, portanto, limitada em seu alcance, muito influenciada pela tendência de se agir por tentativas e erros. Nesse caso, os acontecimentos determinam a ação de dirigentes escolares, em vez de, como seria próprio, os dirigentes, por meio de uma ação competente influenciarem os acontecimentos e a realidade.

3 A QUEM SE DESTINA

Esse Produto intitulado, Planejamento estratégico escolar em prol da diminuição da evasão escolar assim, centrará sua aplicação em unidades de Ensino médio da rede públicas – municipais, estaduais e federais, tendo o gestor escolar como informante.

Para isso, pressupõe-se que sua aplicação seja instrumentalizada na esfera das secretarias municipais e diretorias de ensino, bem como, no âmbito de órgãos federais com vias a atuar no setor educacional.

Contudo, quando houver interesse no delineamento de planejamentos estratégicos para diminuir a evasão escolar pretende-se que esse Produto possa alicerçar as rotas a serem percorridas, sempre em consonância com a realidade das escolas envolvidas, bem como participação dos gestores e atores escolares.

3.1 Papel do gestor escolar

Lopes, Andrade e Lopes (2016) afirmam que o gestor escolar tem a responsabilidade de comandar e conduzir todas as atividades, desenvolvidas para as instituições de ensino, ligadas à comunidade escolar. Atividades essas, que vão muito além das tarefas técnicas e burocráticas, isso porque a gestão escolar, não deve se preocupar, somente com as métricas de qualidade, mas também resultados, nem sempre quantificáveis facilmente, por se tratarem da construção do saber.

O gestor escolar assim, deve exercer além, de suas funções para atingir os objetivos estipulados para a instituição de ensino, a qual ele é responsável, outros aspectos que perpassam pela construção do saber, nem sempre notórios (PARENTE, 2017).

Registre-se, que nesse aspecto, para a construção do Planejamento estratégico, conforme recomenda Lück (2010) inicialmente o gestor escolar deverá investigar o contexto escolar a ser abordado e posterior ancorado nos aspectos evidenciados, provocar reflexões junto aos agentes escolares sobre as possíveis ações de melhoria. Promovendo desta forma, um planejamento conjunto das concepções até a execução das melhorias estabelecidas.

Paro (2012) salienta que o exercício da gestão escolar, envolve diversas ações, dentre estas a função social, as quais preconizam delineamento de ações, mas também colocar em prática ideais pedagógicos, executáveis por meio de um planejamento estratégico, conjunto.

Promover práticas de organização escolar deve ser percebido pelo gestor escolar como uma função administrativa complexa que por isso, preconiza planejamento sobre o cenário e especificidades do contexto escolar a ser abordado;

bem como: envolvidos no processo, incluindo alunado; objetivos estipulados; recursos disponíveis; tempo e métricas das ações (PARO, 2012).

Os desenvolvimentos de boas práticas para a gestão escolar são essenciais para gerar um comprometimento e responsabilidade de todos os envolvidos, gerando assim, menores índices de evasão escolar. Contexto, no qual, todos devem participar e se sentirem necessários no processo de ensino-aprendizagem. Lopes, Andrade e Lopes (2016, p.226) explicam:

Cabe a cada gestor dentro do plano de ação elaborar ações que estejam explicitamente com uma proposta de trabalho, condizente com a realidade dos funcionários e do próprio ambiente. As tarefas devem conter a praticidade e governabilidade de uma gestão do trabalho.

Desta forma, o gestor escolar deve ter a consciência de quanto sua função tem participação e influencia o ambiente escolar. Além disso, ele precisa buscar diálogos entre todos os envolvidos (provocando, inclusive, a socialização) compartilhando resultados tendo como objetivo a melhora no rendimento profissional de cada um. Tarefa na qual a elaboração do planejamento estratégico poderá ser um ferramental efetivo, bem como na coesão dos atores presentes no contexto escolar.

A ausência por sua vez, de harmonia entre os profissionais que fazem parte da gestão escolar provoca divergências, não só na escola, mas também no sistema de ensino como um todo (PARENTE, 2017).

Por meio do planejamento estratégico há a elaboração, acompanhamento e execução de ações, estabelecidas por meio de diálogo promovido no contexto escolar. Aspecto de suma relevância, para que os funcionários conheçam e desenvolvam boas práticas nesse contexto escolar. Além destes, perceberem funções, responsabilidades e, conseqüentemente comprometerem-se, com o avanço das práticas educacionais (LOPES; ANDRADE; LOPES, 2016).

Nesse contexto, o gestor escolar, precisa também reconhecer e assumir o papel de líder do ambiente escolar, além de articulador das mudanças para melhorias do processo de aprendizagem dos alunos, bem como, direcionamento do desempenho dos docentes, entusiasta dos funcionários de apoio e fomentador de um clima favorável, ou seja, da sensação de bem-estar e satisfação dos agentes educacionais.

Libâneo (2004) discorre que articular o contexto escolar exige compreendê-lo, prever ações, mediar os atores envolvidos, concedendo de forma planejada e apropriada a cada qual, um caráter intencional das ações a serem realizadas, assim como, criar interações sociais e relações, com a escola imbuído de um contexto político e sociocultural.

Para Libâneo (2004) por meio do planejamento estratégico, o gestor escolar, provocará reflexões, delineará objetivos e ações em conjunto com os agentes educacionais, ancorado em concepções da organização escolar e os modelos de gestão, pautados em uma proposta de planejamento estratégico, ou seja, produto educacional, sempre se atendo as especificidades e interações dinâmicas do contexto escolar.

4 PASSOS PARA CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Como aludido esse material instrucional, intitulado como Planejamento estratégico em prol da diminuição da evasão escolar do Ensino médio, estruturado como parte da dissertação, contempla uma proposição para instrumentalizar a construção de ações para melhoria do contexto escolar, centrado no combate da interrupção dos estudos por parte dos jovens matriculados no Ensino médio de redes públicas de ensino.

Para isso, recomenda-se que o gestor escolar perpassasse pelos quatro (04) passos a seguir.

- 1) Investigação e análise do atual contexto escolar, isso porque, este será o ponto de partida para construção do planejamento estratégico proposto.
- 2) Estabelecimento de ações de melhoria.
- 3) Acompanhamento e mensuração da implantação do Planejamento estratégico.
- 4) Estabelecimento de modificações no contexto escolar para melhoria constante.

Para o primeiro passo, ou seja, a identificação do atual contexto escolar, sugere-se a investigação por meio da aplicação do *Check-list*, elaborado para esse fim. Documento esse, construído ancorado nos possíveis fatores de evasão escolar do Ensino médio, identificados através da pesquisa com os gestores escolares realizada na dissertação, origem desse produto educacional. Ressalta-se que esses fatores geradores de evasão escolar, que pautaram a construção do referido *Check-list*, possuem a exemplo, da pesquisa da dissertação caráter qualitativo.

Assim, o *Check-list* em sua metodologia de execução objetiva subsidiar o gestor escolar no passo inicial de construção do Planejamento estratégico, ou seja, análise do atual contexto escolar, assemelhando-se assim, as ponderações delineadas por meio de ponderações estratégicas como Análise *SWOT*. A ação se fez necessária porque apesar de valiosas, muitas vezes, ponderações de análises estratégicas, nem sempre se enquadram as especificidades do contexto escolar, o qual difere de cenários empresariais.

Entretanto, analisar o atual contexto, preconiza o observar de forma assertiva e, por isso, o *Check-list*, promoverá um olhar, mais concreto, sobre esse aspecto e, portanto, do ponto de partida para construção do Planejamento estratégico, que deve também pautar-se em reflexões conjuntas, que promovam mais que a determinação de objetivos, ações de melhoria, nesse caso em prol da diminuição dos índices de evasão escolar do Ensino médio.

Quanto aos fatores para evidenciar o atual contexto escolar, estes valeram-se dos principais geradores de evasão escolar, endossados nos resultados das entrevistas com os gestores escolares realizadas por meio do estudo da dissertação, origem do Produto educacional e ilustrados na Figura 2. Assim sendo, essa figura, ilustra o processo de construção do Planejamento estratégico em prol da diminuição da evasão escolar do Ensino Médio, ancorado nos passos propostos.

Figura 16 Passos para construção do Planejamento estratégico em prol da diminuição da evasão do Ensino médio



Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

Figura 17 Principais motivos de evasão escolar em escolas públicas de Ensino médio, conforme a percepção do gestor escolar.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

-  **Vermelho** principais motivos de evasão escolar;
-  **Azul** motivos corroborados de evasão escolar;
-  **Cinza** motivos não corroborados de evasão escolar;

Registre-se os principais motivos da evasão escolar do Ensino médio evidenciados por meio dos resultados da pesquisa com os gestores escolares foram destacados em vermelho na Figura 3, ou seja, família e trabalho.

Esses principais motivos de evasão escolar, destacados em vermelho na Figura 3, ocorrem geralmente, devido ao jovem, se ausentar dos estudos para auxiliar a família em tarefas do lar, como por exemplo, cuidados com os irmãos menores ou parentes idosos (avôs ou avós). No caso do trabalho, interligado também a família, o aluno, ou seja, este jovem estudante, muitas vezes, engaja-se precocemente, por nem sempre compreender a relevância da formação escolar, para o ingresso e ascensão no mundo laboral, ou seja, necessários para melhoria socioeconômico.

Vale ressaltar que parcela significativa dos jovens, devido a precariedade do contexto socioeconômico são impelidos a trabalhar e contribuir financeiramente para subsistência de suas famílias. E dado sua insuficiente formação humana e técnica, atuam em postos de trabalho precários ou informais, longes da residência e escola, bem como cumprem árduas e longas jornadas profissionais, as quais comprometem o rendimento escolar e, geralmente promovem faltas constantes nas aulas.

A despeito dos outros fatores, no caso os ilustrados em azul na Figura 3, estes também foram evidenciados em entrevistas com os gestores escolares e, portanto, devem ser considerados no controle e diminuição da evasão escolar do Ensino médio em redes públicas. São estes fatores:

- professor mal preparado, assim o gestor deve observar se o conteúdo da aula, bem como das avaliações e os rendimentos nesta estão aquém do esperado.
- reprovação;
- qualidade do convívio escolar;
- grau de instrução dos familiares;
- convívio com os colegas;
- infraestrutura da escola.

As alusões acima, não significam que o gestor escolar, deva excluir os outros fatores, descritos por meio da literatura sobre o tema, como por exemplo, o envolvimento do jovem com situações de drogadição e atividades ilícitas, não corroborado pelos resultados das entrevistas, com os gestores escolares. Por isso, apesar deste fator, não ser endossado, foi incluso no *Check-list* proposto para análise do atual contexto escolar e, por isso este foi ilustrado em cinza na Figura 3.

É importante enfatizar que a proposição de aplicação do referido *Check-list*, não pretende esgotar o assunto, mas subsidiar, o gestor a adoção para uma análise concreta do atual contexto escolar, que será o ponto de partida para construção do Planejamento estratégico em prol da diminuição da evasão escolar do Ensino médio.

Passo Análise do atual contexto escolar

Propõe-se assim, a análise do atual contexto escolar por meio do *Check-list*, criado e apresentado no Quadro 1. Nesse sentido, o documento dispõe para isso, dos seguintes campos:

- fator, referente ao que pode gerar a evasão escolar;
- situação, ou seja, o possível contexto que a promove;
- graus de ocorrência da situação.

O *Check-list*, também não pretende burocratizar o processo de análise do atual contexto escolar, mas criar métricas, visíveis para os envolvidos nesse processo de construção do saber e subsidiar assim, observações assertivas. Além, de possibilitar com a ação, o registro de valiosas situações que ocorrem e fazem-se necessárias para as reflexões coletivas de cada classe ou caso seja adequada aluno.

Sendo necessário, o gestor escolar, poderá adequar o *Check-list* proposto, isso quer dizer, incluir e alterar fatores (desde que endossados por dados concretos) ou ainda, incluir ou alterar situações.

A seguir apresenta-se a proposição do *Check-list* no Quadro 1.

Quadro 8 *Check-list* para análise do contexto escolar e possíveis fatores geradores de evasão escolar (Ensino médio)

Fator	Situação	Nunca	Sazonalment e	Frequentement e	Sempre
Família	<p>O aluno precisa ajudar na subsistência da casa, com mais de 50% do seu salário.</p> <p>O aluno é responsável por cuidar dos irmãos ou outros familiares como avô ou avó.</p> <p>O aluno reside longe da escola.</p> <p>O aluno tem pai ou mãe desempregado.</p>				
Trabalho	<p>O aluno trabalha mais de 4 horas por dia.</p> <p>O aluno contribui com o salário para subsistência do lar.</p> <p>O aluno trabalha há mais de 2 horas da escola.</p> <p>O aluno costuma fazer horas extras.</p> <p>O aluno trabalha sem vínculo formal. empregatício</p>				
Convívio com os amigos	<p>O aluno participa das atividades em grupo sem resistência.</p> <p>Nos intervalos o aluno é visto, frequentemente com os colegas.</p> <p>O aluno realiza atividades socioculturais como festas e jogos com os colegas de classe.</p>				
Grau educacional	<p>Pai possui ensino médio.</p> <p>Mãe possui ensino</p>				

da família	médio. Irmãos possui escolarização (cursam regularmente a escola).				
Qualidade do convívio com os colegas de classe.	O aluno já foi advertido. O aluno já precisou de conversas com o mediador. O aluno costuma discutir com o professor. O aluno costuma discutir com os colegas de classe.				
Reprovação	O aluno já reprovou 1 vez. O aluno já reprovou 2 vezes a mesma série. O aluno já reprovou mais de 2 vezes a mesma série. O aluno falta frequentemente.(Este item deve ser percebido com atenção)				
Professor mal preparado.	A taxa de ausência é de mais de 50%, nas disciplinas. O aluno reclama, freqüente-mente, sobre o não entendimento do conteúdo. O índice de aluno com notas abaixo da média, nas disciplinas é igual ou maior do que 50% do total de alunos da classe. O índice de aluno reprovado na disciplina é igual ou maior do que				

	50% do total de alunos da classe. O professor não utiliza práticas interativas nas aulas. As atividades de ensino-aprendizagem não são dinâmicas conforme os alunos.				
Professor mal preparado.	As notas em avaliações como o SARESP, são iguais ou menores do que as exigidas. Há frequentemente problemas de indisciplina na classe.				
Problemas de drogadição e envolvimento em atividades ilícitas.*	O aluno uso maconha; O aluno já cometeu pequenos delitos.				

Fonte: Elaborador pelo autor (2019)

*Observação: É importante compreender que a consideração desse fator como de baixo impacto para evasão escolar, conforme demonstrado pelas entrevistas com os gestores foi incluso, pois alguns autores (como apresentado no referencial teórico da dissertação) o consideraram relevante.

Para utilização do *Check-list*, o gestor escolar, deverá marcar um "X" o campo, que assemelhar-se ao fator e situação exposta neste, conforme demonstra o exemplo do Quadro 2, a seguir.

Quadro 9 Exemplo de análise do contexto escolar X evasão escolar por meio do Check-list

Fator	Situação	Nunca	Sazonalmente	Frequente mente	Sempre
Família	O aluno precisa ajudar na subsistência da casa, como mais de 50% do seu salário.				X
Reprovação	O aluno já reprovou 1 vez. O aluno já reprovou 2 vezes a mesma série. O aluno já reprovou mais de 2 vezes a mesma série. O aluno falta frequentemente.(Este item deve ser percebido com atenção)			X	
Problemas de drogadição e envolvimento em atividades ilícitas.*	O aluno uso maconha; O aluno já cometeu pequenos delitos.	X			

Fonte: Elaborador pelo autor (2019)

Sendo assim, após o preenchimento do *Check-list*, o gestor escolar, deverá observar, conforme indicado a gradação proposta a seguir sobre o grau de risco de evasão nos contextos escolares, analisados.

- Preenchimento de 70%, dos itens descritos no *check-list* = risco alto de evasão escolar;
- Preenchimento de 69% a 40%, dos itens do *check-list* = risco mediano de evasão escolar;

- Preenchimento abaixo de 40%, dos itens do *check-list* = baixo risco de evasão escolar.

Assim, como demonstra o exemplo do Quadro 2, se preenchidos 75% dos campos do *Check-list*, evidenciará que há alto risco de evasão, por parte do aluno do Ensino médio.

De posse ainda, das gradações resultantes do *Check-list*, propõe-se que o gestor escolar, observe a necessidade de elaboração do Planejamento estratégico no espaço temporal, sugerido a seguir.

- 1) Emergencial, ações para controle e reversão da situação evidenciada no *check-list*, ou seja, deve ser delineado um plano de ação estratégico para execução impreterivelmente nos próximos 30 dias.
- 2) Médio prazo, ações para controle da situação identificado por meio do *check-list*, o qual deve ser elaborado por intermédio de um plano de ação estratégico para execução, nos próximos 60 dias.
- 3) Longo prazo, construção de um plano de ação estratégico com ações para execução nos próximos 90 dias.

Quanto ao delineamento das ações do Planejamento estratégico, essas terão como base as reflexões do passo a ser apresentado.



Passo Estabelecimento dos objetivos e ações estratégicas

Oliveira (2012) ressalta que o propósito da escola, especificidades de sua realidade e principalmente a qualidade do processo de ensino-aprendizado atual, servirão como ponto de partida para o estabelecimento de objetivos e, portanto, para delineamento do Planejamento estratégico.

Sendo assim, recomenda-se que após analisar e evidenciar o atual contexto escolar, de posse desse resultado sejam realizadas reuniões de reflexão com os agentes escolares, conduzidas pelo gestor. As reuniões objetivarão a análise para que gestor escolar e seus agentes, possam elencar objetivos, traçar ações,

determinar responsáveis, assim como respectivos prazos e recursos, necessários para atingir esse fim.

Essas reuniões deverão ser agendadas com antecedência e realizadas em horários e locais adequados, ou seja, privados e silenciosos afim de não comprometer o processo.

Nessa reunião o gestor escolar deverá apresentar primeiramente o resultado evidenciado por meio *Check-list* aplicado e assim, estimular reflexões dos agentes escolares sobre as possíveis melhorias para esse cenário.

Afim de subsidiar a reflexão é de suma relevância também, que o gestor organize e leve para essa reunião, dados internos e externos da escola como: índice de faltas, reclamações, advertências, explanações de pais e professores de reuniões, cumprimento de cronogramas das atividades acadêmicas, bem como dados da realização ou não de metas governamentais estabelecidas para a escola. Confrontar esses dados com os resultados auxiliará na reflexão para construção do Planejamento estratégico, aqui proposto.

Devem ser anotados na reunião assim:

- todas as reflexões e ideias;
- estabelecidos objetivos para os principais fatores de evasão evidenciados;
- ações a serem realizadas;
- prazo para a realização de cada ação;
- responsáveis para cada uma das ações;
- metodologias para consecução das ações;
- possíveis capacitações dos envolvidos;
- métricas para mensuração do alcance de cada objetivo estabelecido;
- datas para alinhamento dos objetivos e ações acerca do Planejamento estratégico.

Vale ressaltar que para o estabelecimento das metodologias e métricas, faz se necessário, registrar todas as ações, ou seja, não somente delineadas, mas também as realizadas ou não, isso porque concernem no Planejamento estratégico e, por isso, são objetivos a serem inclusos no cotidiano escolar.

Perfeito (2007) discorre a construção do Planejamento estratégico sempre preconizará o alcance de melhorias do contexto escolar, que para serem concretas e implementadas com eficácia precisam ser registradas e acompanhadas.

Nesse sentido, deve-se ater que o planejamento estratégico, perpassa pela construção de ações estruturadas e, que por isso, subsidiam um conjunto de decisões, a serem executados pelos agentes escolares e lideradas pelo gestor.

Outro ponto, a ser observado é que dificilmente, o planejamento estratégico, se desvinculará do processo de gestão e, portanto, integra como citado, o contexto escolar e, por isso, o alcance de objetivos futuros, que depende para sua consecução principalmente da articulação do gestor escolar de todas as metas propostas.

Além disso, o contexto citado ainda, perpassa tanto por decisões institucionais como por delineamento e ações do: governo; alunos; pais dos alunos; professores e outros agentes educacionais. Por isso, conforme Perfeito (2007) é essencial nesse processo, prover a escola com as orientações; metodologias; programas e as estratégias a serem utilizadas afim de assegurar a implantação do planejamento elaborado.

Em suma, como enfatizam Tachizawa e Andrade (2006) o planejamento estratégico pode ser comparado a uma ferramenta para refletir sobre problemas significativos que afetam a instituições, incluindo escolas como um todo e, por isso, que podem combater os possíveis problemas de nível estratégico.



Passo Execução e acompanhamento

A gestão estratégica compreende agregar novos elementos de reflexão, bem como prever as necessidades para execução de ações sistemáticas e continuadas em prol de objetivos estabelecidos, nesse caso, melhorias em prol da diminuição da evasão escolar no Ensino médio. Execução esta que precisa ser suportada pelo gestor escolar e capaz de estimular e promover melhorias por meio do contexto delineado no Planejamento estratégico (COSTA, 2010).

Nesse sentido, o Planejamento estratégico, proposto como Produto educacional deve em sua implantação estabelecer ações para todos os envolvidos

no processo de construção do saber, bem como, promover diálogo, constante esses atores do contexto escolar por meio de reuniões periódicas. Sempre se ancorando no cumprimento das ações estabelecidas.

A implantação de cada ação, por sua vez, preconiza análise e ponderação balizada pelo Planejamento estratégico, o qual em caso de dúvidas, deverão serem discutidas com o gestor escolar.

Além disso, posterior a realização das avaliações sugeridas, o responsável por cada ação deve fazer avaliações diagnósticas, de prontidão dessas melhorias. Caso, estas, não se mostrem eficazes, as ações devem ser alinhadas por meio de intervenções, previamente discutidas com o gestor escolar.

Vale enfatizar que as ações de alinhamento perpassam por novos planejamentos, ou seja, inclusões diferentes caminhos para os propósitos estabelecidos ou metodologias, que se mostrem mais adequadas.

Caso ainda, o contexto não se mostre favorável poderão ser inclusos novos agentes educacionais ou alterados os responsáveis nesse. Contudo, ao designar responsáveis ao processo, deve-se ater que isso, não significa o deixar, sem suporte dos outros agentes educacionais (COSTA, 2005).

Pereira (2010) ainda discorre, a implantação das ações previstas no Planejamento estratégico depende também, de maior coalizão dos envolvidos em todo processo e, portanto, para o alcance dos objetivos. Coalizão essa, que deverá ser motivada pelo gestor escolar, uma vez que, esse profissional deverá ser capaz de analisar, se:

- a) é esse o momento ideal para a organização desenvolver um Planejamento Estratégico? A organização não está passando por grandes turbulências que podem “de largada” inviabilizar o processo todo? Por exemplo, está com dificuldades financeiras; membros da coalizão dominante abaixo (Diretores da organização) estão em conflito; a organização precisa demitir pessoas imediatamente ou até mesmo no médio prazo. Caso elementos como esses e outros parecidos sejam comuns, o Planejamento Estratégico não deve ser iniciado. Primeiro, a organização terá que resolvê-los. São elementos que não dizem respeito ao processo de Planejamento Estratégico, mas sim a decisões estratégicas que, se não forem sanadas antes de iniciar, temos a certeza que farão o Planejamento ser um grande fracasso;
- b) E a maior coalizão dominante da organização está consciente da sua responsabilidade, ou seja, tem consciência de que terá que se envolver 100% com o processo? Mais ainda, sabe o que é realmente um Planejamento Estratégico. Caso uma dessas situações gere qualquer tipo de dúvida, a organização não deve começar o processo de Planejamento Estratégico em hipótese alguma, destarte sabemos o que vai acontecer. Em

primeiro lugar, o plano não será implementado; em segundo, haverá frustração; em terceiro, e tão grave, corre-se o risco de nunca mais a organização conseguir implementar um Planejamento Estratégico, pois o seu ambiente foi contaminado. Por fim, podemos dizer que esse momento é o da interação do discurso, da aceitação por parte da coalizão dominante da organização, ou seja, o aceite e o compromisso das pessoas que determinam os seus rumos estratégicos (p.94).

Assim, para execução das ações e acompanhamento do Planejamento estratégico como discorre Pereira (2010), recomenda-se que sempre, sejam:

- revistas as ações, recursos e prazos a serem realizados, por parte dos responsáveis;
- registradas as ações realizadas, bem como realizado um descritivo dessas implementações pelos responsáveis;
- anotados os principais fatores dificultadores desse processo;
- analisado, se ocorreram resistências dos envolvidos no processo;
- realizadas reuniões, no mínimo, quinzenais afim de que o gestor possa alinhar o processo com os agentes escolares;
- caso existam atrasos ou não realizações das ações estabelecidas, o gestor escolar, deverá promover mudanças, sempre em conjunto com os agentes escolares;
- análise conforme métricas, estabelecidas no Planejamento estratégico, das ações realizadas. Nesse sentido, também é relevante confrontar os resultados internos e externos oriundos da escola, com os angariados nesse processo;
- divulgação, sempre das melhorias alcançadas com o Planejamento estratégico para que a colisão, motivação e engajamento do gestor escolar e agentes educacionais sejam fortalecidas e o processo de melhoria tenha continuidade.

Nesse sentido, sugere-se que o gestor e os agentes escolares, utilizem o documento de controle, construído e ilustrado no Quadro 3. Isso, afim de facilitar o acompanhamento das implantações de cada uma das ações, previstas por meio do Planejamento estratégico em prol da diminuição da evasão escolar do Ensino médio.

Quadro 10 Registro das ações realizadas – Planejamento Estratégico

Responsável	Ação	Data	Finalizada	Em andamento	Registro

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

Registre-se que após cada realização das ações previstas no Planejamento estratégico também deverão ser mensuradas as melhorias como aludido e, portanto, observados índices internos e externos da referida escola:

- SARESP;
- Índice de faltas dos alunos;
- Índice de advertências dos alunos;
- Índice de reprovação nas disciplinas;
- Novos eventos acadêmicos sugeridos;
- Reflexões das reuniões com os pais de alunos;
- Reuniões com docentes e agentes escolares.

Assim, acompanhar as ações oriundas do Planejamento estratégico em prol da diminuição da evasão escolar, significa mensurar melhorias, promovidas e as alinhar se necessário. Ação na qual, o gestor escolar, mais que tomador de decisão, será o responsável por articular essa realidade do contexto da instituição de ensino junto aos envolvidos no processo de construção do saber.

Vale ressaltar que o Planejamento estratégico em prol da diminuição da evasão escolar do Ensino médio, não compreende o fim da jornada, mas o estabelecimento de um ciclo de melhorias contínuas e por isso, com último passo desse Produto educacional, sugere-se implantação de melhorias no contexto escolar, aqui denominadas, como: “Plano aluno presente” – ciclo de melhorias contínuas.



Passo Plano aluno presente -ciclo de melhorias contínuas

O “Plano aluno presente – ciclo de melhorias contínuas” trabalha com vistas à após implementação do Planejamento estratégico em prol da diminuição da evasão escolar do Ensino médio, promover a continuidade das melhorias por meio do aperfeiçoamento das competências dos agentes escolares e, também do gestor escolar, com a implementação das ações de melhoria descritas a seguir.

- **Ações de melhoria propostas**

Quadro 11 Agente escolar e acolhimento

<ul style="list-style-type: none"> • Agente escolar acolhedor para apresentar os recursos estruturais e humanos da escola por meio de reuniões de reflexões quinzenais
<p>Essa ação objetiva a criação de um sentimento de pertencimento à escola, fator primordial para que o aluno permaneça em sala de aula.</p> <p>Nesse sentido, deve-se enfatizar que os gestores das escolas entrevistadas, que mobilizaram recursos humanos para apresentar e integralizar o aluno a infraestrutura física (salas de aulas, laboratórios) por meio de programas como de nivelamento e reforço escolar, os amparando, mesmo que em horário extra aula, lograram êxito na diminuição da evasão escolar.</p>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

Quadro 12 Acolhimento do aluno

<ul style="list-style-type: none"> • Acolhimento do aluno e melhoria do convívio escolar por meio da integração dos agentes escolares
<p>Criação da figura do professor e aluno, instituindo padrinhos para cada turma, por exemplo, 1.º ano do Ensino médio.</p> <p>Estes padrinhos serão capacitados para realização de atividades de acolhimento e melhoria do convívio escolar junto aos demais envolvidos. Para isso, sugere-se a criação de atividades institucionais para o contexto escolar.</p> <p>São exemplos de atividades institucionais para promoção de acolhimento e melhoria do contexto escolar: gincanas; feiras de ciências; competições de matemática, idiomas e português.</p>

No processo a presença de professores e alunos padrinhos das turmas será também de motivadores para engajamento dos agentes escolares e alunos, sempre apoiados pelo gestor da instituição de ensino envolvida.

Como aludido na pesquisa da dissertação, um clima de convívio harmonioso, promover a retenção do aluno, além de o despertar para novos aprendizados por meio de um sentimento de pertencimento dos envolvidos.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

Quadro 13 Capacitação do aluno

- **Capacitação do corpo docente e aperfeiçoamento das competências para aplicação de práticas interativas de ensino-aprendizagem**

A capacitação do corpo docente e competências para práticas interativas de ensino-aprendizagem será promovido um ciclo de melhoria contínua, haja vista que, como corroboram autores e o resultados das entrevistas com os gestores escolares, professores mal preparados é um dos fatores que gera a evasão escolar do Ensino médio.

Assim, capacitar esse professor com aperfeiçoamento quanto o trato com o aluno e aspectos que perpassam pelo conteúdo ministrado, bem como para práticas interativas de ensino-aprendizado promoverão menores índices de evasão escolar.

Além disso, manter o processo apto para o exercício de sua função, o motivará para contribuir com de forma diferenciada com os alunos, os despertando para novos caminhos do saber, ancorados em uma visão mais arrojada e diferenciada, capaz de mudar os seus métodos de ensino e processos de ensino-aprendizagem com auxílio de as novas tecnologias.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

Quadro 14 Construção das aulas

- **Construção de aulas diferenciadas (laboratório, empreendedorismo etc.) com vistas a capacitar os alunos às suas aptidões e às necessidades do mercado de trabalho**

Essa proposição emerge das entrevistas com os gestores que informaram, que aulas diferenciadas são relevantes para o aluno permanecer em sala de aula.

Nesse sentido, o conteúdo aprendido em sala de aula deve ser vivenciado e experimentado em aulas de laboratórios, promovendo experiências, as quais se estendem para a atividade profissional que se deseja exercer, o aluno entusiasmo, vê utilidade no conteúdo ensinado e sentido em dar continuidade aos estudos.

Para isso, promover palestras e rodas de conversa com ex-alunos que estudaram na escola e são casos de sucesso são motivadores para que os alunos enxerguem oportunidades no mercado de trabalho, para que se inspirem pessoal e profissionalmente na trajetória de vida desses alunos na resolução das suas próprias adversidades.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

Quadro 15 Aulas de reforço escolar

- **Aulas de reforço escolar para nivelamento dos alunos, que se encontram em defasagem de conteúdo**

Para estímulo do aluno e melhor apropriação dos conteúdos por eles, sugere-se ainda, reforço das aulas em horários extraclasse, para as disciplinas com menores índices de aproveitamento, ou seja, pautados nos dados interno da escola.

Essas aulas de reforço como citado, sejam qual for o conteúdo, por meio de melhores esclarecimentos ao aluno, gerarão maior motivação e, portanto, evitarão possíveis reprovações, que é um dos fatores de evasão escolar. Assim, será promovida a continuidade dos estudos por parte desses jovens, dado a apropriação adequada dos conteúdos, que possuem maior grau de dificuldade.

A ação de reforço servirá como ferramental, necessário para o enfrentamento por parte do aluno, das dificuldades de aprendizado, além de gerar espaços para exposição de problemáticas com as aulas e, portanto, preparo dos professores.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

Quadro 16 Acompanhamento de alunos transferidos

- **Acompanhamento e acolhimento dos alunos transferidos**

Acompanhar os alunos transferidos, significa os acolher também os possíveis entraves desse processo de mudança do contexto escolar. Além, de criar mecanismos para que o aluno transferido, inteire-se com os colegas de classe e docentes, sendo estimulados a participar dessa nova construção do saber.

Vale ressaltar que o processo de transferência pode revelar déficits de aprendizagem do aluno, que precisam ser corrigidos, sob pena do jovem não conseguir acompanhar os conteúdos ou ser reprovado ou evadir da escola. Nesse sentido, o acompanhamento do professor e agentes escolares de perto, poderá corrigir a tempo entraves, direcionando o aluno a ações extracurriculares como os programas de nivelamento, propostos ou conversas com professores e mediadores.

Além disso, conversar e direcionar a família desse aluno, transferido afim de explicar o processo de mudanças, os quais esses jovens são submetidos, é de fundamental

importância par que eles o apoiem e mantenham engajado nos estudos até que se adapte ao novo contexto escolar.

Os resultados das entrevistas com os gestores evidenciaram que as escolas, com os menores índices de evasão, tinham em comum o cuidado de conversar com as famílias dos alunos, sobre a relevância do aprendizado e, portanto, conclusão dos estudos para a melhoria das chances desse jovem no mercado de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

É importante ressaltar nesse aspecto, que as proposições do Planejamento estratégico em prol da evasão escolar do Ensino médio para sucesso, ou seja, eficácia e eficiência das ações elencadas, dependerá de engajamento do gestor escolar, em cada um dos passos propostos no Produto educacional, isso porque ele será o profissional responsável por articular o engajamento de todos envolvidos.

Nesse sentido, deve-se ater que a proposição desse Produto educacional, perpassa pela disposição mais que de ações, reflexões conjuntos, previsão de recursos humanos e físicos e estratégias apropriados, motivadoras para o alcance da diminuição da evasão escolar.

A articulação de um contexto escolar com esforços conjuntos dos agentes escolares promoverá melhores práticas de ensino-aprendizagem, comprometimento dos envolvidos, bem como reconhecimento das adversidades do aluno engajado no Ensino médio. Criar Planejamento estratégico perfaz elaborar ações factíveis e alinhadas a realidade da instituição de ensino e, portanto, capazes de oferecer apoio acadêmico e demais recursos necessários, para permanência do jovem.

Em suma, o Planejamento estratégico como ferramental por meio dos passos sugeridos tanto na construção de seu escopo, bem como acompanhamento, alinhamento e execução oportunizarão também reflexões para melhoria do contexto escolar, assim como o reconhecimento que a construção do saber envolve operacionalizar fatores, que perpassem tanto por práticas pedagógicas, como de gestão e principalmente pelos possíveis fatores geradores de evasão, isso quer dizer, um conjunto complexo, mas essencial para conclusão do jovem do Ensino médio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A evasão escolar atinge de forma significativa os alunos brasileiros, principalmente jovens, que cursam o Ensino médio em instituições da rede pública.

O contexto citado, possui reflexos para todas as esferas da sociedade e principalmente para vida do estudante, uma vez que, este pode gerar um futuro abandono da vida escolar concomitante a diminuição das chances dele para ingresso de forma qualitativa no mercado de trabalho.

A interrupção dos estudos por parte das jovens, como denotam diversos autores, citados ao longo da dissertação, a qual integra esse Produto educacional são impulsionados por um conjunto de fatores complexos, porém que podem ser articulados objetivando menores índices de evasão.

Nesse sentido, esse Produto educacional intitulado como Planejamento em prol da diminuição da evasão escolar, assemelha-se a um ferramental para construção de caminhos que favoreçam a permanência do aluno no contexto escolar. Assim, objetiva instrumentalizar por meio do Planejamento estratégico, não somente a diminuição da evasão escolar, mas novos caminhos para o processo de aprendizado.

No contexto citado, o gestor escolar possui papel fundamental, o de articulador do processo, fomentador e motivador dos agentes educacionais no combate da evasão escolar, uma vez que, o processo preconiza estabelecer objetivos, traçar planos de melhorias e gerir de forma estratégica o contexto escolar, que permeia a evasão do Ensino médio.

O Planejamento estratégico em sua construção, aqui sugerido, perpassa por quatro passos:

- identificação e análise do atual contexto escolar;
- construção do planejamento estratégico;
- implantação e acompanhamento do plano estratégico;
- continuidade das melhorias.

Assim sendo, material instrucional, denominado como Produto educacional perfaz uma proposição de como o gestor escolar, influenciar de forma positiva o contexto escolar e, portanto prevenir e diminuir a evasão escolar, bem como, delinear ações para o alcance de melhores índices de qualidade do ensino-aprendizagem dos jovens alunos, sempre direcionados e amparados por propósitos

claros, trabalho conjunto com dos agentes educacionais e cumprimento das metas estabelecidas pelos órgãos governamentais para cada escola.

REFERÊNCIAS PARA CONSULTA DO GESTOR ESCOLAR

BRASIL. Ministério da Educação. **O Plano Nacional de Educação**. Brasília: Governo Federal, 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm>. Acesso em: 30 abr. 2019.

_____. Ministério da Educação. **O Plano de Desenvolvimento da Educação: razões, princípios e programas**. Brasília: Governo Federal, 2007. Disponível em: <<http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/pde.pdf>>. Acesso em: 31 out. 2017.

CAMARGO, Douglas Branco de; RIOS, Mônica Piccione Gomes. Evasão escolar na 1ª série do ensino médio: o caso de Joaçaba, Santa Catarina. **Eccos – Revista Científica**, São Paulo, n. 46, p.33-51, maio/ago. 2018. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5585/eccos.n46.4287>>. Acesso em: 05 set. 2018.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

COSTA JR. Wercy Rodrigues. Política educacional no contexto do neoliberalismo. **Revista da Faculdade de Educação** Ano VIII nº 13 (jan./jun. 2010). Disponível em: <http://www2.unemat.br/revistafaed/content/vol/vol_13/artigo_13/31_49.pdf>. Acesso em: 14 out. 2017.

GODOY, Valdir A.; ROSA, Marcelo R. BARBOSA, Flávio L. O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão educacional no processo decisório dentro das IES. **Revista Científica**, Vol. 3, nº 3, p. 77-89, 2011.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**, 5. ed. Goiânia, Alternativa, 2004.

LOPES, Bernarda Elane Madureira. **Evasão escolar no ensino médio noturno: mediações entre as políticas educacionais contemporâneas e as dinâmicas escolares**. 2017. 345 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/20325>>. Acesso em: 5 set. 2018.

LOPES, Francisca Lindervânia Diniz; ANDRADE, Josefa Laureana de Sousa; LOPES, Wiama de Jesus Freitas. Desafios e perspectivas da gestão escolar sob a

ótica da abordagem comportamental. **Revista de Pesquisa Interdisciplinar**, Cajazeiras, v. 1, Ed. especial, p.221-228, set./dez. 2016. Revista de Pesquisa Interdisciplinar. <http://dx.doi.org/10.24219/rpi.v1iesp.86>. Disponível em: <<http://revistas.ufcg.edu.br/cfp/index.php/pesquisainterdisciplinar/article/view/86/66>>. Acesso em: 06 mar. 2018.

LOPES, Maria Marta da Silva; SANTOS, Luiz Alberto dos. Evasão escolar no ensino médio. **Enciclopédia Biosfera, Goiânia**, p.3767-3775, 2 dez. 2015. Centro Científico Conhecer. http://dx.doi.org/10.18677/enciclopedia_biosfera_2015_269. Disponível em: <http://www.conhecer.org.br/enciclop/2015c/humanas/EVASAO_ESCOLAR_NO_ENSINO.pdf>. Acesso em: 15 set. 2017.

LOURENÇO FILHO, Manuel Bergström. **Organização e administração escolar: curso básico**. 8. Ed. Brasília: INEP/MEC, 2007.

LÜCK, Heloísa et al. **A Escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 9. Ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

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

LÜCK, Heloísa et al. **A Escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 9. Ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

LÜCK, Heloísa et al. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

LÜSCHER, Ana Zuleima; DORE, Rosemary. Política educacional no Brasil: educação técnica e abandono escolar. **Revista Brasileira de Pós-graduação**, v. 8, n. 1, p.147-176, 31 dez. 2011. Disponível em: <<http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/244/411>>. Acesso em: 15 set. 2017.

MENDES, Marcelo Simões. Da inclusão à evasão escolar: o papel da motivação no ensino médio. **Estudos de Psicologia, Campinas**, v. 30, n. 2, p.261-265, jun. 2013. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-166x2013000200012>. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/estpsi/v30n2/12.pdf>>. Acesso em: 05 set. 2017.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. A gestão democrática da educação no contexto da reforma do estado. IN: FERREIRA, Naura Syria Carapeto (Org.) Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2006. p. 91-112. Disponível

em: http://recife.ifpe.edu.br/recife/A_gestao_democratica_da_educacao_no_contexto_da_reforma_do_estado%20Dante.pdf. Acesso em 12 de Out.2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 24. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADILHA, Carolina Klein et al. Capacidade de aprendizagem organizacional e desempenho inovador: Percepção dos atores de uma empresa têxtil. **RACE-Revista de Administração**, Contabilidade e Economia, v. 15, n. 1, p. 327-348, 2016.

PARENTE, Juliano Mota. Gestão escolar no contexto gerencialista: o papel do diretor escolar. **Roteiro**, Joaçaba, v. 42, n. 2, p.259-280, maio/ago. 2017. Universidade do Oeste de Santa Catarina. <http://dx.doi.org/10.18593/r.v42i2.12535>. Disponível em: <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/roteiro/article/view/12535/pdf>>. Acesso em: 06 mar. 2018.

PARO, Vitor Henrique. **José Querino Ribeiro e o paradoxo da administração escolar**. **Revista brasileira de política de administração da educação**, Porto Alegre, v. 23, n. 03, p. 561-570, set./dez. 2007. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpaee/article/viewFile/19150/11153>>. Acesso em: 18 mar. 2019.

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 17. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2012.

PEREIRA, Júlio Cesar Rodrigues. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. 3. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2010.

PERFEITO, Cátia D. F. Planejamento Estratégico como Instrumento de Gestão Escolar. **Revista Educação Brasileira**. Brasília, v. 29, n. 58 e 59, p. 49-61, jan./dez. 2007.

PINTO, Vera Regina Ramos. Uma avaliação da liderança do diretor de escola a partir de microdados da Prova Brasil. 29/Jul/2016. 175 pag. **Tese em Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Doutorado em Administração**. Fundação Getúlio Vargas Rio de Janeiro.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 18 Ed. São Paulo: Campus, 1986.

RIBEIRO, José Querino. **Ensaio de uma teoria da administração escolar**. São Paulo: Saraiva, 1978.

RIBEIRO, Maria Isabel; BENTO, António. As dimensões e práticas de liderança dos professores alunos luso-brasileiros do ensino superior: um estudo comparativo. In: **Actas do I Congresso Ibero-Brasileiro de Política e Administração da Educação**. 2010.

SANÁBIO, Marcos Tanure; MAGALDI, Carolina Alves; MACHADO, Carla Silva. Gestor escolar empreendedor: uma breve reflexão teórica sobre empreendedorismo e capital social. **Revista do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública**. Juiz de Fora. P. 131- 149. V. 6. N. 1. 2016.

SOUZA, Angela Silva de. **O Programa Bolsa-Família e sua relação com a escola**. 2015. 53 f. TCC (Graduação) - Curso de Pedagogia, Educação, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2015. Disponível em: <[http://www.uel.br/ceca/pedagogia/pages/arquivos/ANGELA SILVA DE SOUZA Programa Bolsa Família e sua relação com a escola.pdf](http://www.uel.br/ceca/pedagogia/pages/arquivos/ANGELA_SILVA_DE_SOUZA_Programa_Bolsa_Familia_e_sua_relacao_com_a_escola.pdf)>. Acesso em: 29 out. 2017.

SCHMIDT, Serje; BOHNENBERGER, Maria Cristina. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 3, 2009.

SÃO PAULO. Secretaria da Educação. **Gestão em Foco (MMR)**. Disponível em: <<http://www.educacao.sp.gov.br/gestaoemfoco/>>. Acesso em: 09 abr. 2019.

SÃO PAULO. Secretaria da Educação. **Índices educacionais auxiliam ações da Educação na busca constante pela melhoria da qualidade de ensino**. Disponível em: <<http://www.educacao.sp.gov.br/indices-educacionais>>. Acesso em: 29 set. 2017.

SÃO PAULO. Secretaria da Educação. **Programa de qualidade da escola: nota técnica** 2014. Disponível em: <<http://idesp.edunet.sp.gov.br/Arquivos/NotaTecnica2013.pdf>>. Acesso em: 29 set. 2017.

SÃO PAULO. Secretaria da Educação. **Quem falta faz falta**. Resolução SE 42 de 18 ago 2015. Disponível em: <<http://www.educacao.sp.gov.br/quemfaltafazfalta>>. Acesso em: 01 nov. 2017.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, v. 1, n. 1, p.1-15, jul. 2009. Disponível em: <<https://www.rbhcs.com/rbhcs/article/view/6/pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

SCOTT, W. R. A. Pró-Reitor de Planejamento o aching adulthood: the maturing of institutional theory. **Theory and Society**, v. 37, n. 5, p. 427442, 2008a.

SCOTT, Valentina de Souza Paes; MACHADO; Márcia Cristina da Silva; HORTA, Patrícia Maia do Vale; MACHADO, Carla Silva. A política de seleção de gestores escolares da rede municipal de educação de Belo Horizonte na perspectiva de modernização da gestão pública. **Revista do Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública**. V 3, n.2 (2013). ISSN 2237-9444

SILVA, Francisco Cláudio de Souza. **A evasão escolar de jovens do ensino médio em uma escola pública de Itaituba, Para**. 2005. 167 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005. Disponível em: <<http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/252404>>. Acesso em: 29 out. 2018.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Angela Silva de. **O Programa Bolsa-Família e sua relação com a escola**. 2015. 53 f. TCC (Graduação) - Curso de Pedagogia, Educação, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2015. Disponível em: <[http://www.uel.br/ceca/pedagogia/pages/arquivos/ANGELA SILVA DE SOUZA Programa Bolsa Família e sua relacao com a escola.pdf](http://www.uel.br/ceca/pedagogia/pages/arquivos/ANGELA_SILVA_DE_SOUZA_Programa_Bolsa_Familia_e_sua_relacao_com_a_escola.pdf)>. Acesso em: 29 out. 2017.

SOUSA, Antonia de Abreu et al. Evasão escolar no ensino médio: velhos ou novos dilemas?. **Revista Vértices, São Paulo**, v. 13, n. 1, p.25-36, 2011. Essentia editora. <http://dx.doi.org/10.5935/1809-2667.20110002>. Disponível em: <<http://www.essentiaeditora.iff.edu.br/index.php/vertices/article/viewFile/1220/641>>. Acesso em: 05 set. 2017.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio B. de. **Gestão de Instituições de Ensino**. 4. Ed. Ver. e Ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.