

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE - UNICENTRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: ESTRATÉGIA**

DANIELE DA SILVA NEUMANN

**DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA IMPLEMENTAÇÃO DO CURSO TÉCNICO
EM ADMINISTRAÇÃO MEDIADO POR TECNOLOGIAS INTEGRADO AO NOVO
ENSINO MÉDIO: ESTUDO DE CASO**

GUARAPUAVA

2024

DANIELE DA SILVA NEUMANN

**DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA IMPLEMENTAÇÃO DO CURSO TÉCNICO
EM ADMINISTRAÇÃO MEDIADO POR TECNOLOGIAS INTEGRADO AO NOVO
ENSINO MÉDIO: ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre, no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM) – Mestrado Profissional em Administração, na área de concentração Estratégia, da Universidade Estadual do Centro-Oeste – Unicentro.

Orientadora: Prof^a. Dra. Sandra Mara de Andrade

GUARAPUAVA

2024

DEDICÁTORIA

Ao meu esposo Cleverson
Minha filha Julia
Meus pais

EPÍGRAFE

“Para tudo há uma ocasião certa; há um tempo certo para cada propósito debaixo do céu: Tempo de nascer e tempo de morrer, tempo de plantar e tempo de arrancar o que se plantou, tempo de matar e tempo de curar, tempo de derrubar e tempo de construir, tempo de chorar e tempo de rir, tempo de prantear e tempo de dançar, tempo de espalhar pedras e tempo de ajuntá-las, tempo de abraçar e tempo de se conter, tempo de procurar e tempo de desistir, tempo de guardar e tempo de jogar fora, tempo de rasgar e tempo de costurar, tempo de calar e tempo de falar, tempo de amar e tempo de odiar, tempo de lutar e tempo de viver em paz.”

(BIBLIA, Eclesiastes 3: 1-8)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, toda a honra e glória à Ele, por me dar condições físicas, intelectuais e a oportunidade de realizar este estudo.

Agradeço ao meu esposo Cleverson, por me dar apoio e motivação durante todo este processo, o qual foi muito importante para a realização deste projeto de vida.

Agradeço à minha filha Júlia, razão da minha busca por uma vida melhor, por meio dos estudos. Espero ser exemplo de persistência, honestidade e trabalho para ela.

Agradeço aos meus pais, Isaias Roberto e Cecilia, por terem me incentivado, proporcionado educação no ensino regular e espiritual, o qual foi imprescindível na minha caminhada, pesquisando com muita fé e esperança. O meu caráter e a pessoa que sou hoje devo aos meus pais, sou imensamente grata, amo vocês!

Agradeço às minhas irmãs e amigas, Ana Paula e Emanuele, que me deram suporte e auxílio contribuindo para a realização deste sonho, com palavras, atitudes de carinho nessa trajetória.

Agradeço profundamente à minha orientadora, professora Dr^a. Sandra Mara de Andrade por todo empenho, conselhos e cobranças. Além de tornar possível a realização deste projeto, também proporcionou conhecimento e aprendizado para toda a vida pessoal e profissional.

Agradeço aos demais professores, por toda experiência compartilhada ajudando a concluir as matérias e chegar até esta etapa. Aos professores da qualificação e defesa.

Por fim, agradeço à Universidade Estadual do Centro Oeste pela oferta deste programa, que torna o conhecimento acessível e expande o horizonte dos alunos.

Catálogo na Publicação
Rede de Bibliotecas da Unicentro

N492d

Neumann, Daniele da Silva

Desafios da gestão escolar na implementação do curso técnico em administração mediado por tecnologias integrado ao novo ensino médio : estudo de caso / Daniele da Silva Neumann. -- Guarapuava, 2024.
x, 114 f. : il. ; 28 cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual do Centro-Oeste, Programa de Pós-Graduação em Administração. Área de Concentração: Estratégia, 2024.

Orientadora: Sandra Mara de Andrade

Banca examinadora: Gilmar Evandro Szczepanik, Jamile Santinelo

Bibliografia

1. Educação. 2. Tecnologia. 3. Gestão escolar. 4. Curso técnico de administração. I. Título. II. Programa de Pós-Graduação em Administração.

| CDD 373

NEUMANN, D. S. **DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NA IMPLEMENTAÇÃO DO CURSO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO MEDIADO POR TECNOLOGIAS INTEGRADO AO NOVO ENSINO MÉDIO: ESTUDO DE CASO.** 2024. 114f Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO, Guarapuava, 2024.

RESUMO

O ambiente educacional em 2022 no Estado do Paraná, passou por várias transformações, exigências do mercado de trabalho, devido à alta competitividade e procura por mão de obra qualificada, impactando diretamente na gestão escolar. Diante do fato exposto, a dissertação investigou e refletiu na questão problema: Quais são os desafios da gestão escolar com a implementação do curso técnico de administração mediado por tecnologia integrado ao novo ensino médio na cidade de Guarapuava? Seguindo esta premissa o objetivo da pesquisa foi investigar os desafios da gestão escolar na implementação do curso técnico de administração mediado por tecnologia, integrado ao novo ensino médio. Para o desenvolvimento da metodologia a abordagem escolhida foi qualitativa com estudo de caso. Foram coletados dados por meio de pesquisa documental e pesquisa bibliográfica, a qual se estendeu durante toda a realização da pesquisa. Foi utilizado o diário de campo para registro das observações e foram realizadas entrevistas semiestruturadas. Optou-se pela análise de conteúdo (BARDIN, 2016) para a verificação dos dados obtidos por meio das entrevistas. A seleção dos entrevistados se deu de acordo com a função dentro do âmbito escolar, sendo entrevistados os diretores, diretores auxiliares, coordenadores e pedagogas que atuaram diretamente no ano de 2022 no modelo de ensino no estado do Paraná. Os resultados revelaram que os pesquisados entendem que a tomada de decisão foi precipitada, com relação a deixar todas as aulas do técnico mediada por meio da tecnologia. Os entrevistados concordam que a tecnologia é fundamental para a escola, porém é necessário inserir a educação digital de forma gradual para que todos os alunos tenham acesso e disciplina para estudar de forma síncrona e assíncrona. Verificou-se que para os gestores a educação mediada por tecnologia trouxe desafios significativos, houve limitação de recursos financeiros e de tempo, foi necessário estudo, treinamentos e uso de estratégias para acompanhar a evolução do cenário educacional. Após as análises dos dados qualitativos, conclui-se, que os principais desafios considerados centrais pelos gestores investigados se dividem em três principais categorias: Implantação dos cursos técnicos de administração, Infraestrutura e Estratégias de Gestão que estão entrelaçadas. E assim, como contribuição prática, o trabalho possibilita a melhor compreensão da escola e da sociedade, fornecendo maiores informações sobre os desafios da gestão escolar, bem como espaços para mais indicações de estudos futuros.

Palavras-chave: Educação. Tecnologia. Gestão escolar. Curso técnico de administração.

ABSTRACT

The educational environment in 2022 in the State of Paraná has undergone several transformations, demands of the labor market, due to high competitiveness and demand for qualified labor, directly impacting school management. In view of the fact exposed, the dissertation investigated and reflected on the problem question: What are the challenges of management with the implementation of the technical course of administration mediated by technology integrated to high school in the city of Guarapuava? Following this premise, the objective of the research was to investigate the challenges of management in the implementation of the technical course of administration mediated by technology, integrated to the new high school. For the development of the methodology, the approach chosen was qualitative, with a case study. Data were collected through documentary research and bibliographic research, which extended throughout the research. The field diary was used to record the observations and they were real. Content analysis (BARDIN, 2016) was chosen to verify the data obtained through the interviews. The selection of the interviewees was made according to the function within the school environment, with the principals, assistant principals, coordinators and pedagogues who worked directly in the year 2022 in the teaching model in the state of Paraná being interviewed. The results revealed that the decision was hasty, with regard to leaving all the technician's classes mediated by technology. The interviewees agree that without technology the school can no longer live, but it is necessary to dose it in a homeopathic way, so that all students have access and discipline to study synchronously and asynchronously. It was found that for the managers, the mediation of technology brought significant challenges, there was a limitation of financial resources and time, it was necessary to study, train and use strategies to follow the evolution of the educational scenario. However, it was beneficial, as it helped in the work. And so, as a practical contribution, the work enables a better understanding of the school and society, providing greater information about the challenges of school management, as well as spaces for further indications of future studies.

Keywords: *Education. Technology. School management. Technical Course in Administration.*

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. TECNOLOGIA - BANDA LARGA	29
FIGURA 2. EDUCATRON DA SEED	31
FIGURA 3. PRINCIPAIS COMPONENTES DO EDUCATRON- SEED-PR	31
FIGURA 4. CHECK-IN MONITOR 2022	33
FIGURA 5. MODELO TEÓRICO	41
FIGURE 6. NUVEM DE PALAVRAS	96

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1. PRINCIPAIS AUTORES	15
QUADRO 2. CLASSIFICAÇÃO POR CATEGORIAS	17
QUADRO 3. CRONOLOGIA DOS CURSOS TÉCNICOS NO BRASIL.....	20
QUADRO 4. CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS.....	48
QUADRO 5. SÍNTESE DA METODOLOGIA DE PESQUISA	52
QUADRO 6. INFORMAÇÕES DOS COLÉGIOS.....	62

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.2 Objetivo Geral	13
1.2.1 Objetivos específicos	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1. EDUCAÇÃO	17
2.1.1. Educação técnica no Brasil e sua importância para o mercado de trabalho	20
2.2. TECNOLOGIA	25
2.2.1. Um breve contexto: Educação mediada por tecnologia	27
2.2.2. Infraestrutura da Escola Pública	28
2.2.3. Kit <i>Educatron</i> e o monitor em sala de aula	30
2.3 GESTÃO ESCOLAR COM TECNOLOGIA	34
2.3.1 Estratégias na gestão escolar	37
3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	40
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	41
3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS ESTUDO DE CASO	42
3.3 ANÁLISE DE DADOS	50
3.3.1. Sínteses da metodologia da pesquisa	51
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	53
4.1 CATEGORIA I: UM PANORAMA DAS MODIFICAÇÕES DOS CURSOS TÉCNICOS INTEGRADOS AO ENSINO MÉDIO	53
4.2. CATEGORIA II: MEDIAÇÃO POR TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA NO ANO DE 2022	74
4.3. CATEGORIA III: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO	85
4.4 SÍNTESE DOS PRINCIPAIS RESULTADOS	94
4.5 NUVENS DE PALAVRAS	96
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
REFERÊNCIAS	102
APÊNDICE A	107
APÊNDICE B	108
APÊNDICE C	112

1. INTRODUÇÃO

Este estudo tem como foco refletir sobre a educação e os desafios dos gestores escolares, pois, de acordo com a Secretaria de Educação do Estado do Paraná - SEED (2022), no Brasil são aproximadamente 9,2 milhões de alunos no ensino médio. Deste percentual, 11% realizam um curso técnico. Por fim 83% dos alunos não estão preparados para enfrentar os desafios do mercado de trabalho. O centro de atenção se desloca para os diretores, coordenadores e pedagogos. A eles cabem a responsabilidade de gerir o ambiente educacional de forma administrativa e pedagógica transmitindo valores essenciais para a vida. A educação é um pilar fundamental para o desenvolvimento dos alunos, promove o crescimento emocional, intelectual e social.

No ano de 2022, o Estado do Paraná fez uma parceria com uma instituição privada para mediar as aulas, dessa forma, Moran (2010, p. 11) destaca que “isso abre um mercado gigantesco que está atraído grandes grupos econômicos dispostos a ganhar dinheiro, a investir nesse novo nicho e que importam os processos de reorganização e gestão trazidos das empresas”, com forte influência para a implantação do ensino híbrido nos colégios estaduais. Diante desse fato, com a inserção da tecnologia, houve a ampliação para 186 Municípios, 446 instituições e 22.440 matrículas efetivas (SEED, 2022).

Diante desse fato, com o propósito de conduzir e incentivar as melhores práticas no Brasil, a BNCC (2018) reforça que é preciso “compreender, utilizar e criar tecnologias de informação e comunicação de forma crítica, significativa, reflexiva e ética nas diversas práticas sociais (incluindo as escolares) para se comunicar [...]”. Com a utilização da tecnologia, a nova grade curricular a partir de 2022 tem duração mínima de três anos letivos (SEED, 2022). Sendo implantada a sexta aula e a possibilidade da sétima aula de forma assíncrona na implementação do curso técnico como geradora de conhecimento para o arranjo produtivo local.

No novo modelo as aulas serão presenciais, porém com até 20% não presencial. “Desse modo, os princípios da racionalidade e eficiência são transportados do setor econômico para o educacional, buscando garantir a produtividade do sistema de ensino.” (PINTO, 2011, p. 90). A proposta é a oferta do ensino digital, para qualificar a mão de obra técnica e visar a permanência do aluno na escola durante o curso. Nesse contexto muitas situações complexas surgem para o gestor escolar resolver, reflexos do capitalismo,

exigências e condicionantes para os estudantes na transição escola versus mercado de trabalho. De acordo com Monteiro (2013), a educação digital é comparada a um bloco de gelo flutuante em meio a uma imensidão de água, que só pode ser visto a ponta. Esse bloco de gelo arrebatou o grosso casco da educação tradicional, pois a tecnologia é indispensável para o aprimoramento da educação e para melhorias no rendimento escolar.

Diante desse contexto, torna-se relevante estudar na teoria os desafios que os gestores educacionais enfrentam com formato inédito, dar voz para esse grupo de pessoas que estão na linha de frente da educação no momento de transição do ensino tradicional para o ensino misto. Os gestores tendem a contribuir para a construção de soluções de problemas específicos dentro do ambiente escolar. Considerando o exposto, percebe-se a importância de conhecer e aprender mais sobre a instrução normativa DEDUC/SEED n. 006/022, norma que fala sobre a implementação das matrizes curriculares do novo ensino médio, que ocorreu de forma gradativa em conjunto com os itinerários formativos da educação profissional técnica, no ano letivo de 2022, sendo obrigatório a utilização de tecnologia nas disciplinas.

O pesquisador em educação Monteiro (2013) compara o ambiente educacional a um avião de grande porte, todo dia é preciso decolar entre montanhas estreitas e driblar tempestades. Neste sentido, administrar uma instituição educacional é de grande responsabilidade pois, é preciso articular e mobilizar o grupo para o progresso na busca pela qualidade continua no ensino. O autor continua a comparação “[...] para os passageiros a bordo são servidos cardápios, bebidas e músicas suaves. O piloto do avião é o gestor educacional, que leva vidas preciosas e combustível demasiadamente explosivo. O objetivo é o alcance do alvo, desenvolvimento intelectual, inclusão social e cultural.

Desse modo a investigação tem abordagem qualitativa com estudo de caso, revelando os desafios dos gestores frente as transformações proporcionadas pelo avanço da tecnologia, com visão global da educação, sendo os alunos o ponto central das metodologias ativas, são estratégias de ensino centradas na participação efetiva dos estudantes, expondo as preocupações dos pais e o alvoroço dos professores. Portanto, cabe ressaltar que “se ensinar e aprender dependesse só de tecnologias já teríamos achado as melhores soluções há muito tempo. Elas são importantes, mas não resolvem as questões de fundo.” (MORAN, 2010, p 12). Assim, é necessário que essa modalidade de educação profissional, que está passando por uma reformulação significativa, provocando alterações legais de diversas ordens, traga consigo desenvolvimentos sólidos a longo prazo.

No ano de 2022, foi implementado o curso técnico de forma híbrida em conjunto com a adaptação para o novo ensino médio. Diante do fato mencionado, a pesquisa contempla

as instituições com esse novo modelo de ensino, que traz alguns problemas como aponta Gil, (2009, p. 35) “um problema será relevante em termos científicos à medida que conduz a obtenção de novos conhecimentos” para que a teoria se aproxime da prática partindo das necessidades globais, regionais e municipais”. Para este estudo, levanta-se o seguinte problema de pesquisa: **Quais são os desafios da gestão com a implementação do curso técnico de administração mediado por tecnologia integrado ao ensino médio na cidade de Guarapuava?**

Destaca-se que a presente pesquisa está em consonância com o Programa de Pós-graduação em Administração (PPGADM), tendo em vista que as estratégias dos gestores frente aos desafios posicionam a educação em um nível de alavancagem de desenvolvimento local e regional.

1.2 Objetivo Geral

Partindo dessas considerações, para poder responder ao problema de pesquisa, foi elencado o seguinte objetivo geral: **Investigar os desafios da gestão na implementação do curso técnico de administração mediado por tecnologia, integrado ao novo ensino médio.** Levando em consideração a relevância da implementação para os colégios da rede pública estadual, da inserção do componente curricular curso técnico de administração mediado por tecnologias integrado no novo ensino médio, é de suma importância descobrir as variáveis que afetam esse posicionamento, desmembrando para os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivos específicos

Quanto aos objetivos específicos, propõe-se:

- a) Descrever como se deu a implantação nos colégios estaduais, do curso técnico de administração, mediado por tecnologias em 2022 da cidade de Guarapuava.
- b) Identificar as mudanças de infraestrutura e de recursos físicos/materiais do colégio, no ano de 2022 para a implementação das aulas síncronas e assíncronas.
- c) Apresentar quais foram os desafios e as estratégias utilizadas pelos gestores para se adaptar ao novo modelo de educação.

Este trabalho foi desenvolvido para compreender o problema de pesquisa, com um estudo sequencial que proporcione uma estrutura lógica, respondendo aos objetivos da pesquisa. A dissertação está estruturada em cinco capítulos: A) A Introdução abarca o

contexto que norteia a investigação, com a justificativa e o problema de pesquisa, partindo para o objetivo geral e os específicos; B) Referencial teórico com conceitos fundamentais utilizando e relacionando os principais temas para análise do estudo com seus subtópicos; C) Procedimento metodológico com detalhamento da abordagem escolhida e da técnica utilizada; D) Descrição da análise dos resultados; E) Considerações finais para o problema proposto no início da pesquisa de acordo com os objetivos estabelecidos e indicações de possibilidades de estudos futuros. Além dos capítulos mencionados, consta uma seção para as referências bibliográficas e os apêndices

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentado o referencial teórico de forma estruturada para uma compreensão dos conceitos sobre os desafios da gestão com a implementação do curso técnico em administração mediado por tecnologia integrado ao ensino médio na cidade de Guarapuava. Faz-se necessária a revisão de conceitos com maior relevância para os estudos nas áreas de: Educação, tecnologia e a gestão escolar.

Para Bardin (2016) a revisão de literatura permite uma análise pormenorizada dos trabalhos publicados num determinado período, facilitando a organização do tema, sendo posteriormente classificados em categorias para chegar nos resultados. Foi elaborado o quadro 1, com os principais autores utilizados na investigação, com suporte nas grandes áreas de educação, tecnologias e gestão escolar, a partir de pesquisa bibliométrica.

Quadro 1. Principais Autores

ABORDAGENS	AUTORES	CONCEITOS- ANO
EDUCAÇÃO	LUCK, H	Perspectiva da Gestão escolar e implicações quanto à Formação de seus Gestores 2000
	LUCK, H	Concepções e processos democráticos de gestão educacional. 2006
	PARO, V	Gestão escolas, democracia e qualidade do ensino 2007
	PINTO, U. A	Pedagogia Escolar: coordenação pedagógica e gestão educacional 2011
	LUCK, H	A escola participativa: o trabalho do gestor escolar 2012
	PARO, V	Administração escolar 2012
	MONTEIRO, E; MOTTA, A	Gestão escolas: perspectivas, desafios e função social. 2013
	LIBÂNEO, J. C.	Organização e gestão da escola: teoria e prática 2018
TECNOLOGIA	MORAN, J. M.	Novas Tecnologias e o reencantamento do mundo 1995
	MOORE, M.	Educação a distância: uma visão integrada. 2008
	VALENTE	Educação a distância via internet. 2009
	LÉVY, P.	Cibercultura 2010
	CASTELLS, M.	A sociedade em rede 2010
	KENSKI, V, M	Educação e tecnologias: o novo ritmo da informação 2014

GESTÃO ESCOLAR COM TECNOLOGIA	MARTINS, J. P	Administração escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação 1991
	LITTO, F	Educação a distância: o estado da arte 2009
	ALONSO, M	Gestão educacional e tecnológica 2003
	CITELLI, A	Comunicação, Educação e linguagem
	SANTINELLO, J	Curso em especialização em Gestão Escolar- 2009

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A partir da leitura do material teórico levantado, identifica-se que as publicações foram organizadas por categorias de análise, começando pelas principais abordagens teóricas na área da educação brasileira. Nessa organização, destacam-se os autores e teorias que influenciaram o pensamento crítico sobre educação, aprendizagem e processos pedagógicos. Em seguida, é abordada a categoria tecnologia, que ganha relevância com a crescente expansão do ensino digital, oferecendo diversas modalidades para que os alunos se mantenham atualizados e acompanhem as melhores práticas educativas. A utilização de ferramentas tecnológicas permite agilizar as atividades, gerando informações precisas e promovendo uma gestão escolar inovadora. Esses conceitos servem de base para o desenvolvimento do referencial teórico.

Diante do fato exposto foi utilizada a pesquisa bibliográfica. “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituindo principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2009, p. 50). Diante da necessidade emergente da época foi selecionado biografias investigativas na área da gestão educacional, com relação a educação contemporânea e à distância de forma não obrigatória. Para subsidiar especificamente a mudança da gestão escolar do cenário do ensino médio, juntamente com o curso profissionalizante mediado por tecnologia no ano de 2022. Corroborando, para atingir a fidedignidade “enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto” (GIL, 2009, 50). Como informa o quadro 2, as categorias foram divididas em três grandes áreas, para que seja feito o levantamento de dados com relação as unidades de registros, buscando informações detalhadas de cada uma, a serem analisadas durante a investigação, para responder aos objetivos específicos.

Quadro 2. Classificação por categorias

CATEGORIAS	UNIDADES DE REGISTRO	DEFINIÇÃO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
I. Implantação dos cursos técnicos de administração	1.História; 2.Metodologia de ensino; 3.Pais; 4.Professores; 5. Alunos; 6. Empresários; 7. Importância do curso técnico.	Buscar novos dados ou maiores detalhes acerca da implantação dos cursos técnicos em parceria com a Unicesumar que não foram apontados no Referencial Teórico.	a) Descrever como se deu a implantação nos colégios estaduais, do curso técnico de administração, mediado por tecnologias em 2022 da cidade de Guarapuava.
II. Infraestrutura	1.Impacto da tecnologia em sala de aula; 2. Tecnologias mais inovadoras; 3 <i>Educatron.</i> 4. Estrutura física	Conhecer os desafios e as dificuldades que os gestores enfrentaram no curso técnico de administração em conjunto com o novo ensino médio no ano de 2022	b) Identificar as mudanças de infraestrutura e de recursos físicos/materiais do colégio, no ano de 2022 para a implementação das aulas síncronas e assíncronas.
III. Estratégias de gestão	1. Quais as principais funções do gestor escolar; 2. Oportunidades; 3. Desafios; 4. Estratégias de administração são usadas?	Compreender se os gestores utilizam estratégias administrativas em seu dia a dia.	c) Apresentar quais foram os desafios e as estratégias utilizadas pelos gestores para se adaptar ao novo modelo de educação.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O quadro de categorias permite a organização e a classificação de informações de forma estruturada, permitindo a compreensão de dados complexos ajudando a fazer comparações e relações com uma visão clara e sistemática da pesquisa.

2.1. EDUCAÇÃO

Não são recentes os debates sobre educação, porém no cenário atual se tornaram mais intensos com a entrada de itinerários novos no currículo, que buscam maximizar as potencialidades dos alunos. O conceito sobre educação é garantir a formação da parte intelectual e emocional do aluno em uma sociedade em desenvolvimento. Por isso os conceitos de educação e ensino são distintos. A educação é ampla, o ensino mais específico, como define Moran:

Ensino e educação são conceitos diferentes. No ensino organiza-se uma série de atividades didáticas para ajudar os alunos a compreender áreas específicas do conhecimento (ciências, história, matemática). Na educação o foco, além de ensinar, é ajudar a integrar ensino e vida, conhecimento e ética, reflexão e ação, a ter uma

visão de totalidade. Educar é ajudar a integrar todas as dimensões da vida, a encontrar nosso caminho intelectual, emocional, profissional, que nos realize e que contribua para modificar a sociedade que temos. (MORAN, 2000. p. 12)

Pinto (2000), explica de forma resumida alguns conceitos sobre educação: Ela se desenvolve sobre o fundamento do processo econômico da sociedade, é uma modalidade de trabalho social e um processo para a construção humana. Tais debates sobre educação relacionam-se com vários temas, como a gestão escolar e seus desdobramentos, empregabilidade e a tecnologia na sociedade moderna. “A educação não visa unicamente ao momento atual da ação, mas quer dar ao educando a possibilidade de resolver seus problemas futuros, sejam quais forem. Visa uma atitude em face da vida. Seu fim não é um progresso momentâneo e parcial” [...] (PENTEADO JUNIOR, 1957, p. 100). A palavra educação, gera um ser pensante, crítico, com responsabilidade para fora das estruturas escolares, com habilidades e competências que serão usadas na vida profissional e como cidadão em uma sociedade que cobra inteligência intelectual e moral.

A educação é a formadora do senso crítico, sua participação está presente em diversas áreas com direitos e deveres, o cenário atual é que a educação passa por uma transformação deixando os métodos tradicionais para um método mais moderno como explica Mattar Neto (2003, p. 117).

Nascem novos paradigmas de educação, que podemos batizar de educação não-tradicional ou alternativa. A educação passa a ser considerada um projeto ao longo da vida, e não mais apenas um momento específico e localizado na primeira metade da vida de um ser humano. Surge a idéia e a necessidade de uma transformação contínua.

Essa transformação contínua é essencial na educação. O conhecimento adquirido pelo aluno o torna protagonista, “por meio delas, o aluno deixa de assimilar conhecimentos, de forma passiva e é o tempo todo instigado pelos professores- que ganham o papel de mentores- na busca por respostas e resolução de problemas.” (EP.TEC, 2022). Em suma, “em um mundo em constante mudança, a educação escolar tem de ser mais do que uma mera assimilação certificada de saberes, muito mais do que preparar consumidores ou treinar pessoas para a utilização das tecnologias da informação e comunicação” (KENSKI, 2012, p. 64). O aluno é incentivado a pesquisar, aprender e ter disciplina com o ensino moderno, através do mundo digital.

A educação traz reflexões para os gestores compreenderem a inserção dos componentes curriculares técnicos profissionais na carga horário dos alunos, não deixando o estudante somente na frente das tecnologias, mas englobando outras dimensões da vida social

“O realce da escola como objetivo de estudo não se explica apenas pela sua importância cultural, mas, também pelas estratégias de modernização e de busca de eficácia do sistema educativo” (LIBÂNEO, 2008 p.29) o que é confirmado nesse percurso histórico, já na educação moderna, com a urbanização dos grandes centros estudantis. “A Administração Escolar verdadeiramente comprometida com a transformação social deverá estar, conscientemente, buscando objetivos que atendam aos interesses da classe trabalhadora” (PARO, 2012, p. 201).

No Brasil, levando em conta o desenrolar do processo de desenvolvimento do ensino profissional, com a criação do ministério da educação, por parte do Estado, depois o Conselho Nacional de Educação (CNE) e logo em seguida o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, que propõe um sistema escolar público, gratuito, obrigatório e laico para todos os brasileiros até os dezoito anos de idade. A educação está em um contexto de competitividade, onde são inseridas mudanças organizacionais e alterações estruturais com visão a longo prazo das metas e objetivos empresariais. Significa que o educando deve ter curiosidade, estreitar relacionamentos e transmitir o conhecimento. Desse modo o ambiente escolar está diretamente ligado às tecnologias, “o ciberespaço suporta tecnologias intelectuais que amplificam, exteriorizam e modificam numerosas funções cognitivas humanas” (LÉVY, 1999, p. 157), como mudanças na memória, imaginação, percepção, raciocínio e a educação de uma sociedade.

A plataforma de ensino *online* é uma opção para melhorar a qualidade de vida dos docentes e discentes com otimização de tempo, diagnósticos e intervenções nos fluxos de ensinamentos, principalmente no ensino médio, pois é a última etapa da educação básica garantida a todos pelo Estado. O aperfeiçoamento e atualização são importantes de forma constante, conforme Moreira (2020, p. 26), “as mudanças organizacionais são muitas vezes dolorosas e implicam enormes desafios institucionais de adaptação, de inovação, de alterações estruturais, de flexibilidade, de enquadramento e de liderança”, porém traz benefícios de forma integrada entre disciplinas da formação geral com as disciplinas do curso técnico com atividades como: palestras, seminários, debates, visitas técnicas, entre outras.

Analisa-se de forma resumida neste estudo a estrutura curricular do novo ensino médio, visto que ela será composta por duas partes indissociáveis: a Formação Geral Básica - FGB e os Itinerários Formativos – IF, (SEED, 2022). Isto posto, é imprescindível conhecer alguns dados: A FGB contemplará 1.800 (mil e oitocentas) horas/relógio para atender as competências e habilidades previstas na BNCC (2018), considerando cada uma das áreas do conhecimento e seus respectivos componentes curriculares. Os IF contemplarão, no mínimo,

1.200 (mil e duzentas) horas/relógio. (SEED, 2022). Desse modo, o IF é composto pela Parte Flexível Obrigatória (PFO); IF, que contempla os componentes curriculares técnicos (SEED, 2022). O ensino médio diurno terá carga horária mínima de 3.000 (três mil) horas, tendo como referência uma carga horária anual mínima de 1.000 (mil) horas, distribuídas, pelo menos, em 200 (duzentos) dias letivos (SEED, 2022).

Conforme a ementa do curso (PPP, 2022) o técnico em administração tem habilitação para executar planejamentos, pesquisas, análise e assessoria no que tange a gestão de pessoal, de materiais e produção, de serviços, a gestão financeira, orçamentária e mercadológica. Como enfatiza Pinto (2011) a dimensão do tempo dentro da escola é outro, é para análise e reflexão, para a formação humana, e não a velocidade da sociedade midiática que segue a lógica das mercadorias no sistema capitalista.

Portanto, para a formação do aluno, de modo que ele seja ético, crítico e possa promover a transformação do seu trabalho através dos conhecimentos adquiridos em sala de aula, a função social é essencial para a cidadania, expressando uma sociedade mais justa e humanizada. “Assim, a relação entre os elementos motivadores para a promoção da aprendizagem e a sistematização de conteúdos precisa ser estabelecida de forma criativa e inovadora” (COSTA, 2013, p.100), o ensino presencial e as inovações tecnológicas estão entrelaçadas.

2.1.1. Educação técnica no Brasil e sua importância para o mercado de trabalho

É necessário apresentar um breve histórico dos marcos legais que se consolidarão no decorrer do tempo na área da educação profissionalizante. Com início oficial da Educação Profissional e Tecnológica no Brasil, de acordo com o Ministério da Educação deu-se pelo Decreto n.º 7.566/1909 de 23 de setembro de 1909, sancionado pelo Presidente Nilo Peçanha. O Decreto nº 5.241/1927, definiu que “o ensino profissional é obrigatório nas escolas primárias subvencionadas ou mantidas pela União”. Como se pode observar no quadro 3, de forma cronológica do desenvolvimento dos cursos profissionalizantes no Brasil.

Quadro 3. Cronologia dos cursos técnicos no Brasil

ANO	Marcos legais no Brasil da Educação Profissional
1909	Início oficial da Educação Profissional e Tecnológica no Brasil -Decreto n.º 7.566, de 23 de setembro, sancionado pelo Presidente Nilo Peçanha

1927	O Decreto nº 5.241 definiu que o ensino profissional é obrigatório nas escolas primárias subvencionadas ou mantidas pela União”.
1942	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI),
1946	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC)
1991	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR)
1996	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)- Lei nº 11.741/2008
1998-2002	Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico
2008	Educação Profissional Técnica de Nível Médio
2012	Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio
2014	Lei nº 13.005/2014, novo Plano Nacional de Educação prevê “oferecer, no mínimo, 25% (vinte e cinco por cento) das matrículas de educação de jovens e adultos, nos ensinos fundamental e médio, na forma integrada à educação profissional”.
2017	Incluindo o itinerário formativo "Formação Técnica e Profissional" no ensino médio
2021	Uso de tecnologias pelo quinto itinerário formativo
2022	Parceria com a UniCesumar, ensino de forma híbrida para os cursos técnicos em administração- Pr

Fonte: Site- Ministério da Educação, 2022.

Apesar de ser restrita “essa modalidade surgiu no Brasil no início do século XX, pela iniciativa de instituições privadas que ofereciam iniciação profissional em áreas técnicas, sem exigências de escolarização anterior” (KENSKI, 2012, p. 75). Após esse período outras instituições foram criadas para oferecer cursos profissionalizantes como: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR). Porém, nesse momento o sistema privilegiava com cursos, um grupo de pessoas de forma específica.

Nas décadas compreendidas de 1950 a 1960, com a expansão das indústrias e consequentemente a mudança na economia e política, surge a necessidade de reformular o ensino. “A educação sofreu a influência do positivismo, porém no início do século XX preponderantemente a concepção humanista tradicional ou liberal tradicional [...] logo em seguida a humana e liberal moderna” (MARTINS ,1999, p. 48). Em face dessas considerações, foi na década de 1970 que o país desenvolveu o capitalismo com mais forças e consequentemente a educação estava na mira para ser adaptada e desenvolvida novamente, capacitando profissionais para as demandas futuras. A origem desses desafios enfrentados pelos gestores educacionais, surge exatamente no íntimo das disputas e contradições políticas e econômicas da sociedade, mediante as reivindicações contra modelos pedagógicos

ultrapassados, bem como a busca por modelos educacionais adequados aos perfis dos alunos do século XXI, pensando em um profissional capacitado para o futuro.

Em 20 de dezembro de 1996 foi promulgada a segunda Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), que dedicou o Capítulo III do seu Título VI à educação profissional. Posteriormente, esse capítulo foi denominado “Da Educação Profissional e Tecnológica” pela Lei nº 11.741/2008, que incluí a seção IV-A no Capítulo II, para tratar especificamente da educação profissional técnica de nível médio, intensificando a importância dos cursos técnicos na educação brasileira. Foram definidas Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico, pela Resolução CNE/CEB nº 04/99, com fundamento no Parecer CNE/CEB nº 16/99; em 2002, as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Profissional de Nível Tecnológico pela Resolução CNE/CP nº 03/2002, com fundamento no Parecer CNE/CP nº 29/2002. Com avanços para uma educação como direito social.

Foi a Lei nº 13.415/2007, que introduziu alterações na LDB (Lei nº 9394/1996), incluindo o itinerário formativo "Formação Técnica e Profissional" no ensino médio. A nova redação da LDB refere-se aos critérios a serem adotados pelos sistemas de ensino em relação à oferta da ênfase técnica e profissional. Partindo da constatação de que a reformulação, adequação e o fortalecimento dos cursos técnicos profissionalizantes integrados ao ensino médio contribuem para a democracia, sendo uma prática significativa com a utilização de recursos como: *Moodle, Classronn, Teams, Google Meet, jamboard, e-mail* entre outros para acompanhar a evolução da educação. “A aprendizagem a distância foi duramente muito tempo o ‘estepe’ do ensino; em breve irá tornar-se, senão a norma, ao menos a ponta da lança” (LÉVY, 1999, p.172). A cronologia demonstra que existe uma evolução dos cursos técnicos em consonância com a tecnologia.

A lei 11.741/2008 introduziu importantes alterações no Capítulo III do Título V da LDB, o qual passou a tratar "da Educação Profissional e Tecnológica", além de introduzir uma nova Seção no Capítulo II do mesmo título, a seção IV-A, quarta "da Educação Profissional Técnica de Nível Médio". Alguns anos mais tarde foram definidas as atuais Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio, pela Resolução CNE/CEB nº 6/2012 com fundamento no Parecer CNE/CEB nº 11/2012.

Em 25 de junho de 2014 foi sancionada a Lei nº 13.005/2014, que aprovou o novo Plano Nacional de Educação que prevê “oferecer, no mínimo, 25% (vinte e cinco por cento) das matrículas de educação de jovens e adultos, nos ensinos fundamental e médio, na forma integrada à educação profissional”. E, prevê “triplicar as matrículas da educação profissional

técnica de nível médio, assegurando a qualidade da oferta e pelo menos 50% (cinquenta por cento) da expansão no segmento público”. Para Litto (2009, p.11) “a principal inovação das últimas décadas na área da educação foi a criação, a implantação e o aperfeiçoamento de uma nova geração de sistemas de EaD que começou a abrir possibilidades de se promover cursos educacionais para grandes contingentes populacionais”

Dessa maneira, a resolução CNE/CP n. 01/2021- Conselho Nacional de Educação, considera que são princípios da educação profissional e tecnológica: Articulação com o setor produtivo para a construção coerente de itinerários formativos, com vista ao preparo para o exercício das profissões operacionais, técnicas e tecnológicas, na perspectiva da inserção laboral dos estudantes para acompanhar as demandas exigidas pelo mercado de trabalho. Para corroborar com esse entendimento, na Portaria MEC n. 1.432/2018 o novo ensino médio deverá buscar, assegurar o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores capazes de formar as novas gerações para lidar com desafios pessoais, profissionais, sociais, culturais e ambientais do presente e do futuro, considerando a intensidade e velocidade das transformações que marcam as sociedades agora.

Nesse contexto a educação profissional brasileira tem a modalidade Educação Profissional e Tecnológica - EP. Tec Paraná (2022), uma categoria com objetivo de inserir o estudante no mundo do trabalho. Portanto, o estudante realiza simultaneamente o curso técnico em administração e o novo ensino médio no mesmo período. O artigo 36 da Lei nº 13.415/17, descreve que o currículo do ensino médio será composto pela Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e por itinerários formativos, que deverão ser organizados por meio da oferta de diferentes arranjos curriculares, conforme a relevância para o contexto local e a possibilidade dos sistemas de ensino, contando com cinco itinerários: Linguagens e suas tecnologias; Matemática e suas tecnologias; Ciências da natureza e suas tecnologias; Ciências humanas e sociais aplicadas; e o Formação técnica e profissional. Sendo a última o quinto itinerário formativo objeto de estudo da pesquisa. O curso profissionalizante em administração, deve observar a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) e o Catálogo Nacional de Cursos Técnicos (CNCT) vigentes. Sendo assim, o quinto itinerário de formação técnica deve respeitar sua integralidade e ser reconhecida pelo setor produtivo da região. De acordo com a Deliberação nº 05/2013 – Conselho Estadual de Educação (CEE), os diplomas de técnico de nível médio têm validade tanto para fins de habilitação profissional quanto para fins de certificação de conclusão do ensino médio, para continuidade de estudos na educação superior. Diante do exposto, a formação oferecida dentro dos colégios é diferente da necessidade das empresas:

Essa constante transformação ocasionada pelas tecnologias, bem como sua repercussão na forma como as pessoas se comunicam, impacta diretamente no funcionamento da sociedade e, portanto, no mundo do trabalho. A dinamicidade e a fluidez das relações sociais – seja em nível interpessoal, seja em nível planetário – têm impactos na formação das novas gerações. É preciso garantir às jovens aprendizagens para atuar em uma sociedade em constante mudança, prepará-los para profissões que ainda não existem, para usar tecnologias que ainda não foram inventadas e para resolver problemas que ainda não conhecemos. Certamente, grande parte das futuras profissões envolverá, direta ou indiretamente, computação e tecnologias digitais. (BRASIL, 2018, p. 9).

Sendo assim, cabe destacar que o curso técnico tende a minimizar chances de equívocos com as novas demandas do mercado de trabalho, “a nova natureza do trabalho, cuja parte da transação de conhecimento não para de crescer. Trabalhar quer dizer, cada vez mais, aprender, transmitir saberes e produzir conhecimentos” (LÉVY, 1999, p. 157), aprendendo a como elaborar e expedir relatórios e documentos diversos. Auxiliar na elaboração de pareceres e laudos para tomada de decisões. Por esse motivo o “fluxo de informações precisa estar disposto de tal maneira que os alunos se sintam motivados a avançar cada vez mais nas trilhas propostas e com isso ter uma formação efetivamente de qualidade”. (COSTA, 2013, p.100) para ajudar a comunidade na qual está inserido. Os desafios da transição escola-mundo do trabalho, instigam a ponderar sobre os novos horizontes colocados para os alunos na educação pública, universal e gratuita. Para o Ministério da educação (2021):

A Formação Técnica e Profissional visa o desenvolvimento de programas educacionais inovadores e atualizados que promovam efetivamente a qualificação profissional do estudante para o mundo do trabalho, objetivando sua habilitação profissional tanto para o desenvolvimento de vida e carreira, quanto para adaptar-se às novas condições ocupacionais e às exigências do mundo do trabalho contemporâneo e suas contínuas transformações, em condições de competitividade, produtividade e inovação, considerando o contexto local e as possibilidades de oferta pelos sistemas de ensino. Ministério da educação (2021).

É importante destacar que essas mudanças na educação também trazem impacto para o mercado profissional. É necessário formar pessoas preparadas para esses novos modelos. “Em qualquer processo de transição histórica, uma das expressões de mudanças mais direta é a transformação da estrutura ocupacional, ou seja, da composição das categorias profissionais e do emprego” (CASTELLS, 1999, p. 266). Formar profissionais que o mercado realmente absorva e não fique saturado:

Mostra-se imprescindível reconhecer que as rápidas transformações na dinâmica social contemporânea nacional e internacional, em grande parte decorrentes do desenvolvimento tecnológico, atingem diretamente as populações jovens e, portanto, suas demandas de formação. Nesse cenário cada vez mais complexo, dinâmico e fluido, as incertezas relativas às mudanças no mundo do trabalho e nas relações sociais como um todo representam um grande desafio para a formulação de políticas e propostas de organização curriculares para a Educação Básica, em geral, e para o Ensino Médio, em particular. (BRASIL, 2018, p. 9).

O Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - IPARDES (2021), faz as publicações de estudos para aferir a evolução no cumprimento das metas estabelecidas, levando em consideração étnico educacionais e a utilização de estratégias que levem em conta as identidades e especificidades socioculturais e linguísticas de cada comunidade envolvida. Percebe-se que ao longo da história a estrutura da educação foi elaborada para atender as atividades empregatícias da sociedade.

O processo de trabalho situa-se no cerne da estrutura social. A transformação tecnológica e administrativa do trabalho e das relações produtivas dentro e em torno da empresa emergente em rede é o principal instrumentos por meio do qual o paradigma informacional e o processo de globalização afetam a sociedade em geral.” (CASTELLS, 1999 p. 265)

Por esse motivo é importante qualificar os estudantes, gerando oportunidades de inserção no setor produtivo. “Trata-se da organização dos meios de trabalho escolar em função de sua especificidade e dos objetivos educacionais, proporcionando as melhores condições possíveis para o desenvolvimento do ensino e da aprendizagem dos alunos” (LIBÂNEO, 2008, p. 207).

Sendo assim, para preencher as vagas existentes no mercado de trabalho, foi consolidado o curso técnico de administração integrado ao novo ensino médio. Com apoio da tecnologia para o desempenho de diferentes funções no setor produtivo. “Pela primeira vez na história, a maioria das competências adquiridas por uma pessoa no início de seu percurso profissional estarão obsoletas no fim da sua carreira” (LÉVY, 1999, p. 157). Em virtude no cenário atual com informações, oportunidades, oscilações e mudanças que marcam o desenvolvimento da educação, são elaboradas novas diretrizes curriculares nacionais para o ensino médio.

2.2. TECNOLOGIA

Existem várias definições para a palavra tecnologia, segundo o dicionário de filosofia de Nicola Abbagnano (1982, p. 906) a tecnologia é “o estudo dos processos técnicos de um determinado ramo de produção industrial ou de mais ramos”. Nesse sentido o autor dá ênfase para um pensamento voltado para máquinas, sistemas, ferramentas e suas funcionalidades usados na produção de bens e serviços. Já Kenski (2012, p. 23), entende que “tecnologia engloba a totalidade de coisas que a engenhosidade do cérebro humano conseguiu criar em todas as épocas, suas formas de uso, suas aplicações”. O autor considera o termo mais amplo, pois existe um marco para definir o que é tecnologia para cada período da história, “as

tecnologias são tão antigas quanto a espécie humana. Na verdade, foi a engenhosidade humana, em todos os tempos, que deu origem às mais diferenciadas tecnologias” (KENSKI, 2012, p. 15). Essa dissertação se apoia em Kensi, pois a educação é um processo social e não apenas técnico.

Segundo Pontes (2000, p. 37), “as transformações históricas tiveram um processo de adaptação. A humanidade passou pela época da utilização da pedra, o domínio do fogo e o uso das linguagens que estão ligados aos desenvolvimentos do ser humano, essas mudanças trouxeram evolução para o mundo”. A revolução industrial com a máquina a vapor, o fornecimento de eletricidade, a invenção do avião, a criação do computador e a internet tem impactado a sociedade em todos os ramos, como na “economia, política e na divisão social do trabalho refletem os usos que os homens fazem das tecnologias que estão na base do sistema produtivo em diferentes épocas” (KENSKI, 2012, p. 21). Os autores corroboram que a tecnologia está inserida nessa transformação para trazer bons resultados, proporcionando expansão e promoção da sociedade em todos os ramos.

Uma das características do progresso é “a evolução social do homem [...] com as tecnologias desenvolvidas e empregadas em cada época. Diferentes períodos da história são historicamente reconhecidos pelo avanço tecnológico” (KENSKI, 2012, p. 21). O autor reforça que o homem social, evolui com as transformações “em todos esses campos começam a fluir uma cultura digital pela qual todos se sentem fascinados ou pressionados a dela participar e adquirir seus produtos, sob pena de tornarem-se obsoletos ou de serem excluídos das atividades que realizam” (LIBÂNIO, 2008, p. 64). Conforme o autor enfatiza o progresso torna o avanço da tecnologia inevitável, o homem social se adapta a nova cultura para não ficar ultrapassado, ao mesmo tempo que vislumbra as inovações digitais.

Kenski (2012) reforça que a humanidade conhece três principais categorias de linguagem: Primeiro a oral, a fala possibilitou o diálogo e a transmissão de palavras sonoras entre os seres humanos, permitindo a sobrevivência e a troca de informações, sendo aperfeiçoada ao longo dos tempos. Segundo a escrita, a comunicação e compreensão graficamente, gerando símbolos, códigos, que facilitam o entendimento na comunicação. E por fim a linguagem digital, através de códigos binários, *hipertextos e hipermídias*, as pessoas se relacionam e trocam ideias através de aplicativos, plataformas e sistemas ligados a redes. O autor opina que as modificações na sociedade são geradas e propiciam para a comunidade um avanço esculpindo e alterando o mundo. Segundo Valente (2009), a educação a distância mediatizada pelas tecnologias, faz com que os profissionais ganhem cada vez mais experiência e promove ações para o desenvolvimento de um currículo mais elaborado, com

novas estratégias no ambiente digital, formas de atuar no futuro, as demandas exigem processos diferenciadas para o público-alvo. A tecnologia é imprescindível para cada fase da humanidade, ela maximiza as potencialidades de cada setor produtivo, principalmente o da educação.

2.2.1. Um breve contexto: Educação mediada por tecnologia

Inicialmente os cursos eram feitos por correspondência, com material impresso, como afirma Litto (2009, p.2) “os primeiros modelos dessa nova modalidade de ensino, foi desenvolvida simultaneamente em muitos lugares, mas de forma muito exitosa na Inglaterra na década de 1970”. A invenção do telégrafo, impulsionou as escolas por correspondência nos Estados Unidos. É preciso considerar que, a história da educação a distância no Brasil, se deu pelo motivo de proporcionar as pessoas com dificuldades de acesso por razão de barreiras físicas, financeiras e de tempo. O professor Citelli (2009) afirma que a comunicação é um processo de mudanças entre tecnologia e o ser humano:

Este processo que, historicamente, pode ser recuado ao século XV, com a invenção da imprensa, ao XIX com a chegada do telefone e ao XX com a informática entrará em um novo ciclo com a integração dos diferentes meios e com o caráter mais amigável e interativo que presidirá as relações entre os sistemas tecno-tecnológicos e os seres humanos. (CITELLI, 2009, p.1).

Segundo Litto (2009), o rádio tornou-se um meio de comunicação popular e grande divulgador de aulas com conteúdo educacionais para as regiões não atendidas pela modalidade por correspondência. “A banalização do uso de tecnologias de comunicação, como o rádio e a televisão, animou o governo e a iniciativa privada a oferecerem cursos supletivos e campanhas como a alfabetização de adultos, por exemplo, usando as mídias” (KENSKI, 2012, p. 75). As telecomunicações começaram a se expandir, com o uso das televisões, eram feitos cursos gravados em fitas cassete e posteriormente em DVDs, tornando o ensino cada vez mais moderno.

Logo em seguida com a chegada da internet houve um avanço considerável na área da educação, com categorias especializadas em plataformas online de ensino, marcado pelo ritmo acelerado da criação de sistemas inovadores auxiliando os estudantes. As empresas viram um nicho de mercado no ramo educacional, e começaram a investir de forma mais acirrada nesse segmento (LITTO, 2009). Com influência da tecnologia e seus desdobramentos, a educação a distância expandiu para todo o país, conseguindo parcerias tanto nas instituições privadas como nas públicas. Atualmente, a educação a distância está

com crescimento exponencial e se tornando uma modalidade popular de ensino, pois é acessível e flexível.

Não se trata aqui de usar as tecnologias a qualquer custo, mas sim de acompanhar consciente e deliberadamente uma mudança na civilização que questiona profundamente as formas institucionais, as mentalidades e a cultura dos sistemas educacionais tradicionais e sobretudo os papéis de professor e de aluno (LÉVY, 1999, p. 174)

Nesse sentido, as transformações tecnológicas trouxeram inovações e mudanças no ensino-aprendizagem, para o comportamento da comunidade escolar, estabeleceu uma postura com gerenciamento moderno de rotinas administrativas, formas mais técnicas, metodologias estimulantes e interativas para captar a atenção dos alunos. “As tecnologias invadem as nossas vidas, ampliam a nossa memória, garantem novas possibilidades de bem-estar e fragilizam as capacidades naturais do ser humano” (KENSKI, 2012, p. 19). Levando em conta que o papel da tecnologia é diversificar o modo como os alunos são educados, o ensino híbrido deve preparar os alunos para as novas demandas de mercado. As aulas com recursos digitais têm sido usadas para tornar as aulas interativas, com vídeos, *podcasts*, acesso a site de pesquisas, mapas digitais e formulários *on-line*, Moran (2015, p. 41) acrescenta:

Híbrido significa misturado, mesclado, blended. A educação sempre foi misturada, híbrida, sempre combinou vários espaços, tempos, atividades, metodologias, públicos. Esse processo, agora, com a mobilidade e a conectividade, é muito mais perceptível, amplo e profundo: é um ecossistema mais aberto e criativo. Podemos ensinar e aprender de inúmeras formas, em todos os momentos, em múltiplos espaços. Híbrido é um conceito rico, apropriado e complicado. Tudo pode ser misturado, combinado, e podemos, com os mesmos ingredientes, preparar diversos ‘pratos’, com sabores muito diferentes.

Moran (2015) ressalta a importância dos avanços das tecnologias digitais, facilitando a vida das pessoas que a utilizam de forma a contribuir com os conhecimentos, principalmente na área da educação.

2.2.2. Infraestrutura da Escola Pública

A estrutura escolar é um dos fatores que garante a qualidade da educação. A infraestrutura escolar pode ser entendida como “as instalações, equipamentos e serviços necessários para garantir o funcionamento da escola e auxiliar na aprendizagem do aluno” (GARCIA, 2014, p. 144). A localização da escola, a segurança, limpeza entre outros requisitos geram condições adequadas para que os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem desempenhem suas funções de forma satisfatória.

Segundo os estudos de Lima (2011) a educação tem rompido fronteiras, com seus avanços significativos, porém os indicadores demonstram que a oferta continua precária em termos de qualidade, isso se deve a deficiências estruturais, os colégios são antigos, sem suporte para que os alunos possam tirar dúvidas. Existe lei para que a educação seja de forma igualitária, mais ainda a [...] educação pública hoje é este conglomerado de instituições em extrema precariedade, onde o pobre luta de forma heroica para tentar garantir um direito que lhe é negado (GENTILI, 2002, p. 08). Conforme critica o autor sobre a escassez de materiais e falta de qualificação de profissionais, outro ponto a ressaltar são os mobiliários adequados a cada ambiente e ao desenvolvimento do curso, para não ficar obsoleto, “a falta de material dos alunos das escolas públicas de periferia é constante[...]. São esses pequenos detalhes que interrompem o processo da aprendizagem, desestabilizam o planejamento e a postura do professor, desestimulam e atrasam os demais alunos que possuem o material escolar necessário” (SANTINELLO 2009, p.27).

Diante do fato exposto, é necessário aprimorar o local físico para atender uma educação mais dinâmica e interativa. Todas “as instalações e recursos apresentam impacto chamados de infraestrutura, envolvem o edifício escolar, as instalações, as salas de aulas de direção e de coordenação, os laboratórios, a biblioteca, materiais, mobiliário, e equipamentos necessários, materiais didáticos (LIBÂNEO, 2008, p. 530)”. A infraestrutura da escola para se adequar as aulas mediadas pelas tecnologias vigentes, precisam ser de boa qualidade, com dispositivos de proteção e um suporte técnico que atenda às necessidades cotidianas. Dados do site Qedu-Ensino médio de (2021), como demonstrado na figura 1 Tecnologia-Banda Larga na cidade de Guarapuava, evidencia-se que com relação a infraestrutura tecnologia os colégios possuem computadores para o setor administrativo e internet, porém a banda larga para uso dos cursos técnicos tem carência de velocidade, atingindo sua capacidade máxima em apenas 50%, essa dificuldade de oscilação, e mais as instalações de fios elétricos antigos, dificultam o desenvolvimento das atividades do dia a dia

Figura 1. Tecnologia - Banda Larga



Fonte: Site Qedu-Ensino técnico (2021) Guarapuava- Pr

Os fatores sociais estão interligados aos fatores técnicos, para criar condições de sucesso ou fracasso para uma organização. “À medida que as informações circulam em grande velocidade, em especial pelo rádio, televisão e internet, a escola como local de transmissão de informação estaria superada uma vez que não consegue acompanhar o ritmo desses meios de comunicação” (PINTO, 2011, p. 111). Dessa forma, uma etapa da modernização a ser superada é a da infraestrutura da parte técnica, pois a disponibilidade de equipamentos tecnológicos em geral não é suficiente. O ensino público carece de estruturas modernas e com acessibilidade para garantir o acesso e maior rendimento de todos os alunos.

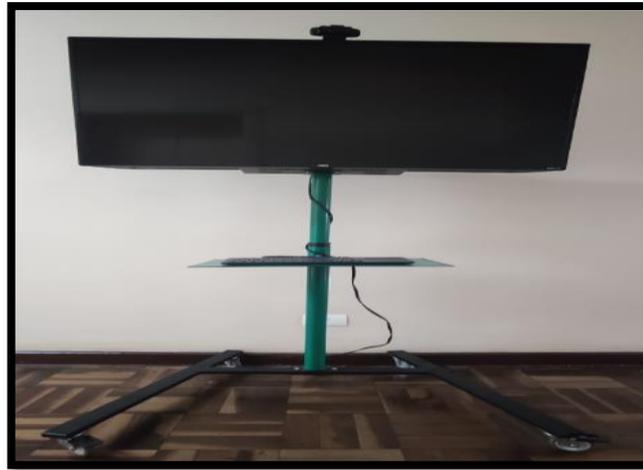
[...] a exclusão educacional que antes estava, geograficamente, na porta da escola, agora se transferiu para o interior do sistema educacional. Hoje o conglomerado de instituições denominados sistema educacional brasileiro se ampliou, se universalizou, mas está totalmente fragmentado, segmentado, estilhaçado, partido. [...] Uma coisa é ter acesso a escola, e a outra é ter direito a educação. (GENTILI, 2002, p.08)

Levando em consideração as normas vigentes e o arranjo local da região. Algumas tensões sobre as instalações físicas da instituição de ensino, observando os espaços como: iluminação, ventilação, acessibilidade, o tamanho do colégio, da turma, se utiliza recursos modernos como: Impressora 3D, sala invertida, a duração do tempo letivo e a sua extensão, impactam na gestão escolar. Além disso, para o projeto educativo, um dos elementos a ser analisado é a rigidez e morosidade de licitações para compra de recursos tecnológicos, por esse motivo a biblioteca carece de um ambiente atraente e inovador e de um auditório com capacidade adequada para o tamanho da instituição.

2.2.3. Kit *Educatron* e o monitor em sala de aula

Por esse motivo, a secretária de educação estadual enviou para os colégios, de acordo com as orientações de 05 de fevereiro de 2022 o kit *educatron*, que é composto por: TV 43 polegadas, Pedestal, webcam e mini PC, teclado e Extensão elétrica. Manual de uso, microfone, notebook- laptop. Fazendo analogia as televisões laranjadas dos anos 2000 um modelo que pode ser considerado 1.0 que existiram no passado nos colégios, e foram sucateados, devido ao avanço das tecnologias. Mas, agora com conexão à internet e outros cabos e entradas para plugs mais modernos, esse investimento é uma espécie de evolução do equipamento pulando para um modelo futurista. Conforme figura 2, é possível observar a tela, cabos, um pedestal com rodinha e suporte para o teclado.

Figura 2. Educatron da SEED



Fonte: Estante virtual, SEED 2022

A prioridade no momento é o curso técnico em administração que serão ministrados por tecnologia. Diante do exposto o autor Garcia (2014) entende que “se conceito abrangente explica, em parte, porque infraestrutura escolar é um dos aspectos da educação brasileira que vem chamando a atenção há anos. Vários autores associam-na ao desempenho escolar. O *educatron* precisa ficar ligado o tempo todo, mesmo sem sua utilização, uma solicitação feita pelo núcleo de educação do município, pois gera informações para o Power BI (*Business Intelligence*), sendo uma plataforma da educação para mensurar os dados de cada colégio. O *Educatron* serve para que os professores tenham acesso ao RCO para lançamento de frequências, e atividades em sala de aula.

Os principais componentes como demonstra a figura 3 do *Educatron* de acordo com o manual do estado é uma TV com tela 43 polegadas, webcam, teclado e pedestal móvel, equiparando-se a um computador, para ser utilizado nas aulas mediadas por tecnologia.

Figura 3. Principais componentes do Educatron- SEED-PR



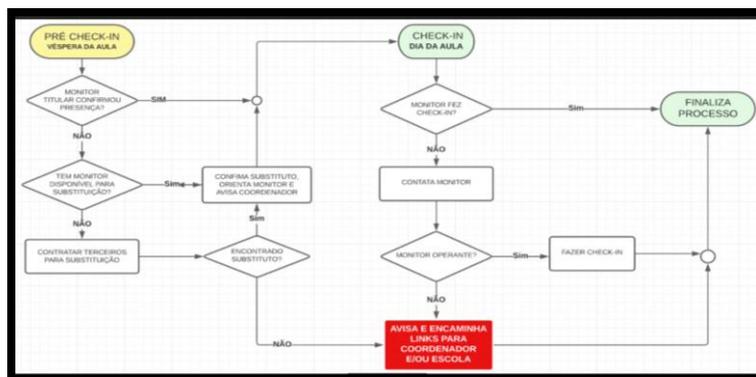
Fonte: Estante virtual, SEED 2022.

Considerando que há um equipamento por sala de aula, as instruções e manuais ficam à disposição dos profissionais da educação com demonstrativo de seus principais componentes. Os *educatrons* são conectados via internet, podendo ser utilizados com o auxílio do projetor *datashow*, com disponibilidade de câmera e áudio, para as aulas serem dinâmicas e mais atraente. “O apoio técnico envolve, onde for possível, a disponibilização a professores e alunos de computadores e do acesso à internet, outros recursos audiovisuais, biblioteca” (LIBÂNEO, 2010 p. 207). A prioridade da televisão para os colégios no ano de 2022, foram os cursos técnicos, pois teriam aulas mediadas por aulas síncronas, ou seja, ao vivo com um professor no estúdio. “Articulado à internet, esse sistema utiliza conexões de alta velocidade para transmitir os sinais digitais. Entre suas vantagens estão a coexistência automática das tecnologias já conhecidas de internet (web, e-mail etc.)” (KENSKI, 2012, p. 37). A intenção é a mediação dos alunos com o professor, pesquisador ou pessoa que possa contribuir com a aula de qualquer lugar do mundo.

Outro ponto importante a ressaltar é, que a educação pública tem o objetivo de ensinar e desenvolver habilidade e competências nos alunos. “Os aspectos mais importantes e inovadores da TV digital, no entanto, estão nas condições de acessibilidade e interatividade que ela proporciona” (KENSKI, 2012, p. 37). Manter o aluno informado, atualizado e com acesso as inovações que surgem no âmbito educacional e profissional, [...] “a tecnologia também é essencial para a educação. ou melhor, educação e tecnologia são indissociáveis” (KENSKI, 2012, p. 43), pois é a partir dessas contrariedades que desperta os mais ricos e criativos empreendedores, surgindo através do conhecimento modernidades e ideias para proteger, facilitar e dar comodidade a vida da sociedade.

Desse modo, a SEED- Pr, deixou a critério da parceira UniCesumar para designar uma pessoa para ligar e cuidar da parte operacional da tecnologia, como demonstra o fluxograma figura 4 do check-in monitor durante as aulas transmitidas via *meet*. Caso o monitor não compareça, a responsabilidade é da parceira a substituição, conforme o fluxograma abaixo, informando imediatamente ao gestor do colégio. Conforme informação no site da EP.TEC Paraná.

Figura 4. Check-in Monitor 2022



Fonte: SEED - Estante virtual, 2022

Nesse contexto, o núcleo regional da educacional da cidade de Guarapuava conta com mais uma pessoa para verificar o engajamento da turma, como por exemplo se a câmera está ligada, com posicionamento adequado. Além dos profissionais virtuais, haverá um representante da parceira, junto ao departamento de educação profissional na SEED-Pr, denominada embaixadora da UniCesumar, para acompanhar e supervisionar os coordenadores dos cursos. “O uso da tecnologia digital no Brasil vem ocorrendo com maior intensidade nas instituições educacionais nos últimos dez anos. Ainda assim, pouco mais de 10% das instituições públicas de ensino possui computadores e acesso à internet disponíveis para atividades de ensino” (KENSKI, 2012 p, 94). O cenário mante-se como informado pelo autor de forma intensa, com avanço da internet, porém os colégios estão se adequando para que todos tenham computadores, notebook e tablets nas dependências das escolas, a deficiência ainda é na velocidade da banda larga, para sustentar as demandas de usuários.

Para a comunicação assertiva, com informações claras, houve a iniciativa de intervenção, a criação do Procedimento Metodológico Padrão (PMP), para sugestões, reclamações e dúvidas, foi elaborado um formulário *online*, onde os gestores educacionais através do *e-mail* institucional, mantem dados atualizadas dos processos. É importante o *feedback* das aulas *síncronas* mediadas por tecnologia para os gestores mensurar o controlar as demandas. “Os desafios da escola pública na atualidade e simultaneamente a complexidade dos processos educativos que nela ocorrem evidenciam que os professores sozinhos não conseguem enfrentar e caminhar esses processos que geralmente extrapolam a sala de aula” (PINTO, 2011, p. 19). Por essa razão, o objetivo é instrumentalizar as equipes do departamento de educação profissional e núcleos regionais de educação, padronizando critérios de análise sobre o andamento das aulas simultâneas no Paraná mediadas por

tecnologia, a fim de direcionar respostas mais assertivas e completas auxiliando os gestores na tomada de decisão.

2.3 GESTÃO ESCOLAR COM TECNOLOGIA

Segundo a teoria clássica de Fayol (1916) as funções básicas do administrador de empresas são: Planejar, organizar, dirigir e controlar, também presentes nas instituições de ensino. “Certos princípios e métodos da organização escolar originam-se de experiências administrativas em geral estas e muitos são aplicáveis às escolas” (LIBÂNEO, 2008, p 316). Por esse motivo, impacta a forma de pensar na gestão tradicional. “As equipes diretivas das escolas são constituídas pelos coordenadores pedagógicos, diretores e vice-diretores, ou seja, os profissionais do ensino que atuam fora da sala de aula- os pedagogos escolares” (PINTO, 2011, p. 16), que asseguram o bom desempenho do colégio.

Diante do exposto a gestão escolar atual é estrategicamente administrativa e pedagógica, “a gestão é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnicos- administrativos” (LIBÂNEO, 2008, p. 318). O sucesso escolar depende das decisões e das práticas administrativas, gerir um ecossistema de forma a interagir com o socioemocional da comunidade, como confirma Santinello “o gestor poderá propor estratégias de administração mais democráticas, socializar as decisões a serem tomadas na escola” (SANTINELLO, 2009 p.28), o interesse da pesquisa mantém-se focado no objetivo principal da pesquisa, em função das características peculiares das novas demandas.

É nesse sentido que as instituições educacionais têm passado por grandes transformações, devido à quebra de paradigma, “o ambiente das escolas tem sofrido algumas alterações nos últimos anos, conforme se abre para o uso mais intenso das tecnologias digitais” (KENSKI, 2012, p. 90). Portanto, traz preocupações por se tratar de um modelo inovador. É necessário um trabalho de acompanhamento contínuo com diagnósticos atualizados e corretos para identificar os casos pontuais de atenção e superar os desafios com melhorias. Em face disso, as investigações e as intervenções decorrem do corpo social, analisando os pontos fortes e fracos como aponta (GIL, 2009) que ao longo dos anos, é desenvolvido sistemas para conhecer a natureza das coisas como seus comportamentos e atitudes. Outro aspecto que emerge da análise é um pensamento sobre a sociedade e sua emancipação:

A sociedade não se faz por leis. Faz-se com homens e com ciência. A sociedade nova cria-se por intencionalidade e não pelo somatório de improvisos individuais. E nessa intencionalidade acentua-se a questão: A escola está em crise porque a sociedade está em crise. Para entender a crise da escola, temos que entender a crise da sociedade. E para se entender a crise da sociedade tem-se que entender da sociedade não apenas de rendimento do aluno em sala de aula. Expandem-se, assim, as fronteiras de exigência para os homens, para os professores; caso os mesmos queiram dar objetivos sociais, transformadores à educação, ao ensino, à escola, à avaliação (NAGEL, 1985, p. 30).

Por esse motivo, os pilares da administração são fundamentais para a colégio, pois é de suma importância o planejamento e a organização “[...]um diretor de escola é um gestor da dinâmica social, um mobilizador e orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar-lhe unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos” (LUCK, 2000, p. 16). Por essa razão o diretor e seus auxiliares controlam e lideram as atividades no meio educacional com humanidade e ao mesmo tempo com recursos tecnológicos.

A escola não é uma agência empresarial com a finalidade da lucratividade. Porém, para atender as demandas (PARO,2012) “A administração escolar deve seguir os pressupostos básicos de uma empresa capitalista, com táticas e estratégias para o bom funcionamento da instituição”. Ao buscar compreender nesse sentido, a gestão da atualidade, deve-se manter um fluxo saudável, práticas pedagógicas que atendam as expectativas educacionais solicitadas e estimular as competências dos alunos. “Preparar cidadãos conscientes, para analisar criticamente o excesso de informações e a mudança. A fim de lidar com as inovações e as transformações sucessivas dos conhecimentos em todas as áreas” (KENSKI, 2012, p. 64).

Em tese, como afirma Lück (2009) em meios as mudanças sociais, não é somente a escola que percebe essa carência e toma consciência sobre a necessidade de acompanhar as tendências, mas a própria sociedade cobra que faça. Ressalta-se que embora a sociedade não tenha bem claro como serão as novas contribuições geradas pelas modernidades, assim mesmo vem exigindo maiores competências da gestão escolar, nesse sentido é preciso ter estratégias administrativas para superar as crises e os riscos que a modalidade de ensino mediada por educação traz consigo, pois “o desafio é o de inventar e descobrir usos criativos da tecnologia educacional que inspirem professores e alunos a gostar de aprender, para sempre” (KENSKI, 2012, p. 67), por meio da supervisão e execução de projetos.

Para tanto, toma-se como referência o autor Martins (1999), o gestor tem o julgamento crítico de quem está na prática para apoiar, acompanhar e disponibilizar horários de planejamento. As agendas de laboratório de informática para disponibilizar aos professores nos saberes acadêmicos de forma a promover o desenvolvimento integral dos alunos,

envolvendo-os em todas as etapas do processo, sendo isto, imprescindível para a melhoria do processo de ensino. “O estilo de gestão adotado pela direção influencia as interações entre as pessoas (professores, alunos, funcionários, determinando as mais variadas práticas e formas de relacionamento” (LIBÂNEO, 2008, p. 31). Diante do fato exposto, todas as atividades administrativas são importantes, sejam elas financeiras, qualidade nos processos, gestão de pessoas e principalmente controle e direção pedagógica.

O gestor necessita estar atento as novas tecnologias, pois estão transformando, de forma significativa, regulamentos, leis e normas escolares. “De todo modo se faz presente, em todas essas políticas, o discurso da modernidade educativa, da diversificação, da flexibilidade, da competitividade, da produtividade, da eficiência e da qualidade dos sistemas educativos [...]” (LIBÂNEO, 2008, p. 55). São vários fatores operacionais que o gestor escolar deve estar atento, com auxílio de ferramentas de gestão administrativas e estratégias para as atividades escolares com reflexo no coletivo da escola moderna “o ciberespaço, interconexão dos computadores do planeta, tende a tornar-se a principal infraestrutura de produção, transação e gerenciamento econômico [...]. Qualquer política de educação terá que levar isso em conta” (LÉVY, 1999, p. 170). Nesse contexto, cabe a escola, na condição de instituição responsável pelo indivíduo, garantir que os alunos sejam capazes de lidar com os avanços tecnológicos, oferecendo condições de segurança, aprendizagem e modernidade.

Para a administração é crucial entender como essa situação funciona. É um período natural de dificuldades, pressões e demandas, implicações com visualização de modelos de gestão cada vez incrementados para a educação. “A escola não se acaba por conta das tecnologias. As tecnologias são oportunidades aproveitadas pela escola para impulsionar a educação, de acordo com as necessidades sociais de cada época” (KENSKI, 2012, p. 101,). É um fator de sobrevivência ter uma nova postura de gerenciamento, adaptabilidade, pois surge uma proliferação de diversidade para a inovação e criatividade.

“Essa mudança tem que ser vista como um processo em construção, realizada por todos esses participantes e tem que contar com o apoio de agências (universidades) ou de especialistas externos para assessoramento e suporte técnico para o desenvolvimento curricular (GARCIA *apud* VALENTE, 1999, p. 41-42)

O gestor escolar da atualidade e sua equipe, tem como diferencial a elaboração de propostas de aprendizagem baseado no digital, como verificação de frequência, boletins e sala de reuniões, faz uso de sistemas informatizados com intencionalidade para uma comunicação assertiva com a comunidade local.

2.3.1 Estratégias na gestão escolar

A parte dos desafios está condicionada a superar as implicações “as mudanças na educação dependem também de termos administradores, diretores e coordenadores mais abertos, que entendem todas as dimensões que estão envolvidas no processo pedagógico” (MORON, 2000, p.17). Sendo assim, o gestor se modifica conforme a contemporaneidade muda, e que este deve se preocupar com as adaptações que precisam ser feitas para acompanhar a evolução da sociedade, com uma moldura teórica impulsionando a ruptura dos padrões que são inflexíveis.

Uma boa escola começa com um bom gestor. Muitos excelentes professores são maus gestores, administradores. O bom gestor é fundamental para dinamizar a escola, para buscar caminhos, para motivar todos os envolvidos no processo[...] qual o segredo? O diretor. Um homem dinâmico, acolhedor e que conversa com professores e alunos, atrai pessoas da comunidade para apoiar a escola. Não tem grandes recursos, tem pessoas motivadas, unidas pela amizade e o carisma do gestor. Um bom gestor muda uma escola (MORAN, 2007, p. 25).

Dada a necessidade, é preciso ter um plano de gestão para combater a evasão escolar de forma moderna, como confirma (GIL, 2009) o gerir de uma instituição, baseia-se na capacidade de procurar soluções para os problemas que o rodeiam. Para reforçar essas capacidades humanas, a tecnologia é uma ferramenta para auxiliar na disseminação do conhecimento, tendo um impacto importante na ressignificação das ciências sociais. Portanto, tal cenário também significou novas demandas para os gestores públicos dessa modalidade. “A ideologia tecnocrática compreende a educação escolar como um instrumento de aceleração do desenvolvimento econômico e do progresso social” (PINTO, 2011, p. 90). O diretor é cobrado pelo estudante dentro e fora da sala de aula, por esse motivo os recursos tecnológicos têm auxiliado na execução da sua função, tornando as atividades cotidianas ágeis. Segundo Alonso, o gestor precisa estar preparado para as mudanças:

A transformação que se busca exige uma visão: mais criativa, menos acomodada, mais participativa, mais ética, mais democrática e tecnologicamente mais exigente. Requer, portanto, a preparação de profissionais dinâmicos, professores e administradores escolares capazes de promover e conduzir as mudanças necessárias. (ALONSO, 2003a, p. 30)

A literatura disponível sobre o tema informa que é modificado a forma de atuação do gerir frente aos desafios inseridos pela modernidade, segundo Moreira (2020, p. 45) a “tecnologia sozinha não muda as práticas pedagógicas, sendo que para maximizar os benefícios da inovação tecnológica, principalmente os que se referem, importa alterar a forma como se pensa a educação”. Não é um ambiente estático a informação adquirida no âmbito

escolar ela se transforma em conhecimento, experiência, e conseqüentemente melhora a vida futura do educando.

Diante disso, cabe a equipe gestora estimular a inteligência dos adolescentes de forma que eles sejam os gerenciadores de lucidez. “As escolas são, pois, organizações, e nelas sobressai a interação entre as pessoas, para a promoção da formação humana” (LIBÂNEO, 2008, p. 316). Incentivar as articulações com os arranjos e cadeias produtivas da cidade, relações com empresas, entrevistas para estágios e seminários com objetivos específicos de práticas para o melhor desempenho profissional para o futuro.

De acordo com a professora Lück (2012), tempos atrás, os melhores funcionários nas escolas, eram aqueles que obedeciam de forma a não questionar os comandos de seus dirigentes, como na administração clássica. No entanto, é possível observar que as organizações educacionais precisam de seres pensantes, criativos, que tomem decisões rápidas e inteligentes, para enfrentar o mundo atual. Conforme é discutido, cabe nesse ponto evidenciar que “os alunos curiosos e motivados facilitam enormemente o processo, estimulam as melhores qualidades do professor, tornam-se interlocutores lúcidos e parceiros de caminhada do professor- educador” (MORAN, 2000, p. 17), fortalecendo um ensino de qualidade.

Tendo em vista sua importância no contexto político, de acordo com a Constituição Federal de 1988, art. 205 a educação é um direito de todos, sendo dever do Estado soberano, e obrigação da família. “É importante termos educadores/pais com um amadurecimento intelectual, emocional, comunicacional e ético, que facilite todo o processo de organizar a aprendizagem” (MARON, 2000, p. 17). Diante desse fato, promovido e incentivado pela sociedade com o foco para a cidadania e a qualificação para o trabalho, conforme o art. 206, CF/88 o ensino deverá ter igualdade, liberdade, gratuidade, democracia e qualidade.

Cabe inserir o debate sobre a educação profissional de acordo com a lei nº 8.069/1990, que dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), em especial os art.63 “a formação técnico-profissional obedecerá aos seguintes princípios garantia de acesso e frequência atividade compatível com a idade horário compatível com o desenvolvimento do menor. Art. 69º o adolescente tem direito a profissionalização, a proteção no trabalho e incentivo a capacitação profissional adequada ao mercado de trabalho.

No entanto, a reforma do ensino médio (MEC, 2017), trouxe uma reestruturação para a aprendizagem, com pensamentos voltados para o uso das tecnologias. “O sistema de organização e de gestão da escola é o conjunto de ações, recursos, meios, e procedimentos que propiciam as condições para alcançar esses objetivos” (LIBÂNEO, 2008, p. 315).

Considerado uma nova alternativa e um processo integrador eminentemente para se ter uma sociedade justa e igualitária, o programa de expansão da educação profissional da SEED, para atender a Lei Federal nº 13.415/2017 instituiu o novo ensino médio, gerando transformações dos itinerários formativos para que os alunos tenham perspectivas profissionais para o futuro.

A transformação que se busca exige uma visão: mais criativa, menos acomodada, mais participativa, mais ética, mais democrática e tecnologicamente mais exigente. Requer, portanto, a preparação de profissionais dinâmicos, professores e administradores escolares capazes de promover e conduzir as mudanças necessárias. (ALONSO, 2003a, p. 30).

Portanto, é possível vislumbrar um paradigma filosófico, com novas abordagens sobre aprendizagem. A própria BNCC (2018) informa que é preciso atender as demandas dos últimos anos em relação ao conhecimento digital, sujeitos no mundo virtual, a necessidade de ensinar e incluir os alunos nas escolas para a promoção de sistemas tecnológicos. No entanto, tendo o cuidado de não expor os adolescentes a riscos, preservando sua inocência, pois é uma ferramenta muito útil para os estudos e o trabalho, os profissionais precisam estar preparados:

Uma instituição escolar é um ambiente complexo, com diversidade. Para o pesquisador Monteiro (2013), é difícil tratar do tema gestão educacional no tempo moderno, pois é uma transição de padrão e que está fortemente ligado a mudanças sociais, culturais e produtivas, é importante registrar que tudo que envolve administrar é mais complexo, especialmente na área da educação:

A escola precisa partir de onde o aluno está, das suas preocupações, necessidades, curiosidades e construir um currículo que dialogue continuamente com a vida, com o cotidiano. Uma escola centrada efetivamente no aluno e não no conteúdo, que desperte curiosidade, interesse. Precisa de bons gestores e educadores, bem remunerados e formados em conhecimentos teóricos, em novas metodologias, no uso das tecnologias de comunicação mais modernas. (MORAN, 2008a ,p.1)

Desse modo o pensamento crítico pode contribuir com conceitos para debates e propor novas estratégias para um gerenciamento flexível e aberto as novas tendências educacionais. O foco nas políticas públicas educacionais do Brasil trouxera uma gama de desafios e importantes transformações ao sistema de ensino ao longo dos últimos anos, tais esforços são válidos.

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

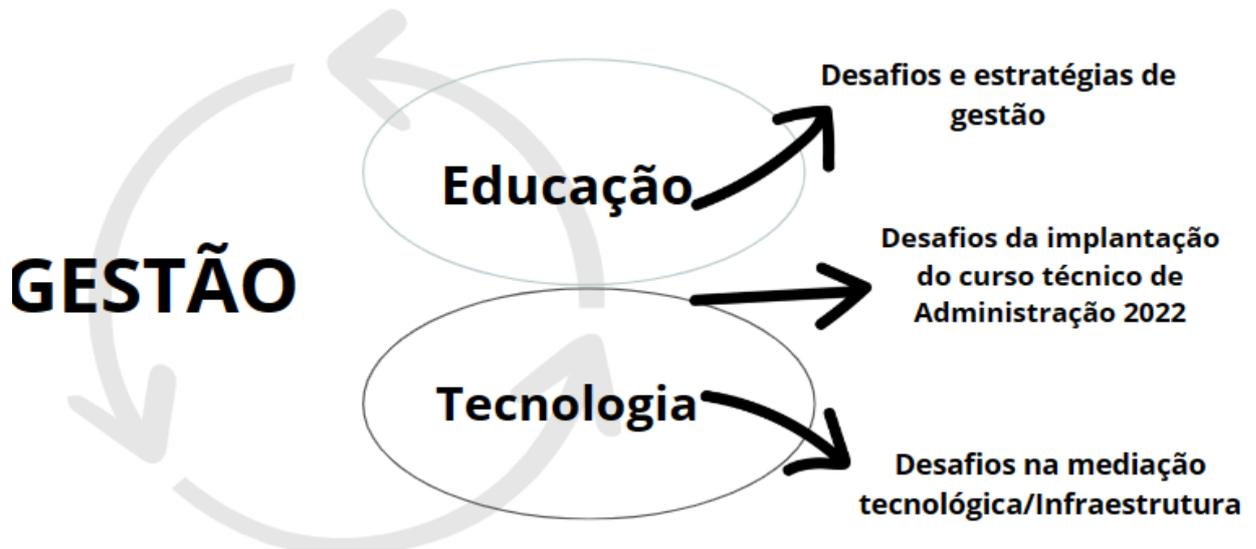
Este capítulo tem como objetivo detalhar os procedimentos metodológicos utilizados para a construção da dissertação baseando-se nas teorias de Stake (2000), e com suporte teórico e prático na abordagem qualitativa, com autores renomados na área da educação como Lüdke e André (1986). A pesquisa é de natureza empírica, a pesquisa qualitativa tem se tornado nos últimos anos essenciais para a investigação social, tendo em vista sua dinâmica de representar e de refletir determinados problemas sociais” (Ana e Lemos,2018). Por esse motivo dentro da pesquisa qualitativa foi utilizado o estudo de caso.

Nesse sentido, a pesquisa ocorreu de forma cronológica dando início juntamente com o ano letivo de 2022. Assim, foi necessário o levantamento do referencial teórico, com pesquisas bibliográficas, “os métodos não são substitutos de uma boa teoria e de um problema de pesquisa sólido, a teoria e o problema - que carregam em si os preceitos do pesquisador - serão responsáveis pela seleção e categorização dos materiais de texto [...]” (BAUER, 2012, p. 195), com conteúdo que envolvam as mudanças tecnológicas no ambiente educacional, em que os gestores são convocados a atualizar-se. Cabe ressaltar que a formulação e condução da pesquisa se caracteriza pela fidelidade aos princípios éticos humanos e o planejamento está pautado na transparência.

Diante do exposto, “a metodologia deve dispor de um instrumental claro, coerente, elaborado, capaz de encaminhar os impasses teóricos para o desafio da prática” (MINOYA, 1994, p. 16), apresentado de forma lógica e sequencial, embasada nas técnicas mais adequadas, garantindo uma análise com confiabilidade estruturada pela classificação da pesquisa, coleta de dados com diário de campo, observações não participante, entrevistas e a análise dos dados. “Todas as fases da elaboração devem ser cuidadosamente planejadas, para que o desenvolvimento do trabalho ocorra de forma previsível e harmoniosa” (ANDRADE, 2008, p. 98), na pesquisa qualitativa a sua disseminação é mais ampla devido aos grupos incentivarem os pensamentos e as reflexões de situações, podendo compará-los e fazer o cruzamento de informações importantes.

O modelo teórico apresentado pela figura 5 a seguir foi desenvolvido a partir do referencial teórico tendo em vista a sua relação com a gestão, educação e tecnologia no âmbito escolar, embasado nos objetivos propostos nesta pesquisa.

Figura 5. Modelo teórico



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O modelo teórico ajuda a explicar a relação entre a gestão administrativa e pedagógica com a educação e a tecnologia. Construindo de forma simplificada como foi a implantação dos cursos em 2022, quais os desafios de gestão e de infraestrutura, para responder aos objetivos específicos.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O capítulo inicia apresentando a classificação da pesquisa com abordagem qualitativa, “a finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas ao contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão” (BAUER, 2012, p. 68), já para Martins (1997, p. 58), na análise qualitativa a descrição não se fundamenta em idealizações, imaginações, desejos e nem é um trabalho que se realiza na subestrutura dos objetos descritos. Na pesquisa qualitativa descreve-se e determina-se com precisão conceitual rigorosa a essência genérica da percepção da causalidade etc. De modo geral, “as pesquisas sociais abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los em sua totalidade” (GIL, 2009, p. 89).

Mediante os conteúdos explanados, “pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico[...]” (GIL, 2009, p. 26). É

possível alcançar resultados futuros imensuráveis com uma boa exploração, tratamento e interpretação do material de forma qualitativa. Diante do exposto, na pesquisa científica, é preciso definir o objetivo e delimitar o tema que vai ser investigado, buscando compreender de forma subjetiva cada situação problema que envolve o estudo.

É uma oportunidade pesquisar o tema desafios para a gestão escolar, no mesmo ano que foi inserido pela primeira vez de forma intensa o uso da tecnologia nos colégios públicos, “muitas vezes a escolha de um problema é determinada [...] pela oportunidade que oferecem determinadas instituições” (GIL, 2009, p. 36), com uma educação voltada para o ensino híbrido no curso técnico de administração, “a pesquisa está relacionada a “um processo emancipatório na construção do sujeito histórico, participante e crítico” (LUDKE, 1986, p.34). Com a descrição é possível acompanhar as mudanças com mais riquezas de detalhes e informações, pois o período escolhido foi de alta utilização tecnológica no meio educacional,

Diante do fato exposto “a escolha do problema de pesquisa sempre implica algum tipo de comprometimento” (GIL, 2009, p. 36), devendo ser claro, exato e ter uma delimitação do tema viável para a espaço e tempo transcorrido na pesquisa, para que a investigação se torne possível, levando em consideração os materiais e recursos disponíveis no momento, “se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, tem um plano aberto e flexível e focaliza a realidade de forma complexa e contextualizada” (LUDKE; ANDRÉ 1986, p. 18). Desta forma, o trabalho se caracteriza como uma pesquisa descritiva, pois “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2009, 28).

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS ESTUDO DE CASO

Foi utilizado o estudo de caso como técnica de investigação, baseado nos estudos de Stake (2000), pois é utilizada na sociologia e na antropologia para descobrir os enigmas das características da sociedade a que pertence, “[...]o objeto de estudo deve ser tratado como singular, único, com um valor intrínseco da realidade multidimensional e historicamente situada. (ANA; LEMOS, 2018). Por esse motivo foi delimitado dois dias da semana, no período da manhã e tarde para acompanhamento e observações nos colégios com um recorte temporal de março a dezembro de 2022. Foi autorizada a pesquisa nas dependências das instituições, pois a pesquisadora tem acesso ao ambiente como docente. “Refletindo uma visão equivocada sobre a natureza desse tipo de pesquisa, esses estudos são assim chamados por seus autores pelo simples fato de serem desenvolvidos em apenas uma unidade (uma

escola, uma turma) ou por incluírem um número muito reduzido de sujeitos” (MAZZOTTI, 2006, p. 36).

Como estratégia foi utilizado o estudo de caso, pois o fato não volta a se repetir, a situação problema ocorreu com atores específicos naquele momento da história. Outro elemento é a acessibilidade da pesquisadora em relação a vida real dos participantes no ambiente educacional. Uma investigação se caracteriza como um estudo de caso se “surge do desejo de compreender fenômenos sociais complexos” e “retém as características significativas e holísticas de eventos da vida real” (MAZZOTTI, 2006).

O estudo de caso dentro da abordagem qualitativa traz novos conhecimentos para a construção coletiva da pesquisa, procurando compreender em profundidade uma situação. O que confirma Stake (2000, p. 436), “o estudo de caso como estratégia de pesquisa caracteriza-se justamente por esse interesse em casos individuais e não pelos métodos de investigação, os quais podem ser os mais variados, tanto qualitativos como quantitativos”. Como corrobora Fonseca:

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (FONSECA, 2002, p. 33).

O estudo de caso, revela de forma subjetiva as mudanças da sociedade, como ocorre os desafios, por que esse fenômeno ocorre, a escola é um sistema delimitado, sofre influência de vários agentes externos e internos como: sociocultural, histórico e econômico em que está inserida, e nenhum destes fatores deve ser ignorado, (MAZZOTTI, 2006), existe outros aspectos fortemente ligados a essa estratégia de pesquisa, como observações, análise documental e diário de campo para dar suporte ao estudo de caso. É possível constatar a realidade dos gestores, com discussões, diálogos e entender os sentimentos e angústias dos participantes.

O desenvolvimento do estudo de caso acontece em três fases: exploratória, partindo de questões ou pontos críticos iniciais para se chegar a uma definição mais precisa do objeto de estudo; delimitação do estudo, correspondente à coleta sistemática de informações, por meio de instrumentos estruturados e técnicas variadas; e análise sistemática e elaboração do relatório, ou seja, a análise das informações e sua disponibilidade para as reações e acuidade do que é relatado (ANAW, LEMOS, G. 2018).

O motivo da escolha do tema, foi devido ao contexto real e as variáveis que surgem com os desafios enfrentados pelos gestores. Sendo um estudo exploratório descritivo, teve sua delimitação em dois colégios, pela razão de ser os únicos colégios com técnico em administração integrado ao ensino médio com aulas mediadas por tecnologia na cidade de Guarapuava. “frequentemente, o autor apenas aplica um questionário ou faz entrevistas em uma escola, sem explicitar por que aquela escola e não outra, deixando a impressão de que poderia ser qualquer uma” (MAZZOTTI, 2006).

O estudo produz conhecimento “[...] o interesse no caso deve - se à crença de que ele poderá facilitar a compreensão de algo mais amplo, uma vez que pode servir para fornecer *insights* sobre um assunto ou para contestar uma generalização amplamente aceita, apresentando um caso” (MAZZOTTI, 2006). Com as informações levantadas, será possível tomar providências gerenciais e solucionar problemas futuros, para minimizar os impactos em situações similares dentro dos cursos técnicos, também para melhores direcionamentos em investimentos tecnológicos do poder público.

- Observação

Nesta pesquisa, a coleta de dados foi realizada de forma observacional. Na abordagem qualitativa, as técnicas de observação não participante são usadas como principal método de investigação, pois possibilita o contato pessoal e estreito do pesquisador com o fenômeno pesquisado, para que chegue o mais perto possível da “perspectiva dos sujeitos” (ANA; LEMOS, 2018), o pesquisador pode analisar o ambiente e as mudanças que ocorrem em tempo real. “A observação constitui elemento fundamental para a pesquisa. Desde a formulação do problema, passando pela construção de hipóteses, coleta, análise e interpretação dos dados, a observação desempenha papel imprescindível no processo de pesquisa” (GIL, 2009, p. 100), pois atende os anseios que não podem ser expressos em números. É uma técnica que faz uso dos sentidos para a apreensão de determinados aspectos da realidade. Ela consiste em ver, ouvir e examinar os fatos, os fenômenos que se pretende investigar. (GERHARDT et al, 2009, p. 74).

Nesse estudo, a “observação ativa, consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada”. (GIL, 2009, p. 103). Para tanto, é importante o pesquisador ter disposição e tempo para anotar e documentar as experiências e examinar as condições do ambiente e da situação presente no momento. “Dessa

forma, o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo” (GIL, 2009, p.103). Torna-se, pois, um processo colaborativo, de troca de informações e reflexões. No caso da observação, trata-se de participar de determinada ação social – estabelecendo um local e/ou acontecimento – observando- -a e registrando-a de alguma forma; seja a partir de um diário de campo, fotografias, áudios, entre outros instrumentos. A técnica da observação desempenha importante papel no contexto da descoberta e obriga o investigador a ter um contato mais próximo com o objeto de estudo (GERHARDT et al, 2009, p. 74).

No entanto, “o principal inconveniente da observação está em que a presença do pesquisador pode provocar alterações no comportamento dos observados, destruindo a espontaneidade dos mesmos e produzindo resultados pouco confiáveis.” (GIL, 2009, p. 101). Perante tais situações, acredita-se fortemente que os participantes podem omitir ou interferir dados para não se indispor perante a pesquisa. Cabe salientar também que, “o método observacional é um dos mais utilizados nas ciências sociais e apresenta alguns aspectos curiosos” (GIL, 2009, p. 16), que auxilia na investigação.

Quanto ao conteúdo das observações, a coleta de dados envolve uma parte descritiva e outra reflexiva. Em relação à parte descritiva, o registro detalhado que ocorre no campo é compreendido pela descrição dos sujeitos, locais, eventos especiais e atividades, a reconstrução de diálogos e o comportamento do observador. A parte reflexiva inclui as observações pessoais, especulações, sentimentos, decepções, que se manifestam de várias maneiras, por meio de reflexões analíticas e metodológicas, dilemas éticos e conflitos, mudanças de perspectiva do observador e outros esclarecimentos necessários (ANA; LEMOS, 2018)

Entretanto, é importante destacar que em pesquisas qualitativas a “observação é o ato de perceber um fenômeno, muitas vezes com instrumentos, e registrá-lo com propósitos científicos” (ANGROSINO, 2009, p. 74). É também “o ato de perceber as atividades e os inter-relacionamentos das pessoas no cenário de campo através dos cinco sentidos do pesquisador”. com observações não participante. Nesse estudo, a “observação ativa, consiste na participação real do conhecimento na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada” (GIL, 2009, p. 103). O objetivo da técnica consiste em captar observações cuidadosas sobre comportamentos, práticas cotidianas e atitudes de sujeitos inseridos em determinada realidade social.

A observação foi feita dentro dos colégios, durante o ano letivo, para capturar comportamentos naturais sem que os participantes se sentissem constrangidos, em reuniões da vida real, com suas atitudes, modos e cultura. “É importante que os membros da comunidade

estudada concordem com a presença do investigador” (FLICK, 2007; GIBBS, 2009). Por esse motivo a pesquisa observacional, demorou mais tempo para ser realizada

- Dados documentais

A “análise documental é outra técnica exploratória utilizada para a coleta de dados qualitativos nas pesquisas educacionais. Segundo Phillips (1974, p. 187), documentos são “[...] quaisquer materiais escritos que possam ser usados como fonte de informação sobre o comportamento humano” (ANA; LEMOS, p. 5 2018). Outro conceito relevante é o recorte temporal, situar o leitor em que momento ocorre o fato, com análises em documentos que sejam pertinentes para o momento analisado, entre os mais variados tipos, os principais e mais comuns são: Leis, normas, pareceres, memorandos, diários pessoais, jornais, revistas, livros e arquivos escolares, (LÜDKE, 1986).

Como ensina Bardin (2016) para fazer uma pré-análise, é necessária uma organização dos documentos, de forma a operacionalizar e sistematizar as ideias, organizando esquemas, escolhendo os documentos, a partir do problema e dos objetivos. Sendo assim, “a “análise documental” é outro tipo de estudo descritivo que fornece ao investigador a possibilidade de reunir uma grande quantidade de informação sobre leis estaduais de educação, processos e condições escolares, planos de estudo, requisitos de ingresso, livros-texto etc.” (TRIVIÑOS, 1987, p. 111) no ano de 2022, foram enviadas orientações específicas da SEED-PR para o ensino médio e o profissional. Durante o mesmo ano foram surgindo novas orientações por *e-mails* e sobre normas e condutas para a gestão do colégio.

Na construção do saber “existem, os documentos de primeira mão, que não receberam qualquer tratamento analítico, tais como: documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações e etc.” (GIL, 2009, P. 51). São documentos valiosos pois fazem parte da história e do processo de entendimento para se chegar ao resultado, “a pesquisa documental [...]ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa” (GIL, 2009, p. 51). Devido ao grande fluxo de acontecimentos, é importante pesquisar em fontes confiáveis e buscar uma vasta cobertura de informações atualizada das políticas públicas na rede estadual.

Cabe ressaltar que também existem os documentos de segunda mão, que de alguma forma já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas etc. (GIL, 2009, p. 512). Para esse propósito, é crucial averiguar e comparar os diagnósticos já concluídos, para ter embasamento do cenário em andamento. “Dentre as

principais vantagens destacam-se por ser uma fonte estável e rica, dando maior estabilidade aos resultados; podem extrair evidências que fundamentam as afirmações do pesquisador; tem um custo baixo[...] (TRIVIÑOS, 1987, p. 111). Outra análise importante, feita a partir da leitura dos conteúdos transcritos, foi a busca de conexões entre os elementos, a partir das entrevistas realizadas e o confronto destas com a literatura disponível acerca deste mesmo tema pesquisado.

O curso técnico não tinha um profissional para ocupar a função de coordenador pedagógico, conforme afirma a orientação nº 009/2021- DEDUC/SEED, após solicitação da direção foi liberado a contratação por parte do Estado. Para os coordenadores foram enviados documentos com orientações para aplicação das provas com prazos e normas de todas as atividades a serem realizadas na plataforma. Elaboração e desenvolvimento de planilhas através do *Power BI*, para gerar dados para o núcleo de educação.

- Entrevistas

As entrevistas são instrumentos valiosos para a abordagem qualitativa, “a entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação” (GIL, p. 109, 2009). As entrevistas buscam a ótica do participante, de acordo com a função exercida de liderança dentro da instituição.

Foram convidados a participar das entrevistas de forma individual, os diretores, diretor auxiliar, pedagogos e coordenadores dos cursos técnicos em administração. A escolha foi feita pelo motivo que os mesmos foram os gestores das instituições no ano de 2022 e estão diretamente ligados e educação e a frente das decisões escolares, como: Aprendizagem, infraestrutura, comportamentos e a comunicação direta entre pais e professores. São as pessoas mais impactadas com as mudanças e com a inserção das tecnologias dentro do colégio.

Os gestores foram convidados pessoalmente, sendo explicado a importância da pesquisa e a entrega do documento de consentimento para a gravação, para depois marcar o dia e o horário da entrevista. “É de fundamental importância que desde o primeiro momento se crie uma atmosfera de cordialidade e simpatia” (GIL, 2009, p. 116). Dessa forma, as entrevistas foram agendadas, gravadas por áudio e descritas posteriormente.

A partir da escolha dos colégios, foram entrevistados os sete (7) gestores do colégio. Foram entrevistados: Diretor geral (2), diretor auxiliar (2), pedagogo (2) coordenador de curso

(1). Não foram entrevistados alunos por serem menores de idade, decisão tomada pela pesquisadora em conjunto com a orientadora, por questões éticas e profissionais. As entrevistas foram realizadas no período de agosto a outubro de 2023. De acordo com Gil (2009) é importante para a pesquisa estimular respostas completas, mais precisas manter o foco, o pesquisador não deve ser o solucionador dos problemas no momento das respostas, ele é exclusivamente o investigador.

As entrevistas foram realizadas durante o expediente escolar, com um questionário “entrevista semiestruturada: O pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal” (GERHARDT et al, 2009, p. 72). O roteiro das entrevistas foi fundamental para nortear e conduzir o objetivo proposto com ética no ponto central da investigação, combinando o horário e o local, de preferência um dia calmo e um ambiente sem ruídos e interferências.

O quadro 4 apresenta as informações básicas dos participantes, por questões éticas e para preservar a identidade dos gestores, preferiu-se ocultar o nome dos entrevistados. O que quadro revela a atividade em que atuam, descreve o perfil, o cargo que ocupam dentro da empresa, gênero, a formação, idade e o tempo de atuação nas empresas pesquisadas. E, posteriormente, elencou-se o tempo que levou para a realização da entrevista.

Quadro 4. Características dos entrevistados

IDENTIFICAÇÃO	CARGO	TEMPO DE ATUAÇÃO NO CARGO	IDADE	DURAÇÃO DA ENTREVISTA
EA	DIREÇÃO AUXILIAR	7 ANOS	34 ANOS	29:40 min
EB	DIREÇÃO	6 ANOS	47 ANOS	24:37 min
EC	DIREÇÃO AUXILIAR	3 ANOS	44 ANOS	35:46 min
ED	DIREÇÃO	8 ANOS	55 ANOS	31:20 min
EE	COORDENAÇÃO	2 ANOS	49 ANOS	26:30 min
EF	PEDAGOGIA	18 ANOS	49 ANOS	44:18 min
EG	PEDAGOGIA	5 ANOS	48 ANOS	26:40 min

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

A síntese do quadro 4 se destina a proporcionar uma melhor compreensão dos elementos que envolvem a pesquisa. Ressalta-se que as entrevistas aconteceram de forma

presencial, com uma média de duração de 30 minutos cada conversa, pode-se notar, nos entrevistados, a preocupação com relação ao tempo, pois tinham muitas coisas para resolver dentro dos colégios, um dos motivos que houve atraso nas entrevistas, pois a agenda dos gestores é muito acirrada, principalmente em períodos de fechamentos de notas estudantis. A duração total das entrevistas foi em torno de quatro horas, o que gerou mais de cinquenta e duas páginas de transcrição

Pode-se verificar a partir da análise do quadro apresentado, características dos participantes como faixa etária entre 34 anos e 55 anos. No tocante, em relação a escolaridade, ficou evidenciado que todos os entrevistados possuem ensino superior com especialidade no segmento que atuam na educação. Em relação ao tempo de cargo, a maioria possui anos de experiência na liderança e tomada de decisões, pois atuam diretamente em contato com alunos, pais e professores.

Assim, o processo de seleção passa por uma criteriosa análise de questões éticas, e sempre proporcionando o bem-estar dos participantes, levando em consideração sua dignidade e seus direitos. “O princípio do consentimento informado como pré-condição a participação deve ser dado por alguém qualificado para fazê-lo, [...] é dado voluntariamente [...]” (FLICK, 2009, p.54). O ambiente da pesquisa está localizado na cidade de Guarapuava, PR, sendo utilizado um roteiro para as entrevistas, com divisão em três categorias de acordo com os objetivos específicos que se pretendia obter.

Foi feita a transcrição das falas, baseada nas orientações de análise de conteúdo Bardin (2016), em que a subjetividade presente nas hesitações, risos, silêncios e a fala espontânea, pois é o que o gestor viveu, sentiu e pensou a propósito dos desafios que ele passou, após será examinado os resultados, para chegar nas considerações finais. A pesquisa com os gestores teve por finalidade buscar e coletar dados que envolvam o ser humano, por esse motivo foi usado de cautela maximizada, pois trata da dignidade da vida humana, sentimentos e requer o devido respeito a integridade dos participantes dentro da pesquisa. Os entrevistados são atores que tem afinidade com o tema e estão envolvidos diretamente com a situação problemática. “A entrevista possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social” (GIL, 2009, p. 110). Para as respostas não tem certo ou errado, pois é o que a pessoa viveu naquele momento.

Nesta pesquisa, “o modo mais confiável de reproduzir com precisão as respostas é registrá-las durante a entrevista, mediante anotações ou com uso do gravador” (GIL, 2009, p. 119), após o término da entrevista, ocorreu a transcrição das principais falas. Neste estudo, “ênfata-se tanto por razões de ordem ética quanto técnica, a entrevista deve encerrar-se num

clima de cordialidade” (GIL, 2009, p. 119). Diante do exposto o pesquisador teve a preocupação de deixar as portas abertas para futuras pesquisas nesse mesmo colégio. Foi utilizado notebook para a gravação das entrevistas em áudio, de forma individualizadas. Foi feito a transcrição das falas, com total atenção para captar e reescrever de forma original, até mesmo as risadas, frustrações. E por fim a análise dos dados foi feita após a finalização de todas as entrevistas.

Todas as entrevistas foram autorizadas pelos participantes, que assinaram um documento legal que estabelece um acordo entre ambas as partes: Termo de Consentimento Livre Esclarecido- TCLE (Apêndice C), cuja finalidade é aceitar a responsabilidade de sigilo dos dados e informações confidenciais, bem como estabelecer algumas regras de relacionamento com informações sobre qual seria o tema da pesquisa, objetivos, ser de caráter voluntário, responder ou não as perguntas caso ocorresse alguns desconfortos.

Inicialmente os conteúdos alcançados por meio das entrevistas gravadas foram transcritos na sua íntegra. Em seguida, procedeu-se uma leitura minuciosa e cautelosa de todo o material, a fim de destacar os conteúdos relevantes que respondiam de forma mais direta a pergunta inicial da pesquisa. Após a leitura, realizou-se uma organização do material por categorias temáticas, para identificar as que mais contribuem para uma melhor compreensão do estudo, e as análises de resultados feitas no mês de fevereiro.

- Diário de campo

O diário de campo, foi fundamental para o registro dos eventos, as anotações foram feitas pela pesquisadora com as principais observações e acontecimentos em treinamentos, reuniões e nas rotinas escolares. Sobre o viés dos desafios enfrentados pelos gestores, com a mediação das aulas por tecnologias, analisando os fenômenos sociais, e os aspectos subjetivos daquele momento, sendo dividido em três trimestres, conforme o ano letivo.

Por essa razão, é fundamental manter o diário de campo organizado, “é uma combinação do papel do pesquisador (participante de algum modo) com uma técnica real de coleta de dados (observação)” (ANGROSINO, 2009, p. 77). Para o diário de campo foi escolhido um caderno de linha, com calendário, principais normas do colégio, com datas e prazos de provas, sendo anotado os dias da semana que ocorreram as investigações e seus acontecimentos. O diário de campo foi dividido em três trimestres.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

Esta pesquisa se realizou a partir de dados coletados por meio das entrevistas presenciais e individuais, observação não participante, análise documental e diário de campo. É a realização de forma meticulosa que caracteriza quais as formas e os mecanismos utilizados na coleta de dados. Leva em consideração a pormenorização e coerência do trajeto escolhido para o estudo. Após é elaborado a codificação, os registros, com auxílio de anotações, esquemas e diagramas. Procurou-se destacar os conteúdos observados de forma mais recorrente, tendo em vista que representam certo consenso entre os gestores escolares. Salientando o zelo a fim de prover todo o suporte, validade e confiabilidade em cada etapa do processo de pesquisa.

Na categoria implementação do curso técnico de administração do roteiro de entrevista foram levantados dados de caracterização dos sujeitos envolvidos na pesquisa, tais como função, escolaridade, idade, tempo de instituição. Também, envolveu um procedimento que teve como finalidade identificar a história da implantação, com relação aos pais, empresários e as perspectivas de futuro do curso, com suporte em documentos do final do ano de 2021 a 2022.

A categoria infraestrutura questionou-se aos gestores sobre as questões de tecnologia com relação a infraestruturas, inovações, com auxílio da observação não participante e diário de campo. Na última categoria desafios e estratégias da gestão escolar teve por objetivo principal identificar quais as estratégias administrativas são utilizadas na gestão escolar que geram oportunidades e que minimizam os desafios encontrados no ano de 2022.

3.3.1. Sínteses da metodologia da pesquisa

Neste tópico é apresentado um resumo dos procedimentos metodológicos da pesquisa. Abordagem qualitativa, com sua classificação metodológica de cada procedimento realizado no estudo com início da teoria, objetivos da dissertação, problema de pesquisa, população alvo do estudo, público selecionado, método de pesquisa, instrumento de pesquisa e coleta de dados e técnicas de análise de dados, como descreve no quadro 5 de forma sistematizada.

Quadro 5. Síntese da metodologia de pesquisa

Procedimentos metodológicos	Classificação	Enquadramento
Características da pesquisa	Estudo de caso com abordagem qualitativa	Investiga de forma subjetiva os atores da pesquisa.
Dimensão do tempo	Período de levantamento dos dados: março 2022 a dezembro de 2023.	Corte transversal, com análise, coleta e registro de um determinado período de tempo específico. Gil (2010)
Público-alvo	Gestores (Diretor, vice-diretor, coordenador e pedagogo) ativa do município de Guarapuava/PR.	Seleção por oportunidade, facilidade de acesso e por ser um elemento único no recorte temporal.
Instrumento de pesquisa	Roteiro de entrevista pesquisa semiestruturada	O roteiro e a estrutura das perguntas, nortearam as falas das entrevistadas.
Coleta de dados	Entrevista- semiestruturada e individual Observação não participante Diário de campo Análise documental	A contribuição das respostas de acordo com a percepção de cada participante, direciona para o entendimento das análises e resultados da pesquisa com auxílio das observações, documentos e diário de campo.
Técnica de análise de dados	Análise de conteúdo	Técnica de organização, planejamento com arquivo em áudio e vídeo. Bardin (2016) Flick, Gil (2009), Yin
Problema de pesquisa	Quais são os desafios da gestão com a implementação do curso técnico de administração mediado por tecnologia integrado ao ensino médio na cidade de Guarapuava?	Pesquisar os desafios dos gestores escolares com o avanço da tecnologia.
Objetivo geral	Investigar os desafios da gestão na implementação do curso técnico de administração mediado por tecnologia, integrado ao novo ensino médio.	Modelo inédito na rede pública do ensino médio no Paraná no ano de 2022.
Objetivos específicos	a) Descrever como se deu a implantação nos colégios estaduais, do curso técnico de administração, mediado por tecnologias em 2022 da cidade de Guarapuava. b) Identificar as mudanças de infraestrutura e de recursos físicos/materiais do colégio, no ano de 2022 para a implementação das aulas síncronas e assíncronas. c) Apresentar quais foram os desafios e as estratégias utilizadas pelos gestores para se adaptar ao novo modelo de educação.	Investigar os dois colégios de Guarapuava, contemplados com aulas híbridas, para o curso técnico de administração integrado ao novo ensino médio.

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

O Quadro 5 apresenta a síntese metodológica da pesquisa, demonstrando resumidamente os métodos aplicados na pesquisa, para uma melhor compreensão do estudo, visualizando de forma simplificada para melhor entendimento do leitor.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta a contextualização do estudo de caso, caracterização da unidade de pesquisa e detalha quais foram os desafios para os gestores escolares na implementação dos cursos técnicos de administração mediado por tecnologia com o novo ensino médio, apresentando as principais falas dos participantes e o resultado das análises.

Desta maneira a análise dos dados ocorreu em três estágios. Primeiramente foi realizada a observação não participante, com análise documental durante o ano de 2022 nos colégios. Logo após, de forma concomitantemente, o diário de campo. Por fim, as entrevistas com a análise de conteúdo no ano de 2023.

4.1 CATEGORIA I: UM PANORAMA DAS MODIFICAÇÕES DOS CURSOS TÉCNICOS INTEGRADOS AO ENSINO MÉDIO

De acordo com o Ministério da Educação o histórico dos cursos profissionalizantes é antigo no Brasil, segundo Marcilio (1998), o governo federal determinou que os órfãos e as pessoas desocupadas fossem direcionadas para aprendizagem de Artífices e aprendizes de Marinheiros, pois a finalidade era formar profissionais para atuar na marinha e na guerra, ainda no Brasil império, os trabalhadores recebiam formação em várias áreas e segmentos de forma obrigatória, que mais tarde passou a ser conhecida como escolas industriais, técnicas e tecnológicas (CEFETs)- Centro Federal de Educação Tecnológica.

Com a abertura dos mercados, em 1980, o Brasil passou a vivenciar um novo cenário econômico e produtivo, em paralelo observa-se o desenvolvimento de novas tecnologias, como também o crescimento da produção e ampliação de diversas prestações de serviços. Essa nova realidade exige mudanças urgentes o que faz com que as instituições de Educação Profissional busquem ampliar o oferecimento de cursos e programas a fim atender às novas demandas com qualidade. (Revista Vozes do Vale, 2018).

Considerando a taxa de desemprego de 13,9 milhões de brasileiros IBGE (2022) e a necessidade de mão de obra qualificada para suprir as novas demandas empregatícias, é que a área da educação está sendo modificada, buscando soluções mediante novas posturas com o ensino médio e os cursos profissionalizantes com a inserção da tecnologia. O novo ensino médio propõe uma formação técnica de forma integrada:

[...] O novo ensino médio permitirá que o jovem opte por uma formação técnica profissional dentro da carga horária do ensino médio regular desde que ele continue cursando português e matemática até o final. E, ao final dos três anos, ele terá um

diploma do ensino médio e um certificado do ensino técnico. (Ministério da Educação, 2022).

Com o advento da lei nº 13.415/17, o sistema de ensino foi reformulado e com ela a parte da gestão escolar, de acordo com as novas demandas de carga horaria, lanche, itinerários, arranjos e o contexto local, sendo incentivado aulas *on-line* dentro e fora das dependências dos colégios públicos. Os colégios contaram com uma parceria para administrar as aulas mediadas por tecnologias, nos moldes do ensino a distância. A ganhadora da licitação foi a instituição universitária UniCesumar atuando nos colégios estaduais nos itinerários da formação técnica em administração com aulas elaboradas por mídias tecnológicas,

Como unidade de análise, optou-se pela gestão da educação de nível médio integrado ao curso profissionalizante de administração mediado por tecnologia nos Colégio Estaduais na cidade de Guarapuava, Paraná. Desta forma, o ano de 2022 foi pioneiro nos colégios públicos do estado a inserir aulas assíncronas e síncronas via *educatron* e o projetor multimídia. Para os colégios mencionados, foram ofertadas duas turmas de primeiro ano, contendo 40 alunos em cada sala de aula em cada colégio (Diário de pesquisa, 2022). Entretanto, o novo modelo de ensino é ministrado de forma remota, especificamente para o curso profissionalizante. Sendo analisado os atores que estão a frente dessa modalidade, com uma função de liderança, pois foram as pessoas que tomaram decisões estratégicas para enfrentar os desafios desse período inovador no ambiente escolar público no ensino médio.

Foram escolhidos os dois únicos colégios na cidade que ofertavam os cursos técnicos de administração no ano de 2022, são instituições mantidas pelo Governo do Estado do Paraná, através da Secretaria de Estado da Educação, ligada administrativamente ao Núcleo Regional de Educação do Município de Guarapuava. Foram seguidos como base dois critérios: Primeiro, acessibilidade da pesquisadora em manter contato direto com os gestores dentro dos colégios por atuar na docência. Segundo a possibilidade de se obter padrões de respostas diferenciados em função do histórico de cada instituição de ensino. Um colégio com tradicionalismo em cursos técnicos em comparação ao outro que era o primeiro ano de oferta, porém o que eles têm em comum é o fato inédito dos dois colégios estarem implantando as aulas mediados por tecnologia. Por meio da revisão dos documentos, foi possível traçar um panorama histórico e evolutivo dos colégios, bem como observar as diferentes perspectivas e abordagens adotadas por cada um ao longo do tempo.

O colégio 1 (COL1) iniciou suas atividades em 1º de março de 1946, sob a denominação de “Ginásio Estadual de Guarapuava. Em 2023 já contava com aproximadamente 1.500 alunos matriculados, 50 profissionais de apoio pedagógico e 130 professores, sendo desse total onze professores bacharéis nas principais graduações do curso

em estudo, como: Ciências Contábeis, Administração, Economia, Marketing, logística entre outros, com mais de nove turmas somente no curso técnico de administração integrado ao novo ensino médio. Trata-se de uma escola urbana, situada na área central da cidade, de fácil acesso localizada próximo ao terminal de transporte coletivo, também motivo pelo qual a procura por vagas é grande no curso técnico, sendo um dos colégios pioneiros em educação na cidade, com 75 anos na educação gratuita (CELEPAR, 2023). Atua no período diurno para o ensino regular e no período noturno ensino subsequente para adultos de forma presencial. Sendo em 2022 a primeira vez que o curso técnico de administração foi ofertado por meio de uma parceira.

O Colégio 2 (COL2) é um estabelecimento que iniciou suas atividades no ano de 1983. Nesse momento ofertava somente o ensino fundamental (5^o a 8^a séries), para atender o núcleo habitacional do bairro. Conforme aumentava a demanda da comunidade local, as turmas foram sendo ampliadas e a partir de 1995, a instituição passou a ofertar o ensino médio. Em 1998 contava com o ensino Fundamental e médio. Sendo em 2022 a primeira vez de oferta do curso técnico em administração, também utilizando aulas mediadas por tecnologia através de uma parceira. Atendendo somente no período diurno. Com 920 alunos matriculados e aproximadamente 100 profissionais, entre eles professores graduados, pós-graduados e mestrados, em sua maioria concursados e exclusivamente do ensino médio regular, contando também com professores contratados temporários. Sem professores especialistas na área específica dos cursos de administração.

Visando responder ao primeiro objetivo específico do trabalho, foram analisados os dados documentais de qual forma se deu a implementação em conjunto dos principais fatos históricos dos cursos técnicos em administração mediados por tecnologia e a partir das entrevistas[...] “começou-se a ideia da mantenedora e da expansão dos cursos técnicos. Descentralizando os técnicos nas escolas centrais, mas assim ampliando para as escolas, para outros bairros.” (ENTREVISTADO EC, 2023). Com a observação, foi possível entender que a preocupação é que a educação consiga alcançar o maior número de alunos, por esse motivo a descentralização, assegurando que os processos operacionais sejam realizados com eficiência.

Primeiramente será analisado como se deu a implantação no COL2, foram analisados alguns documentos, sendo um deles o projeto político pedagógico (PPP, 2022), no qual consta que o colégio está localizado em um bairro da periferia do município, com infraestrutura básica para o atendimento da população, com alguns comércios ao redor, mais a predominância é de residências. No ano de 2021, foi feito um levantamento de informações

da possibilidade e interesse dos alunos do bairro em cursos técnicos. A entrevistada expressou sua opinião sobre a importância de ofertar o curso:

“[...]nós observamos que os nossos alunos aqui, muitos vão estudar no centro, já procurando um curso técnico. Aí nós tínhamos uma proposta. Fizemos uma avaliação aqui, uma pesquisa com a comunidade, e tínhamos uma proposta, de oferecer dois (2) cursos que atenderia a nossa unidade escolar. (ENTREVISTADO EB, 2023).

De forma complementar, as falas reforçam as observações, pois demonstram o anseio de mais oportunidades para os alunos carentes, que não frequentam o colégio do centro, por causa da logística de locomoção e recursos financeiros, “a vontade ali da gestão da época era abrir dois cursos profissionalizantes”. (ENTREVISTADO EF, 2023).

Observa-se em um fragmento da entrevista com o gestor, que a vontade inicial do colégio era ter cursos profissionalizantes no período noturno, para atender a comunidade que trabalha de dia e deseja cursar um técnico para qualificação, “então, o estudo iniciou nesse sentido para abrir os cursos profissionalizantes, no noturno” (ENTREVISTADO EF, 2023). Porém, uma orientação da secretaria da educação do estado, estabeleceu que o período seria matutino, e não haveria expediente noturno no colégio. Assim, foram selecionados os cursos mais apropriados para cada região conforme o arranjo produtivo local. Acreditando na importância e no que representava a implantação de uma instituição profissionalizante “foi feito a pesquisa com os alunos também, com o interesse deles. Qual seria o curso mais atrativo para eles e para a comunidade” (ENTREVISTADO EF, 2023). Um dos motivos que levaram os gestores do colégio estadual do bairro a implementar o curso, era a necessidade de melhorar a vida da comunidade, através da educação, tornando o mercado de empregos descomplicado e atenuando a falta de mão de obra qualificada dentro da economia local. O entrevistado compartilhou:

“Mas aí veio uma orientação do núcleo, sugerindo alguns cursos. Então, em cima das sugestões do núcleo de educação, nós avaliamos o que cabia para o colégio e optamos então pelo curso técnico em administração, porque é um curso cotado é que os nossos jovens têm interesse.” (ENTREVISTADO EB, 2023).

Dessa maneira os gestores optaram pelo curso de administração, por ser atrativo para o bairro, uma oportunidade de crescimento profissional para os alunos. Nas observações realizadas na pesquisa foi possível aferir que o curso técnico contribuiu para preencher algumas lacunas do colégio, como por exemplo evasão escolar e a baixa frequência dos alunos.

Assim, fica evidente que a lei nº 13.415/2017, que alterou o ensino médio, trouxe junto alguns desafios e requisitos para os gestores, “depois, com a implementação do novo ensino médio, veio essa questão de os colégios que tinham mais de três turmas de primeiro ano, que fosse abrir no ano de 2022, abriria pelo menos uma turma de profissionalizantes.”

(ENTREVISTADO EF, 2023). Com a fala é possível perceber o incentivo para ampliação dos cursos profissionalizante e com as observações notar que houve barreiras a serem enfrentadas, como a expansão dos horários, novas disciplinas e o uso da tecnologia, “o próprio ensino médio regular passou aí por várias situações de pesquisa e tudo mais”. (ENTREVISTADO EF, 2023).

Foi um momento que os gestores precisaram se adaptar e aprender a enfrentar as situações, embora a lei seja de 2017, foi no ano de 2022 que começou a implantação do novo ensino médio: “a implantação era a sexta aula, com a implantação das disciplinas ali, aumentou a carga horária, ele deveria optar, por itinerários formativos, então o novo ensino médio vem com outra roupagem, diferente no médio regular tradicional”. (ENTREVISTADO EC, 2023). Com o quinto itinerário, houve um avanço significativo dos cursos profissionais:

“Em 2022 veio uma alteração bem radical em função do novo ensino médio que também atrelou ao quinto itinerário que é educação profissional e ali eles colocaram uma nova matriz curricular para o curso de administração vários componentes curriculares foram trocados e a gente teve que fazer algumas adequações, alguns questionamentos até na época nossa matriz antiga ela era bem mais completa”. (ENTREVISTADO ED, 2023).

Nesse sentido evidencia-se que houve algumas mudanças que trouxeram desafios mais acirrados para o trabalho da gestão escolar. De acordo com documentos internos dos colégios, a comunidade entende que é preciso alterações na educação. “Nesse momento surgiu a necessidade de uma proposta atualizada de ensino, que viesse ao encontro das demandas da sociedade e voltadas para contexto atual” (PPP, COL1, 2023).

Um dos entrevistados destacou a relevância da implementação do curso técnico “então por que não atendemos aqui na nossa comunidade escolar? Então, o primeiro ano que nós tivemos foi em 2022” (ENTREVISTADO EB, 2023). A análise do diário de campo e as entrevistas permitiram uma compreensão mais profunda das experiências e percepções dos participantes da pesquisa, que entendem que a escola precisar estar perto do aluno e da comunidade “a gente já vem da demanda que a escola precisa estar junto. O aluno acompanhado juntamente do professor, e foi assim que houve uma implantação. Houve o lançamento, e assim a divulgação nas escolas ali ao redor” (ENTREVISTADO EC, 2023). De acordo com o diário de campo, a oferta para os cursos técnicos primeiramente prestigiou os alunos que já estudavam no colégio, oportunizando primeiro para os estudantes do nono ano, para que eles continuassem os estudos no mesmo colégio. “[...]Qual era a ideia? apresentarmos o mercado de trabalho, então além de apresentarmos para as quatro (4) turmas de nono ano na época. Foi feito um trabalho aos arredores do colégio também”

(ENTREVISTADO EB, 2023). Com as observações foi possível constatar que houve um trabalho de divulgação na comunidade local, nos bairros próximos, focando os alunos de nonos anos de outras instituições vizinhas, enfatizando a questão de minimizar gastos com deslocamentos, gestão de tempo e principalmente fazer o ensino médio ao mesmo tempo com um curso profissionalizante, nesse momento foi utilizado propagandas locais “[...] um carro de som, moto, som que a gente utilizou foi nas escolas e a gente teve uma grande procura até então” (ENTREVISTADO EC, 2023). No diário de campo (2022) é registrado que foram realizadas visitas de alunos de outros colégios para conhecer as dependências do colégio em estudo. “[...]então, trouxemos alunos também de outras comunidades. Ficamos muito felizes por isso, foi feito um trabalho com os alunos, apresentamos a proposta do curso” (ENTREVISTADO EB, 2023), através das observações, foram colhidos dados subjetivos dos gestores, como enfatizado que houve palestras, com banner e apresentação em datashow para cativar os novos alunos.

O processo para seleção de alunos, vêm determinado pela mantenedora SEED-PR, mas cada colégio pode adaptar para sua realidade, nesse momento cada instituição usou estratégia diferentes para fechar as turmas para o ano de 2022. Foram abertas duas turmas, em sua maioria com alunos que já estudavam no colégio e fizeram a rematrícula para o próximo ano, sendo beneficiados por ser próximo das suas residências. “[...] seria o interesse pela administração na nossa realidade e daí em 2022 nós ofertamos duas turmas de administração 1ªA e 1B”. Analisa-se que nesse momento os alunos continuaram no colégio, não precisando trocar de instituição de ensino para dar continuidade nos estudos. “[...] Foram as turmas pioneiras do curso técnico de administração” (ENTREVISTADO EC, 2023).

Para a implantação no COL1, sendo o mais tradicional do município, logo, denota-se na fala do entrevistado a dificuldade na divulgação do curso logo após a pandemia, devido a muitos lugares estarem com restrição de pessoas, e algumas normas de higienização que impediu a divulgação de forma mais individual “[...] “a gente acabou fazendo a divulgação é foi um pouco mais difícil porque nós estávamos em pandemia, então a gente não tinha aquela abertura que a gente tinha nos outros anos” (ENTREVISTADO EA, 2023). Com as observações, pode se constatar que os alunos vêm de outros lugares para formar as futuras turmas de 1º ano, por esse motivo é fundamental divulgar os cursos profissionalizantes integrados ao ensino médio e angariar alunos para fechar as turmas.

A divulgação dos cursos é indispensável para tornar público a oferta dos cursos para a coletividade, com meios de fácil acesso e transparência, pois, o processo passa por algumas etapas, que podem ser alteradas conforme o cenário de procura por matrículas, ou ajustado

para cada colégio conforme a necessidade. “[...]dentro do processo seletivo, os alunos têm uma entrevista que a gente faz direcionada e além dessa entrevista, o aluno, ele precisa realizar, é... alguns critérios que são estabelecidos no processo da SEED, por exemplo, notas de português, notas de matemática” (ENTREVISTADO EA, 2023). Esse processo é necessário para possibilitar o ingresso do aluno de baixa renda, como critérios que facilitem a garantia da vaga, “[...]com essa visão mais atual, de uma nova dinâmica de ensino e interdisciplinaridade... as turmas são de 40 alunos cada uma, para abrir as turmas, porque as turmas de administração não podem fechar com menos de 35 alunos” (ENTREVISTADO EC, 2023). A fala complementa o que já foi mencionado, as turmas não podem ter um número baixo de alunos, devido a fatores como desistência e transferência, também existe a necessidade de conexão entre as disciplinas.

Por meio das observações, compreende-se que pais, professores e alunos reconhecem o colégio por sua boa reputação e renome em seus cursos profissionalizantes:

“[...] o curso técnico de administração na verdade, ele vem de muitos anos de existência, com mais de 75 anos de existência, mais de 70% desse tempo já tem o curso técnico, na verdade ele começou lá atrás como assistente administrativo, depois evoluiu para gestão de negócios, por fim nos últimos anos curso técnico em administração” (ENTREVISTADO ED, 2023).

É uma instituição consolidada, com vasto conhecimento em cursos profissionalizantes, que sempre ofertam cursos de forma presencial. O entrevistado enfatizou a relevância de uma gestão diferenciada, com plano de ensino que os alunos possam vivenciar a administração no seu cotidiano, sendo observado ao longo do ano letivo o processo e a participação na apresentação final:

“[...]passou vários profissionais, e a gente procurou fazer algo bem diferenciado no técnico de administração, lógico seguir o plano de curso, que é bem interessante, e dentro da matriz a gente montou um estudo diferenciado dentro da escola, que é o fechamento no final do período do curso técnico no caso é 4 anos a matriz antiga, finalizar com a elaboração de um plano de negócio e apresentação”. (ENTREVISTADO ED, 2023).

Em 2021 houve a escolha do curso de Administração por parte dos gestores escolares “[...]esses dois cursos nós optamos pela Administração, depois de todo o tramite que aconteceu” (ENTREVISTADO EC, 2023), resultando na abertura de duas turmas com 40 alunos cada sala de aula.

Durante a transcrição da entrevista foi possível identificar padrões de opiniões entre os entrevistados em relação a implementação do curso técnico de administração integrado e o novo ensino médio de 2022, “[...] então foi bem importante, porque de um lado, do outro a gente sabe que tem as escolas centrais que são importantes, mas atende também o público ao

redor da cidade” (ENTREVISTADO EC, 2023). No início do ano letivo surgiu muitas dúvidas, os gestores não tinham informações suficientes como seria os cursos no ano de 2022 e representantes do alto escalão da educação do Paraná, não tinham as respostas. “[...] a gente ainda acreditava nesse momento que aquele professor, então, era o contratado da série...que ele viria até a escola” (ENTREVISTADO EA, 2023), registrado no diário de campo que todos os esforços para a divulgação do curso e matrículas focavam na aula presencial com professor da área, dentro do colégio.

Com as observações não participante, foi analisado que houve a falta de informação entre as partes envolvidas na educação, “[...] a gente ficou sabendo que eles tinham feito uma parceria com a UniCesumar, mas eles não deixaram em nenhum momento claro para nós de que maneira que essa parceria aconteceria” (ENTREVISTADO EA, 2023). No diário de campo foi anotado que no início do ano letivo, os gestores e pedagogos ficaram preocupados com as informações que os alunos teriam aulas via *meet* em sala de aula “[...]foi uma questão, assim, que surgiu bastante discussão, porque nunca ficou claro para nós, a princípio era para ser implantado o curso e aí na nossa cabeça é que teria professor na sala de aula e isso estava claro para todos os gestores” (ENTREVISTADO EB, 2023).

Nesse momento começou a chegar por *e-mail* informações sobre a parceira, “[...]foi o que aconteceu no caso de administração nessa época e depois de um processo lá de contratação de serviço pela educação a empresa que ganhou foi a UniCesumar.” (ENTREVISTADO ED, 2023). Os diretores acreditando na importância e no que representava a implantação dos cursos nos colégios, começaram a questionar como seria o acompanhamento, ensino e horários, “[...]primeiramente, já implantando que a UniCesumar que ia dar toda a parte técnica e o acompanhamento e a gente já avisando que isso é um ponto de atenção porque precisa de profissionais junto com os alunos” (ENTREVISTADO EC, 2023). “Uma escola como um modelo ideal [...] não existe, uma vez que ela vai se construindo nas contradições do seu cotidiano, que envolve situações diversas, correlações de força em torno de problemas, impasses, soluções, vivenciados a cada momento” (Oliveira, 2009, p. 40). A diretora deixa claro em vários momentos da entrevista que sempre foi um ponto de alerta para ela, pois os alunos necessitam de acompanhamento presencial.

De acordo com o diário de campo, depois de toda a divulgação, *folders*, propagandas, carros de som, matrículas feitas, é que foi informado que as aulas seriam via *meet* em sala de aula “[...]nós não sabíamos disso, foi no correr da implantação do curso, mas no início do ano que realmente foi batido o martelo que nós não teríamos professor presencialmente, somente online”. (ENTREVISTADO EB, 2023). Através de *webnários* as reuniões eram feitas para

tirar dúvidas com todos os envolvidos no Paraná, passado um tempo foi contratada uma pessoa para cuidar da parte dos cursos técnicos profissionalizantes que atuavam com tecnologia. Nesse momento as reuniões eram em grupos menores, por núcleo regional. “[...] E aí, o que aconteceu quando a gente acabou distribuindo essas aulas, veio para nós uma segunda informação, mas aí as aulas já estavam distribuídas de que o horário da UniCesumar era um horário fixo” (ENTREVISTADO EA, 2023). Com a utilização do *e-mail* institucional e *whatsapp* para a comunicação as informações foram sendo disseminadas “[...]aí, começou o desespero da nossa parte em termos de preocupação, em como que a gente fecharia o horário da escola, porque se a disciplina era a mesma, a gente ainda não tinha noção de que seria um (1) professor para o Paraná inteiro” (ENTREVISTADO EA, 2023). Com a observação foi possível observar o desafio em ajustar os horários dos professores, pois não podia alterar o horário das aulas mediadas por tecnologia. “[...]Então, à terça-feira, o primeiro e segundo horário, [...], a gente já tinha que deixar aquela aula de segundo horário para UniCesumar” (ENTREVISTADO EA, 2023). Observou-se que o corpo docente ficou sabendo que as aulas eram fixas e com um professor para vários alunos, isso gerou inquietação “[...] então, houve muito questionamento, como que era esse trabalhado? E a gente não tinha muita resposta. As respostas aconteciam conforme os casos aconteciam” (ENTREVISTADO EA, 2023). Nota-se que houve falta de comunicação clara e transparente nesse momento do ano letivo.

Nas observações foi registrado a desmotivação por parte dos gestores, o que se confirmou na entrevista, “[...] E conforme foram chegando as informações nós ficamos sabendo que algumas disciplinas, então seriam online, [...]nós ficamos então decepcionados, tanto a direção quanto professores, inclusive os estudantes” (ENTREVISTADO EB, 2023). Sendo explicado na fala dos entrevistados como foi a distribuição das disciplinas “[...] “no primeiro ano as disciplinas foram: Marketing, Introdução a Economia e Teoria Geral da Administração”. (ENTREVISTADO EE, 2023). As disciplinas e a carga horária eram as mesmas para ambos os colégios. “[...] Cada uma delas tinha duas horas aula semanal. Mas a única que tinha alguém que explicava via tecnologia era as duas aulas de marketing, as demais eram todas aulas EAD” (ENTREVISTADO EE, 2023). Pode-se verificar como foi a divisão das aulas mediadas por tecnologias, com horários e dias fixados para ambos os colégios. De forma simplificada como foram divididas as aulas via *meet* na fala do ENTREVISTADO EE, 2023 por meio do quadro 6 é possível identificar as informações dos colégios de forma comparativa.

Quadro 6. Informações dos colégios

	DINÂMICA DO DIA A DIA NAS AULAS MEDIADAS POR TECNOLOGIA	DINÂMICA OBSERVADA:
COL1	1 monitor, 2 turmas com 40 alunos cada sala de aula, toda quinta-feira (terceira e quarta aula 1ª B quinta e sexta aula 1ª A) Período da manhã	“Alunos desmotivados, bagunça, E a câmera não filmava todos os alunos, áudio baixo, sem oportunidade para o aluno sanar dúvidas de forma individual”
COL 2	2 monitores, 40 alunos cada sala de aula. 2 turmas aulas terças-feiras no mesmo horário, com monitores diferentes. 1ª A e 1ª B (Primeiro e segundo horário) Período -tarde	“Alunos desmotivados, bagunça, a câmera não filmava todos os alunos, áudio baixo, sem oportunidade para o aluno sanar dúvidas de forma individual. Comparação com outras series que tinham professores presenciais”.

Fonte: Elaborado fonte autora (2022)

A partir do exposto na Categoria I, infere-se pelas observações e o diário de campo que a implantação dos cursos técnicos integrados ao novo ensino médio, trouxeram uma nova abordagem rompendo paradigmas. Baseado em documentos disponibilizados nas instituições de ensino as subcategorias serão separadas com formatação em negrito para facilitar o entendimento como: Metodologia de ensino, professores, alunos, pais etc.

Neste ponto, ressalta-se a **metodologia de ensino** utilizada nesse período. “[...] Já comecei a olhar com um olhar mais desafiador, porque realmente é um pouquinho diferente do que a gente estava acostumado a trabalhar” (ENTREVISTADO ED, 2023). Nas leituras dos documentos fica registrado para os cursos de educação profissional, às áreas de conhecimento que são trabalhadas através da mobilização entre os componentes curriculares de acordo com a especificidade de cada curso.” [...], mas também entendemos que como era um processo novo, muita coisa poderia ainda ser alterada e até a questão do tempo condensou de quatro (4) para três (3) anos e ampliou de cinco (5) para seis (6) aulas diárias (ENTREVISTADO ED, 2023). Diminuiu o tempo de estudo em anos e aumentou em horas diárias para contemplar todos os itinerários curriculares.

De acordo com o PPP do colégio, foi documentado em 2022 como seria a metodologia de ensino para os cursos de Administração as disciplinas técnicas serão realizadas por uma empresa terceirizada e especializada na área. As aulas serão presenciais e mediadas por tecnologia, de forma síncrona, e as atividades e avaliações serão desenvolvidas na plataforma *classroom* da SEED e na plataforma educacional da empresa (PPP, COL1 2022). Os alunos passam a utilizar a tecnologia para realizar as atividades em sala de aula e

fazem uso de recursos tecnológicos para fazer as atividades extracurriculares em suas residências:

“[...] as aulas não tinham coordenação de curso, aí o governo começou a ter muitas reclamações, de pais, alunos, dos gestores e tudo aí chegou no mês de abril, eles decidiram que tinha que ter um coordenador que era professor do colégio ou indicado pela direção alguém para que tentasse amenizar esses problemas” (ENTREVISTADO EE, 2023).

Sem a possibilidade de escolha dos pais e alunos, se gostariam de estudar nessa modalidade não sendo avisado antecipadamente que as aulas seriam sem professores presenciais, com aulas assíncronas e síncronas. “[...] porque eles falaram em vários momentos que se eles soubessem que seria online ainda mais ali a parte técnica, que é muito importante para o curso técnico. Eles não teriam optado por fazer o mesmo (ENTREVISTADO EB, 2023).

Em relação ao horário das aulas é possível notar semelhança entre as falas “[...] é seis (6) aulas, eles tinham disciplinas online, tinham mais uma carga horária que era no contraturno, era colocado como a sétima aula [...]” (ENTREVISTADO EC, 2023). De forma complementar o (ENTREVISTADO EC, 2023) “[...]ressalta que houve uma expansão recente de aulas por dia na grade curricular do ensino médio, aumentando também as disciplinas”. No diário de campo e as observações demonstram que os alunos estavam em um momento de euforia e entusiasmo, pois estavam voltando as aulas presenciais depois de um longo tempo em casa, por motivos da pandemia. “[...]a princípio nós achamos que os professores é que iriam ministrar as aulas, chegou a hora da distribuição, depois das matrículas, não foi isso que ocorreu (ENTREVISTADO EE, 2023).

Logo em seguida foi enviado monitores para as escolas:

Tinha o que na sala de aula... era um “tutor”, “monitor”. Vinha um monitor até o colégio, mas a função dele era somente ligar e desligar o equipamento, verificar se a aula estava sendo ministrada, se os alunos estavam assistindo, mas os alunos faziam o que queriam em sala de aula”. (ENTREVISTADO EE, 2023).

Na observação foi possível verificar que o monitor não tinha formação específica para o curso técnico, sua função era somente para ligar e desligar o *educatron*, intermediar na utilização da câmera e microfone. Ainda considerando o observado e registrado em diário de campo (2022, p, 9), o monitor era proibido de dar aula, qualquer dúvida era direcionada para o professor da *Meet*, no bate papo on-line do vídeo conferência. Na compreensão do ENTREVISTADO ED, 2023, “[...] a secretária deveria abrir mais vagas para professores locais, pois a justificativa de aulas mediadas por tecnologia, é que não havia quantidade suficiente de professores em cada núcleo”. Com as análises documentais é possível

comprovar no informativo nº 09/2022 – SEED/DEDUC/DEP que as instituições de ensino que ofertam os itinerários formativos, o que se comprovou também na entrevista:

“[...]Educação Profissional dos cursos de Administração, que possuem os componentes curriculares técnicos desenvolvidos através de aulas síncronas mediadas por tecnologia contarão com a presença de 01 (um) monitor por turma, fazia aquele acompanhamento, mas não era uma pessoa com formação na área de Administração, era simplesmente um monitor que ia ligar o data show[...]” (ENTREVISTADO EC, 2023).

Os monitores são profissionais de apoio, contratados pela parceira – UniCesumar, responsáveis pelo acompanhamento dos estudantes durante as aulas dos componentes curriculares técnicos. No guia do monitor do EP.TEC Paraná 2022, é possível observar e entender que o monitor é uma pessoa designada para cuidar da parte dos equipamentos, “não responde dúvidas sobre o conteúdo ministrado, não corrige qualquer tipo de atividade, seja avaliativa ou não, não substitui professores da escola nas suas salas de aula, não está autorizado a assumir, com a comunidade escolar, atividades profissionais, não realiza horas extras e nem participa de eventos”. A função do monitor dentro da sala de aula era facilitar a intermediação entre o professor docente da parceira e os estudantes, durante a transmissão das aulas síncronas mediadas por tecnologia, assegurando o cuidado dos equipamentos e recursos materiais.

Os trechos a seguir, retirados das transcrições das entrevistas realizadas com as observações demonstram a situação dos **professores** no período de aulas mediadas por tecnologia “[...]na verdade, também foi um pouco de desconhecimento, acredito que seja isso na questão da educação profissional de que não teria no Paraná inteiro profissionais na área da administração que é um dos requisitos para que o curso seja aberto em determinada instituição” (ENTREVISTADO ED, 2023). É possível notar que a parceira foi contratada para atuar nos colégios, para suprir a necessidade de professores na área de administração, principalmente em cidades do interior do Estado. “[...] a questão dos professores, a preocupação da SEED é que não tinha professores para este curso por isso eles optaram dentro da proposta serem mediado por tecnologia” (ENTREVISTADO ED, 2023).

Ampliando a rede de ensino, como demonstra o histórico dos colégios, segundo o COL1 não havia nenhum professor formado em administração e no COL2 havia um número baixo de profissionais atuando na área. Os participantes enfatizaram que a responsabilidade em ministrar as aulas, elaboração de revisão, prova e recuperação ficou com a parceira. “[...]então a UniCesumar que ficou responsável por ministrar todas as aulas, as disciplinas

técnicas via *meet* ou outro aplicativo ou plataforma para todas as escolas do Paraná” (ENTREVISTADO ED, 2023).

Para prestigiar os professores lotados no colégio que ministram aulas presenciais, é dado prioridade de escolha das disciplinas e horários “[...] os professores ficaram é de certa forma, revoltados, a questão que nós temos de cultura dentro da SEED, se ele é o professor mais velho escolhe as aulas que ele quer trabalhar, então o professor, ele escolhe a aula de acordo com afinidade que ele possui” (ENTREVISTADO EA, 2023). Nas observações, verificou-se que a direção passou por um período de descontentamento entre os professores, demandando habilidades para gestão de conflitos. “[...]Durante o processo de distribuição de aulas, eles nos informaram que tais disciplinas não podiam ser distribuído” (ENTREVISTADO EA, 2023). Relatou-se, até mesmo, a resistência de alguns professores mais antigos que se sentiram prejudicados, “[...]Então, de certa forma, houve resistência de primeiro momento, porque muitas disciplinas eram habilidades dos professores que já trabalhavam com elas a algum tempo. (ENTREVISTADO EA, 2023), pois não conseguiram ministrar mais aulas, devido a entrada de uma empresa privada no setor público, professores com tradicionalismo no colégio perderam suas aulas. “[...] Então os professores achavam que não ia dar certo e realmente foi o que aconteceu. Já viu que não estava sendo produtivos” (ENTREVISTADO EC, 2023).

As respostas oferecidas pelos gestores coadunam com o diário de campo (2022, p.7) “[...]chegou lá os professores não podiam pegar as aulas dos primeiros anos, que eram todos da parceira, os professores ficaram indignados primeiramente, depois todos decidiram que não iriam ajudar em nada com isso, nada mais justo que a UniCesumar dessa conta” (ENTREVISTADO EE, 2023). Alguns professores tentaram boicotar a parceira, situação que a gestão escolar interveio para que o trabalho fosse realizado da melhor maneira possível, “[...]já começou uma segunda batalha porque a gente queria saber como é que a gente ia conseguir fechar os horários de aula”. (ENTREVISTADO EA, 2023).

A gestora escolar ressalta que a informação de como seria a distribuição das aulas foi algo inesperado “[...]já a gente quase teve um treco porque já estava definido quais eram as disciplinas que seriam mediadas por tecnologia, que seria pela UniCesumar (ENTREVISTADO EA, 2023). E mesmo assim, no início do ano alunos ficam sem ninguém para acompanhar as aulas. “[...]então, o que aconteceu? Impediu aquele professor que já estava na sala de aula, trabalhando com marketing há muito tempo, ele não pode pegar aquela aula, porque a aula era de uma empresa (ENTREVISTADO EA, 2023).

Alguns professores foram alocados em outras áreas “[...] então como se a gente tivesse que retirar algumas aulas da distribuição” (ENTREVISTADO EA, 2023). Com vários questionamentos e desafios impostos nas falas anteriores, agravados pela aulas mediadas pela tecnologia sem professor presencial, no trecho do ENTREVISTADO EA,2023, “[...]destaca que os professores que já atuavam nas escolas, ficaram indignados e não se prontificaram em ajudar as turmas que estavam sendo conduzidas de forma on-line.”, uma situação que dividiu a equipe escolar, novamente um desafio a ser superado, com a resolução de conflitos, tomada de decisão assertiva e um bom trabalho de liderança para unir o grupo. “[...]então vamos supor, eu sou professora da administração, eu gosto muito de trabalhar com marketing. E as aulas de marketing não podiam ser distribuídas porque era mediado por tecnologia” (ENTREVISTADO EA, 202).

Denota-se que essas situações do dia a dia, sobrecarregaram a direção e a pedagogia pois não tinha uma pessoa para ficar em sala de aula, então era preciso direcionar outras pessoas para cuidar das salas de aulas. De acordo com o Diário de campo (2022), os gestores de ambos os colégios solicitaram um monitor fixo para os colégios e um coordenador de curso, “[...] do curso técnico nós não tínhamos ninguém. Somente quando veio a coordenadora que aí veio a somar e acompanhar todo esse processo, mas assim, em vista da questão de professores ficaram assim... Mas vai dar certo? Salas sendo atendidos ao mesmo tempo?” (ENTREVISTADO EC, 2023). De acordo com o diário de campo, a primeira prova foi impressa para cada aluno e realizada em sala de aula. A aplicação foi feita pela pedagoga, pois até o momento não tinha coordenador. “[...] enfim, com as aulas online aí depois veio o coordenador, que foi um pedido e foi uma briga grande, entre a parte profissional e os professores que têm que ter esse acompanhamento” (ENTREVISTADO EC, 2023). O coordenador do curso era responsável pelo lançamento da frequência e notas dos alunos, acompanhando as provas *on-line*, e as atividades via *classroom* (PPP, COL2, 2022). As observações foram feitas em diversos locais do colégio, em cursos, reuniões pedagógicas, horas atividades dos professores, grupos de estudos.

A entrevista permitiu uma compreensão mais profunda da metodologia de ensino, das experiências e percepções dos gestores escolares na pesquisa “[...]eu penso assim, nós não estamos mais no sistema online, hoje nós temos uma proposta de ensino presencial, então, se eu tenho uma proposta de ensino presencial, nada mais do que todos aqui estudando presencial, porque é um trabalho diferenciado, exige mais cobranças (ENTREVISTADO EB, 2023). O pensamento da diretora reforça que o planejamento e a organização dos colégios no

ano de 2022 eram para o ensino presencial, com o professor em sala de aula, e não com ensino a distância.

É interessante destacar que, em várias situações, o mesmo entrevistado apresentara respostas que se relacionam, como por exemplo a situação dos **pais** dos alunos. Com as observações no cotidiano dos pedagogos, com relação a participação dos pais, é evidente uma grande participação até no nono ano, nos anos subsequentes há uma redução do acompanhamento (PPP, COL1, 2022). Nas leituras de documentos o COL1, “Quanto à escolarização dos responsáveis, observa-se um bom nível de escolaridade. Muitos dos pais possuem o ensino médio. O conhecimento proporciona maior entendimento da importância do acompanhamento na vida escolar dos filhos” (PPP, COL 1, 2022) Já no COL 2, “em análise aos documentos internos do colégio, é possível aferir que os pais dos alunos e moradores do bairro variam em questões de renda, nível de escolaridade e profissão, A grande maioria trabalha no comércio, outros na indústria, e alguns em atividades à agricultura” (PPP, COL2, 2022). Nas observações não participante e em reuniões pedagógicas com auxílio de documentos foi possível perceber com relação a “classe social dos pais que compõe a comunidade é bem variada, pois existem famílias com baixa renda, e de formação escolar baixa e semianalfabetas e outras com razoável renda familiar e nível escolar superior” (PPP, COL2, 2022).

Nas conversas, os entrevistados demonstram outro fator alarmante a respeito de pais e responsáveis que coaduna com documentos da escola. Nas análises documentais foi verificado uma pesquisa feita para o colégio, onde demonstra “que o colégio atende à alunos procedentes de famílias onde mais de 70% das mães trabalham fora, sendo assim boa parte dos nossos alunos tem dificuldades de relações familiares. Essa realidade demonstra algumas questões conflitantes em sala de aula: como falta de limites, carência afetiva, ocasionando indisciplina que influencia diretamente no processo educacional como um todo” (PPP, COL 1, 2022). O que reforça na fala do entrevistado que os pais têm pouco tempo para supervisionar o que os filhos estão fazendo, por motivos que a maioria trabalha fora. Nas observações feitas no colégio do bairro foi ressaltado que existe alguns agravantes que afetam de forma indireta a qualidade da gestão escolar. O compromisso dos alunos: Falta de participação familiar, se agravando ainda mais com transtornos de aprendizagem e dificuldades de convivências e consequentemente a evasão escolar (PPP, COL2, 2022). Foi registrado no diário de campo que ambos os colégios possuem dificuldades com relação aos alunos em alguma área da vida social, devido à falta de acompanhamento familiar

Embora todo o esforço da gestão escolar para atenuar as dificuldades encontradas, alguns pais de alunos tiveram dúvidas com relação ao ensino através de uma televisão, principalmente ao excesso de tempo gasto em frente a tecnologia. “[...] Os pais também sentiram, pois têm muitos que não tem nem o ensino fundamental. O que vai ajudar em casa?” (ENTREVISTADO EG, 2023). A preocupação de como estava sendo conduzido as aulas do curso técnico, e principalmente com relação aos recursos tecnológicos, pois alguns não tinham disponível em sua casa. “[...] No ano de 2022, então assim, os pais, eles aceitam tudo...foi um ou outro que quis entender o porquê disso, e aí a gente colocou a real situação, nós também não sabíamos. Conforme foi rolando aí é que as informações chegaram” (ENTREVISTADO EB, 2023). Porém, alguns pais não aceitaram a nova modalidade de ensino “[...]muitos pais, inclusive, tiraram seus filhos do curso técnico e mandaram para o ensino médio normal” (ENTREVISTADO EA, 2023).

Após relatos dos alunos que as aulas eram gravadas e no momento que estavam na escola houve a falta de um professor presencial para organizar e conduzir a turma, “[...]os pais entraram a partir do momento que os filhos começaram a contar que eles ficavam sozinhos dentro da sala de aula”. (ENTREVISTADO EA, 2023). Muitos pais queriam informações como seria essa nova abordagem de ensino, mas nesse momento ninguém tinha respostas, “[...] o primeiro impacto que gerou é que as aulas mediadas por tecnologia durante um mês e pouco elas não tiveram ninguém de apoio, então a gente quando escola tinha que pegar aqui nós saímos da direção, ou um funcionário, alguém da escola e até a sala de aula para ficar com esses alunos” (ENTREVISTADO EA, 2023). Por intermédio das observações, o desafio da gestão escolar nesse momento da história foi possuir uma gama de demandas de situações difíceis de serem resolvidas a curto prazo, atender as preocupações com a sala de aula e ausência de um professor para ser responsável pela turma. A informação que as aulas seriam mediadas por tecnologia chegaram ao conhecimento dos pais de forma tardia, “[...]alguns filhos relataram para os pais como que era a situação e os pais vinham até a escola para cobrar, não vai ter um monitor, não vai ter um professor dentro da sala e aí a gente começou o embate porquê de primeiro momento a gente não tinha nem o monitor” (ENTREVISTADO EA, 2023).

É importante acrescentar que, a maioria dos alunos tem conhecimento de internet, são habituados a jogos e redes sociais. No entanto, estudar, fazer leitura, elaborar redação e pesquisar por tecnologia, é algo mais complexo para os estudantes adolescentes, “[...]a questão da tecnologia é importante, tem que estar junto, atrelado, mas nada como uma aula.” (ENTREVISTADO EC, 2023). Com as observações, é possível aferir que os alunos não têm o

hábito de usar a tecnologia para pesquisar e fazer leitura, sem a presença de uma pessoa supervisionando, “[...]o professor ali compartilhando conhecimento a sua prática para que tenha produção e o aprendizado seja eficaz ali” (ENTREVISTADO EC, 2023). Para que o uso da tecnologia gere conhecimento e não só entretenimento.

Nesse sentido, cabe destacar que foi observado a preocupação dos pais, com o excesso de tecnologia para seus filhos, exigindo professores presentes em sala de aula.

“[...]Os pais ficaram preocupados porque quando você utiliza a tecnologia tem toda a questão de gestão do tempo criar um ambiente para os alunos fazerem tarefas. alguns pais ficaram preocupados apesar do colégio ser central 70% dos pais têm condições de dar um celular adequado um computador adequado para seu filho, mas uma parte não tem.” (ENTREVISTADO ED, 2023).

A equipe pedagógica precisou redobrar os esforços e ficar atentas nessas turmas pontuais, “[...]e os alunos que não tinham acesso à internet? Celular? Ou computador em casa?” (ENTREVISTADO EE, 2023). Através do diário de campo (2022) e dos e-mail institucionais de 2022, alguns pais reclamaram que não possuíam notebook, internet em suas residências, por isso os gestores necessitaram adequar algumas normas internas do colégio para atender esses alunos, com impressão de material, provas domiciliares, etc., “[...] mas não foi suficiente então começou a criar um problema sério justamente dos alunos não conseguirem acompanhar o processo porque não tinha acesso à tecnologia, ou se vinham a escola tinha que adequar, adaptar o que tinha nós tivemos que fazer várias intervenções” (ENTREVISTADO ED, 2023). Alguns materiais foram impressos, o que demandou tempo, recursos materiais e mais pessoas para garantir o bom funcionamento das aulas. “[...]os pais que não têm acesso vieram até o colégio reclamar que precisavam do apoio da escola com mais investimentos” (ENTREVISTADO ED, 2023). Através das observações e conversas pedagógicas foram levantadas sugestões de melhorias. Uma delas foi a reunião com todos os pais para explicar o que estava acontecendo nesse momento histórico dos colégios e ser transparente nas informações. “[...] os próprios pais criaram uma certa resistência então a gente teve que fazer todo um trabalho de conscientização para tentar adequar e ir alinhando no primeiro ano de implantação” (ENTREVISTADO ED, 2023). Na observação a reunião elaborada pelos gestores foi produtiva, pois foi possível tranquilizar os pais e pedir apoio e acompanhamento da família.

O entrevistado trazia uma preocupação com os educandos, pois os **alunos** foram os mais afetados, “[...] todo mundo se engana muito em relação ao poder aquisitivo, e isso é mentira, tem muito alunos que tem tanta dificuldade como o aluno de bairro, inclusive

financeiro, aí você olha todos de uniforme igual você não identifica” (ENTREVISTADO EE, 2023). Com alguns pontos negativos a ser superados, com planejamento, organização e principalmente uma boa comunicação entre a equipe., “[...]e teve períodos quando eu tive na direção que a gente fazia inclusive cesta básica para entregar para eles, todos os colégios acontecem isso” (ENTREVISTADO EE, 2023). Pois a classe social dos alunos “pertence à classe E, de dois a quatro salários-mínimos, conforme classificação do IBGE, sendo, portanto, classe média baixa (PPP, COL2, 2022)”. Isso impacta diretamente a gestão dos colégios, pois houve um trabalho redobrado da equipe pedagógica com relação a aprendizagem, “[...] e os nossos alunos durante a pandemia, já sofreram demais. Então agora é o momento de sentar-se na escola, na sala de aula e estudar” (ENTREVISTADO EB, 2023). Diário de campo (2022) a maneira como estava sendo conduzida as aulas, não estava tendo esse respaldo, “[...] na parte das aulas online, mas o aluno não tinha esse hábito, preciso ler tudo aqui. É entender, para resolver as atividades...e nada” (ENTREVISTADO EC, 2023), pois é uma comunidade mais simples, de bairro, os alunos são adolescentes gostam de brincar, conversar, querem ficar o tempo todo no celular tirando fotos, vendo aplicativos diversos, “[...] o que nós visamos com esses estudantes, ser uma pessoa crítica, uma pessoa assim, que saiba gerenciar, com discernimento, que tenha uma visão de empreendedor” (ENTREVISTADO EB, 2023).

De forma complementar, a ENTREVISTADO EC,2023 relata que houve muitas incertezas no início, muitos questionamentos, e não havia respostas, os alunos não levavam a sério as aulas, “[...]lembro que os alunos, nem os professores não tinham a menor noção que as aulas seriam mediadas por tecnologia” (ENTREVISTADO EE, 2023). Faltou a parte técnica presencial do curso com visitas às empresas, o professor mantendo o contato individual “[...] não se via assim produtividade, aquele olhar, alguns alunos podem ser que um estava atento ali, mas a maior parte estava dispersos” (ENTREVISTADO EC, 2023). As investigações demonstram que a intenção dos diretores é a formação integral dos alunos, “[...]não tenho nada contra o ensino online, até porque eu penso numa universidade, uma pós, não vejo problema nenhum, mas eu penso que no ensino médio nós estamos moldando os estudantes” (ENTREVISTADO EB, 2023), ou seja, o reconhecimento do colégio, por ter um trabalho levado a sério, uma gestão comprometida, com alunos que tenham aprovação nas disciplinas, mas também que sejam cidadãos educados para ajudar a comunidade que estão inseridos, “[...]a tecnologia tem que motivar... eles a gostar aos poucos, aos pouquinhos, é fazendo inserções, com doses homeopáticas assim da tecnologia.” (ENTREVISTADO ED, 2023).

Para os exercícios de fixação de conteúdos, foram utilizados o *google classroom*, com *quizzes* para serem respondidos, e posteriormente utilizados para a realização das provas e recuperações. “[...]uma das dificuldades é que os alunos não estavam levando a sério, não realizava as atividades, é um curso novo para nós e os nossos alunos ainda são imaturos, no presencial, os alunos rendem muito mais” (ENTREVISTADO EB, 2023). Diário de campo (2022), os alunos respondiam as questões de qualquer maneira sem ler. Houve bagunça nas salas de aulas, desmotivação, notas baixas, “[...]tem a questão da tecnologia que ajuda integrar, mas ainda temos bastante dificuldade por ser uma coisa nova foi bem complexo os alunos criaram uma certa resistência (ENTREVISTADO ED, 2023). As revisões eram feitas pela plataforma *Youtube* ao vivo e depois ficavam gravadas para os alunos assistirem.

Para facilitar o trabalho dos educadores, os gestores criaram um ambiente com condições essenciais para focar nos objetivos do ano letivo, “[...], mas por que nós discutimos com os nossos alunos? Nós queremos cidadãos que faça a diferença aí no mercado, então ele tem toda uma formação” (ENTREVISTADO EB, 2023). O curso visa aprimorar a comunicação, trabalho em equipe o senso crítico, “[...]realmente é um profissional que vai levar a sério que vai terminar o técnico que vai fazer um curso. Vai procurar fazer um aperfeiçoamento, então, para ser um profissional diferenciado aí no mercado” (ENTREVISTADO EB, 2023), que algo que se constrói na parte social, os desafios para a gestão escolar é intermediar, facilitar e mostrar caminhos diferentes com novas oportunidades, com olhar para um profissional de sucesso. A democratização do ensino médio público levou a escola a sentir necessidade de proporcionar espaços” [...]e nós prezamos por isso, assim, o que se observa de diferente do ensino médio, para o ensino profissional, são alunos mais conscientes [...] então eu já vejo assim que essa visão diferenciada já é um caminho adiante” (ENTREVISTADO EB, 2023)

Outro dado interessante que pode ser inferido da análise das transcrições é a divulgação e interesse dos **empresários** em alunos que estudam através de tecnologia, sendo estagiários e jovem aprendiz. Outro fator bastante importante, no momento que esse aluno começa a trabalhar, sua autoestima e qualidade de vida melhoram, o aluno se torna uma pessoa mais responsável, madura e a perspectiva laboral de mais oportunidades para o egresso em vagas com salários maiores “[...]então eu vejo assim que eles estão buscando os nossos estudantes, sim, é uma forma de incentivá-los a estudar com boas notas, bom rendimento. Para um trabalho aí do futuro[...].” (ENTREVISTADO EB, 2023).

Identifica-se que os entrevistados incentivam o desejo de mudança e acesso a mais recursos tecnológicos de qualidade, para o desenvolvimento do curso e do Colégio

“Para o colégio...não afetou muito, a gente já lidava com tecnologia... não dessa forma, mas o próprio colégio educação profissional 90% da escola é educação profissional então nos trabalhávamos na área de tecnologia, iniciação científica, e várias parcerias muito forte de jovem aprendiz como de estágio tanto obrigatório como não obrigatório remunerado então a gente já tem parceria e network com as empresas, não chegou a afetar muito no caso” (ENTREVISTADO ED, 2023).

Com a falta de informação os empresários nem ficaram sabendo como estava o andamento das aulas, como era a formação do seu colaborador, de forma complementar o gestor enfatiza que “[...] até esses dias, eles não tinham a menor noção, que tinha acontecido isso ano passado. Eles não têm noção de quantas aulas os alunos têm, nem conteúdo que os alunos têm” (ENTREVISTADO EE, 2023).

No colégio mais antigo da cidade, os contratos de emprego entre estudante e empresa foram mais estáveis, outro gestor pondera que “[...]diria para você que não, porque as turmas que nós temos procura por estágio são turmas finais, terceiros, quartos anos” (ENTREVISTADO EA, 2023), pelo histórico educacional, formando bons profissionais ao longo do tempo, a própria sociedade local, conhece os professores, como as aulas são ministradas, “[...]era o primeiro ano, então... de certa forma, a procura é baixa por esse público, por esses alunos de primeiro ano, mas eu acredito que eu nem sei se os empresários chegaram a ficar cientes dessa mudança, então eu diria que de nada mudou para os empresários[...]” (ENTREVISTADO EA, 2023). Por essas e outras razões a formação nos cursos técnicos tem muita procura, “[...]teve bastante procura dos alunos até então, para nós, o aluno tem que fazer estágio de tarde ou à noite, acho que muitos alunos ali tiveram essa oportunidade” (ENTREVISTADO EC, 2023), pois são alunos diferenciados, com aulas teóricas e práticas voltadas para o que os empresários procuram e precisam para seus empreendimentos, “[...] muitos procuraram fazer o curso de administração pela possibilidade de ter algo a mais o currículo, também a questão dos cursos oferecidos pelos empresários” (ENTREVISTADO EC, 2023), permitindo esse aluno ingressar de forma mais rápida no mercado e seguir carreira, optando por uma graduação e outras especializações, pois tem uma base consolidada de administração.

Para alguns gestores entrevistados o curso é **importante para o colégio**, pois é um técnico de cunho vocacional, é uma conexão para o mundo do trabalho e uma forma de ampliar o conhecimento dos alunos, visando a entrada no ensino superior. Através das leituras em regimentos internos, conforme Art.10 a oferta da EPT, deve garantir ao estudante efetivamente a qualificação profissional tanto para o desenvolvimento da vida, quanto para adaptar-se às novas condições ocupacionais e exigências do mundo do trabalho. Nesse sentido, a diretora geral apresentou uma informação importante que pode contribuir para o

significado da importância do curso nos bairros, “[...] os cursos técnicos, só tendem a crescer pelo que a gente percebe, as escolas podem apresentar aí algumas possibilidades, então para 2024” (ENTREVISTADO EB, 2023), a escolha dos cursos futuros, é um nicho de mercado que está crescendo “[...] nós estamos querendo implantar também marketing, então eu vejo assim que a administração é um curso muito joia, porque existem várias áreas, né?” (ENTREVISTADO EB, 2023), é importante proporcionar para a comunidade, outros cursos, prestigiando as pessoas que moram afastados do centro, “[...] e fico muito mais feliz ainda em poder proporcionar isso aqui... esse meu aluno não tem que pegar ônibus, estudar distante, estar aqui na comunidade[...].” (ENTREVISTADO EB, 2023). Não precisam despende de recursos financeiros para estudar “[...] que podem ter possibilidades no mercado de trabalho, os nossos estudantes e eu acho que a escola deve proporcionar isso. [...]”. (ENTREVISTADO EB, 2023). Diante das falas, é possível notar uma preocupação em proporcionar o aumento de emprego e renda na localidade.

Despertar habilidades específicas nos alunos “[...] no colégio isso trouxe um novo diferencial, até por ser uma escola bem tradicional de ensino normal, com professores bem mais antigos...que vem de tempo, então para ele foi inovador” (ENTREVISTADO EC, 2023). Com princípios basilares para uma educação profissional, baseada na articulação com o setor produtivo, para a construção coerente de itinerários formativos, e respeito ao princípio constitucional do pluralismo de ideias e concepções. Impulsionar a carreira dos estudantes “[...] os nossos alunos são bem imediatistas, eles acham que hoje vão entrar no mercado de trabalho, e amanhã estão milionários” (ENTREVISTADO EA, 2023).

Promovendo o respeito aos valores éticos no desenvolvimento da pessoa humana e o preparo para o exercício da cidadania a inserção ao mundo do trabalho e empreendedorismo, “[...] os cursos técnicos do colégio têm tradição e aí entram vários cursos técnicos...então eu acredito que a maior importância está na questão de é múltiplos locais de empregabilidade” [...] (ENTREVISTADO EA, 2023). É essencial para atingir o sucesso, por esse motivo a procura por curso que oferecem a parte teórica e prática “[...] e ele quer que esse trabalho tenha dado um retorno financeiro” (ENTREVISTADO EA, 2023). Uma formação sólida, com qualidade, valorização dos estudantes na curiosidade, criatividade e experimentação, considerando a indissociabilidade entre ensino e prática social, visando a superação da fragmentação de conhecimento. As leituras de documentos internos revelam que, as tecnologias digitais ampliam as possibilidades de atuação, como as relacionadas a tempo e espaço, como o trabalho remoto, a agilização de processos de trabalho em diferentes segmentos.

Acreditando na importância dos cursos e no que representa a implantação de um curso técnico nos colégios estaduais para contribuir com aumento de emprego e renda pois o aluno tem oportunidades de empregos em várias áreas:

“[...]Sendo o seu o seu próprio, digamos assim, chefe agrega é justamente possibilitar para o aluno que ele tem uma gama variedade. De locais para trabalho, mas ele também possibilita que esse aluno saia daqui preparado para montar a sua própria empresa e ter aí a sua liberdade financeira, que é o que eles tanto buscam. Então eu vejo como algo primordial, vejo como tradicional também, porque é tradicionalismo aqui da nossa região ofertar o curso.” (ENTREVISTADO EA, 2023).

Cabe ressaltar que os cursos profissionalizantes ganham mais visibilidade da sociedade e trazem recursos financeiros para o colégio. Constata-se que ambos os gestores concordaram que a implantação dos cursos técnicos de administração é importante para a vida do colégio e dos alunos “[...]por ser uma escola regular do ensino médio, agora profissional, tem toda essa diversidade, isso impacta um pouquinho, mas assim é grande e positivo para a formação do nosso aluno” (ENTREVISTADO EC, 2023), traz diversidade de conhecimento, é um caminho mais curto entre ensino e mercado de trabalho. É um estímulo à pesquisa no aprofundamento do processo formativo, integrando saberes cognitivos e socioemocionais, visando à construção de competências e habilidades profissionais, como fio condutor, para o desempenho de diferentes funções no setor produtivo.

4.2. CATEGORIA II: MEDIAÇÃO POR TECNOLOGIA E INFRAESTRUTURA NO ANO DE 2022

Esta categoria visa estudar se a infraestrutura física dos colégios contribuiu para essa nova modalidade de ensino, com dados que visa compreender melhor os desafios da gestão escolar no período de implantação dos cursos mediados por tecnologia. De acordo com o mapa escolar de recursos arranjo físico estrutural e documentos da instituição de ensino o COL 1 possui salas de aula, banheiros, sala dos professores, pátio, auditório, laboratórios, ginásio de esportes, refeitório e outros espaços pedagógicos. Alguns espaços disponíveis hoje da escola não são os ideais, a estrutura do prédio é bem antiga e alguns espaços precisaram ser adaptados às constantes mudanças que ocorreram desde a sua construção (PPP, COL 1, 2022). O Colégio atende a legislação vigente em relação a acessibilidade e biossegurança e os espaços pedagógicos possuem iluminação e aeração adequadas às necessidades de cada ambiente. O espaço físico atual é insuficiente nas questões tecnológicas, mas esforça-se para manter-se atualizado e aperfeiçoando conforme surgem as demandas.

Para uma melhor compreensão foi utilizado o diário de campo, observações e documentos institucionais, para o COL2, dispõe de 5.472 m² de área construída (mais a construção nova da Biblioteca e sala de Informática). Dispõe de 15 salas de aula, sala de recursos, direção, secretaria, sala dos professores, sala da equipe pedagógica, biblioteca, sala de informática, saguão, laboratório de biologia, química e física, cozinha, pátio, quadra de esportes, ginásio e sanitários (para alunos e professores) e estacionamento. De acordo com o projeto político pedagógico, o espaço físico é insuficiente para atender a demanda da comunidade, não possuindo auditório, em que pese ser um colégio de grande porte, dificultando assim o desenvolvimento de atividades extraclasse (PPP, COL2, 2022). “Quais as possíveis tendências e alterações tecnológicas? Os profissionais das equipes estão capacitados? Qual a vida útil dos diversos equipamentos em uso na instituição?” (COLOMBO, 2004, p.27), Neste ponto, observa-se que a infraestrutura afeta diretamente o trabalho dos gestores escolares, e conseqüentemente a aprendizagem dos alunos.

É importante compreender que a educação necessita de ciência, pesquisa e tecnologia dentro dos colégios, porém com a crise sanitária de 2020 essa situação acelerou o processo da inserção da tecnologia no ambiente escolar “[...]porque até então, com a pandemia, tudo separou, mas teve um avanço grande com o uso da tecnologia nas aulas, diversificar é atender os alunos de formas gradativa” (ENTREVISTADO EC, 2023). De acordo com o regimento interno (2022), “as instituições de ensino devem contemplar a utilização de plataformas digitais educacionais, conforme orientações e regulamentações disponibilizadas pela mantenedora.

Complementando, infere-se na fala que está ocorrendo várias alterações na forma de gerir uma instituição, com olhar voltado para o progresso, buscando soluções eficientes que colaborem para o avanço, “A tecnologia, entretanto, não é o único fator que impulsiona a mudança, pois a economia também o faz[...]e isso ocorre quando a necessidade para continuar a aprender visando à empregabilidade eficaz na era da informação” (Moore, 2008, p. 313), como enfatiza o entrevistado “[...]quando nós começamos a fazer algo diferente, usando a tecnologia, dependendo do dia você conseguia, mas a grande maioria não consegue” (ENTREVISTADO EE, 2023). Nota-se que os recursos tecnológicos oscilam por fatores como cabos antigos, entre outros equipamentos mais obsoletos.

Nas falas de outros entrevistados nota-se também a importância de enfatizar que as salas são pequenas em tamanho, a infraestrutura não comporta de forma efetiva o trabalho de todos ao mesmo tempo. Desse modo o diretor do colégio deixa claro que “[...]então eu diria para você que nós não tínhamos estruturas adequadas” (ENTREVISTADO EA, 2023). “[...]a

gente foi conforme a necessidade foi surgindo, a gente foi adaptando, a gente percebia que a TV não dava conta, ligava o data show junto com a TV” (ENTREVISTADO EA, 2023).

Como fica realçado no trecho a seguir “[...]eu queria fazer uma crítica construtiva agora para a Educação, está vindo muita coisa ao mesmo tempo, plataformas educacionais, todo um processo, tudo ao mesmo tempo, então é um... é um ...turbilhão, né?” (ENTREVISTADO ED, 2023), “Para a implementação das diferentes plataformas digitais ofertadas pela mantenedora, será providenciado meios de assegurar que no mínimo 85% dos estudantes com frequência regular utilizem essas ferramentas como recurso pedagógico e tecnológico” (2022). Os gestores estavam atentos a toda a infraestrutura dos laboratórios, salas de aulas com equipamentos como projetor de vídeo, *educatron*, teclado, câmera, microfone, internet, e acessórios pertinentes para as aulas mediadas por tecnologia:

“[...]porque em relação a tecnologia não temos suporte para todo mundo estar conectado ao mesmo tempo vamos analisar o colégio que nós estamos falando, são 25 salas de aulas, vamos fazer uma média de 30 alunos por sala, são 750 alunos conectados ao mesmo tempo não tem suporte para tudo isso”.(ENTREVISTADO EE, 2023).

Com uma quantidade expressiva de alunos de primeiro ano, “é preciso melhorar a internet dos colégios, para efetivação das atividades, sem perder tempo” (ENTREVISTADO EE, 2023). No que tange às infraestruturas para a educação profissional, é um desafio para os gestores públicos principalmente com relação à internet. Dessa maneira, “[...] nós temos uma rede de internet aqui dentro do nosso colégio, mas para quem trabalha aqui dentro sabe que é uma rede para o tamanho do nosso colégio, para o número de pessoas que usam uma rede extremamente falha” (ENTREVISTADO EA, 2023).

Os primeiros recursos tecnológicos foram as televisões “[...] há um tempo nós já tivemos as TVs laranjas que o professor preparava aulas, ele tinha que inserir ali o *pendrive* e não era qualquer *pendrive*, não era qualquer formato que essa TV abria”. (ENTREVISTADO EB, 2023), pois diversos equipamentos relacionados a tecnologia, são inovados constantemente, “[...]com o decorrer dos anos, conforme os recursos para as escolas foram recebidos, nós conseguimos colocar então projetor em todas as salas” (ENTREVISTADO EB, 2023), pois o colégio não consegue acompanhar, por motivos variados, sendo eles recursos financeiros e burocráticos, “[...] no colégio já tem projetor multimídia nas salas de aulas, inclusive laboratórios” (ENTREVISTADO EB, 2023).

No diário de campo é relatado como é o novo material de auxílio para os professores no ano de 2022, o *educatron* é o meio tecnológico mais atual no momento dentro dos

colégios, sendo uma televisão que tem acesso à internet e outras entradas para cabos mais modernos. “[...]ele veio para somar, porque vamos supor se é uma sala com número reduzido de alunos, não precisa usar o *datashow*. Ele pode usar o *educatron*, pode fazer a chamada, pode passar vídeo, pode trabalhar com slides, uma ferramenta que soma ao trabalho do professor[...]” (ENTREVISTADO EB, 2023). Vale destacar que os respondentes foram unânimes em afirmar que o *educatron*, serve para auxiliar, é um suporte para aprendizagem diferenciada, porém a escola não pode ficar refém desse mecanismo tecnológico “[...] então vamos falar assim... é um aparelho, aí então chegaram para as escolas, inclusive no início aí faltaram para algumas salas [...] (ENTREVISTADO EB, 2023). O governo do estado investiu em recursos tecnológicos de forma gradativa, “[...], mas, assim... foi realizado investimento muito grande em cima desses equipamentos e ele é um material[...]” (ENTREVISTADO EB, 2023). Primeiramente chegou para os cursos profissionalizantes e depois seria distribuído para as demais classes.

Com relação ao tamanho do equipamento, percebe-se uma crítica ao pedestal do equipamento por ser grande e tomar muito espaço dentro das salas de aulas “[...]assim ele toma bastante espaço na sala de aula, ele tem um suporte grande que ele fica conforme o lugar que você posiciona e ele toma muito espaço nas salas de aula[...]” (ENTREVISTADO EB, 2023). Porém, o tamanho da tela em relação a turma é pequeno, com as observações é possível analisar “[...]então a gente teve muito problema com isso. A gente teve a questão de ter um *educatron* ali na sala, mas não ser suficiente, porque de certa forma ele era pequeno para a sala toda” (ENTREVISTADO EA, 2023).

Com as observações, foi registrado que o monitor de sala de aula usava o *educatron* e mais o *datashow* para que a turma conseguisse visualizar os conteúdos, “[...]aí alguns professores já não querem utilizar..., mas assim alguns professores falam que em alguns momentos seria melhor então mudar para *datashow*, porque daí a imagem também fica maior[...]” (ENTREVISTADO EB, 2023). Com o diário de campo percebeu-se que é uma ferramenta útil e inovadora e o COL 2 fez algumas adaptações no seu uso, para uma melhor gestão de recursos estruturais “[...]inclusive hoje, no nosso colégio, ele foi tirado desse suporte, colocado é numa parede mais alta, usado mesmo como ferramenta de apoio” (ENTREVISTADO EA, 2023). Em contrapartida é um equipamento que tem regulagem em seu pedestal e rodinhas para ser transportado com agilidade, um instrumento para resolução de problemas “[...]tem uma estrutura, com rodinhas, com suporte, mas isso, essa estrutura não é suficiente para atender a sala de aula” (ENTREVISTADO EA, 2023).

Na fala da entrevistada é ressaltado que existe outras formas de utilizar tecnologia, “[...] a tecnologia é essencial para o trabalho hoje” (ENTREVISTADO EB, 2023), como as redes sociais, canais de comunicação, que hoje os colégios são incentivados a usarem para mostrar as boas práticas dos colégios, “[...] a tecnologia está em tudo, eu não tenho como não usar o *Instagram*, não tenho como não usar o *facebook* e *WhatsApp*, os colégios estão nas redes sociais, estão presentes” (ENTREVISTADO EB, 2023). De acordo com documentos internos é um requisito incorporar recursos tecnológicos nas aulas para tornar o ensino mais dinâmico e estimulante, com apresentações interativas, plataformas de aprendizagem online e aplicativos educacionais, como exemplo o computador “[...]então eu diria, nós tínhamos a televisão, depois o computador, e agora o *educatron* com acesso à *internet*, a nossa *internet* não é boa” (ENTREVISTADO EA, 2023).

Conforme registro no diário de campo (2022), no que diz respeito ao alinhamento do ensino médio, a nova reestruturação também conta com aulas de projeto de vida, educação financeira e robótica. As respostas dos participantes revelaram padrões interessantes e insights relevantes para a pesquisa “[...]tem ainda muito a melhorar! Ainda mais agora que veio os tablets. [...]Veio 50 tablets, que os alunos podem levar nas salas, está sendo feito o teste, está tudo ligado na rede, vai sobrecarregar e ficar lá rodando, levando 20 minutos, tem que melhorar bastante[...]” (ENTREVISTADO EC, 2023). Os *tablets* chegaram no meio do ano para maximizar a agilidade de trabalho dos professores e alunos. Os *tablets* são novos, porém a dificuldade ainda é a conexão com a internet, pois quando todos os alunos se conectam ao mesmo tempo, a rede fica congestionada, deixando de ganhar agilidade e dificultando o trabalho dentro da sala de aula.

Constata-se que o uso dos *tablets* para acessar as plataformas, aplicativos e sites em sala de aula, é o ideal, pois não precisa deslocar os alunos para outro espaço. Mas, sempre surge algo que impede de ser utilizado em sua totalidade, gerando demoras e atrasos, “[...] sempre os blocos ficam sem internet, mesmo criando um aumento de rede lá na biblioteca, na sala de monitoria, de informática, porque cada aluno têm um voucher, que é o acesso exclusivo naquele espaço, ele entra, se ele sair dele já perde o acesso” (ENTREVISTADO EC, 2023). Devido a falhas constantes na conexão com a internet, foi observado a tomada de algumas medidas paliativas para a inclusão digital dos alunos, como por exemplo o caso das tarefas escolares quando a sala digital não funcionava, os gestores imprimiam os materiais para a realização das atividades:

“[...]todas as tarefas eram feitas via *google classroo*, quando o aluno não conseguia de alguma forma usar o espaço da escola a gente tinha que imprimir o material e dava esse material para o aluno somos muito cobrados porque para que a tecnologia

esteja em sala de aula, mas se você for olhar um colégio com 75 anos, estrutura elétrica que nós temos”. (ENTREVISTADO EA, 2023).

Houve reclamação por parte da gestão, relacionado aos cabos elétricos da instituição que são antigos e o custo da troca era alto “[...]por exemplo, hoje um problema bem evidente em nossa escola é que no laboratório de física onde acontecem as aulas com as plataformas, por exemplo, é um lugar onde vive caindo a luz. Por quê? Porque é o meu ponto de energia, o meu padrão de energia não está dando conta” (ENTREVISTADO EA, 2023). Na fala dos outros entrevistados nota-se que “[...] é um problema que existe! Então é muito fácil o gestor trocar, mas quanto custa para trocar o padrão de energia elétrica numa escola? Então eu precisaria do investimento. É, então eu diria que hoje o nosso maior desafio é dar conta de tanta tecnologia com os materiais que a gente tem [...]” (ENTREVISTADO EA, 2023).

A sociedade evolui e a escola necessita estar acompanhando “[...]eu penso que nós temos que utilizar, e nós incentivamos os professores a utilizarem essas tecnologias porque faz parte do dia a dia do estudante[...]” (ENTREVISTADO EB, 2023). De todo modo, conforme se depreende dos exemplos supracitados, o mais citado foi o livro registro do professor (RCO) que não é mais utilizado o papel, com o avanço da tecnologia agora é on-line para lançamento de notas, frequências, conteúdos e planejamento de aulas. De forma on-line o núcleo, diretor e pedagogo tem o acompanhamento diário das ações feito nos colégios, “[...] abrir o RCO, para fazer a chamada, fica visual com os alunos” (ENTREVISTADO EC, 2023). Segundo informações de documentos internos e o diário de campo o ano de 2016, os colégios começaram a trabalhar com Registro de Classe On-line – RCO, “o registro de classe on-line permite que o professor faça os registros de classe diretamente no sistema e poderá ser acessado pela secretaria, equipe pedagógica, pela direção da escola ou até mesmo pela–SEED/PR de forma simultânea” (PPP, COL2, 2022).

Neste ponto, observa-se que apesar de ter sido ressaltado nas entrevistas uma preocupação com o uso das tecnologias, por parte dos gestores há incentivo para utilização em sala de aula pelos professores e alunos “[...]o plano de aula aí está nos atalhos, no uso das plataformas, porque as tecnologias estão aqui para agregar. Para melhorar, para organizar[...]” (ENTREVISTADO EC, 2023). O entrevistado pondera que a tecnologia é utilizada dentro dos colégios, no setor administrativo, pedagógico, na biblioteca, e no plano de aula, funcionando bem. Nos últimos anos o aumento da utilização de plataformas contribui para que os alunos utilizem diversos recursos para entender o conteúdo. Era uma solicitação dessa nova modelagem de ensino, por eixos temáticos, baseado nos conteúdos, “[...], mas, essa preocupação em separar por ciências por exemplo, área tecnológica, humanas e exatas, acho

que isso já deveria ter há muito tempo, essa ousadia de fazer agora, foi muito interessante [...]” (ENTREVISTADO ED, 2023), a sociedade está em constante evolução, o mercado de trabalho e a educação acompanham essas demandas com auxílio da tecnologia da época.

Outro fator importante a ser observado é que todos, de alguma forma, referiram-se a questão emocional como um dos fatores de **impactos da tecnologia**, sendo consequência a inserção de várias formas do uso digital, acarretando pontos positivos e negativos para a área da gestão escolar. “As inovações tecnológicas completam o quadro quando colocado como um grande diferencial competitivo entre as organizações. Os aumentos na produtividade têm implicado, quase sempre, em inovação administrativa e gestionária” (Oliveira, 2009, p. 37).

Na visão dos gestores os cursos à distância agregam valor para o público do ensino superior e profissionais que já atuam no mercado de trabalho, pois são pessoas maduras, responsáveis e a inserção da tecnologia para os especialistas auxiliam a ganhar tempo, reduzindo gastos como o deslocamento, facilitando a interação entre os pares “[...] então eu penso assim, que nós já avançamos bastante em relação a isso, porque antes da pandemia os professores, então eram pessoas de repente...limitadas, não tinha tanto conhecimento, fizemos várias formações on-line” (ENTREVISTADO EB, 2023). Na fala, é possível perceber que a direção está aberta para novas formas de aprendizagem “[...] hoje tem os formadores também que possibilita aos professores uma formação diferenciada a utilizar outras plataformas que, com certeza, vai levar tecnologia para os nossos estudantes[...]” (ENTREVISTADO EB, 2023). Atualizando os professores para repassar informações relevantes em sala de aula.

Com o diário de campo (2022) foi possível evidenciar que a preocupação da gestão não era somente com a parte financeira dos alunos, se tinham ou não condições para comprar recursos tecnológicos e materiais para acompanhar as aulas, “mas, a nossa maior dificuldade nem foi tanto com o aluno que tem que gastar para comprar, porque graças a Deus, a realidade aqui da nossa escola é que a maioria, têm acesso a um celular em casa” (ENTREVISTADO EA, 2023). Mas sim com a parte cognitiva e emocional dos alunos, “[...] uma enxurrada de tecnologia para os alunos, e eles estão assustados, isso que acaba fazendo com que eles não consigam se organizar, não consigam ter uma gestão de tempo” (ENTREVISTADO ED, 2023). Com as observações nota-se que a direção ficou apreensiva com o excesso de tecnologias empregadas no ano de 2022.

No conceito dos gestores, para entender as potencialidades das tecnologias e entender os perigos da exposição inadequada frente as telas, é indispensável conscientizar a comunidade escolar do bom uso das telas de forma gradativa, “[...] eu acho que tem que ser uma forma sistemática, mas parcelado assim, para poder ir aprendendo aos pouquinhos,

aprendi determinada tecnologia passa para outra, sabe? No caso, administração, a gente vê assim o que é importante também[...]” (ENTREVISTADO ED, 2023). Assim, como ocorre nos estudos acadêmicos sobre o tema.

A parte emocional dos alunos foi uma preocupação, com as observações é possível notar alunos com ansiedade, depressão e falta de resiliência “[...] então, desta forma, eles conseguiam acessar, mas o nosso problema maior? Foi tentar deixá-los motivados porque eles tinham uma aula pelo computador, digamos, pela TV, eles tinham que chegar em casa, fazer isso novamente” (ENTREVISTADO EA, 2023). Um dos maiores desafios dos gestores foi estimular a colaboração entre os alunos, incentivando a realização de projetos em grupo e atividades que promovem a troca de conhecimentos e o trabalho em equipe. “[...]então eu acho que nem é questão de recurso financeiro, mas sim de motivação, de ficar muito na frente do computador, não fazendo o que ele gosta, fazendo o que o curso obriga” (ENTREVISTADO EA, 2023).

Nas observações verifica-se que os gestores fizeram algumas adaptações com relação ao aumento da carga horária. O horário dos colégios fora alterado, sendo oferecido um pequeno lanche na entrada e saída das aulas, no intervalo servido uma merenda mais reforçada e até a utilização do banheiro impactou no gerir da instituição, “[...]o próprio novo ensino médio, uma parte, eu gostei, eu faço críticas a determinadas coisas... uma carga horária muito grande” (ENTREVISTADO ED, 2023). A intenção do novo ensino médio integrado ao técnico de administração é construir um futuro com soluções tecnológicas, porém “em virtude da maioria dos alunos ter pouca experiência para aprender a distância, eles não estão familiarizados com o método e podem hesitar quanto a fazer cursos de educação a distância” (Moore, 2008, p. 190), por isso é de suma importância ter uma equipe treinada com recursos de infraestrutura adequados.

De acordo com o (PPP, COL1, 2022), a gestão deve se preocupar e procurar propostas de inclusão ou ações para garantir que estudantes com necessidades especiais recebam o suporte adequado, adaptando materiais e oferecendo recursos para sua participação plena na sala de aula, nas observações feitas no dia a dia fazem parte dos colégios uma grande diversidade socioeconômica e cultural. Dentre eles existem alunos com deficiência intelectual, visual, auditiva e física (PPP, COL1, 2022). A gestão escolar deve estar atenta a todos os aspectos que dizem respeito ao colégio. Através da observação entende-se que é de suma importância o professor em sala de aula para avaliar de forma individual os alunos, a maneira que as aulas estão sendo conduzidas com o professor a distância. Mas como reforça as falas, a tecnologia sozinha não resolve os problemas, “Tecnologia, se funcionasse, seria

excelente” (ENTREVISTADO EE, 2023), é necessário manutenção e atualização constante. Nesse sentido, o pedagogo apresentou uma informação importante que contribui para a reflexões, as tecnologias chegam muito tarde nos colégios, e quando chegam não tem suporte para manutenção, como por exemplo, queda de conexão ou em casos de danificação em de um equipamento, a substituição é demorada. “A quantidade muito grande de alunos, um mexe na tecla, outro no microfone, tem problema de internet... então, assim, aqueles alunos que não podem, não tem condição de ter um celular, ele tem que aproveitar o tempo no laboratório [...]” (ENTREVISTADO EG, 2023). A gestão escolar faz um trabalho de conscientização para que os alunos possam cuidar e zelar da infraestrutura escolar, pois são recursos escassos e é para uso coletivo.

É importante também, considerar a **motivação dos alunos mediados por tecnologia**, as respostas oferecidas pelos entrevistados revelam que as tecnologias no ano de 2022 foram desmotivadoras, e frustraram as expectativas dos gestores, professores, pais e alunos, “[...] é, eu diria que quando a gente começou a utilizar a tecnologia como ferramenta de auxílio às aulas, eu vejo que isso foi um ponto muito, muito positivo.” (ENTREVISTADO EA, 2023). Pois, era algo inovador e não se utilizava com tanta frequência, “[...] agora, quando a gente passou a usar isso como ferramenta obrigatória na aula, tudo que a gente construiu, a gente desconstruiu [...]” (ENTREVISTADO EA, 2023). Pois, todas as aulas eram on-line ao vivo ou gravadas, atividades via plataformas, *quizzes*, salas digitais, provas, vídeos onde os alunos eram obrigados a utilizarem, nesse momento o ensino ficou engessado sem autonomia “[...]para que o professor tenha a liberdade de trabalhar com a tecnologia dentro daquilo que ele quiser [...]” (ENTREVISTADO EA, 2023). É indispensável aguçar e despertar a curiosidade dos estudantes, “[...]o aluno se sente motivado, o professor diversifica aula e acontece sim, uma aprendizagem diferente, motiva” (ENTREVISTADO EA, 2023).

Além disso, as entrevistas proporcionaram avaliações valiosas que auxiliaram na construção do saber científico, como expressado na fala da gestora “[...] agora quando todo dia eu falo para aluno, todo dia você vai ter que fazer, você vai ter que assistir um vídeo do *YouTube* todo dia se torna uma rotina e isso deixa de ser atrativo para o aluno [...]” (ENTREVISTADO EA, 2023), com argumentações sólidas e embasadas dos entrevistados contribuindo para o enriquecimento da pesquisa e com suas experiências de vida de forma mais robustas e fundamentadas no contexto investigado. Nesse momento percebe-se na fala um tom mais inquieto de insatisfação.

Infere-se que o período pós pandemia trouxe consequências para os estudos no quesito socioemocional “[...] porque eles já vieram do período da pandemia. É que eles

tinham essas aulas, era tudo online, via *meet* [...]” (ENTREVISTADO EG, 2023). O equipamento chegou atrasado nos colégios “[...]como que era para ser usado, com fotos dos alunos de casa para ver e eles vendo você dando aula e escrevendo se precisasse no quadro e tudo” (ENTREVISTADO EE, 2023). Na visão do pedagogo, em relação do aprendizado dos alunos, é imprescindível a questão social dos alunos, as aulas on-line seria uma questão pontual, “[...] só que quando chegou já tinha os alunos retornando para a sala. Veio que um ano, um ano e pouco depois que os alunos já estavam em sala novamente [...]”. Diante do fato exposto, foi um desafio estimular e captar a atenção dos alunos, quando as aulas são somente pela televisão, “[...]por isso, a importância de o professor realizar esses encaminhamentos. Então ela é positiva, ela é importante, mas não adianta trabalhar somente com tecnologia, tem que trabalhar, atrelado[...]” (ENTREVISTADO EB, 2023), é preciso ter um espaço aberto para tirar dúvidas, levar em consideração os alunos especiais e atrair de forma interativa cada um, pois são indivíduos que aprendem de maneira diferente, “[...] daí eles chegam para o colégio e continua essas aulas de forma de vídeo, então o rendimento caindo...não há atendimento individual, não tinha um espaço para eles dizem, olha, eu não estou compreendendo! Não estou entendendo! Tem como você repetir? [...]” (ENTREVISTADO EG, 2023).

Todavia, o entrevistado EE, observou que os alunos preferem o *datashow*, por ter maior visibilidade do que o *educatron*, “[...]no momento, não tinha o *educatron* era o *datashow* e fazia só o acompanhamento, fazia chamada, mas os alunos estavam mediados com um professor via online[...]” (ENTREVISTADO EC, 2023). Assim, identifica-se na fala do (entrevistado EB, 2023), que as metodologias ativas, que vem sendo empregadas no dia a dia dos alunos e a diversidade de itinerários que o novo ensino médio trouxe, devem ser supervisionadas por um professor, “[...] eu avalio como positivo, porém é importante a gente colocar uma virgula tecnologia, não é tudo, eu preciso de um professor para direcionar, para apontar como utilizar essa tecnologia, por que como que nós percebemos isso aí no dia a dia? [...]” (ENTREVISTADO EB, 2023).

Os alunos que sentam no fundo e no canto das salas tem maior dificuldades de interação e acompanhamento das aulas, devido a quantidade de alunos por turmas, e o equipamento não conseguir gravar todos ao mesmo tempo. “[...]Posso falar em relação a isso ano passado que a gente usou, os alunos não prestam atenção no *educatron* tanto quanto no *Datashow*[...]” (ENTREVISTADO EE, 2023). Assim, cabe ressaltar um fragmento da entrevista, que é feito um questionamento sobre a aprendizagem dos alunos nesse momento de aulas assíncronas, “[...]os alunos odeiam quando você usa *educatron* em relação ao

datashow, porque ele consegue ver em tamanho muito maior, três, quatro, cinco vezes maior do que no *educatron* [...]” (ENTREVISTADO EE, 2023). Logo denota-se na fala do responsável pelo colégio, “[...] na verdade, já chegou defasado, porque esse equipamento era para ser usado durante a pandemia” (ENTREVISTADO EE, 2023). Ainda no que diz respeito às consequências, os alunos estão deixando de escrever no papel, percebe-se uma carência de leitura mais aprofundada.

Denota-se que os entrevistados compartilharam experiências e percepções que enriqueceram a compreensão do assunto “[...] na minha opinião pessoal e pelo pouco de experiencia eu falo que foi bem menos do que a gente esperava, um dos principais motivos justamente a questão da mudança, mudar a forma de trabalhar com caderno ou uma aula pratica” (ENTREVISTADO ED, 2023). Sendo assim, os gestores tiveram a preocupação com os alunos, de não gerar o sentimento de abandono e falta de calor humano, para não maximizar as frustrações dos alunos e resultar na desistência do curso. Criar um ambiente de interação e momentos de descontração, cabe apresentar um fragmento da fala do gestor, “[...]só que isso não tinha muito efeito, eles tinham que assistir às aulas, acompanhar fazendo a leitura, para daí fazer as atividades em que era proposto” (ENTREVISTADO EC, 2023). “A tecnologia é um dos aspectos que mais vem influenciando a gestão educacional, seja no âmbito acadêmico seja no administrativo. Não é mais admissível ignorar a sua força, ou na elevação da produtividade dos processos ou nas integrações de ensino-aprendizagem” (COLOMBO, 2004, p. 27). Observa-se no planejamento do colégio que as aulas têm uma organização de calendário por trimestre, com aulas expositivas e práticas, existe todo um cuidado com a organização das aulas e sua efetiva concretização.

Por meio da observação direta e detalhada das situações e contextos em que o pesquisador esteve inserido, foi possível captar aspectos que não seriam facilmente percebidos em outros métodos de coleta de dados, com olhar aguçado na investigação para novos horizontes de futuro, principalmente na questão das avaliações “[...]o resultado que se afere na plataforma, consegue desvirtuar o talvez o resultado da aprendizagem quando você está passo a passo, você consegue ver se ele evolui em determinado conteúdo ou não. Na plataforma é muito frio, é estatístico é difícil de verificar se teve progressão ou não” (ENTREVISTADO ED, 2023). O entrevistado enfatiza que as avaliações geraram desconfiança, pois eram feitas em domicílio, em grupos, aplicado a mesma prova para ambos os colégios, “[...]o cara pode tirar uma nota dez ali, porque teve uma boa eficiência na hora de preencher a atividade no computador, mas não prática no dia a dia” (ENTREVISTADO ED, 2023). Se a nota que o aluno tirou é realmente mérito e esforço dele. Como mensurar a

credibilidade dessa aprendizagem “[...] como eu consigo testar para ver se aquilo que ele respondeu foi valido se ele entendeu e na explicação ele também consegue alinhar com 100%” (ENTREVISTADO ED, 2023).

4.3. CATEGORIA III: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS DE GESTÃO

Esta categoria visa compreender as estratégias dos gestores em tempos de aulas mediadas por tecnologias, se foram bem-sucedidas e quais foram os desafios encontrados para organização do trabalho. Foram consultados os regimentos internos do colégio (PPP, 2022) a equipe gestora é composta por direção, direção auxiliar, equipe pedagógica e coordenador de curso da instituição de ensino. Com as observações, diário de campo, documentos e as entrevistas é visível a dificuldade que os gestores enfrentaram em suas funções no ano que foi firmado parceria com uma instituição de ensino para aulas mediadas por tecnologia.

Os gestores foram unânimes em relatar que no momento da implementação dos cursos, eles precisam atuar de forma administrativa com estratégias de gestão corporativa e ao mesmo tempo de forma pedagógica, “organização burocrática e seus elementos se constituírem no centro das escolas, impactando diretamente a sua administração” (Oliveira, 2009, p. 32). As entrevistas forneceram uma perspectiva única e aprofundada sobre o tema investigado, no que diz respeito as principais responsabilidades e funções do gestor escolar, com base nesse fragmento, “[...] acredite, mas a nossa maior cobrança é que nós somos responsáveis pela frequência escolar” (ENTREVISTADO EA, 2023), entende-se que, o desafio do gestor começa com a presença do aluno em sala de aula, pois a maior cobrança é por frequência, “uma vez que a escola é responsável pela formação das novas gerações e estas terão de ser preparadas para participar ativamente da sociedade” (VIEIRA, ALMEIDA, ALONSO 2003.p. 35). Desta forma, o gestor prático no seu dia a dia o planejamento estratégico para controle e monitoramento do bom andamento do colégio, “[...] eu diria que nós temos uma parcela de culpa na questão da frequência escolar, porque quando o gestor olha, por que um aluno está faltando muito, ele acaba por entender que existem critérios interno da escola. [...]” (ENTREVISTADO EA, 2023).

A análise minuciosa diário de campo (2022, p. 8) possibilitou uma compreensão mais aprofundada da dinâmica e das relações presentes no ambiente escolar, ressaltando que os gestores são a linha de frente, acompanhando as faltas escolares e se os horários estão sendo atendidos, verificando o uso de uniformes e outros critérios indispensáveis para o bom andamento do ambiente escola, com as devidas justificativas para deixar registrado nos livros e documentos internos da escola. Em trechos o entrevistado menciona sobre as chamadas de

atenção constantes “[...] atentem para as chegadas no colégio no horário, frequente todas as aulas, venham de uniforme, quando faltarem, justifiquem a falta.” (ENTREVISTADO EB, 2023).

É uma etapa importante na vida escolar do aluno, e por vários motivos os alunos deixam de ir para a escola, desistem por fatores diversos, por esse motivo é primordial ter um conjunto de estrutura, recursos humanos e materiais de qualidade. Sendo assim, existe desafios que precisaram ser superados para alcançar um curso satisfatório com a utilização das tecnologias e atingir os objetivos propostos, o entrevistado argumenta que “[...]talvez a minha estrutura não esteja boa, talvez a minha cadeira esteja quebrada. Talvez o meu aluno não esteja satisfeito com a luz que ele não enxerga direito no quadro. Então existe sim isso. [...]” (ENTREVISTADO EA, 2023). As entrevistas revelaram nuances e complexidades que os gestores estão atentos a infraestrutura da escola, mobiliários defasados, quebrados, estruturas inadequadas para o tamanho das turmas e tecnologias obsoletas. Dessa forma as informações revelam e contribuem significativamente para a construção do conhecimento sobre as estruturas físicas do imóvel.

Com relação a falta de professores, as vozes dos participantes forneceram uma discussão importante que gerou dados subjetivos na pesquisa, “[...]já no segundo ano como comentei contigo a SEED já reviu alguns processos e professores que tinham curso e graduação administração em determinadas unidades regionais dos núcleos puderam assumir aulas na área da administração e a coisa o rumo começou a seguir melhor” (ENTREVISTADO ED, 2023). A falta de professores por disciplinas é outra situação delicada de resolver. Os gestores necessitam ser articuladores de um bom ambiente para que os professores queiram estar naquela instituição. Outra situação que a SEED já sinalizou a contratação de mais professores para os anos posteriores.

Após o monitoramento organizacional, avalia-se que o gestor é atencioso com a vida social do aluno e da comunidade, nas respostas dos entrevistados é demonstrado a diversidade de situações que demanda estratégias administrativas, com planejamento, organização e senso de liderança “[...] meu aluno deixa de vir para escola por que ele trabalha. Trabalha à noite para vim estudar de manhã!? Não acorda. Ela não vem porque engravida, ele não vem porque brigou com a namorada [...]” (ENTREVISTADO EA, 2023). Diante do exposto, “é bem verdade- que em gestão tudo é problema porque esta é sua função: Identificar, resolver problemas ou não deixar que eles apareçam” (Monteiro, 2013, p. 4), os gestores são estrategistas para driblar os fatores externos que afetam os índices e dados do colégio, como o monitoramento social, incentivando os alunos às vagas de trabalho compatíveis com os

estudos, buscando relação amigável entre familiares e ajuda da comunidade com palestras sobre assuntos da modernidade.

Os desafios para o trabalho dos gestores, de acordo com as entrevistas destacaram aspectos emocionais relacionados ao uso da tecnologia de forma subjetivas que enriquece a compreensão do fenômeno estudado, ou seja, um dos **desafios**, de fato, foi a falta de informação conforme afirma o entrevistado “[...] então não vou só encaminhar a mensagem, é sentar-se e conversar e esclarecer e até a gente colocar à disposição para ajudar, porque se não são probleminhas que só vão crescendo e vira um empecilho aí bem grande para frente. [...]” (ENTREVISTADO EB, 2023). Por meio da coleta observacional e principalmente com as entrevistas, pôde-se notar que os atores têm a consciência que a comunicação entre docentes e discentes deve ser assertiva, clara e não violenta. Pois, houve falhas na comunicação entre SEED, núcleo e colégios, com informações que não foram repassadas para as partes interessadas no colégio. O entrevistado EB, sugere que “[...]o que que eu faço? Eu sei que existem alguns problemas pontuais. Então eu chamo para conversar no presencial” (ENTREVISTADO EB, 2023), foi percebido um progresso significativo na estratégia adotada, com uma gestão participativa, pois existe casos pontuais, que são necessárias as conversas presenciais, para gerar vínculos de responsabilidade e atenção.

A comunicação digital gera agilidade, conforme ficou evidente nas entrevistas, todos os obstáculos são resolvidos no presencial. Porém, as ferramentas digitais auxiliam a disseminação de informações, como aplicativos de bate papo, conforme o entrevistado contrapõe, argumentando que “[...] estou falando para os alunos todo final de semana ou no domingo à noite ou segunda pela manhã. Eu mando um recadinho para os grupos” (ENTREVISTADO EB, 2023). Serve para reforçar recados pontuais que já foram esclarecidos no presencial, “[...] eu vejo assim, que é sempre importante a gente conversar olhando nos olhos” (ENTREVISTADO EB, 2023). Outro fator é conhecer os desafios sobre a informação digital, que impactam no dia a dia do gestor escolar, pois é cobrado em todas as esferas o desempenho do colégio, com ranking e dados estatísticos sobre aprendizagem, frequência e tecnologia. “[...]a gente tem uma carroça para trabalhar em termos de rede de internet, só que a gente precisa entregar o que uma Ferrari entregaria, mas a gente tem para trabalhar uma carroça [...]” (ENTREVISTADO EA, 2023).

No que tange ao uso da tecnologia, foi ressaltado que esse período foi logo pós crise sanitária mundial, que trouxe outros sérios desafios para os gestores escolares, de ordem comportamental e psicológica “[...] isso está afetando na qualidade de vida deles, essa falta de proatividade, interesse, estão muitos apáticos, agressivos, a questão da ansiedade. Então agora

está vindo resquício...a questão da pandemia problemas psicológicos[...]" (ENTREVISTADO EC, 2023). Por esse motivo com as observações foi possível perceber que para enfrentar os desafios diários, os gestores utilizam algumas estratégias como: lanches especiais, brindes, motivacionais pelas redes sociais, em especial o *instagram* oficial do colégio, jogos interclasses durante o recreio, palestras e instrutivas, passeios, visitas técnicas e o acompanhamento das aulas ministradas pelos professores, tudo em busca de minimizar os efeitos do isolamento somente com tecnologia "[...]isso afetou principalmente os adolescentes, porque são alunos mais reclusos, é a fase que precisa estar mais perto. Então eles voltaram um pouquinho mais assim sem essa rotina" (ENTREVISTADO EC, 2023). O colégio oportuniza as atividades diferenciadas para manter os alunos motivados e engajados no ensino,

No caso em estudo, identifica-se que as mudanças proporcionaram novos e maiores desafios para os gestores, no ano de 2022, sem professores em sala de aula. Foi alguns estudantes que prestavam atenção e colaboravam com a turma, "mas então acho que tinha os alunos, assim, tinham um nível mais alto. Os alunos mais dedicados, mais atentos, mais assim, proativos" (ENTREVISTADO EC, 2023), outros não levavam a sério as orientações prejudicando o bom andamento escolar. "[...] é isso está mais difícil de colocar essa rotina escolar, essa vontade de ficar sentada. Eu vou estudar, vou aprender, eles querem tudo para ontem" (ENTREVISTADO EC, 2023). A análise cuidadosa dos documentos permitiu ainda a identificação do uso de celulares em sala de aula com a justificativa que era para realizar as atividades, mais um desafio enfrentado pelos gestores, foi a má utilização do celular, "[...]assim, essa impaciência, eles não desgrudam do celular, como se fosse uma parte do corpo" (ENTREVISTADO EC, 2023). Ou seja, denota-se que os adolescentes não usam o celular em sala de aula para adquirir conhecimento, mas para jogos e conversas de acordo com o diário de campo (2022).

Nesse novo contexto da sociedade, no caso em questão, o ensino mediado por tecnologia dividiu a equipe escolar, gerando transtorno e rixas, que não foram benéficas para o ambiente, "[...] ficou uma equipe na escola, outros na educação técnica outros na formação básica e outras de outra instituição e outras localidades preparando aula" (ENTREVISTADO ED, 2023). Nas falas, identifica-se que o trabalho em equipe acabou se perdendo, fatos que não enriqueceram as demandas do colégio na resolução de problemas, a discussão e a reflexão com os pares sobre diversos temas, é importante para um gerir com mais democrática:

“[...] eu entendo pela minha experiência que todo alinhamento pedagógico dentro de uma escola para ser alinhado geralmente acontece nos encontros, nas reuniões, estudo e planejamento dia a dia da escola trocando informações na sala dos professores ou na hora atividade ou até nos corredores da escola entre os professores da equipe[...]”. (ENTREVISTADO ED, 2023).

Percebe-se diferentes perspectivas de trabalhos, não sendo o trabalho em equipe a prioridade, “[...]as disciplinas de formação geral básicas e das técnicas, sempre funcionaram justamente por se preocupar com a multidisciplinaridade da integração de projetos entre disciplinas, algo vivo na escola... com o advento na tecnologia no meu entendimento isso ficou separado” (ENTREVISTADO ED, 2023). A gestão tem a preocupação com a interação entre disciplinas e professores, para que os alunos produzam e aprendam de forma mais interativa.

Cabe observar, mais uma vez que os gestores procuram **oportunidades** relevantes para tornar o colégio uma instituição com boa reputação e inovadora, “[...] um exemplo, o professor de Geografia poder mostrar um mapa interativo, um mapa 3D que movimenta, que mostra que pega a cidade em tempo real, mostra a localização. Eu acho isso fantástico” (ENTREVISTADO EA, 2023), Haja vista que a tecnologia é uma chance para aulas modernas e potencial aproveitamento para cada profissional em sua área de ensino, por exemplo: “[...]o professor de contabilidade, fazer uma planilha, fazer em tempo real com o aluno, fazer o lançamento do fluxo de caixa, eu acho que a tecnologia ela tem que ser usada em sala de aula, sim, como apoio...como ferramenta[...]” (ENTREVISTADO EA, 2023), proporcionando aos alunos um curso técnico de alta qualidade, buscando desenvolver nos alunos habilidade e competências que o mercado de trabalho exige.

Nesse sentido, observa-se na fala dos entrevistados que as estratégias frente aos desafios são primordiais e vitais para o bom desempenho do colégio, “[...] antes da pandemia nós éramos pessoas, é professores, assim com algumas fragilidades, alguns com medo de preparar um slide” (ENTREVISTADO EB, 2023), conforme afirmar os autores, “espera-se que os gestores, façam parcerias, incorpore novas tecnologias, estimule a aprendizagem dos alunos, propicie o desenvolvimento dos professores” (VIEIRA, ALMEIDA, ALONSO 2003, p. 35). As falas dos entrevistados também permitiram aprofundar o entendimento de como é contornado as dificuldades que envolvem o uso da tecnologia, com questões complexas e multifacetadas, “[...]muitos não tinham conhecimento de algumas ferramentas que nós temos, algumas plataformas... E aí, com esses novos cursos, nós tivemos assim muitas formações que realmente nós aprendemos a mexer com a plataforma e foi possível aplicar ela na sala de aula” (ENTREVISTADO EB, 2023), “é indispensável percorrer a trilha do estudo

cooperativo, da reflexão conceitual referenciada, da pesquisa experimental e metódica, e sobretudo da ampliação de competências de docência, de gestão” (MONTEIRO, p, 223, 2013). Com base nas observações o gestor precisa conhecer o contexto de atuação, e utilizar conceitos e ferramentas de administração com colaboração das partes interessadas pelo colégio para superação.

Ainda em relação a tecnologia, os entrevistados relataram que “[...]eu adoro trabalhar pelo whatsapp (risadas), então à noite eu respondo ou pela manhã, quando acorda às 6:00 dou uma atualizada.” Observa-se em fragmentos das falas a inserção das tecnologias, possibilitou a promoção de mudanças, “[...]nós também, avançamos, tinha aquele medo de passar o número de telefone para o aluno. Hoje muitos utilizam o *whatsapp* para trabalhar (ENTREVISTADO EB, 2023). A partir do exposto, nota-se através das observações que para a gestão escolar algumas partes da mediação por tecnologia trouxeram novos significados nas questões de demandas de trabalho, como por exemplo alunos com atestados, “[...] posta lá no *google classroom* o aluno entra lá faz é em forma de formulário” (ENTREVISTADO EG, 2023). Desse modo, verifica-se na fala uma oportunidade de guardar arquivos em nuvens, ou seja, *drive* para segurança dos documentos, provas e atividades, “[...] o colégio hoje, se a gente for pensar para exercício domiciliar, por exemplo, ajudou bastante” (ENTREVISTADO EG, 2023). Tornou o trabalho ágil para o setor pedagógico e fácil o monitoramento de todos os lançamentos e registros nos livros escolares.

A leitura dos documentos também revelou a importância do correio eletrônico como meio de comunicação para deixar registrado as informações de maneira formal, através do e-mail institucional oficial “[...] no caso, assim de mensagens, eu gosto, e-mail é algo oficial, tudo que é documento é deve ser enviado por e-mail, porque é o meio caminho que fica registrado. No *whatsapp*, é mais para uma comunicação rápida” (ENTREVISTADO EC, 2023), e os aplicativos de conversa, para resolver problemas diários com mais facilidade, trazendo uma abordagem holística na compreensão do fenômeno estudado. As redes sociais são utilizadas pelos colégios e incentivadas pelos núcleos de educação, para divulgação dos trabalhos:

“[...]já tinham feito um *facebook* do colégio, então a gente o trouxe de volta, o colégio tinha um site, já ficou em desuso porque hoje mais ninguém faz, já vai para o face. Por último, no *instagram*. O *facebook* a gente sabe que tem mais o público dos pais e ex-alunos. O *instagram* são alunos mais jovens, é importante mostrar os projetos, trabalhos e atividades desenvolvidas.” (ENTREVISTADO EC, 2023).

Destacando as atividades feitas dentro do colégio para a comunidade, e para interação dos alunos e turmas. O diário de campo (2022, p. 8) permitiu registrar não apenas os eventos e acontecimentos, mas também as reflexões do pesquisador durante o processo de investigação, como a parte administrativa da escola, ela tem oportunidades com o uso da tecnologia, com avanços da modernidade para agilizar os processos, deixar as coisas organizadas e planejar o futuro:

“[...]a parte funcional da escola, que é a parte administrativa, que é sistema de matrícula, é organização. Toda essa parte burocrática, os estatutos, documentos oficiais, então achei bem interessante dessa parte do financeiro também, que ele é bem detalhado, mas eu gostei muito de entender o SERE, que é o sistema que rege todas as matrículas e documentos dos alunos. As notas vão ali, e ele é a Paraná todo[...]” (ENTREVISTADO EC, 2023).

Não é somente ter tecnologia, é saber utilizar no momento certo “[...] o que eu gostei, na tecnologia foi quando eles tiraram o livro manual e colocaram no digital” (ENTREVISTADO EE, 2023). Identifica-se nas falas dos entrevistados, que a tecnologia trouxe comodidade e agilidade nos processos administrativos, “[...]teve dificuldade no começo claro que vai ter, mas eu jamais quis que voltasse a ser como era antes. Por quê? Porque o trabalho que você tinha era três ou quatro vezes mais do que você hoje fazendo chamada online, fazendo todas as notas via sistema” (ENTREVISTADO EE, 2023), porém, contribui para um diagnóstico mais preciso da realidade da sala de aula, com dados realistas para intervenções assertivas. “Ainda precisa melhorar, tem as aulas que vem para nós dentro da plataforma, que a gente chama de RCO+ ou RCO Plus. Mas eu não gostaria que retornasse como era anteriormente” (ENTREVISTADO EE, 2023).

A partir da análise dos textos, foi possível identificar conceitos-chave, entre os cruzamentos de informações “[...]então assim, eu penso que essa época que eu peguei foi maravilhosa porque todos nós conseguimos estudar, aprender mais e levar mais para os nossos alunos” (ENTREVISTADO EB, 2023). As respostas dos entrevistados destacaram a importância do tópico em questão, “[...]então, assim, hoje nós podemos contar nos dedos quem não conhece o *jambord*, de quem não conhece os formulários do *Google forms*, *classroom* foi uma ferramenta maravilhosa para todo mundo. Hoje, as enquetes que você realiza com o aluno” (ENTREVISTADO EB, 2023). Os gestores acreditam que a tecnologia trouxe benefícios para o colégio, porém nos quesitos alunos, os adolescentes necessitam de supervisão com relação ao uso da tecnologia.

Estas respostas dos gestores suscitam uma discussão acerca das **estratégias** de administração, além disso, os gestores destacam a importância de conhecer e praticar as estratégias administrativas, proporcionando mais possibilidades de forma técnica nas

operações diárias. “De fato, gestão é uma noção com tantas explicações, leis e teorias matemáticas que assusta um pouco o espírito lúdico e idealista de quem nasceu para ser educador” (Monteiro, 2013, p. 4)

Através da leitura crítica e interpretativa dos textos, foi possível identificar pontos de convergência em que os entrevistados concordam que a administração dá vida para o colégio, em um dos questionamentos foi perguntado se era utilizado alguma ferramenta de administração dentro do colégio e a resposta foi positiva com entusiasmo na fala “[...] (risadas) Gestão de pessoas eu acho que seria o principal. Hoje nós temos um quadro com 130 professores, 30 funcionários, então a gente precisa usar” (ENTREVISTADO EA, 2023). Corroborando com essa afirmação o entrevistado argumenta que “[...] não tem como hoje dizer que a administração não faz parte do tudo, seja esse momento tecnológico ou não, a gente precisa de várias ferramentas, de administração é a base para o nosso trabalho, administração é tudo, não tem como dizer que não é[...]” (ENTREVISTADO EA, 2023).

A análise dos documentos revelou uma riqueza de estratégias na área de publicidade e propaganda, dados que contribuíram significativamente para a construção do conhecimento sobre o tema. Nesse ponto, observa-se nas discussões recentes que o gestor do colégio, se mantém atualizado de forma constante, principalmente com recursos e marketing conectados a tecnologia de forma produtiva e responsável:

“[...] a gente tem que ir atrás desses alunos, então eu preciso das ferramentas de marketing para eu poder divulgar o que o meu colégio tem de bom para eu poder trazer o aluno para perto de mim e para fazer com que aquele aluno escolha pelo curso, quando eu falo em Marketing, aí eu coloco redes sociais, inteligência artificial, usar um texto mais atrativo, um jeito diferente.” (ENTREVISTADO EA, 2023).

Ao analisar o diário de campo (2022), com as pautas das reuniões em questão, foi possível identificar padrões e tendências que ajudaram a compreender mais a fundo as questões abordadas, no que se refere as estratégias ligadas ao papel do gestor na atualidade “[...] nós avançamos muito, tivemos muitas mudanças, mas hoje o papel do gestor ele é muito pedagógico. Porque em uma época, o papel do gestor era mais financeiro, era uma fala bonita e hoje, além disso...nós temos que fazer o pedagógico[...]” (ENTREVISTADO EB, 2023), ou seja, o gestor tem o papel de professor, de administrador financeiro, recursos humanos entre outras funções, é um pessoal que se relaciona de forma intencional utilizando as habilidades como liderança, pensamento crítico e inovando com criatividade, conforme explica o entrevistado “[...]o diretor deve estar ligado as pedagogas, eu tenho que saber o que elas estão trabalhando, o que estão encaminhando, é um trabalho em conjunto. Em outra época o diretor

tinha um trabalho separado das pedagogas” (ENTREVISTADO EB, 2023). Além disso o gestor não é dono da escola, é o suporte de apoio para solucionar problemas.

A análise do diário de campo (2022) revelou que os treinamentos e as trocas de conhecimentos entre os pares, são táticas utilizadas pelos gestores para a compreensão e interpretação das nuances e particularidades do cotidiano do gestor. “[...]eu estou fazendo uma formação, para gestores e nessa formação a gente discute muito a questão de liderança, de ferramentas no dia a dia, ver as plataformas que são utilizadas na escola, como que estão funcionando, ou de repente não está funcionando” (ENTREVISTADO EB, 2023). Com as observações é possível identificar que essa rede de apoio na jornada da gestão escolar apresenta bons rendimentos e produzem de forma satisfatória a troca de soluções para casos semelhantes.

Foi questionado os gestores sobre o planejamento estratégico, com a utilização das plataformas tecnológicas no ambiente de trabalho, esse sentido, a transcrição das entrevistas revelou-se essencial para a compreensão das percepções e opiniões dos participantes em relação ao tema de estudo “[...] eu acho que é importante, a gente sempre filtrar, ela é uma plataforma que ela me auxilia aqui no trabalho, mas tem outras também que vem a somar no dia a dia” (ENTREVISTADO EB, 2023). Através da transcrição e da análise das respostas dos entrevistados, foi possível identificar padrões nas diferentes visões apresentadas, “[...]quando eu conheci as planilhas que você pode compartilhar com a outra pessoa, mexer junto! Então o *Google* ferramentas, foi uma coisa assim inovadora para mim” (ENTREVISTADO EC, 2023). No que diz respeito as experiências “[...] aprendi bastante o *canva* agora não uso mais o *powerpoint*. A gente também tem que estar acompanhando[...]” (ENTREVISTADO EC, 2023). As experiências narradas, evidenciam que as tecnologias modificam a vida da sociedade. O mercado de trabalho avança para ser mais inovador e a escola necessita acompanhar junto, “[...] então...uma coisa que eu nunca sonhei em utilizar era o fone de ouvido. Porque acho que tenho sensibilidade.... então, eu evitava e depois veio o *google meet*, usar o *drive*, coisa que a gente não utilizava” (ENTREVISTADO EC, 2023).

Ressignificar os ambientes educacionais, observando um mercado que está em expansão, voltado para a inovação e novos processos, passando o aluno de forma passiva para ser o protagonista da história. Os documentos analisados e as observações forneceram uma base sólida para a fundamentação dos resultados da pesquisa, permitindo a contextualização do estudo no campo de conhecimento relevante. Diferentes fontes, assim como compreender os desafios e limitações enfrentados na produção e disseminação do conhecimento sobre os desafios dos gestores.

4.4 SÍNTESE DOS PRINCIPAIS RESULTADOS

Neste estudo, nota-se na categoria **implantação dos cursos técnicos de administração** com as observações, análise de documentos e as entrevistas que os cursos são importantes para o colégio, tornando visível para a comunidade, gerando oportunidades de renda para os alunos, pois faz a integração com o mercado de trabalho. A tecnologia traz consigo mudanças irreversíveis no comportamento do ser humano, alterando constantemente o currículo, que deve estar atualizado para acompanhar as mudanças da sociedade. Além disso, a análise dos resultados permitiu identificar comparações significativas entre os colégios estudados, como aumento da oferta de turmas por cursos técnicos, melhoria na empregabilidade, gerando parcerias com empresas que facilitam a inserção em programas de estágios e jovem aprendiz, evidenciando nuances que valorizam o profissional em sua formação teórica e prática.

Nota-se que os dois colégios possuem situações complexas a serem resolvidas com algumas características semelhantes. Como o fato de as duas instituições serem contempladas com o curso técnico de administração mediado por tecnologia, com a parceria de uma empresa privada ministrando as aulas no ano de 2022, com aulas assíncronas e síncronas. E algumas particularidades, sendo o colégio COL1 mais antigo da cidade e já contava com o curso de forma presencial e já o colégio COL 2 ser o primeiro ano de atuação. Como demonstra os documentos analisados no ano de 2022, como orientações, diretrizes e normas os dois colégios têm potencial para proporcionar aos alunos uma sólida formação científico-tecnológica, indispensável ao exercício da cidadania, à efetiva participação nos processos sociais e produtivos da comunidade,

A segunda categoria, considerada como um desafio para os gestores, é a **infraestrutura**, pois na visão deles é necessário explorar a tecnologia de forma dinâmica, com supervisão de um profissional que oriente e ensine a utilizar os meios disponíveis. Existe muitos recursos tecnológicos, ferramentas, plataformas a serem exploradas, porém é fundamental ter o básico na escola, começando com uma rede de internet condizente com a quantidade de acessos. A partir das evidências apresentadas na categoria II, nota-se que os entrevistados procuram aprender sobre as novas tecnologias e utilizam no seu dia a dia, porém como uma ferramenta auxiliar. Enfatizando que não se pode ficar refém da tecnologia como único meio para a aprendizagem.

Ressalta-se ainda que há muitas melhorias necessárias na infraestrutura dos colégios, as quais necessitam de investimentos, por exemplo, a rede de internet que precisa ganhar mais velocidade e abranger todos os alunos; equipamentos modernos que acompanhem o mercado de trabalho; e o cuidado com a aprendizagem, o psicológico e o emocional dos alunos. As observações realizadas apontam para padrões e tendências claras que a tecnologia veio para ficar, sugerindo relações e correlações importantes entre o ensino e a tecnologia com as variáveis investigadas.

A terceira categoria que consiste nos **desafios e estratégias de gestão**, como apontam as observações e entrevistas, a administração é usada em tudo, compreendendo a importância para conduzir e gerir um ambiente de forma democrática, contribuindo para melhorias no desenvolvimento, e sendo uma função que exige atividades altamente burocráticas. A partir das evidências apresentadas no diário de campo (2022) na categoria III, nota-se que algumas estratégias são recorrentes com todos os entrevistados, a busca de conhecimento com cursos de formação, aprender as novas plataformas, inserir equipamento de qualidade dentro dos colégios, com gestão de pessoas, tempo, recursos financeiros e pedagógicos. Fica evidente que os gestores trabalham com estratégias administrativas de formas integral.

Ao observar o cenário de desafios, o principal obstáculo foi a falta de professor em sala de aula de forma presencial, pois gerou transtornos envolvendo pais, alunos e todo o corpo docente para contornar as dificuldades. No entanto, neste caso observa-se que a implementação do curso técnico de administração mediada por tecnologia foi feita de forma abrupta, por esse motivo foram necessárias estratégias inovadoras para preencher as lacunas deixadas por essa modalidade de ensino. Diante do fato, foram feitas algumas reestruturações das estratégias para que entraves enfrentados na comunicação e a falta de informação não prejudicasse o planejamento e a organização dos diretores.

Neste ponto, ressalta-se o bom trabalho do gestor educacional, em gerir os recursos e alocar de forma a maximizar os potenciais de cada curso técnico, para que tenha vida dentro dos colégios. A interpretação das observações e do diário de campo também destacou a relevância de determinados fatores como o trabalho em equipe, gestão de conflitos e o impacto de determinadas variáveis no fenômeno em estudo, fornecendo a abrangência para a compreensão mais aprofundada do tema, possibilitando a exploração de nuances e sutilezas que não seriam captadas apenas através de outros métodos de coleta de dados,

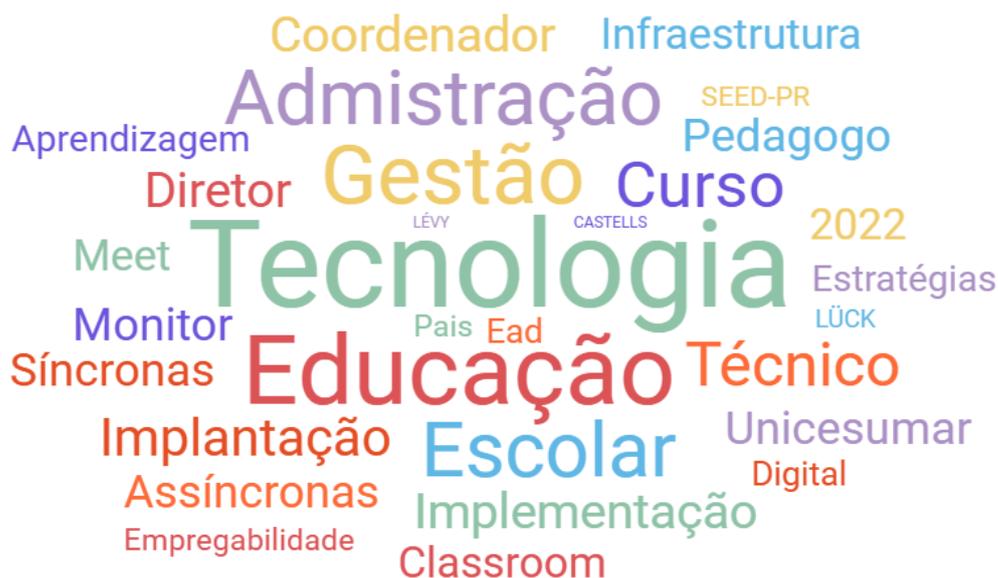
Por fim, os resultados da pesquisa trouxeram muitas experiências para a pesquisadora, contribuindo para a vida acadêmica, e trazendo reflexões e observações sobre

os desafios do gestor. Em suma, a análise dos resultados da dissertação contribuiu para a confirmação de hipóteses, a formulação de novas perguntas de pesquisa e a ampliação do conhecimento sobre o assunto em questão. A análise minuciosa da investigação permitiu a identificação de lacunas no conhecimento existente e apontou para possíveis direções futuras de pesquisa.

4.5 NUVENS DE PALAVRAS

Para a produção da síntese dos resultados alcançados, análise de conteúdo de Bardin, (2016) todas as entrevistas foram gravadas e logo após transcritas na integralidade. O objetivo da transcrição é a conversão do áudio em palavras para facilitar o acesso à informação, interpretação e as categorias. Após a transcrição, foi elaborada a nuvem de palavras com as expressões que apresentaram maior frequência nas entrevistas e nas teorias clássicas do estudo. Na elaboração da nuvem foi priorizado as palavras localizadas no centro com letras em tamanho maior, pois são aquelas que apareceram com maior relevância e frequência nos discursos.

Figure 6. Nuvem de Palavras



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2023).

Na realização da análise de conteúdo foram seguidas todas as fases citadas por Bardin (2016): pré análise, exploração do material, tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Inicialmente, foi realizada a leitura de forma detalhada com atenção as transcrições, analisando de forma sistematizada as ideias iniciais, construindo o *corpus* da pesquisa. Logo após foram realizadas codificações manuais dos fragmentos das mensagens, com foco nas igualdades e diferenças dos discursos.

Todavia, em alguns casos foram suprimidas repetições como o nome dos colégios, e instituições parceiras, dados irrelevantes para o estudo como alguns endereços e nomes de pessoas públicas para preservar a identidade e não divulgar conteúdos considerados inadequados, tendo como foco uma comunicação clara e objetiva, tornando-a direta e mais fácil de entender, demonstrando respeito aos envolvidos no processo da investigação. A nuvem de palavras ajuda a visualizar de forma rápida as palavras-chaves, como tecnologia, educação e gestão facilitando a compreensão dos temas centrais, fazendo uma síntese identificando padrões de respostas, ou palavras que são importantes, explorando de forma intuitiva e detalhada, tornando mais atraente e acessível ao público leitor.

Todas as palavras em evidências foram citadas no contexto de administração, focando nos gestores escolares, que utilizam conhecimento com as ferramentas de gestão, para tornar o ambiente educacional inovador.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos a tecnologia trouxe grandes alterações em todos os segmentos, e um deles foi na área da educação, com reformulação de estratégias administrativas, inovações, novos processos de forma integrada. Algo que transformou a sociedade em todas as suas formas e desenvolveu processos mais ágeis. Nesta realidade, este trabalho buscou contribuir para o debate sobre a inserção das aulas digitais, que acelerou processos que levariam tempos para se concretizar, por esse motivo a tecnologia trouxe grandes benefícios para a sociedade, e junto algumas prerrogativas para os colégios estaduais. Neste prisma, a dissertação teve como questão norteadora: Quais são os desafios da gestão escolar com a implementação do curso técnico de administração mediado por tecnologia integrado ao ensino médio na cidade de Guarapuava? É apresentada uma sintetização dos resultados obtidos na pesquisa, tendo como objetivo principal a investigação dos desafios da gestão na implementação do curso técnico de administração mediado por tecnologia, integrado ao novo ensino médio.

Para o melhor direcionamento e tratamento das pretensões desse estudo, foram elencados objetivos específicos: Descrever como se deu a implantação nos colégios estaduais, do curso técnico de administração, mediado por tecnologias em 2022 da cidade de Guarapuava, identificar as mudanças de infraestrutura e de recursos físicos/materiais do colégio, no ano de 2022 para a implementação das aulas síncronas e assíncronas e apresentar quais foram os desafios e as estratégias utilizadas pelos gestores para se adaptar ao novo modelo de educação.

Dessa maneira, para atender os objetivos específicos, principalmente o primeiro, foi possível descrever como se deu a implantação nos colégios estaduais, o ensino médio integrado ao curso técnico de administração, mediado por tecnologias em 2022 da cidade de Guarapuava. Para isso foram realizadas observações não participantes nos colégios, anotações em diário de campo, e por fim realizado entrevista semiestruturada com os principais gestores. Assim, evidenciou-se que os colégios sofreram alguns ajustes na grade curricular e em seus processos, com aulas sem professores presenciais, contando com apoio de uma empresa privada terceirizada ganhadora de uma licitação com contrato com a mantenedora SEED- PR. No decorrer do ano foi percebido que havia muitas lacunas a serem preenchidas. Desde então, a mantenedora vem elaborando outros processos, novos cuidados, preocupações, medidas e investimentos para atenuar os desafios sofridos pelos gestores nesse período.

No que tange o segundo objetivo específico, foi identificar as mudanças de infraestrutura e de recursos físicos/materiais do colégio, no ano de 2022 para a implementação das aulas síncronas e assíncronas no espaço do colégio. Refletindo na experiência e

percepções de cada gestor entrevistado, não se pode imobilizar o sistema, pois os elementos estruturais devem estar de acordo com o que está sendo ofertado, isto por sua vez, produz inovação e avanço de diversas ordens. Diante disso, é despertado a importância do professor em sala de aula, a tecnologia como suporte na tomada de decisões e auxiliar nas dinâmicas para aulas diferenciadas, mas não dependência de 100% dela. A tecnologia sozinha não consegue bons resultados, pois o público-alvo são alunos adolescentes, em fase de desenvolvimentos, imaturos, estão sendo ensinados a ter respeito com relação ao tempo, pois estão sem um período de evolução social e emocional. Dentro do estudo pode-se identificar, por meio dos principais resultados obtidos na pesquisa de campo, que há necessidade de um profissional qualificado dentro da sala de aula.

O terceiro objetivo específico foi apresentar quais foram os desafios e as estratégias utilizadas pelos gestores para se adaptar ao novo modelo de educação. Foi percebido nas análises que os gestores se mostraram surpresos com relação as aulas mediadas por tecnologia, pois eles não tinham esse conhecimento prévio. Faltou comunicação e mais interação por parte do alto escalão da educação do Paraná. Pode-se perceber que os desafios maiores, foram por falta de informação. Desta forma, as respostas obtidas pelas entrevistas puderam revelar como foi a realidade enfrentada pela gestão escolar dos colégios no dia a dia com a implementação das aulas via tecnologia.

Como resposta verificou-se a disparidade de acesso à tecnologia entre os alunos, podendo acelerar as desigualdades sociais. A falta de formação adequada para o aluno, pode limitar o potencial e reduzir as competências como futuro profissional. As resistências por parte de professores e alunos com relação a nova cultura de inovação e tecnologia, utilização de forma equilibrada entre ensino tradicional e digital. Outro desafio é com relação a segurança, estar de acordo com a lei vigente de proteção de dados. Ressalta-se que o objetivo não foi estudar os alunos, mas sim a situação dos colégios com a implantação do sistema assíncrona e síncrono dentro de sala de aula, com olhar para a gestão educacional e suas estratégias de administração no dia a dia.

Procurou-se desenvolver um referencial teórico atual forte para sustentar e subsidiar o momento atual que os gestores estão vivendo. A etapa do estudo classificada como qualitativa levantou informações para a descrição, partindo da construção de um referencial teórico e aplicando os dados obtidos de fontes bibliográficas em conjunto com um roteiro de entrevistas com gestores escolares. Ao longo da pesquisa foram consultados autores renomados no mundo da gestão educacional, que falam sobre tecnologia e administração estratégica.

Neste sentido, salienta-se que os resultados obtidos têm limitações específicas do tema proposto. Foi um desafio para a pesquisadora, nesse estudo, o curto espaço de tempo e acesso as instituições para a realização das entrevistas. A realização desta pesquisa sofreu um atraso referente a agenda dos gestores. Os gestores possuem uma agenda lotada de atendimentos. Demanda de trabalho e horários marcados com professores, pais, alunos, empresários, políticos e núcleo da educação regional e estadual. Tendo em vista que todos os objetivos da pesquisa foram atingidos, espera-se que a abordagem deste trabalho possa contribuir para o fornecimento de mais subsídios para melhor a educação com auxílio da tecnologia nos cursos profissionalizantes de administração.

- Contribuição e recomendação social:

O trabalho de pesquisa visa proporcionar uma visão ampla dos desafios enfrentados pelos gestores no período de inserção de novos horários, itinerários e práticas adaptativas com aplicação de tecnologia e conhecimentos acadêmicos de maneira direta. A dissertação fornece uma base teórica e prática para a disseminação em congressos, periódicos e eventos, dando voz aos desafios de outros gestores no Estado do Paraná. Recomenda-se a utilização de conceitos e ferramentas de administração empresarial para um gerir educacional superandos desafios, com ênfase nas principais estratégias utilizadas diariamente para organização e planejamento com foco e posicionamento.

Por fim, se faz pertinente destacar alguns aspectos como sugestão de estudos futuros, como parte desta dissertação, faz-se necessário deixar várias contribuições significativas para pesquisas futuras. Dessa maneira, esta pesquisa refletiu em uma contribuição teórica, de estudo acerca que podem ser executadas em projetos de pesquisas adicionais. As proposições para futuros estudos podem ser sugeridas considerando os diversos aspectos abordados ao longo desta dissertação, dentre eles: a realização de uma abordagem voltada para opinião dos alunos; trabalho em equipe em tempos de trabalho a distância; descoberta de novas informações que melhoram o desempenho dentro dos colégios; e realização de pesquisas que aprofundem mais o tema como por exemplo com a abordagem quantitativa.

Também, como contribuição prática, este estudo abrangeu os gestores escolares e permitiu entender as ações desenvolvidas. Neste panorama, a partir das falas dos entrevistados, de forma geral, os resultados alcançados neste trabalho apontam que: É necessário a contratação de mais professores da área técnica de forma presencial, fomento em

treinamentos e cursos de atualizações contantes, para a utilização de sites, plataformas e ferramentas digitais.

A contratação de um profissional habilitado para oferecer apoio psicossocial para os alunos que enfrentam situações emocionais e sociais, para terem bem-estar na comunidade escolar. Ter uma comunicação aberta para tirar dúvidas, de pais, alunos e professores. Um canal eficaz para sugestões e tira dúvidas. Criar grupos de apoio para resolução de problemas, com reuniões, delegando responsabilidades para auxiliar na gestão de conflitos, garantindo que todos tenham voz dentro do ambiente educacional.

Elaborar um planejamento cuidadoso para garantir um ensino- aprendizagem com qualidade de matérias e recursos de infraestrutura, proporcionando um local seguro e produtivo. Fazer o engajamento de todos os colaboradores do colégio, para uma cultura de respeito e colaboração, incentivando a saúde física e mental dos profissionais. Assim sendo, verificou-se que a administração com comunicação e o acesso à informação são importantes para todas as pessoas envolvidas com o colégio, sendo primordial para explorar e conseguir sucesso nas futuras demandas.

Por fim, o presente estudo tem ciência de que toda pesquisa é limitada, pois surge novos questionamentos, possibilitando a continuidade e ampliação da investigação. Todavia, espera-se que a proposta alcance reflexões e contribua para o desenvolvimento do conhecimento científico e a transformação da comunidade escolar.

REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. 2ª ed. São Paulo: Mestre Jou. 1982.
- ALONSO, M. **O papel do diretor na administração escolar**. 4. ed São Paulo: Difel, 1981. 197p.
- ALVES, M.; ALDA, J. Usos e Abusos do Estudo de Caso. Universidade Estácio de Sá. Programa de Pós-Graduação. Rio de Janeiro. Brasil. **Cadernos de Pesquisa**. v. 36, n. 129, p. 637-651.2006.
Disponível em www.scielo.br/j/cp/a/BdSdmX3TsKKF3Q3X8Xf3SZw/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 10 abr 2024.
- ANA, W. P. S.; LEMOS, G. C. Metodologia científica: a pesquisa qualitativa nas visões de Lüdke e André. **Revista Eletrônica Científica Ensino Interdisciplinar**. Mossoró, v. 4, n. 12, 2018.
- ANDRADE, B. H. C. L. **Dicionário de sinônimos da língua portuguesa**. Elfez, 2001.
- ANGROSINO, M. **Etnografia e observação participante**. Porto Alegre: Artmed, 1º edição, 2009.
- BACICH, L.; MORAN, J. **Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática**. Porto Alegre: Penso, 2018 e-PUB. Disponível em: <edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7722229/mod_resource/content/1/Metodologias-Ativas-para-uma-Educacao-Inovadora-Bacich-e-Moran.pdf> Acesso em: 23 de janeiro de 2023
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Ed.279 p. ISBN 978-85-62938-04-7. 2016.
- BAUER, M. W. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Pedrinho A. Guareschi; Gaskell, George (Orgs.). 10.ed Petrópolis: Vozes.516 p. ISBN 978-85-326-2727-8. 2012.
- BRASIL, Ministério da Educação. (1997). Parâmetros Curriculares Nacionais para o Ensino Fundamental. Brasília, MEC/SEF. Disponível: www.org.br/mec/pt-br Acesso em 25 set de 2022.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Médio. **Resolução n.º 3, de 21 de novembro de 2018**. Disponível em: [Resolução CNE/CEB nº 3, de 21 de novembro de 2018 \(mec.gov.br\)](http://Resolução CNE/CEB nº 3, de 21 de novembro de 2018 (mec.gov.br)). Acesso em: 13 de jun de 2022.

BRASIL. **Base Nacional Comum Curricular: A Educação é a Base**. Brasília: MEC/Secretaria de Educação Básica, 2022). Disponível em: <www.basenacionalcomum.mec.gov.br> Acesso: 26 de fevereiro de 2022

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Disponível em: [L9394 \(planalto.gov.br\)](http://L9394.planalto.gov.br). Acesso em: 13 de jun de 2022.

BRASIL. **Lei n.º 13.415, de 16 de fevereiro de 2018**. Disponível em: [L13415 \(planalto.gov.br\)](http://L13415.planalto.gov.br) Acesso em: 13 de jun de 2022.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra. 6. edição, 2010, 698 p. (A era da informação: economia, sociedade e cultura, v. 1).

CITELLI, A. Comunicação e educação: a linguagem em movimento. São Paulo: SENAC, SP, 1º ed. 2000.

CELEPAR. Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná. Disponível em: <www.celepar.pr.gov.br> Acesso em 23 de janeiro de 2023.

COLOMBO, S. S. (Org.). **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2012.

COSTA, M. L. F. **Educação à distância no Brasil: avanços e perspectivas**. Maringá: Eduem, 1. edição, 2013.

Deliberação n° 05/2013 – CEE Disponível em <www.cee.pr.br/sites/cee/arquivos-restritos/files/migrados/File/pdf/Deliberacoes/2013/deliberacao_05_13.pdf> Acesso em: 04 de maio de 2022.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução: Sandra Netz. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa: métodos de pesquisa**. Tradução: Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed. p. 2009.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

GARCIA, P. S. Um estudo de caso analisando a infraestrutura das escolas de ensino fundamental. *Cadernos de Pesquisa: Pensamento Educacional*, Curitiba, v. 9, n. 23, p. 137-159, set./dez. 2014

GENTILI, P. A exclusão aumentou. Campinas, vol. 30, n. 109, p. 1059-1079, set./dez. 2009 Disponível em: www.cedes.unicamp.br> Acesso em: 14 janeiro de 2024

GERHARDT, T. E., et al. **Estrutura do projeto de pesquisa**. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, D. T. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas. 200p. 2009.

KENSKI, V. M. **Educação e tecnologias: o novo ritmo da informação**. 8. ed Campinas: Papirus. 141 p. (Coleção Papirus Educação). 2014.

Lei nº 8.069/1990, dispõe sobre o **Estatuto da Criança e do Adolescente** Disponível: www.planalto.gov.br/ccivil-03/leis/L8069.htm Acesso em: 15 out. de 2023.

LÉVY, P. **Cibercultura**. Tradução de Carlos Irineu da Costa. 3. ed São Paulo: Ed. 34. 270 p. (Coleção Trans). 2010.

LIBÂNEO, J C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6.ed.rev. e ampl. Sao Paulo: Heccus. 304 p. ISBN 978-85-67281-00-1.2018.

LIBANELO, J. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. OLIVEIRA, João Ferreira de TOSCHI, Mirza Seabra. 10. ed. rev. e ampl São Paulo: Cortez. 543 p. (Coleção Docência em Formação). 2013.

LITTO, F. (Org.); FORMIGA, M. (Org.). **Educação a distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 461 p. 2009.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 10. ed. Petrópolis: Vozes. 159 p. 2012.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 10. ed Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

LUCK, H. **Perspectiva da Gestão escolar e implicações quanto à Formação de seus Gestores**. Em Aberto, Brasília, DF, v. 17, n. 72, 2000

LÜCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes. v. 2. 2006.

MARCÍLIO, M. L. **História social da criança abandonada**. São Paulo: Hucitec, 1998.

MARTINS, J, A. **Pesquisa qualitativa**. In: FAZENDA Ivani. (org.) Metodologias da pesquisa educacional. 4. Ed. São Paulo: Cortez, 1997.

MARTINS, J. P. **Administração escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação**. São Paulo: Atlas. 222p. 1991.

MÁTTAR N, J. A. **Metodologia científica na era informática**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MONTEIRO, E. MOTTA, A. **Gestão escolar: perspectivas, desafios e função social**. Rio de Janeiro: LTC. 307 p. 2013.

MOORE, M.; KEARSLEY, Greg. **Educação a distância: uma visão integrada**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

- MORAN, J M. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. Campinas, SP: Papirus, 2015.
- MORAN, J. M. **Novas tecnologias e mediação pedagógica**. MASETTO, M. T, BEHRENS, M. A. 17. ed Campinas: Papirus. 2010.
- MOREIRA, J. A.; SCHLEMMER, E. Por um novo conceito e paradigma de educação digital online. **Revista UFG**. v. 20, n. 26. 2020. Disponível em: <<https://www.revistas.ufg.br/revistaufg/article/view/63438>>. 2020. Acesso em: 2 jun de 2022.
- NAKANO, R. U. (20 de abril de 2022) Webinário **Alinhamento de Fluxo de Trabalho Pedagógico- Coordenadores de Curso do EP.TEC** [discurso principal] Conferência do quinto itinerário no Paraná, Guarapuava, Paraná.
- OLIVEIRA, M. A. M. (Orgs.). **Gestão educacional: novos olhares, novas abordagens**. 9. ed Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.
- PARANÁ. **Referencial Curricular para o Novo Ensino Médio do Paraná**. Curitiba: SEED, 2021.
- PARANÁ. Orientação DEDUC/SEED nº 006/022 Disponível em <www.educacao.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/202202/instrucao_normativa_0062022_deducseed.pdf> Acesso em 22 de maio de 2022.
- PARO, V. H. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez. 232 p. 2012
- PARO, V. H. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, (Educação em Ação). 2007.
- PENTEADO JUNIOR, O. e A. **Os valores humanos na Educação**. São Paulo: Departamento da USP, 1957.
- PINTO, A. V. **Sete lições sobre educação de adultos**. 11 ed. São Paulo: Cortez. 2000
- PINTO, U A. **Pedagogia Escolar: coordenação pedagógica e gestão educacional**. São Paulo: Cortez. 2011.
- PONTE, J. P. Tecnologias de informação e comunicação na formação de professores: que desafios? **Revista Iberoamericana de Educación**, Madrid, n.24 p. 63-9 Sept. /Dec.20000. Disponível em: Acesso em: 25 junho. 2022.
- PPP. **Projeto Político e Pedagógico Colégio Estadual Francisco Carneiro Martins ensino médio e profissional 2022**.
- QEdU - **Use dados. Transforme a educação**. Disponível em <www.qedu.org.br/brasil/censo-escolar/infraestrutura> Acesso em: 14 de fev. de 2024
- SANTINELLO, J.; BRONOSKI, M. A. **A educação a distância: histórico, ferramentas e contextualizações na sociedade do conhecimento**. São José: Premier, UNICENTRO, 2009.

Secretária da educação (2022) Disponível em< www.educacao.pr.gov.br> Acesso em: 01 de maio de 2022

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) **Handbook of qualitative research**. London: p. 435-454. Sage, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VALENTE, J. A. (Org.). Educação a distância via internet. Maria Elisabette B.Brito (Org.) PRADO, Maria Elizabeth Bianconcini de (Org.) ALMEIDA. São Paulo: Avercamp, 204 p. 2009.

VIEIRA, A. T. ALMEIDA; Maria Elizabeth Bianconcini; ALONSO, M. Gestão **educacional e tecnológica**. São Paulo: Avercamp, 1ª edição, 2003.

VIEIRA, Alexandre Thomaz (Org.); ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini (Org.); ALONSO, Myrtes (Org.). **GESTÃO educacional e tecnologia**. São Paulo: Avercamp, 2003. 164 p. ISBN 978-85-89311-09-0.

APÊNDICE B.

ROTEIRO DE PESQUISA QUALITATIVA

PESQUISADORA: Daniele da Silva Neumann

ORIENTADORA: Prof. Dr^a. Sandra Mara de Andrade

Data: ___/___/___

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Prezada Senhora, sou mestranda do curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste, UNICENTRO, e esta pesquisa está sob a orientação da Professora Doutora Sandra Mara de Andrade.

Sua contribuição é de extrema importância para o desenvolvimento da pesquisa, que tem como objetivo analisar os **Desafios da gestão escolar no curso técnico de administração integrado ao novo ensino médio, mediado pelas tecnologias**, dentro da linha de pesquisa estratégica.

Comprometo-me a encaminhar, após o término do estudo, cópia com as conclusões para cada participante da pesquisa que assim desejar.

Ademais, reitero o compromisso de não identificar no trabalho o respondente desta entrevista, a fim de preservar seus dados específicos.

Agradeço a colaboração, pois sua participação é fundamental para o desenvolvimento deste estudo. Coloco-me à disposição para eventuais esclarecimentos.

Atenciosamente,

Daniele da Silva Neumann

Danieleneumann88@gmail.com

(42)98803-7998

Data: ___/___/___

Duração da gravação: _____

1. COLÉGIO

Nome Colégio: _____

Tempo de atuação no mercado: _____

2. DADOS DO ENTREVISTADO

Nome: _____

Cargo na empresa: _____

As informações abaixo não influenciarão o resultado da pesquisa e não permitirão a sua identificação.

1- Qual a sua idade? _____

2- Há quanto tempo você atua como gestor nesta escola _____

3- Qual a sua formação?

4- Qual o seu nível de instrução?

Ensino Fundamental ou menos (Primeiro Grau)

() Ensino Médio (Segundo Grau)

() Curso Superior incompleto

() Curso Superior completo

() Pós-Graduação NS/NR –

() Não Sei/Não Quero Responder

Problema de pesquisa: Quais são os desafios da gestão com a implementação do curso técnico de administração mediado por tecnologia integrado ao ensino médio na cidade de Guarapuava?

a) Descrever como se deu a implantação nos colégios estaduais, do curso técnico de administração, mediado por tecnologias em 2022 da cidade de Guarapuava.

1) Conte um pouco sobre a história do curso técnico de administração do colégio no ano de 2022. Como iniciou?

2) Como foi o processo de matrícula para os alunos do curso técnico no ano de 2021, para turmas 2022?

3) Havia professores presenciais no curso técnico de administração?

4) Qual é a carga horária do curso?

5) Quais são as disciplinas que compõem o curso?

6) Qual é a metodologia de ensino utilizada?

7) Como as aulas mediadas por tecnologias foram recebidas pelos professores? (Houve resistência dos professores?)

8) Como as aulas mediadas por tecnologia foram recebidas pelos pais? Como você incentiva a participação dos pais na escola? (Na sua percepção os responsáveis se preocupavam em ofertar recursos para seus filhos?)

9) Você percebe que a oferta do novo ensino médio visa agregar valores e conhecimentos para os alunos?

10) Na sua opinião, de acordo com suas experiências e vivência com relação ao aprendizado dos alunos, no momento de transição das aulas presenciais para o online. Os alunos obtiveram bons resultados?

11) Houve resistência dos alunos? Mudanças no tamanho das turmas? Carga horária?

12) Quais são as oportunidades de estágio e emprego disponíveis para os alunos deste curso? Os empresários buscaram mais estagiários e menores aprendizes com a inserção de tecnologia nas aulas? Foi um diferencial?

13) Qual é o perfil do profissional formado pelo curso? Ou Quais são as perspectivas de mercado para o profissional formado pelo curso?

b) Identificar as mudanças de infraestrutura e de recursos físicos/materiais do colégio, no ano de 2022 para a implementação das aulas síncronas e assíncronas.

1) Como você analisa o uso da tecnologia em sala de aula?

2) Como você avalia o impacto da tecnologia na aprendizagem dos alunos?

3) Na sua opinião as aulas via *classroom* e *meet* incentivaram os alunos a usarem a tecnologia de forma produtiva?

4) Como foi feito com os alunos que têm dificuldades em usar a tecnologia? E os alunos que não tem recursos tecnológicos por questão financeira?

5) Como a escola garante que os alunos usem a tecnologia de forma segura e responsável?

6) Como a estrutura escolar pode ser melhorada para atender às necessidades dos alunos?

7) Como a escola pode garantir que os alunos tenham acesso a recursos educacionais de qualidade?

8) Conte como as mídias digitais podem ajudar os alunos a desenvolver habilidades sociais?

9) Poderia descrever a mudança mais inovadora que você já presenciou no decorrer da sua carreira?

10) Indique uma plataforma tecnológica que você acredita que tenha feito a diferença no colégio. E por que funcionou tão bem?

11) Se tem interesse em trazer mais tecnologias? Quais tecnologias você tem interesse em aperfeiçoar no colégio?

12) Quais as maiores dificuldades que você enfrentou no seu dia a dia de trabalho com relação aos recursos de infraestruturas? (materiais, estruturais)

c) Apresentar quais foram os desafios e as estratégias utilizadas pelos gestores para se adaptar ao novo modelo de educação.

- 1)Quais são para você, as principais responsabilidades do gestor escolar? As principais funções?
- 2) Quais foram as oportunidades para o trabalho do gestor, com a mediação das tecnologias?
- 3) Quais foram os desafios para o trabalho do gestor, com a mediação das tecnologias?
- 4)Quais estratégias você usa para superá-los? Como você os contorna? Como e com quem você conta para ajudá-lo(a) nisso?
- 5)Quais habilidades você considera fundamentais para uma equipe escolar de sucesso e por quê?
- 6)Quais os desafios que precisaram ser superados para alcançar os objetivos do curso?
- 7) Você utiliza alguma ferramenta de administração no seu dia a dia?

APÊNDICE C

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE – UNICENTRO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGADM TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.

Prezado(a): Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa, **DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR NO CURSO TÉCNICO DE ADMINISTRAÇÃO INTEGRADO AO NOVO ENSINO MÉDIO, MEDIADO PELAS TECNOLOGIAS**, sob a responsabilidade de Daniele da Silva Neumann. Para alcançar esse objetivo, solicito sua colaboração para o êxito da investigação acadêmica e que as informações aqui solicitadas serão utilizadas apenas para a realização da dissertação.

1. **PARTICIPAÇÃO NA PESQUISA:** Ao participar desta pesquisa você deverá participar de uma entrevista com perguntas abertas e subjetivas em relação ao projeto desenvolvido com base na literatura e os ensaios modernos. Lembramos que sua participação é voluntária, você tem a liberdade de não querer participar e pode desistir em qualquer momento, mesmo após ter iniciado o(a) os(as) entrevista sem nenhum prejuízo para você.

2. **RISCOS E DESCONFORTOS:** No questionário utilizado para realização da pesquisa, o servidor poderá sentir-se constrangido perante as questões. A pesquisa apresenta um risco mínimo, que será reduzido com o cancelamento da pesquisa. Se precisar de tratamento por se sentir prejudicado por causa da pesquisa, ou sofrer algum dano decorrente da pesquisa, o pesquisador se responsabilizará pela assistência integral, imediata e gratuita encaminhando o servidor para um serviço de saúde para atendimento especializado.

3. **BENEFÍCIOS:** Os benefícios esperados com o estudo constituem uma avaliação constante sobre os relacionamentos estabelecidos no processo dos desafios da gestão bem como a necessidade de reflexão sobre o processo de comunicação estabelecido entre os agentes envolvidos nessa nova etapa da sociedade esse tipo de pesquisa pode contribuir para a eficácia dos processos dos cursos mediados por tecnologia.

4. **CONFIDENCIALIDADE:** Todas as informações que o(a) Senhor(a) nos fornece ou que sejam conseguidas pelo instrumento de pesquisa serão utilizadas somente para esta pesquisa. Suas respostas ficarão em segredo e o seu nome não aparecerá em lugar nenhuma das entrevistas nem quando os resultados forem apresentados.

5. **ESCLARECIMENTOS:** Se tiver alguma dúvida a respeito da pesquisa e/ou dos métodos utilizados na mesma, pode procurar a qualquer momento o pesquisador responsável e/ou o Comitê de Ética em Pesquisa da UNICENTRO.

6. Nome da Pesquisadora responsável: Daniele da Silva Neumann.

Endereço: Rua Antônio Carlos Knuppel, 27, Guarapuava - PR Telefone para contato: (42) 98803-7998 Horário de atendimento: das 8h às 12h e 13h às 17h, de segunda a sexta-feira. Comitê de Ética em Pesquisa da UNICENTRO – COMEP Endereço: Rua Simeão Camargo Varela de Sá, 03, Vila Carli (Campus Cedeteg) Guarapuava – PR. 118

7. RESSARCIMENTO DAS DESPESAS: Caso o(a) Senhor(a) aceite participar da pesquisa, não receberá nenhuma compensação financeira.

8. CONCORDÂNCIA NA PARTICIPAÇÃO: Se o(a) Senhor(a) estiver de acordo em participar deverá preencher e assinar o Termo de Consentimento Pós-esclarecido que se segue, em duas vias, sendo que uma ficará com você.

Nome do pesquisador responsável:

Endereço:

Telefone para contato:

Horário de atendimento:

O sujeito de pesquisa ou seu representante legal, quando for o caso, deverá rubricar todas as folhas do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE – assinando na última página do referido Termo. O pesquisador responsável deverá, da mesma forma, rubricar todas as folhas do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE – assinando na última página do referido Termo

GLOSSÁRIO

Hipermídias: sistema de registro e exibição de informações informatizadas por meio de computador, que permite acesso a determinados documentos (com textos, imagens estáticas ou em movimento, sons, softwares etc.)

Cultura digital: conjunto de práticas, costumes e formas de interação social as quais são realizadas a partir dos recursos da tecnologia digital

Business Intelligence – Sistemas de Informação relacionados ao fornecimento de dados e informações para a tomada de decisões organizacionais.