

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**A ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR NO
ENFRENTAMENTO DA INDISCIPLINA EM UMA
ESCOLA ESTADUAL**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Monica do Carmo de Rodrigues

Sapucaia do Sul, RS, Brasil

2012

A atuação do gestor escolar no enfrentamento da indisciplina em uma escola estadual

Monica do Carmo de Rodrigues

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade
Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para
obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

Orientadora: Prof^a Dr^a. Josiane Pozzatti Dal-Forno

Sapucaia do Sul, RS, Brasil

2012

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

**A atuação do gestor escolar no enfrentamento da indisciplina em
uma escola estadual**

elaborada por
MONICA DO CARMO DE RODRIGUES

como requisito parcial para obtenção do título de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Josiane Pozzatti Dal-Forno, Dr^a.

(Presidente/Orientadora)

Daniele Rorato Sagrillo, Ms. (UFSM)

Oséias Santos de Oliveira, Dr. (UFSM)

Sapucaia do Sul, 01 de dezembro de 2012

AGRADECIMENTOS

À orientadora Prof^a Dr^a. Josiane Pozzatti Dal-Forno pela competência, dedicação e paciência dispensadas na orientação deste trabalho. A ti, Josiane, o meu muito obrigada.

Ao corpo docente e Tutores que compõem a EAD da UFSM que me acompanharam durante o Curso de Especialização em Gestão Educacional, sanando minhas dificuldades e contribuindo para meu crescimento acadêmico.

À escola que permitiu a realização dos trabalhos de pesquisa, recebendo-me com cordialidade e respeito.

À minha família, especialmente meu esposo que colaborou e incentivou desde o início, não me deixando desistir frente às dificuldades que encontrei pelo caminho.

Folha de epígrafe

Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo. Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós ignoramos alguma coisa. Por isso aprendemos sempre.

(Paulo Freire)

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

A ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR NO ENFRENTAMENTO DA INDISCIPLINA EM UMA ESCOLA ESTADUAL

AUTORA: Monica do Carmo de Rodrigues

ORIENTADORA: Josiane Pozzatti Dal-Forno

Data e Local da Defesa: Sapucaia do Sul/RS, 01 de dezembro de 2012.

O presente trabalho aborda a questão da atuação do gestor na escola e como esta interfere na indisciplina escolar. Pretende destacar a postura mais adequada a ser tomada pelos gestores no sentido de sanar as dificuldades do cotidiano escolar em relação aos alunos indisciplinados. Percebe-se que a indisciplina cresceu consideravelmente nas escolas, preocupando professores e gestores. Assim, o objetivo desse estudo é o de analisar como os gestores trabalham as questões de indisciplina em uma escola pública de Canoas/RS. A metodologia utilizada no presente trabalho foi a pesquisa bibliográfica buscando o que a literatura traz acerca do tema, e a coleta de dados com o intuito de relacionar a teoria e a prática sobre o enfrentamento da indisciplina na escola pelo gestor. Sobre a indisciplina, o gestor deve atuar como um mediador nas relações professor/aluno e aluno/aluno, estimulando o respeito mútuo. Concluiu-se que o problema da indisciplina na escola é da responsabilidade de todos os participantes da comunidade escolar. Para isso é necessário que o gestor tenha um olhar atento e faça da escola um espaço de acolhimento e valorização da pessoa humana.

Palavras-chave: gestor, indisciplina, gestão escolar

ABSTRACT

Monografia de Especialização
Curso de Pós-Graduação a Distância
Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional
Universidade Federal de Santa Maria

THE PERFORMANCE OF THE SCHOOL MANAGER IN ADDRESSING INDISCIPLINE IN A STATE SCHOOL

AUTHOR: Monica do Carmo de Rodrigues

ADVISER: Josiane Pozzatti Dal-Forno

Data e Local da Defesa: Sapucaia do Sul/RS, 01 de dezembro de 2012.

This paper addresses the role of the manager in the school and how it interferes with school discipline. Intended to highlight the correct posture to be taken by managers in order to remedy the difficulties of everyday school life in relation to unruly students. It is observed that indiscipline in schools has grown considerably, caring teachers and administrators. The objective of this study is to analyze how managers work issues of indiscipline in a public school from Canoas / RS. The methodology used in this study was a literature search looking for what brings the literature on the subject, and data collection in order to relate theory and practice about the confrontation of indiscipline in schools by the manager. About indiscipline, the manager should act as a mediator in the relationship teacher / student, student / student, encouraging mutual respect. It was concluded that the problem of indiscipline in schools is the responsibility of all stakeholders in the school community. This requires that managers have a keen eye and make the school a welcoming and appreciation of the human person.

Keywords: manager, indiscipline, school management

LISTA DE SIGLAS

EAD - Educação a Distância

PISA - Programa Internacional de Avaliação de Alunos

PPP - Projeto Político-Pedagógico

PISA - Programa Internacional de Avaliação de Alunos

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

RS - Rio Grande do Sul

SECRS - Secretaria Estadual de Educação do Rio Grande do Sul

UAB - Universidade Aberta do Brasil

UFMS - Universidade Federal de Santa Maria

FGV – Fundação Getúlio Vargas

CONSECOM – Conselho Comunitário do Bairro Rio Branco

PPP – Projeto Político Pedagógico

ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira

SOE – Serviço de Orientação Educacional

SSE – Serviço de Supervisão Escolar

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Questões da entrevista dirigida aos professores.....	46
APÊNDICE B – Questões da entrevista dirigida à equipe diretiva.....	47

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO 1 – REFERENCIAL TEÓRICO	15
1.1 A indisciplina na escola: construções históricas.....	16
1.2 Conceito de indisciplina.....	17
1.2.1 A questão familiar.....	19
1.2.2 A escola.....	19
1.2.3 A sociedade.....	21
1.2.4 O professor.....	21
1.2.4.1 Uma proposta adequada de trabalho.....	22
1.3 O gestor e sua importância no cotidiano escolar.....	23
1.4 O papel do gestor escolar no enfrentamento da indisciplina.....	25
CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA	27
2.1 Objetivos.....	27
2.1.1 Objetivo Geral.....	27
2.1.2 Objetivos Específicos.....	27
2.2 Escolhas metodológicas.....	28
2.3 Procedimentos e os instrumentos para coleta de dados.....	29
2.4 Descrição da escola e dos sujeitos envolvidos.....	31
2.5 Professores entrevistados.....	31
CAPÍTULO 3 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	33
3.1 Projeto Político Pedagógico.....	34
3.2 Regimento Escolar.....	34
3.3 Livro de ocorrências da escola.....	36
3.4 Fichas de acompanhamentos dos alunos.....	36
3.5 Entrevistas.....	38
CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS	44
APÊNDICES	46

INTRODUÇÃO

No Brasil, o estudo da gestão da educação tem recebido notoriedade tendo em vista que se tem ampliado o conceito restrito de administração escolar, percebendo-se que os problemas acerca da educação são muito complexos e multifacetados. Dessa forma, exige-se do educador e do próprio gestor uma visão globalizada das questões que envolvem o cotidiano da escola.

É importante notar que a ideia de gestão educacional desenvolve-se associada a outras ideias globalizantes e dinâmicas em educação, como, por exemplo, o destaque à sua dimensão política e social, ação para a transformação, globalização, participação, práxis, cidadania, etc. (LUCK, 1997, p.3).

A educação brasileira está relacionada com a esfera macro, que é de competência da União, dos Estados e dos Municípios. Dessa forma, a gestão educacional se constitui de uma totalidade, desde as iniciativas desenvolvidas pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, sejam em termos de responsabilidades, políticas educacionais compartilhadas na oferta de ensino ou de outras ações que desenvolvem no âmbito específico de sua atuação, efetivada através das instituições.

A indisciplina na escola tem se apresentado como uma das maiores problemáticas do cotidiano escolar, perturbando assim a rotina da instituição e preocupando significativamente professores e gestores. Para entender como se dá a indisciplina é preciso primeiramente conhecer as suas principais características para depois buscar as causas.

É importante conhecer a realidade vivenciada pela escola, levando em conta a comunidade em que está inserida antes de traçar um comportamento “adequado” para aqueles alunos. Muitas vezes, os casos de indisciplina podem ser uma forma de pedir ajuda, limites ou até mesmo uma forma de ser visto.

O levantamento dos fatos que levam um aluno a ser considerado indisciplinado é de suma importância. E nesse sentido vale destacar que:

Se entendermos que a educação é um processo de humanização, ou seja, um processo em que os seres humanos organizam intencionalmente para, em relação uns aos outros, se apropriarem dos avanços civilizatórios em prol

do todo, e se compreendermos que a disciplina é uma ordem consentida livremente de acordo com o funcionamento regular das organizações sociais então a disciplina é importante na organização escolar, tendo em vista suas finalidades educativas. (VASCONCELLOS, 1994, p.9.).

Nota-se, a partir da experiência vivenciada, que um dos fatores que podem colaborar para que a indisciplina ocorra é o fato de não haver uma linha de trabalho comum entre os professores responsáveis pelas turmas ou ainda à inexistência da mesma.

Outra problemática que também pode desencadear a indisciplina escolar, e que se observa no sistema público estadual de ensino, é a falta de pessoal responsável por esta tarefa, tendo em vista que nos últimos concursos públicos realizados pela Secretaria Estadual de Educação do Rio Grande do Sul (SECRS), para suprir vagas de profissionais da educação, não foram ofertadas vagas para coordenadores de disciplina (profissional responsável pelas questões disciplinares nas escolas). Para suprir a referida falta o governo do estado do Rio Grande do Sul vem fazendo contratos emergenciais de funcionários tentando diminuir a carência de professores, merendeiras, serventes e coordenadores disciplinares, medida está apenas paliativa. Assim os membros da equipe diretiva tem que atender qualquer ocorrência no âmbito da escola. A realidade escolar atual é de carência de recursos, tanto humanos quanto financeiros.

A partir da realidade vivida pela educação atualmente, percebe-se ainda que a família tem delegado muitas vezes à escola a sua função de educar, orientar e a escola, por sua vez, não dá conta da demanda, pois acumula tarefas que são suas e outras que são da família. Com isso, torna-se, muitas vezes, excessivamente permissiva. Assim:

Uma primeira hipótese de entendimento da indisciplina seria a de que o aluno de hoje em dia é menos respeitador do que o aluno de antes, e que, na verdade, a escola atual teria se tornado muito permissiva, em comparação ao rigor e à qualidade da educação de antigamente. (AQUINO, 2000, p.104).

Este entendimento de indisciplina nos faz recordar da escola de décadas atrás, quando a escola era para poucos, elitizada, para alguns privilegiados da população, do tipo militar, religiosa e umas poucas leigas. Nesse contexto entendemos a diferença da escola de ontem e de hoje, e porque a questão

disciplinar era “sonhadamente” diferente. A sociedade na sua totalidade não estava na escola.

Antigamente, a escola tinha um perfil tradicional, onde os alunos tinham medo, receio de olhar para o professor. Este por sua vez, era autoridade máxima dentro da sala. Bastava que olhasse para que o aluno o compreendesse. Assim, a disciplina ocorria normalmente. Mas, será que ocorria respeito ao professor ou medo dele?

Neste estudo aprofundamos os conhecimentos sobre as questões que envolvem a indisciplina e o modo como o gestor trabalha para proporcionar um ambiente de cooperação na escola.

O presente trabalho buscou, inicialmente na literatura, entender o conceito de indisciplina trazido por diferentes autores e em seguida, na prática, verificar como esta é tratada pelos gestores da escola de referência para pesquisa.

Para tanto está organizado da seguinte forma:

No capítulo um, foi realizado um estudo acerca do enfrentamento do gestor em relação à indisciplina, levando em conta os aspectos legais de suas atribuições. Em seguida, uma retrospectiva da história sobre a educação em consonância com o tema em estudo.

Ainda nesse capítulo, os conceitos de indisciplina conforme autores da área, abordando sobre a questão da família, da escola, da sociedade, do professor, discorrendo também sobre a importância de se ter propostas adequadas de trabalho, para se ter um bom desempenho frente aos alunos e à indisciplina através de ações conjuntas e coesas, entre escola e família, no intuito de amenizar ou até mesmo solucionar o problema.

A questão do gestor, sua importância no cotidiano escolar, seu papel na escola e no enfrentamento da indisciplina também se encontram no primeiro capítulo.

No capítulo dois, apresentaremos a metodologia utilizada para realizar o trabalho de pesquisa, os objetivos da mesma, as escolhas metodológicas com ênfase na pesquisa qualitativa. A referida pesquisa foi feita através de entrevistas dirigidas aos gestores da instituição. Neste capítulo também constam os instrumentos e procedimentos utilizados na coleta de dados.

Em seguida, a apresentação dos dados coletados e a análise dos mesmos. Na análise dos dados foi realizada uma pesquisa nos documentos da escola: Regimento Escolar, Projeto Político Pedagógico, Livro de Ocorrências e Fichas de acompanhamento dos alunos e em seguida entrevistas dirigidas aos professores e gestores da escola. Na sequência, reuniram-se todas as informações obtidas na pesquisa e nas entrevistas e foi feito um contraponto com o que a literatura traz acerca do assunto. Essa etapa é fundamental na pesquisa, pois a partir desses dados poderemos responder aos questionamentos propostos no início do trabalho.

Por fim, as considerações finais, onde realizamos uma reflexão sobre o estudo, levando em consideração o que foi lido na literatura em relação ao assunto, os dados coletados nos documentos da instituição e a realidade observada na escola.

CAPÍTULO 1 – REFERENCIAL TEÓRICO

A questão de indisciplina na escola desde os primórdios da educação tem preocupado muito os educadores e gestores no Brasil e no mundo.

O Programa Internacional de Avaliação de Alunos (PISA) é uma avaliação realizada pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) que mede o nível educacional de alunos de até quinze anos de idade e tem como objetivos produzir indicadores que contribuam para a discussão da qualidade da educação básica e possam subsidiar melhorias das políticas educacionais.

O gráfico a seguir indica o percentual de alunos que afirmaram que seus professores nunca ou quase nunca precisam esperar muito tempo a fim de que os alunos se organizem para iniciar as atividades de aula.

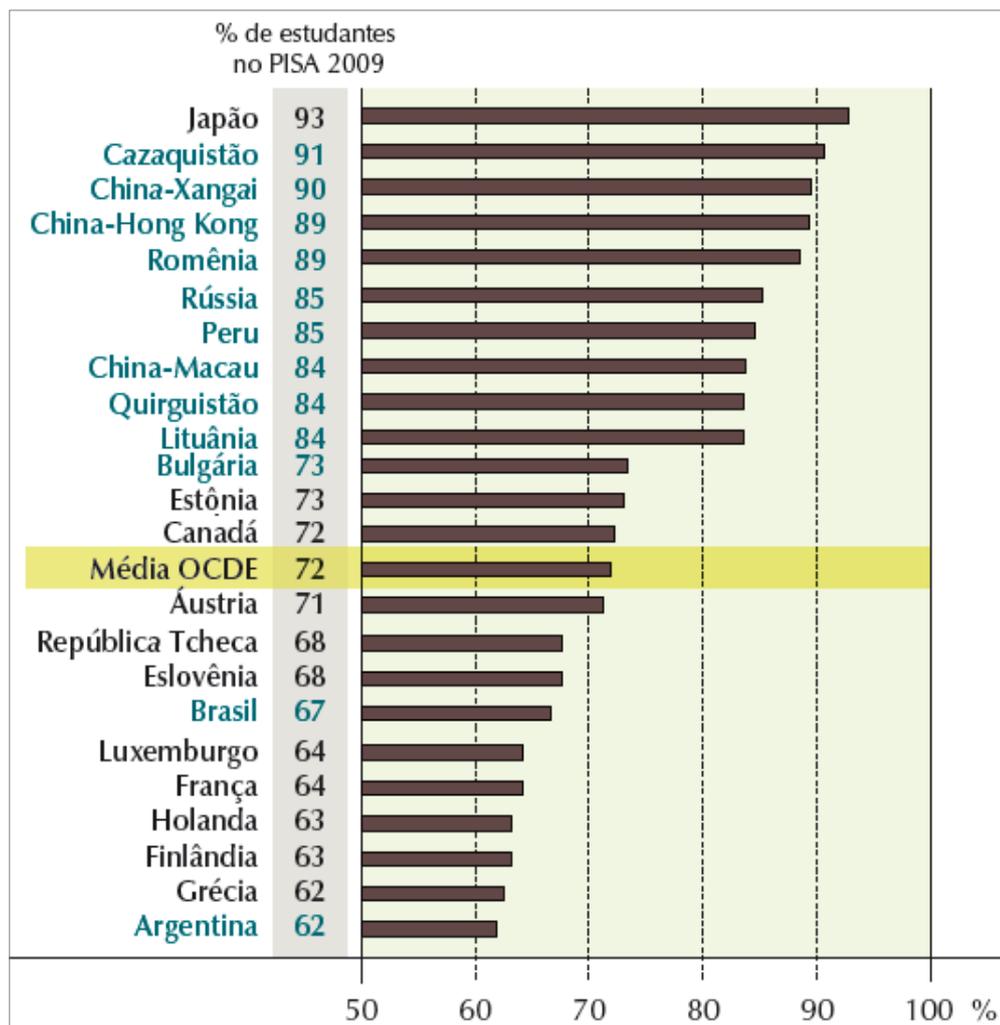


Gráfico 1: Dados retirados de <http://www.oecd.org/pisa/pisainfocus/48488602.pdf> revista eletrônica PISA em Foco 4/2011, p. 2.

A partir do gráfico um, percebe-se que todos os países participantes¹ da pesquisa realizada pela OCDE apresentam alguma reclamação por perda de tempo devido à indisciplina. O mais preocupante é verificar que a média da OCDE é de 72%, a cada cem alunos 28 relatam perda de tempo útil de aula. No Brasil, esse índice é ainda mais alarmante, pois um terço dos alunos reclama de perda de aula em função da indisciplina.

Se a punição funcionasse, a indisciplina não seria indicada como um dos problemas de maior complexidade de se lidar tanto na sala de aula quanto na escola.

1.1 A indisciplina na escola: construções históricas

Segundo Dulce Pandolfi (1999) a educação sofreu grandes mudanças na década de 20 através das reformas educacionais. Nessa época ainda não havia linhas de pensamento que regiam a educação.

Ao longo dos tempos a educação continuou a sofrer grandes evoluções, mas o pontapé inicial ocorreu mesmo com a Escola Nova. O movimento da Escola Nova no Brasil, que ocorreu na primeira metade do século XX preconizava a criação de uma escola que abrangesse todas as classes sociais. A partir da década de 20 começaram a ser ressaltadas as diferenças culturais e individuais das pessoas, portanto o ensino não deveria sofrer a interferência da igreja, característica que marcou a educação até então.

Com o passar do tempo, em meados de 1970, o acesso à educação foi estendido a todas as camadas da sociedade. Atualmente, percebe-se nitidamente na escola, o reflexo de uma sociedade carente de princípios, que necessita de

¹ Países que participaram da pesquisa em ordem decrescente, por perda de tempo devido à indisciplina: Japão, Cazaquistão, China-Xangai, China-Hong Kong, Romênia, Coreia, Azerbaijão, Tailândia, Albânia, Rússia, Peru, China-Macau, Quirguistão, Lituânia, Colômbia, Montenegro, China-Taiwan, Portugal, Indonésia, Letônia, México, Estados Unidos, Dinamarca, Alemanha, Cingapura, Liechtenstein, Panamá, Turquia, Suíça, Jordânia, Sérvia, Reino Unido, Polônia, Bulgária, Estônia, Islândia, Dubai, Israel, Espanha, Eslováquia, Canadá, Áustria, Suécia, Austrália, Irlanda, Itália, Croácia, Hungria, Uruguai, Nova Zelândia, Bélgica, República Tcheca, Eslovênia, Brasil, Trinidad e Tobago, Catar, Tunísia, Noruega, Chile, Luxemburgo, França, Holanda, Finlândia, Grécia e Argentina.

peças preparadas para fazer desse lugar um espaço de aprendizado e de convivência.

Porém, a partir daí, as coisas mudaram radicalmente. Ao mesmo tempo em que políticas públicas em educação foram implementadas, com vistas à qualidade em educação, a admiração e até mesmo o respeito para com o professor tornaram-se escassas, abrindo brechas para a ocorrência de problemas como a indisciplina na escola.

1.2 Conceito de indisciplina

Para um melhor entendimento conceitual é importante definir o termo (In) disciplina. Segundo o Dicionário Aurélio (2011, p. 328) “disciplina é um regime de ordem imposta ou mesmo consentida, relações de subordinação do aluno ao mestre ou ainda submissão a um regulamento”.

Dessa forma:

O conceito de indisciplina, como toda criação cultural, não é estático, uniforme, nem tampouco universal. Ele se relaciona com o conjunto de valores e expectativas que variam ao longo da história, entre as diferentes culturas e numa mesma sociedade. (AQUINO, 1996, p.98).

Ainda conforme Aquino, entende-se por indisciplina comportamentos disruptivos graves que supõem uma disfunção da escola. Para ele, a indisciplina se caracteriza por comportamentos que vão contra regras estabelecidas, as normas do jogo, o código de conduta adotado pela escola para cumprir sua principal missão: educar e instruir.

Para Vasconcellos (1994) a questão da disciplina é bastante complexa, uma vez que um grande número de variáveis influencia o processo de ensino-aprendizagem.

Picado (2009) salienta que os professores referem-se a este problema como um dos aspectos mais difíceis e perturbadores para quem leciona. Segundo professores mais experientes, o início do ano letivo é determinante para o estabelecimento de acordos pedagógicos que serão necessárias para o bom andamento da aula.

Outro ponto relevante e que talvez revele a raiz do problema é que o educador, muitas vezes, não dispõe de um método, ou de uma ferramenta eficiente para conduzir seu trabalho de forma atrativa para o aluno.

As regras fazem parte da vida social e são referências para todos os membros de um determinado grupo. No contexto escolar, as regras desempenham funções pedagógicas, formam hábitos e disciplinam intelectualmente. Por isso, a disciplina é essencial à educação, e o contrário desta prejudica o processo de ensino-aprendizagem.

Conforme o Dicionário Aurélio (2011, p. 754) “regra é aquilo que regula, dirige, rege ou governa, é o que está determinado pela razão, pela lei ou pelo costume”. Assim, tanto na escola, quanto na própria sala de aula, devem existir regras a serem cumpridas no intuito de obter um bom andamento da rotina escolar. É importante salientar que a existência das regras não presume o silêncio absoluto e sim no momento certo.

Antunes (2002) ressalta que é preciso ter cuidado com uma sala silenciosa: falar, conversar e debater pode representar um excelente instrumento pedagógico. Porém, há momentos em que o silêncio se faz necessário para que possa haver uma absorção dos conhecimentos apreendidos.

Em seu artigo 53, o Estatuto da Criança e do Adolescente prevê que a criança e o adolescente têm direito à educação, visando o pleno desenvolvimento de sua pessoa, preparo para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho. Nesse sentido cabe à escola subsidiar o educando no sentido de o mesmo angariar condutas que o levem a um comportamento satisfatório e cidadão perante as leis que regem a sociedade.

Segundo Vasconcelos (1994) a questão da disciplina envolve a formação do caráter, da cidadania e da consciência do sujeito.

Para Vasconcellos (1994) geralmente, a disciplina é entendida como uma adequação do comportamento àquilo que o professor deseja. Mas, será que é bem assim? A disciplina deve ocorrer de forma natural, ou seja, a partir da qualidade da aula do professor, será medida a disciplina. Se esta for atrativa e o professor dominar o conhecimento e tiver metodologias de ensino adequadas ao educando, certamente o aluno perceberá e se manterá atento a mesma. Porém, vale lembrar

que existem situações que fogem do controle do professor e esse precisará de apoio pedagógico para sanar o problema.

Vasconcellos (1994) salienta que a “crise” da disciplina na escola e na sala de aula está na queda do mito da ascensão social através da escola. Assim a desmotivação dos alunos em relação à escola poderia desencadear possíveis atitudes indisciplinadas, trazendo problemas à rotina da instituição. Na escola, esta crise se manifesta de muitas formas, porém, uma das mais complexas é a falta de sentido para o estudo por parte de alguns alunos.

1.2.1 A questão familiar

Família, segundo o Dicionário Aurélio (2011, p. 420) “são pessoas aparentadas que em geral, vivem na mesma casa, em particular, o pai, a mãe e os filhos, pessoas do mesmo sangue.” Assim à família cabe o papel de formar moralmente a criança para que essa tenha estrutura emocional para buscar na escola o aprendizado e a convivência em grupo.

Para Vasconcellos (1994) objetivamente, a família não está cumprindo com a sua tarefa de fazer a iniciação civilizatória: estabelecer limites e desenvolver hábitos básicos. Assim, os educadores têm razão em levantar esta falha, porém, não tem-se ido além desta constatação.

A família possui sim, a função de proporcionar às crianças uma base moral para viver em sociedade, com alicerce em valores como o respeito, amor, amizade entre outros. À escola, cabe o papel de moldar essa educação através de metodologias adequadas, clareza de objetivos, renovação metodológica constante, relacionando conteúdos com as necessidades dos educandos.

1.2.2 A escola

Há algum tempo atrás, existia a valorização social da escola, onde a mesma era vista como um instrumento de ascensão social, os professores tinham uma formação mais consistente e com isso tinha um maior apoio da família. Dessa forma:

A função da escola, em sua vertente compensatória e em sua exigência de provocar a reconstrução crítica do pensamento e da ação, requer a

transformação radical das práticas pedagógicas e sociais que ocorrem na aula e na escola e das funções e atribuições do professor. O princípio básico que se deriva desses objetivos e funções da escola contemporânea é facilitar e estimular a participação ativa e crítica dos alunos nas diferentes tarefas que se desenvolvem na aula e que constituem o modo de viver da comunidade democrática de aprendizagem (SACRISTÁN E GÓMEZ, 2000, p.26).

Hoje em dia, essa valorização entrou em crise, fazendo com que a indisciplina invadisse a instituição, ficando mais difícil para o professor conseguir um comportamento adequado do aluno, ainda que de passividade.

Muitas vezes, a escola espera que a família ajude ou ao menos não atrapalhe, porém isso não é o suficiente. A escola precisa investir no trabalho de formação e conscientização dos pais. É importante esclarecer aos pais a concepção de disciplina da escola, de forma a minimizar a distância entre disciplina domiciliar e escolar. Diante de toda crise, as famílias estão desorientadas. Muitos educadores argumentam que não seria tarefa da escola este trabalho com as famílias. De fato, só que concretamente se não fizermos algo já, enquanto lutamos por mudanças mais estruturais, nosso trabalho com as crianças ficará muito mais difícil.

É claro que a escola não tem recursos e disponibilidade para um amplo trabalho com as famílias. Assim, um trabalho maior com os pais das crianças dos anos iniciais pode ser muito produtivo, primeiro porque, de um modo geral, são pais mais presentes na escola, são mais jovens, estão mais abertos à ajuda; segundo, porque estes pais poderão ficar muitos anos na escola, tendo em vista os anos subsequentes que os filhos irão cursar. Outro aspecto a ser considerado é a necessária revisão das práticas das reuniões de pais: que sejam mais formativas menos informativas e que principalmente atendam necessidades emergentes dos pais, captadas pela escola.

Esse trabalho deve ser realizado mesmo que a participação dos pais não seja significativa, porque este grupo pode funcionar como uma espécie de “janela” para o entendimento da realidade mais geral dos pais da escola e ampliar a possibilidade de contatos mais abrangentes.

Não restam dúvidas que uma das melhores formas de atingir a família é através dos próprios filhos; daí a relevância da escola desenvolver um trabalho participativo, significativo, em que realmente o aluno se envolva e entenda o que está sendo proposto para ele. Desta maneira, o próprio filho terá argumentos para ajudar os pais a compreenderem a proposta da escola.

1.2.3 A sociedade

As mudanças na família e na escola estão intimamente ligadas à mudança que ocorre na sociedade como um todo. Nas últimas décadas, a sociedade sofreu mudanças drásticas. Alguns fatores como crise ética, como a corrupção, desemprego, exploração do trabalho infantil, entre outros tem contribuído para tal agravamento.

Para Vasconcellos (1994) este processo fortíssimo de indução ao consumismo vai levando a uma infantilização da sociedade, onde há busca de satisfação imediata do prazer, baixando a capacidade de tolerância à frustração, aumentando a agressividade e a violência.

Na escola isso se revela de forma que aqueles com menor poder aquisitivo que, em virtude de muitas vezes trabalhar para auxiliar no provimento de recursos para a família geram conflitos (ações indisciplinadas) com aqueles mais favorecidos. Os desentendimentos variam desde agressões verbais e algumas vezes físicas.

1.2.4 O professor

A própria relação professor–aluno é baseada em quem tem o poder e quem deve obediência, quando deveria ser permeada pela reciprocidade.

O educador precisa disciplinar-se e educar-se antes de querer um aluno disciplinado, impedindo-se assim de cair em arbitrariedade e no abuso de seu poder.

Dessa forma:

O professor que realmente ensina, quer dizer, que trabalha os conteúdos no quadro da rigorosidade do pensar certo, nega, como falsa, a fórmula farisaica do “faça o que mando e não o que eu faço”. Quem pensa certo está cansado de saber que as palavras a que falta a corporeidade do exemplo pouco ou quase nada valem. Pensar certo é fazer certo (FREIRE, 1996, p.38).

Muitas vezes o fato de sentir-se impotente faz com que ele pense que não tem condições de lidar com um problema tão complicado quanto o da indisciplina. Assim sente-se cansado, destruído, traído, usado, acusado, humilhado, explorado. Assim, transferir a responsabilidade pode ser a saída como forma inconsciente de proteger-se.

Assim:

Diante da presença e da dificuldade de enfrentar a situação, chegamos a ouvir de educadores que o problema da disciplina sempre existiu na escola, que não é um problema novo e que sempre vai existir. Isto é lamentável, pois leva a uma posição de conformismo e comodismo. É semelhante a dizer que pobreza/exploração/dominação sempre existiu e que, portanto, sempre continuará existindo... (VASCONCELLOS, 1994, p.13)

Professor e aluno apresentam-se um ao outro como pessoas totais. Afeto e cognição não são aspectos dissociáveis no ser humano. A intervenção do professor sempre tocará o aluno como um todo. E o professor maduro e flexível proporcionará ao aluno um desenvolvimento crítico, nos níveis cognitivos e emocionais. Morgado expõe que: “Muitos estudos têm identificado o clima afetivo da sala de aula como uma importante variável contributiva para o sucesso do trabalho educativo” (1999, p.40).

Educador e educando são construtores do conhecimento. A aprendizagem depende da construção interior estabelecida após a conscientização individual bem como da colaboração existente na relação educativa. A disciplina é, portanto o resultado de uma ação conjunta entre pais, alunos, professores, coordenação pedagógica, a qual tem a função de subsidiar o trabalho dos professores, assessorando-os no seu fazer pedagógico. Fala-se muito em inclusão nesses dias, de se trabalhar a diversidade dentro da escola. Incluir alunos não é só adaptar recursos para atender demandas de crianças com deficiências físicas, mentais, mas também é saber lidar com este aluno “problema” que tem sido visto como um empecilho para o trabalho do professor e o sucesso escolar dos alunos.

1.2.4.1 Uma proposta adequada de trabalho

O professor preocupa-se tanto com a questão da disciplina, que muitas vezes esquece-se de outra, tão ou mais importante que a primeira: a qualidade do ensino, se tornando assim, um dos principais agentes da indisciplina.

O educador precisa compreender que existe a indisciplina ativa e a passiva. A primeira implica no fato de aluno bagunçar a sala e a segunda, em que o professor consegue a atenção do aluno, mas não consegue interagir com ele, criando-se assim um abismo entre professor e alunos. A disciplina ocorre no momento em que

o aluno sente a necessidade, pela qualidade da aula, de silenciar quando é preciso e interagir, seja com o colega, seja com o professor no momento oportuno. Assim:

Até a própria disciplina deve ser ativa. Não é disciplinado um indivíduo que alguém torna artificialmente silencioso e imóvel como um paraplégico. É um indivíduo aniquilado, não disciplinado. Consideramos disciplinado um indivíduo que é senhor de si e que pode, por conseguinte, dispor de si próprio ou seguir uma regra de vida (MONTESSORI APUD VASCONCELLOS, 1994, p.78).

O que se espera do professor é que o mesmo reveja sua proposta de trabalho constantemente com o objetivo de que a mesma esteja adequada à determinada turma, sempre com vistas à qualidade na educação para que o mesmo possa até exigir a disciplina (dedicação aos estudos, esforço) dos seus alunos.

Para Rosenberg (apud Vasconcellos, 1994, p.78): A criança indisciplinada está tentando dizer alguma coisa para a professora. É preciso saber ouvir e compreender a mensagem que se esconde por trás do comportamento manifesto como indisciplinada.

1.3 O gestor e sua importância no cotidiano escolar

Primeiramente, gestão se apresenta como reconhecimento da necessidade de participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões que abrangem a orientação e o planejamento do trabalho a ser desenvolvido. É caracterizada pelo fortalecimento da democratização do processo pedagógico relacionado à participação de todos nas decisões necessárias visando um resultado mais significativo e efetivo na transformação social. Gestão Escolar sinaliza como deve se organizar o ensino na escola considerando os recursos disponíveis para tal, priorizando e considerando normas superiores.

Assim, a gestão escolar em uma perspectiva democrática acontece a partir da percepção de todos os sujeitos como parte do processo de ensino independente de função a ser desenvolvida. Assim, gestão democrática sinaliza a participação efetiva de todos os membros da comunidade escolar nas decisões relacionadas à organização e planejamento do trabalho a ser desenvolvido na escola.

O gestor tem como função desempenhar variados papéis. Dentre eles, articular todos os setores da instituição. Deve influenciar positivamente o ambiente com o objetivo de proporcionar um clima escolar agradável para todos. Quando se

fala em gestão democrática em educação, a participação é muitas vezes ocultada por mecanismos que tendem a reduzi-la drasticamente, pois infelizmente algumas vezes os gestores manipulam a situação de tal forma que dão a impressão de estarem proporcionando um processo democrático lindo e maravilhoso, é preciso estar atento a isso.

Na escola, os gestores são a diretora e vice-diretora, assessoradas pela supervisora escolar e orientadora educacional.

O gestor deve ter uma postura democrática, propondo alternativas que vislumbrem o melhoramento da rotina escolar. Assim:

[...] um gestor da dinâmica social, um mobilizador, um orquestrador de atores, um articulador da diversidade para dar unidade e consistência, na construção do ambiente educacional e promoção segura da formação de seus alunos (LUCK, 2000, p. 16).

Desta forma, o gestor deixa de ser alguém que tem a incumbência de fiscalizar e controlar, deixando de centralizar em si as decisões.

Ao avaliar os papéis desempenhados pela equipe técnico-administrativa, a autora inicialmente trata do papel do diretor:

É do diretor da escola a responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando, dinamizando e coordenando todos os esforços nesse sentido, e controlando todos os recursos para tal. (LÜCK, 2008, p. 16)

Para Heloísa Luck, (2008) no cotidiano escolar, tendo em vista, a quantidade de tarefas a serem desenvolvidas, torna-se imprescindível que o diretor divida seu papel. As tarefas são distribuídas com outros profissionais da educação correlacionados: o supervisor escolar e o orientador educacional.

Ao supervisor escolar cabe o desempenho de esforços e proposição de ações com o objetivo de promover a melhoria do processo de ensino-aprendizagem.

Ao orientador educacional pode dividir seu trabalho em duas dimensões distintas: a orientação direta ao aluno e a orientação para os educadores que possuem alunos com necessidades educacionais especiais. Assim:

A administração da escola, a supervisão escolar e a orientação educacional se constituem em três áreas de atuação decisiva no processo educativo, tendo em vista sua posição de influência e liderança sobre todas as atividades desenvolvidas na escola. O clima emocional de trabalho, o estabelecimento de prioridades de ação, o tipo de relacionamento

professores-professores, professores-alunos, escola-comunidade, dentre outros aspectos importantes da vida escolar, dependem, sobremaneira, da atuação dos elementos que ocupam aquelas posições (LÜCK, 2008, p. 7).

Assim, é importante que o diretor e a coordenação pedagógica tenham a mesma linha de trabalho, dessa forma, certamente obterão sucesso na caminhada rumo à qualidade na educação.

1.4 O papel do gestor escolar no enfrentamento da indisciplina

No desempenho de suas inúmeras funções, o gestor precisa desenvolver seu trabalho com sabedoria, assumindo características como liderança, credibilidade, comunicação aberta para tal, proporcionando à comunidade escolar um clima de confiança e integração.

Dessa forma, o gestor deve se apresentar como um facilitador e ter uma linha de ação articuladora da equipe gestora com o objetivo de desenvolver ações integradas com todos os segmentos da escola, envolvendo inclusive a família no processo. Assim:

Um objetivo comum do corpo técnico-administrativo é a criação de condições favoráveis ao máximo desenvolvimento das potencialidades da comunidade escolar, promovida num ambiente de cooperação, reciprocidade, em que todos os participantes do processo educativo atuam como companheiros que têm muito a contribuir com suas percepções, experiências, conhecimentos e habilidades na análise e decisão sobre as problemáticas do dia a dia do processo educativo. Mediante a análise e decisão conjunta dessas problemáticas promover-se-ia o desenvolvimento de potencialidades desejado (LÜCK, 2008, p.32).

Segundo Heloísa Luck (2008) a figura do gestor é fundamental para o bom funcionamento de uma escola, tanto no aspecto de propor um trabalho conjunto com os componentes da comunidade escolar, quanto no aprendizado dos alunos. É ele que conduz a escola ao sucesso, tendo em vista que desenvolve junto a toda a instituição o espírito de liderança para motivar a todos e assim atender a todas as necessidades e exigências de cada indivíduo pertencente a este meio.

Como já citado anteriormente, a indisciplina tem sido um dos maiores problemas enfrentados por professores e gestores e tem sido um ponto forte de discussão nas escolas. Essa gera muita polêmica, tendo em vista que as causas são as mais variadas. Assim, primeiramente deve-se analisar a origem do problema, pois

a partir daí pode-ser ter uma ideia dos motivos que levam o indivíduo a ter um comportamento indisciplinado. Tal fenômeno tem se tornado cada vez mais objeto de preocupação de professores e dos demais membros ligados à instituição escola. Silva (2009, p.19)

O gestor deve buscar uma postura firme e reflexiva frente à indisciplina, tendo em vista que esta prejudica a construção de um ambiente tranquilo de ensino-aprendizagem na escola. Como salienta Aquino (1996) que destaca a ideia de autoridade e regras impostas na forma de centralização do poder como favorecimento de uma série de confrontos e desacertos.

Como autoridade máxima dentro da instituição e conforme a LDB/1996 assegura, o gestor tem respaldo para tomar as decisões e medidas necessárias para a manutenção da ordem na escola.

CAPÍTULO 2 – METODOLOGIA

Metodologia “é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento” (ANDRADE, 1999, p. 111). Para este mesmo autor, pesquisa é “o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

Em um trabalho de pesquisa, a metodologia auxilia na coleta de dados relevantes a respeito do tema escolhido para estudo. Ela permite a captação das principais informações e conduz o pesquisador ao seu objetivo principal.

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo Geral

Analisar como os gestores trabalham questões de indisciplina em uma escola pública estadual de Canoas/RS.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Analisar o fazer pedagógico dos gestores considerando as orientações gerais da LDBN, ECA e Projeto Político Pedagógico da instituição em relação à indisciplina.
- Conhecer o PPP da escola e o que consta no mesmo sobre disciplina/indisciplina.
- Compreender como os gestores trabalham a filosofia da escola com alunos e professores.
- Conhecer os recursos utilizados pelo corpo docente e equipe diretiva para promover a disciplina na escola.

2.2 Escolhas metodológicas

A pesquisa é o momento central para qualquer trabalho científico. O motivo é evidente: nela se encontram dados, fatos, informações e conhecimentos de especialistas para fundamentar a tese que se quer defender (MENDES, 2012).

A pesquisa de campo foi eleita para a realização deste estudo tendo em vista que fornece subsídios para compreender melhor as ações realizadas pelos professores e gestores da escola de referência para estudo. O conhecimento elaborado durante a pesquisa qualitativa é essencialmente interpretativo. O pesquisador produz significados à medida que conduz seu estudo (ZANELLI, 2002).

O ato de pesquisar acontece a partir da necessidade de se analisar ou entender um dado problema em um determinado local. Para tanto, se utilizam métodos científicos com o objetivo principal de encontrar soluções adequadas ou ao menos, maneiras de conduzir com eficiência determinadas situações. Pesquisar é, em si, um processo de aprendizagem. Aprendizagem pelas descobertas próprias do estudo e aprendizagem contínua de pesquisar (ZANELLI, 2002).

O pesquisador não aborda um tema de pesquisa como quem descobre um continente: seu olhar baseia-se em conhecimentos e teorias existentes que se relacionam com o tema de diversas maneiras (MENDES, 2012).

A pesquisa qualitativa tem o objetivo de investigar e ampliar conhecimentos que viabilizarão localizar os principais motivos que conduziram uma determinada situação. Nesse tipo de pesquisa é imprescindível valorizar o contexto geral do público-alvo do estudo. Desse modo:

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 1996, p.44).

Portanto, a pesquisa qualitativa deve basear-se no indivíduo como um todo, inserido em seu contexto e levando em conta sua bagagem cultural. Deve ser realizada de modo imparcial, onde o pesquisador busque de fato levantar dados que possibilitem a compreender melhor a realidade vivenciada por determinada população.

2.3 Procedimentos e os instrumentos para coleta de dados

A metodologia foi orientada por uma abordagem qualitativa, de observação e análise da realidade considerando o referencial teórico adotado.

O período em que se desenvolveu a pesquisa compreende de julho a outubro de 2012, sendo que a coleta de dados foi feita da seguinte forma:

- a) Visitas à escola para conhecer o ambiente (a realidade do espaço físico) e a comunidade escolar (aspecto social);
- b) Coleta de dados básicos sobre o funcionamento da escola: número de professores, sua formação, experiência docente, etc.;
- c) Aplicação de questionários dirigidos à orientadora, aos professores, a equipe diretiva e aos alunos;
- d) Participação em reuniões pedagógicas para observar atendimentos realizados pela equipe diretiva em relação a alunos indisciplinados e respectivos encaminhamentos.

As visitas na escola aconteceram três vezes por semana, durante o tempo de investigação, com o objetivo de observar a rotina dos alunos nos diferentes ambientes da escola, sala de aula, refeitório e auditório, etc.

Nos períodos de visitas à escola, foram realizados acompanhamentos durante os atendimentos aos alunos, hora pela direção, hora pela orientação educacional.

Além disso, a coleta de dados foi feita através de busca e análise dos documentos da escola: Projeto Político Pedagógico, caderno de registros de ocorrências com alunos, arquivos da secretaria e Regimento Escolar. Coletar é reunir dados brutos, tal como surgem de pesquisas de opinião, de uma entrevista, de um parágrafo, de um livro especializado (MENDES, 2012). A coleta de dados em diferentes documentos enriquece a pesquisa e amplia os conhecimentos acerca do tema em estudo. As entrevistas retratam como se apresenta o problema na prática, no dia-a-dia da sala de aula e do gestor escolar.

Após esta busca, foram aplicados questionários com a finalidade de levantar dados concretos sobre atribuições de cada funcionário dentro da escola.

Nesse período foram realizadas reuniões com o objetivo maior de reconstrução do Projeto Político Pedagógico, que se encontra inadequado à demanda da escola. Nessas reuniões a participação maior foi de professores, os pais, infelizmente, foram minoria.

A observação é um instrumento amplamente utilizado na pesquisa educacional para a coleta de dados. Ela abarca a neutralidade do pesquisador na coleta de dados, tanto durante a observação quanto na pesquisa bibliográfica e documental.

Os meios utilizados na coleta de dados para a realização da presente pesquisa foram a pesquisa documental, a observação nos atendimentos realizados pelos gestores em relação à indisciplina, a análise documental e as entrevistas realizadas com a equipe diretiva e professores da instituição de referência.

A pesquisa bibliográfica permitiu a apropriação de informações relativas ao tema em estudo, propiciando uma base teórica para ir a campo.

A observação auxiliou no processo de investigação da realidade vivenciada pela escola, das medidas tomadas pela escola na pessoa do gestor para sanar os problemas desencadeados pela indisciplina na escola.

A análise documental tornou possível conhecer o que os documentos legais que embasam a atuação de cada pessoa dentro da escola, suas atribuições, direitos, deveres e penalidades.

A pesquisa qualitativa realizou-se com o uso de entrevistas dirigidas aos gestores escolares e professores das diferentes áreas do saber que atuam na instituição de referência para estudo. Segundo Oliveira (1999, p. 116), pesquisa qualitativa não emprega dados estatísticos como centro do processo de análise do problema, mas sim, interage com as variáveis, analisa, compreende e classifica processos de grupos sociais, apresenta contribuições, criação ou formação de opiniões.

A partir dos dados coletados nesse processo foi possível fazer aprofundar os conhecimentos acerca da indisciplina na escola. Na primeira etapa do estudo foi realizada uma breve pesquisa bibliográfica onde se buscou conhecer o que traz a literatura sobre a questão da indisciplina e sua influência no desempenho das funções do gestor na escola, subsidiando a continuidade do trabalho. Concomitante a esta etapa, realizou-se também trabalho de campo, através de entrevistas dirigidas

aos gestores escolares educadores da instituição em análise, observações durante os atendimentos realizados pelo SOE (Setor de Orientação Educacional) e gestores a alunos encaminhados a estes setores por indisciplina e também a participação em reuniões pedagógicas junto aos professores.

2.4 Descrição da escola e dos sujeitos envolvidos

A escola de referência para pesquisa possui cerca de oitocentos alunos frequentes, matriculados nas duas etapas da educação Básica ofertadas pela escola: o Ensino Fundamental e Médio. Pela manhã funcionam dez turmas de Ensino Médio, compostas da seguinte forma: cinco primeiros anos, três segundos anos e dois terceiros anos. No turno da tarde são sete turmas assim distribuídas: um sexto ano, dois sétimos anos, uma sétima série, duas oitavas, e um primeiro ano do Ensino Médio. O turno da noite é composto por três primeiros, dois segundos anos e dois terceiros anos. Neste turno as turmas são de Ensino Médio.

Em seu corpo docente, a escola possui trinta professores, nove funcionários (três serventes, três merendeiras, duas secretarias e um agente administrativo). A equipe gestora é formada por uma diretora e uma vice-diretora para cada turno de funcionamento da escola, três orientadores educacionais e duas supervisoras escolares.

Em seu aspecto físico, possui treze salas de aula distribuídas em dois pavilhões, uma secretaria, uma biblioteca, um auditório para a realização de eventos na escola. Para a prática de Educação Física existe três quadras de esportes e uma pista de corrida em construção. A escola ainda possui uma sala exclusiva para as vice-diretoras, uma sala para o intervalo dos professores, dois laboratórios para as aulas de Ciências, uma sala de jogos, uma sala multimídia e uma sala para o Setor de Orientação Educacional (SOE) e Supervisão Escolar (SE). É interessante ressaltar que esses dois setores atuam na escola de forma colaborativa, onde na falta de uma a outra está interada dos atendimentos ou serviços a serem feitos.

2.5 Professores entrevistados

Para o desenvolvimento do trabalho de pesquisa foram entrevistados dez professores atuantes na instituição de referência, dos quais cinco são citados devido à relevância de suas informações, tempo de serviço na escola e quantidade de carga horária que possuem na instituição. São denominados com nomes fictícios como segue abaixo.

O professor P1, licenciado em história leciona na escola há dez anos as disciplinas de história, sociologia e filosofia no Ensino Médio e Fundamental.

A professora P2, licenciada em Português e Literatura Brasileira, atuante na escola há vinte e dois anos no ensino das disciplinas de Português e Literatura para o Ensino Médio.

A professora P3, licenciada em Matemática e especialista em Gestão Educacional atua no Ensino Médio e Fundamental na disciplina de Matemática.

A professora P4 licenciada em Educação Física e especialista na mesma área, atuante na escola há vinte anos no Ensino Médio e Fundamental.

A professora P5, licenciada em Letras e Literaturas de Língua Portuguesa, atuante na escola há cinco anos leciona no Ensino Médio a disciplina de Literatura e no Ensino Fundamental a disciplina de Português.

As entrevistas foram realizadas através de conversas informais, onde o entrevistador anotava as respostas dos professores conforme estes eram questionados.

CAPÍTULO 3 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo apresenta-se a análise dos dados tendo em vista os objetivos específicos delineados.

Durante o tempo em que se desenvolveu a pesquisa, foram realizadas, após a pesquisa bibliográfica, observação e consultas aos documentos da escola.

Nos documentos que regem o funcionamento da instituição, procurou-se averiguar o que traz a lei acerca das atribuições dos gestores na escola.

De acordo com o Regimento Escolar de 2007, a filosofia da escola é de preparar para a vida, que o indivíduo em sociedade possa dominar os recursos e principalmente, possibilitar ao homem tornar-se apto e inserir-se criticamente no mundo através do saber prático, dos valores éticos e da organização social, considerando seu momento histórico-sócio-cultural.

Nas observações, tanto no SOE (Setor de Orientação Educacional) quanto junto aos gestores buscou-se perceber como estes abordam a questão da indisciplina e como esta influencia no funcionamento da escola.

Conforme as observações, percebeu-se que a diretora, no desempenho de suas de funções, representa a escola fora dela. Também participa de reuniões realizadas pela SEC e 27º CRE (Coordenadoria Regional de Educação), atende casos relacionados a alunos e professores (questões disciplinares, atendimento a pais nos casos mais graves). A diretora também realiza serviços burocráticos (compra de materiais para a escola, licitações, etc.).

A vice-diretora coordena o seu turno, organizando o horário dos professores, atendendo pais, alunos e substituindo a diretora na sua ausência.

A supervisora escolar realiza diariamente atendimentos a professores e alunos, bem como revisa cadernos de chamadas das turmas. Em sua rotina de trabalho, organiza e coordena reuniões pedagógicas e conselhos de classe. Atualmente, a supervisora está trabalhando na reconstrução do novo Regimento Escolar para vigorar a partir do ano letivo de 2013.

Os orientadores educacionais, por sua vez, realizam atendimentos a alunos encaminhados por professores pelos mais diversos motivos: desavenças,

desinteresse, baixo rendimento escolar, porém, o motivo predominante é a indisciplina escolar.

3.1 Projeto Político Pedagógico

O Projeto Político Pedagógico da escola é um material de suma importância, onde devem constar as finalidades da escola, sua estrutura organizacional, bem como fundamentar e programar mudanças futuras a serem feitas na escola.

Em fase de reestruturação, o Projeto Político Pedagógico da escola destaca a proposta que é sintetizada como sua finalidade principal:

Preparar para a vida, que o indivíduo em sociedade possa dominar os recursos e, principalmente, possibilitar ao homem tornar-se apto e inserir-se criticamente no mundo através do saber prático, dos valores éticos e da organização social, considerando seu momento histórico-social. (PPP, 2000, p. 1).

O Projeto Político Pedagógico da instituição se constitui de um documento simples e com pouca abrangência no que diz respeito à realidade vivenciada na escola. O Projeto Político Pedagógico deveria reger o cotidiano escolar, contemplando ações pedagógicas para sanar as mais diferentes e complexas situações do dia-a-dia da escola. Algo que se destacou neste documento foi a ausência de ações que visam auxiliar o trabalho pedagógico dos gestores e dos professores. O mesmo não fornece subsídios necessários à realidade vivida pelos estudantes da instituição.

Assim, no referido documento, nada consta sobre a indisciplina escolar. Por ser um problema complexo e muito frequente na escola, é necessário que seja revisto e reelaborado para que a instituição consiga abordar e solucionar os problemas do cotidiano escolar de forma adequada e eficiente.

3.2 Regimento Escolar

O Regimento Escolar é um documento específico que trata da questão legal da escola.

De acordo com o Regimento Escolar vigente:

A Escola ministra o Ensino Fundamental e Ensino Médio de acordo com as normas legais vigentes e tem por finalidade: a compreensão dos direitos e deveres da pessoa humana, do cidadão, do Estado, da família e dos grupos que compõem a comunidade; o respeito à dignidade e à liberdade fundamental do homem; o desenvolvimento integral da pessoa humana e o preparo do indivíduo e da sociedade para o domínio de recursos científicos e tecnológicos que lhes permitam utilizar as possibilidades e vencer as dificuldades de ensino. (REGIMENTO ESCOLAR, 2007 p. 4)

Nele constam as disposições legais no que diz respeito à função de cada membro da equipe diretiva, apoio pedagógico, secretaria, biblioteca e serviços gerais.

Por ser um documento que envolve a escola como um todo, nele estão informações sobre o funcionamento dos serviços prestados pela mesma, como por exemplo: matrícula, frequência e transferência de alunos, adaptação curricular e aproveitamento de estudos, entre outros aspectos.

O Regimento Escolar da escola possui um capítulo específico para a organização disciplinar que contempla direitos, deveres e penalidades dirigidas ao corpo docente e os mesmos aspectos para o corpo discente.

O referido documento prevê que a diretora deve representar legalmente a escola e deve administrá-la, dirigindo e supervisionando as atividades realizadas, de acordo com o Conselho Escolar, respeitando as disposições legais. A vice-diretora realiza serviços de atendimento a pais, alunos, professores e funcionários. Também organiza os horários de aula dos professores e na ausência da diretora desempenha as suas funções.

O Regimento Escolar determina que o supervisor escolar deve coordenar a função produtiva articulada da escola, propiciando condições para que as mesmas se efetivem.

Desse modo o Regimento determina que o supervisor escolar deve:

Elaborar o plano de ação do serviço em consonância com o Plano Político Pedagógico da escola; assegure a unidade de ação pedagógica com vistas à consecução dos objetivos propostos; acompanhe e auxilie o corpo docente; mantenha um trabalho integrado com o Serviço de Orientação Educacional visando o aprimoramento do ensino; participe no processo de integração Escola-Família-Comunidade; assessore o Vice-Diretor na elaboração do horário escolar (REGIMENTO ESCOLAR, 2007, p.7).

Ao Setor de Orientação Educacional compete:

Colaborar na obtenção de clima favorável ao entrosamento de alunos, professores e demais pessoas da escola; coordenar o processo de integração Escola-Família-Comunidade; manter a documentação do serviço atualizado e, em especial o fichário do corpo discente; atuar junto às turmas, orientando-os na escolha de seus líderes; participar, articulado com o Serviço de Supervisão Escolar do processo de acompanhamento e avaliação da aprendizagem do aluno; participar dos Conselhos de Classe; proceder à avaliação de serviço (REGIMENTO ESCOLAR, 2007, p.6).

O Regimento Escolar é um documento de suma importância, pois embasa e respalda os profissionais em educação no desenvolvimento de suas atividades diárias.

3.3 Livro de ocorrências da escola

O Livro de ocorrências é um documento onde são registrados os atendimentos realizados pela direção e vice-direção em relação aos alunos, pelos mais diversos motivos. Os principais atendimentos realizados pela equipe estão relacionados à indisciplina escolar. Em alguns casos esta se caracteriza pela falta de interesse em relação às aulas e aos conteúdos dados pelos professores. Em outros, através de agressões verbais e outras, esporádicas, agressões físicas.

Com relação à indisciplina, são realizados em média cinco atendimentos por dia. Esses atendimentos são realizados sempre por mais de um membro da equipe gestora, ou seja, a diretora ou vice-diretora acompanhada da supervisora ou orientadora, como forma de garantir a idoneidade do atendimento. Ao analisar o livro de ocorrências da escola é possível perceber que o mesmo registra vários tipos de atendimentos. A indisciplina vem como tema predominante nesses registros. Os referidos atendimentos acontecem primeiramente, como citado acima, por um membro da equipe gestora acompanhado da orientadora ou supervisora escolar, registrado e assinado pelos participantes da reunião. Se o problema não é sanado ali, é solicitada a presença dos responsáveis dos alunos para fazê-lo. Em geral, as questões se resolvem na primeira etapa.

3.4 Fichas de acompanhamentos dos alunos

Os alunos com problemas disciplinares, primeiramente são encaminhados ao SOE, com o objetivo de sondar a situação e propor formas para resolvê-las. Em

alguns casos, os atendimentos são semanais e em outros encaminhados a profissionais atuantes fora da escola: serviço de psicologia, serviço social, etc., no CONSECOM (Conselho Comunitário do Bairro Rio Branco) entre outros.

De posse das fichas de acompanhamento dos alunos o orientador tem embasamento para fazer o atendimento adequado às diversas situações que atende em relação aos alunos e fazer os devidos encaminhamentos.

No SOE, os atendimentos são frequentes. Os encaminhamentos ocorrem principalmente devido à indisciplina na sala de aula. Nesses casos, o orientador recebe o aluno encaminhado convidando-o para sentar. Então, solicita ao educando que fale sobre o fato ocorrido. O orientador tem uma postura reflexiva, instigando o aluno a meditar sobre sua conduta na sala de aula e também na escola.

No seu atendimento, o orientador conversa com o aluno sobre os motivos do encaminhamento, a indisciplina no caso, induzindo-o a refletir sobre suas atitudes, faz a sua fala e em seguida registra na ficha do educando. Combina com o aluno que se o fato se repetir será solicitada a presença dos pais não resolvendo com os responsáveis o caso será encaminhado à direção.

Os casos encaminhados à equipe são atendidos na sala das vice-diretoras. A sala é composta de uma mesa para o membro da equipe fazer o atendimento e uma cadeira para a pessoa a ser atendida.

A vice-diretora tem a postura da orientadora, quando o aluno encaminhado por indisciplina chega à sala, é convidado a sentar-se e é ouvido. Em seguida a vice-diretora faz a sua fala conduzindo o educando a uma reflexão sobre os fatos e em seguida registra no livro de ocorrências. A fala da profissional em seguida, é que se o fato tornar a repetir, será solicitada a presença dos responsáveis e se esta não adiantar serão tomadas as medidas legais cabíveis.

As medidas legais cabíveis são caracterizadas pelo encaminhamento do caso à autoridade competente, no caso, o Conselho Tutelar, para que os pais respondam naquele órgão.

Em casos mais graves, onde a indisciplina acarreta em agressão física, a escola registra os fatos em seu livro de ocorrências e aconselha aos pais dos envolvidos que procurem ajuda na delegacia de polícia.

Salienta-se que os casos de indisciplina encaminhados à direção ou vice-direção já passaram pela Orientação Educacional e não puderam ser resolvidos naquele setor.

3.5 Entrevistas

Para ampliar os conhecimentos sobre o papel do gestor e a questão de indisciplina na escola foram realizadas entrevistas com gestores, professores da escola.

Os dados foram coletados através de entrevista dirigida (apêndice B) ao grupo de professores selecionados da instituição, contendo seis questões abertas no intuito de averiguar como a indisciplina é percebida e trabalhada por este grupo.

Após a realização das entrevistas com os professores, percebeu-se que dos entrevistados, a maioria considera a indisciplina como a falta de limites, o desrespeito às normas estabelecidas e aos professores. Vasconcellos (1994) salienta que a “crise” da disciplina na escola e na sala de aula está na queda do mito da ascensão social através da escola. Outrora, os conhecimentos adquiridos na escola propiciavam condições no sentido de preparar o indivíduo para ingressar no mercado de trabalho e ter uma profissão digna e que desse retorno financeiro bom. Porém, hoje em dia, a função da mesma para alguns alunos é simplesmente um local para encontrar os amigos, assim a falta de limites e objetivos fica claramente evidenciada.

O professor P1, na terceira questão da entrevista define que “a indisciplina se caracteriza por xingamentos, violência física e verbal, falta de limites e principalmente o desrespeito aos professores.” Na quarta questão salienta que: “um dos principais agentes causadores da indisciplina na escola advém da falta de limites que deveriam ser dados pela família.”

A professora P2, diz: “a indisciplina é tudo aquilo que foge a normalidade das atitudes típicas de adolescente.” Na quarta questão da entrevista aponta que: “os agentes causadores da indisciplina, se caracterizam pela falta da atitude calma e assertiva do professor, ausência de convivência equilibrada dos adolescentes com os adultos comprometidos com a sua formação.”

A professora P3, “a indisciplina é a falta de limites do aluno em sala através da ausência de respeito com professores e colegas.” Ela diz também: “a indisciplina se origina da ausência de valores na família.”

A professora P4 na terceira questão da entrevista define: “a indisciplina na escola acontece através de atitudes de desrespeito a colegas e professores” Na quarta questão salienta: “os fatores que desencadeiam esse problema são a falta de incentivos, sonhos, interesse e presença da família.”

A professora P5, afirma que: “a indisciplina é caracterizada pelo fato de o aluno não realizar as atividades propostas, não respeitar as normas estabelecidas pela instituição.” Na quarta pergunta da entrevista diz: “os agentes causadores do problema são a falta de limites, a indisposição em relação à aula e a falta de ética de alguns professores que falam mal de seus colegas com os alunos.”

Enfim, para a maioria dos professores, os agentes causadores da indisciplina escolar são vários, a falta de presença da família, foi salientada pelos dez professores entrevistados como principal fator gerador do problema. Outros motivos também foram lembrados pelos educadores, como por exemplo, o professor P4 que salientou que a indisciplina advém da falta de incentivos e sonhos, falta de interesse pela escola. Outros educadores, P5, P3 e P1 acrescentaram que o uso de aparelhos eletrônicos atrapalha na concentração gerando a indisciplina. Os professores P5 e P1, durante a entrevista, salientaram que existe um agente causador que as preocupa: a falta de ética entre o grupo de educadores onde na mesma turma são adotadas posturas diferentes em relação às normas de convivência da escola.

As formas adotadas para trabalhar a indisciplina na sala de aula pelos professores são de diálogo, na tentativa de convencê-los de que atitudes negativas não produzem o bem individual e coletivo. Os educadores também buscam auxílio nas normas de convivência em grupo e as atitudes que se deve ter em ambientes públicos.

Com relação ao apoio oferecido pela escola, os professores foram unânimes afirmando que a escola somente conversa com os alunos e solicita a presença dos responsáveis na escola, o que não resolve muito, pois a maioria dos pais não atende ao chamado. Vasconcellos (1995) enfatiza que as escolas também apresentam seu grau de responsabilidade com a indisciplina quando não apresentam definição clara

em sua proposta educacional; normas não claras e ausência de diálogo e respeito, também favorecem a indisciplina.

Com a direção e coordenação pedagógica foram realizadas entrevistas (apêndice A) com dez questões onde se buscou averiguar os principais agentes causadores da indisciplina na escola, bem como, as ações tomadas para trabalhar essa questão.

O vice-diretor do turno da manhã salienta: “a indisciplina é toda a atitude que perturba o desenvolvimento do trabalho pedagógico, considerando que a escola é um polo intelectual onde o aluno amplia seus conhecimentos”. A diretora afirma: “a indisciplina se caracteriza pela falta de limites, a falta de respeito, o abuso de espaço e é uma das maiores problemáticas que fazem parte da realidade das escolas públicas, pois não existe o apoio da família na caminhada escolar dos alunos”. A supervisora escolar diz: “quando a família se faz presente no âmbito escolar, boa parte das dificuldades encontradas se findam e consegue-se desenvolver uma didática mais completa e benéfica.”

Em relação às atribuições, percebe-se que à diretora cabe a função de administrar os recursos financeiros da escola, representar a escola fora dela, atender casos pontuais com pais, alunos e professores e articular as relações entre a equipe diretiva e professores. Aos vice-diretores compete o comando do turno escolar, integrando a equipe diretiva e professores, dar suporte a estes e aos alunos no desenvolvimento do trabalho. À supervisora escolar cabe o apoio pedagógico, realização de reuniões com professores, conselho de classe e coordenação do trabalho dos professores e assessoramento do vice-diretor. Ao orientador educacional cabe a função de prevenir e sanar os problemas de aprendizagem.

Conforme as entrevistas realizadas as questões de indisciplina são trabalhadas de forma integrada pela equipe diretiva, SOE e SSE (Serviço de Supervisão Escolar)

Em relação à postura dos gestores sobre o tema em estudo, realiza-se uma conversa com o aluno envolvido, em seguida, o devido registro, e a família é convidada a comparecer na escola no sentido de corrigir as atitudes consideradas inadequadas. Dessa forma:

A função da escola, em sua vertente compensatória e em sua exigência de provocar a reconstrução crítica do pensamento e da ação, requer a

transformação radical das práticas pedagógicas e sociais que ocorrem na aula e na escola e das funções e atribuições do professor. O princípio básico que se deriva desses objetivos e funções da escola contemporânea é facilitar e estimular a participação ativa e crítica dos alunos nas diferentes tarefas que se desenvolvem na aula e que constituem o modo de viver da comunidade democrática de aprendizagem (SACRISTÁN E GÓMEZ, 200, p.26).

A função da escola é a de refletir sobre os conhecimentos adquiridos e posturas adotadas frente às mais diversas situações do cotidiano escolar.

Conforme a opinião dos gestores, os agentes causadores da indisciplina na escola estão concentrados na ausência da família na escola. A falta do envolvimento dos pais prejudica sobremaneira a vida escolar dos alunos.

A equipe salienta também que aulas monótonas ou com metodologia inadequada atrapalham o desenvolvimento de um trabalho pedagógico de acordo com as necessidades dos educandos. Desse modo:

Quando se pretende contribuir para o desenvolvimento das pessoas, é necessário dedicar tempo a elas: conhecê-las e ser conhecido por elas; orientá-las e escutar o que têm a dizer; desafiá-las e encorajá-las, na busca de sua qualificação (MELCHIOR, 2003, p.18).

Os gestores devem ter a habilidade de saber ouvir, não só com os ouvidos, mas se valer de sensibilidade para compreender as coisas que são ditas nas entrelinhas de um atendimento. A mediação é a melhor forma de sanar os problemas do cotidiano escolar, principalmente a indisciplina.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A indisciplina constitui um dos maiores problemas na educação atualmente. Seu crescimento está relacionado a vários e diferentes fatores existentes no cotidiano escolar e familiar. Dentre esses fatores podem-se destacar alguns: desobediência, a falta de pertencimento no grupo e até mesmo o tédio.

O estudo realizado demonstrou que a indisciplina é um problema que além de incomodar e atrapalhar o cotidiano escolar preocupa os gestores, pois prejudica a relação professor/aluno e dificulta a aprendizagem do educando.

A pesquisa também constatou que para os gestores, a família possui papel determinante no sentido de realizar um trabalho conjunto com a instituição a fim de obter sucesso na formação e educação dos alunos.

É imprescindível que a família assuma seu papel frente à educação das crianças e dê as mãos à escola na busca pela qualidade na aprendizagem e na própria educação dos alunos. Para isso é importante que na escola exista um ambiente democrático, onde todos se sintam acolhidos e possam se expressar através do diálogo.

Os educadores, segundo as entrevistas realizadas, acreditam que a indisciplina em sala de aula e até mesmo na escola é desencadeada pela ausência de limites, sonhos e incentivos que deveriam ser subsidiados pela família.

Outro fator que por vezes desencadeia a indisciplina, conforme entrevista realizada com a equipe diretiva é a falta de atividades que envolvam o aluno e que despertem o aprendizado prazeroso e não massacrante. A questão da relação professor/aluno também pode ser um agente causador da indisciplina, pois muitas vezes, o professor já cansado da jornada de trabalho, não tem ânimo e nem motivação para lidar tranquilamente com situações de indisciplina que poderiam ser facilmente contornadas e acaba sendo autoritário e até mesmo agressivo com os alunos.

Outra questão a considerar e que contribui para que problemas como a indisciplina não cresçam na escola é a parceria entre professores e gestores no sentido de se trabalhar com objetivos claros e estratégias definidas para se lidar com situações isoladas que possam ocorrer no cotidiano escolar.

Somente um trabalho em conjunto entre professores, gestores e família resolverá a questão da indisciplina na escola. Cada segmento tem a sua função na educação das crianças e só uma parceria entre esses contribuirá para a construção de um ser pleno e respeitador das regras da escola e da sociedade.

Para sanar a questão da indisciplina na escola o gestor deve procurar estimular o respeito mútuo nas relações aluno/aluno e professor/aluno através de ações que propiciem sua integração, precisa estabelecer confiança com professores e alunos, promover o espírito de cooperação, mostrando que está ali para ser um mediador e até mesmo um facilitador nas relações e principalmente ter sensibilidade para reconhecer sentimentos.

Enfim, a indisciplina é um problema que atrapalha o funcionamento da escola como um todo, pois demanda dos gestores um tempo que seria precioso para a elaboração de projetos que teriam como objetivo a captação de recursos que serviriam para melhorar o fazer pedagógico dos educadores. Com este tempo poderia se acompanhar mais de perto o trabalho dos professores, fornecendo a estes o apoio e subsídios necessários para o melhor desenvolvimento das atividades educacionais.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ANTUNES, Celso. **Professor bonzinho = aluno difícil. Disciplina e indisciplina em sala de aula**. Fascículo 10; Na Sala de Aula. Vozes: 2002.

AQUINO, J. G. **A desordem na relação professor – aluno: indisciplina, moralidade e conhecimento. Indisciplina na escola**. São Paulo: Summus, 1996.

_____. **Indisciplina na Escola: alternativas teóricas e práticas**. São Paulo: Summus, 1996.

_____. **Do cotidiano escolar: ensaios sobre a ética e seus avessos**. São Paulo: Summus, 2000.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira**, Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996.

_____. **Estatuto da Criança e do Adolescente**, Lei nº 8069, de 13 de julho de 1990.

DRBACH, N. P.; MOUSQUER, M. E. L. **Currículo sem Fronteiras**, v.9, n.2, PP. 258-285, Jul/Dez. 2009.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

LUCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores**. In: Em Aberto, nº 72, 2000.

_____. **Ação Integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional**. 26 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

_____. **A evolução da gestão educacional, a partir de mudança paradigmática**. Revista Gestão em Rede, nº 03, nov., 1997.

MENDES, Fábio Ribeiro. **Iniciação Científica: para jovens pesquisadores**. Porto Alegre: Autonomia, 2012.

MELCHIOR, Maria Celina. **Da avaliação dos saberes à construção de competências**. Porto Alegre: Premier, 2003.

MOÇO, Anderson. **Como se resolve a indisciplina?** REVISTA NOVA ESCOLA: Edição 226, outubro 2009.

MORAES, Régis. **O que é ensinar**. São Paulo. EPU, 1986.

MORGADO, José. **A relação pedagógica: Diferenciação e inclusão**. Lisboa. Guide, 1999.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: HucitecAbrasco, 1996.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira, 1999.

PANDOLFI, Dulce. **Repensando o Estado Novo**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getulio Vargas, 1999.

PETER, Diva Maria Caramori. **Indisciplina na relação pedagógica representação dos professores**. Dissertação de Mestrado em Psicologia Educacional. Lisboa, 1999.

PICADO, Luís. **A indisciplina em sala de aula: Uma abordagem comportamental e cognitiva**. 2009. Disponível em: Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0484.pdf>>. Acesso em 15 de set. 2012.

SACRISTÁN, J. Gimeno. GÓMEZ. A. I. Pérez. **Comprender e transformar o ensino**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SILVA, N. P. **Ética, Indisciplina e Violência nas Escolas** 4 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

VASCONCELLOS, Celso. **Disciplina: Construção da Disciplina Consciente e Interativa em Sala de Aula e na Escola**. 3. ed. São Paulo: Libertad, 1994.

_____. **Disciplina**. São Paulo: Libertad, 1995.

_____. **Disciplina: construção da disciplina consciente e interativa em sala de aula e na escola**. São Paulo: Libertad, 1995.

APÊNDICE A



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

Questões da entrevista dirigida aos professores

1. Qual a tua formação acadêmica?
2. Qual a carga horária que trabalhas na escola?
3. O que tu consideras indisciplina escolar? Explique:
4. Quais são as tuas atribuições?
5. Conforme o PPP da escola, quais as atribuições do teu cargo?
6. Qual o setor da escola responsável pela indisciplina escolar?
7. Quais as medidas tomadas pela escola em relação aos alunos indisciplinados?
8. Como a escola trata os alunos encaminhados ao setor responsável?
9. Na tua opinião, em qual turno de funcionamento da escola há mais incidência de indisciplina escolar?
10. Quais os principais agentes causadores da indisciplina na escola?

APÊNDICE B



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

Questões da entrevista dirigida à equipe diretiva

1. Qual a tua formação acadêmica?
2. Em qual série e disciplina que atuas na escola?
3. O que tu consideras indisciplina escolar? Explique.
4. Quais os principais agentes causadores da indisciplina na sala de aula?
5. Em sala de aula, o que fazes para trabalhar com alunos indisciplinados?
6. Qual o apoio oferecido pela escola em relação aos alunos indisciplinados?