

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

Ilda Mariclei de Castro da Silva

**GESTÃO ESCOLAR: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA A
PERMANÊNCIA DOS ALUNOS NA ESCOLA**

Sant'Ana do Livramento/RS
2018

Ilda Mariclei de Castro da Silva

**GESTÃO ESCOLAR: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA A PERMANÊNCIA DOS
ALUNOS NA ESCOLA**

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: MSc. Naila Cohen Pomnitz

Sant'Ana do Livramento/RS
2018

Ilda Mariclei de Castro da Silva

**GESTÃO ESCOLAR: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA A PERMANÊNCIA DOS
ALUNOS NA ESCOLA**

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**

Aprovado em 1º de dezembro de 2018:

Naila Cohen Pomnitz, MSc.
(Presidente/Orientador)

Táise Tadielo César, MSc.

Andreia Vedoin, Dr.

**Sant'Ana do Livramento/RS
2018**

*“A estrada é sua, e somente sua.
Outros podem andar ao seu lado,
mas ninguém pode andar por você”.*

Cora Coralina.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida e capacidade de lutar e tentar ser melhor a cada dia.

À minha família, em especial minha mãe (Maria José) e pai (Nelson), que sempre me incentivaram a estudar, e meu esposo Leandro, por estar ao meu lado nesta caminhada.

À minha orientadora Naila Cohen Pomnitz pelo auxílio, disposição em ajudar, estando sempre presente durante todo o processo de elaboração da monografia, dando força, incentivo e orientando de forma magistral.

RESUMO

GESTÃO ESCOLAR: DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA A PERMANÊNCIA DOS ALUNOS NA ESCOLA

Autor: Ilda Mariclei de Castro da Silva
Orientador(a): MSc. Naila Cohen Pomnitz

Embora saibamos que existem muitos desafios a serem superados no âmbito escolar, como reprovação, evasão escolar, desinteresse dos discentes, entre outros, se a equipe gestora traçar estratégias de ação que levem a uma boa gestão escolar, este quadro pode ser revertido. Assim, o presente trabalho tem por finalidade compreender os mecanismos de ação de uma boa gestão escolar, voltada para o envolvimento por parte dos alunos em atividades/projetos realizados pela escola, bem como a aceitação do ambiente escolar por parte destes, uma vez que o mesmo foi baseado em uma escola em que estas ações ocorrem na prática e não somente no papel. Sua base teórica é constituída de autores como Ferreira (2008) e Vieira (2005, 2007, 2009), os quais enriquecem o tema abordado. A metodologia utilizada foi embasada em pesquisa bibliográfica e estudo de caso, com aplicação de um questionário à equipe diretiva e aos alunos do primeiro ano do ensino médio. A partir da análise do projeto pedagógico e dos questionários foi possível identificar as estratégias da gestão escolar que propiciam que os alunos sintam-se motivados, permaneçam no educandário e mantenham-se ativos e envolvidos. São estas os diversos projetos desenvolvidos na escola, bem como uma equipe gestora que prima pelo envolvimento dos alunos nas atividades propostas.

Palavras-chave: Gestão democrática. Educação de qualidade. Ações educativas.

ABSTRACT

SCHOOL MANAGEMENT: CHALLENGES AND STRATEGIES FOR STUDENT PERMANENCE

Author: Ilda Mariclei de Castro da Silva
Advisor: MSc. Naila Cohen Pomnitz

Although we know that there are many challenges to overcome in school, such as disapproval, school dropout, students lack of interest, among others, if the management team draws action strategies that lead to good school management, this can be reversed. Thus, the purpose of the present work is to understand the mechanisms of action of a good school management, directed to the involvement of the students in activities / projects carried out by the school, as well as the acceptance of the school environment by these, since it was based on a school in which these actions occur in practice and not only on paper. Its theoretical base is made up of authors such as Ferreira (2008) and Vieira (2005, 2007, 2009), which enrich the subject. The methodology used was based on bibliographic research and case study, with application of a questionnaire to the management team and to the students of the first year of high school. From the analysis of the pedagogical project and the questionnaires it was possible to identify the strategies of the school management that allow the students to feel motivated, to remain in the school and to remain active and involved. These are the various projects developed at the school, as well as a management team that excels at the involvement of students in the proposed activities.

Keywords: Democratic management. Quality education. Educational actions.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 METODOLOGIA	10
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
3.1 GESTÃO	12
3.1.1 GESTÃO ESCOLAR	13
3.1.2 PROJETO PEDAGÓGICO	14
3.2 QUALIDADE NA EDUCAÇÃO	15
3.3 MOTIVAÇÃO NO PROCESSO ENSINO APRENDIZAGEM	16
3.4 PROJETOS DESENVOLVIDOS NA ESCOLA	18
3.4.1 VERTENTE DA CANÇÃO NATIVISTA ESTUDANTIL	18
4 A REALIDADE DO AMBIENTE ESCOLAR EM QUESTÃO	20
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	28
APÊNDICES	30

1 INTRODUÇÃO

Neste estudo, viso tratar sobre quais são os principais desafios e estratégias encontrados pela gestão escolar para que se obtenha uma educação de qualidade e, também, para que os alunos permaneçam na escola. Neste contexto, torna-se importante descrever minha trajetória e os motivos pelos quais decidi abordar o referido tema.

Ingressei no Magistério (agora Curso Normal), em Sant'Ana do Livramento/RS, em 1996, tendo concluído o curso em 2000, no mesmo ano em que iniciei Ciências Biológicas (Licenciatura e Bacharelado), o qual terminei em 2004.

Durante os Cursos Normal e de Ciências Biológicas reconheci minha paixão por ministrar aulas e viver em um ambiente de aprendizagem, sendo que nesse tempo trabalhei como professora infantil e também em uma empresa, por cinco anos, pois precisava custear meus estudos.

Como queria me dedicar ao mundo acadêmico e minha cidade não propiciava isto, mudei-me para Pelotas/RS, onde realizei estágios em dois laboratórios de pesquisa da UFPel. Na mesma instituição realizei mestrado e doutorado em Fisiologia Vegetal, de 2008 a 2013.

Em 2009 e 2010, dei aula como professora voluntária, de biologia, em um cursinho preparatório para o vestibular e Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM). A partir de 2013, após o final do doutorado, trabalhei como professora universitária, ministrando disciplinas específicas nos cursos de Ciências Biológicas, Agronomia, Engenharia Florestal, Administração e Ciências Contábeis, em Dois Vizinhos/PR e em Sant'Ana do Livramento/RS.

Desde 2015 atuo como professora na rede pública estadual, 40h semanais, ministrando aulas de química, biologia e física para o Ensino Médio e Curso Normal, bem como ciências para o Ensino Fundamental. Neste período, já fiz parte de uma escola rural, com estudantes de um assentamento e, atualmente, trabalho em duas escolas, uma situada no centro e outra em um bairro de Sant'Ana do Livramento.

Em 2017 iniciei a presente especialização por querer aprender e compreender mais sobre a área da educação, uma vez que há muito conhecimento a ser adquirido, bem como muitos desafios a serem superados no ambiente escolar, como a indisciplina, a evasão, a desvalorização dos docentes, a falta de comprometimento dos discentes, entre outros.

No que se refere a minha trajetória como professora da rede pública estadual, pude observar, trabalhando em duas escolas, diferenças pontuais em relação a alguns aspectos, os quais fizeram com que me dedicasse a analisá-los e quisesse fazer um estudo mais detalhado em relação a eles. São eles: redução/aumento no número de alunos, evasão/permanência dos mesmos nos educandários, desinteresse/engajamento dos discentes em projetos ou estudos realizados nas escolas.

Assim, baseando-se no quanto, hoje em dia, os adolescentes estão pouco engajados em estudar, bem como o quanto é difícil despertar o interesse deles para as aulas e escola, chama a atenção quando determinados educandários conseguem o contrário.

As escolas que buscam desenvolver projetos diversificados e interdisciplinares parecem estar ganhando este espaço, pois há escolas de rede pública que têm filas de espera por vagas enquanto outras estão perdendo cada vez mais alunos. E, uma característica marcante, é o envolvimento dos discentes em atividades, em projetos, muito embora isto deva estar aliado a uma boa qualidade na educação.

Dessa forma, elenca-se como problema de pesquisa compreender como se dá o desenvolvimento de uma educação de qualidade pautada numa gestão escolar que busque o envolvimento por parte dos alunos em projetos realizados pela escola, bem como a aceitação do ambiente escolar por parte destes.

Objetivos específicos:

- a) Reconhecer as características de um projeto pedagógico que vise qualidade na educação;
- b) Conhecer sobre o que pensam os discentes sobre as atividades de ensino desenvolvidas no educandário;
- c) Identificar e analisar as ações/estratégias empregadas para que se obtenham níveis elevados de aceitação e permanência dos alunos na escola.

Para expor o que foi estudado, o trabalho está estruturado em capítulos, compostos por introdução, metodologia, fundamentação teórica, a realidade do ambiente escolar em questão, considerações finais e referências.

2 METODOLOGIA

A abordagem metodológica utilizada foi a qualitativa. De acordo com Demo (2005, p.146), “fenômenos qualitativos caracterizam-se por marcas como profundidade, plenitude, realização”.

Além disso, caracteriza-se como bibliográfica de modo que, para a coleta de informações será utilizado um referencial teórico elaborado, a partir dos conceitos e posicionamentos adequados. Segundo Carvalho (1987, p.110), “a pesquisa bibliográfica é a atividade de localização e consulta de fontes diversas de informações escritas, para coletar dados gerais e específicos a respeito de determinado tema”.

Ainda, de acordo com Fonseca, a pesquisa bibliográfica consiste no:

[...] levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. (FONSECA, 2002, p. 32).

Este trabalho também é considerado um estudo de caso, uma vez que, conforme Gil (2008, p.57), o mesmo é “caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

Dessa forma, o referido estudo de caso foi realizado em uma escola estadual, na cidade de Sant’Ana do Livramento/RS, utilizando-se, para isso, a análise do seu projeto pedagógico e aplicação de questionários (apêndices). Para Gil (2008, p. 114), “questionário entende-se como um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado”.

Trata-se de uma escola que conta com um corpo docente de 60 professores, 20 auxiliares e 900 alunos, distribuídos no Ensino Básico, da Educação Infantil ao Ensino Médio Politécnico e o Curso Normal EJA Alfabetização e Atendimento Educacional Especializado, em três turnos letivos.

As representantes da equipe diretiva (diretora, vice-diretora do turno da manhã e supervisora) entrevistadas dizem trabalhar na escola há 25, 10 e 11 anos, respectivamente. A diretora faz parte da equipe diretiva há 12 anos, sendo nove como vice-diretora e três como diretora. A vice-diretora atuou como supervisora por

seis anos e está no cargo há três anos. Já a supervisora atua no ensino médio há dois anos.

Assim, a coleta de dados da escola em estudo foi constituída por entrevista realizada com a equipe diretiva e com alunos do turno da manhã, do primeiro ano do ensino médio. A referida turma estava composta por alunos que já eram da escola e por alunos que entraram no educandário no presente ano letivo, buscando obter uma resposta mais fidedigna possível do que se busca analisar. Esta mistura de alunos (novos/antigos) pode expressar de forma ampla a real ideia que todos têm a respeito do que pretende-se estudar, uma vez que alunos novos estão inseridos há pouco tempo no ambiente escolar e não o conhecem totalmente e alunos antigos já estão acostumados com a rotina da escola e podem não perceber tudo o que é interessante e motivador no educandário. Ainda, em relação à aplicação do questionário, os discentes poderiam optar por respondê-lo ou não, com o objetivo de deixá-los à vontade para se manifestarem.

Para tanto, a análise e interpretação dos dados coletados serviram para a escrita do trabalho monográfico.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 GESTÃO

Conforme o dicionário, gestão significa “ato ou efeito de gerir; administração, gerência”, onde existe uma instituição, uma empresa ou uma entidade social de pessoas a ser gerida ou administrada.

Dessa forma, temos em mente que existem diversos tipos de gestão, como a administrativa, pública, de projetos, ambiental, etc., e entre elas, a gestão educacional e/ou gestão escolar. A gestão educacional é o campo das normatizações de leis que gestam a educação, no Brasil. Enquanto a gestão educacional engloba a esfera macro da educação, a gestão escolar situa-se no campo da escola, devendo sua gestão orientar-se para as suas finalidades. (VIERA, 2007).

Segundo Ferreira (2008), no cotidiano escolar há discursos que dividem a gestão escolar em diferentes níveis: gestão de pessoas, gestão do pedagógico e gestão financeira. Contudo, essa fragmentação faz com que o pedagógico fique centrado em alguns sujeitos e se torne fruto de algumas decisões.

Porém, para a autora, a gestão constitui-se em soma de processos e, no cotidiano, estes são conectados e têm nos sujeitos os protagonistas dos rumos da escola. De acordo com Ferreira (2008, p.177), “o pedagógico é a dinâmica da escola, da educação, por isso mesmo é resultante da colaboração de todos, nos diversos espaços e tempos do ambiente e da convivência escolar”.

Assim, essa dinâmica escolar está fundamentada, portanto, na colaboração de todos os que participam da busca por uma educação de qualidade, utilizando-se de estratégias/ações para chegar a isto.

Ainda, para Veiga, o pedagógico é entendido “no sentido de se definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade” (2001, p.27). Neste contexto, convém salientar que o principal propósito de um ambiente escolar é a produção do conhecimento no processo ensino aprendizagem.

3.1.1 GESTÃO ESCOLAR

A partir dos princípios Constitucionais de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) 9394/96 (BRASIL, 1996), o campo da gestão escolar é revestido de novos predicativos: os fundamentos democráticos (BARBOSA, 1999).

A LDB, no artigo 3º inciso VIII, determina a gestão democrática do ensino público, mas esta determinação vai muito além que estar assegurada legalmente, pois dependerá de toda logística e dinamização adotada no âmbito escolar.

De acordo com Jesus (2011, p.13)

a gestão democrática implica em compartilhar, ter a participação de todos no levantamento de dificuldades, na elaboração de projetos, nas decisões, ou seja, é uma gestão dirigida com a união de todos os membros que são parte do meio. Este tipo de gestão torna todos os participantes responsáveis pelos resultados, comprometendo cada ser social para trabalhar a este favor cumprindo com sua parte, e esta união é o complemento necessário para o desenvolvimento da educação.

Portanto, a gestão faz-se de forma participativa e abrange a todos.

Schneckenberg (1999, p.13), diz que “as propostas das políticas educacionais só terão êxito se todos os membros da escola se envolverem no processo”. Dessa forma, a comunidade e os usuários da escola tornam-se os dirigentes e gestores (BARBOSA, 1999, p. 219).

Assim, é necessário que a gestão se opere pelas vias da participação. A gestão participativa envolve em suas atividades além do diretor, dos professores e dos funcionários, os alunos, os pais e qualquer membro da comunidade externa da escola que esteja empenhado em colaborar com a melhoria do processo pedagógico (DOURADO, 1998).

Contudo, a melhoria do processo pedagógico está intrinsecamente ligada à tarefa primordial de bem ensinar e aprender. Portanto, gestão escolar bem sucedida é aquela voltada para a aprendizagem de todos os alunos (VIEIRA, 2007).

Sendo a escola um espaço próprio à difusão do saber, todo o esforço nela realizado deve convergir para a aprendizagem daqueles para quem foi criada – sejam crianças da mais tenra idade, jovens ou adultos. Daí porque é preciso manter como norte a “gestão para uma comunidade de aprendizes” (VIEIRA, 2005) que implica em uma vigilância permanente e cuidadosa sobre os processos de produção e difusão do saber na escola (VIEIRA, 2007).

Sabe-se que tanto professores quanto alunos são aprendizes, porém no ambiente escolar cabe aos discentes o papel de efetivarem o processo de aprendizagem. Para isso, é importante que ocorra aceitação e participação, por parte destes, na efetivação do que está sendo oferecido pela escola, como atividades, projetos, feiras, etc., o que, muitas vezes é difícil, dependendo da idade em que se encontram.

Com base no exposto, no presente estudo, pesquisar o motivo dos alunos estarem engajados em projetos/trabalhos desenvolvidos pela escola torna-se de grande valia para o entendimento dos mecanismos de ação de uma boa gestão escolar.

3.1.2 PROJETO PEDAGÓGICO

O projeto pedagógico (PP) é um documento orientador essencial para a instituição, uma vez que aborda as perspectivas e concepções nas quais a mesma acredita, sua realidade e as propostas que representam sua comunidade. Por estes motivos, o PP deve ser construído pelo coletivo e estar sempre em reformulação a fim de se adequar às mudanças que ocorrem frequentemente na organização escolar.

Dessa forma, o projeto pedagógico necessita ter como objetivo intensificar o desenvolvimento de ações e cooperar para a melhoria do ensino-aprendizagem, sendo que deve estar em consonância com a LDB (BRASIL, 1996).

Assim, o 'fazer pedagógico' baseia-se em criar um ambiente agradável, alegre, de crescimento, fundamentado num projeto pedagógico bem (re) elaborado, pensado, planejado, democrático.

O artigo 14 da Lei 9394/96 de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996, p.14) reforça também que

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica de acordo com suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:
I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
II – Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Neste contexto, é inegável a importância do projeto pedagógico quando o seu processo de elaboração e implementação se pauta pelo princípio democrático da participação e, portanto, como um dos elementos do exercício da gestão democrática. E, para que sua construção e aplicação não caia num vazio, não pode prescindir da participação ativa dos atores locais: a comunidade escolar (BOBBIO, 1986).

No que se refere à gestão democrática, segundo Rodrigues (2001), a democracia, na escola, está amparada em três conceitos básicos: o conceito da autonomia, o conceito da participação e o conceito da gestão democrática. Atualmente, diz ele, precisamos assegurar a democratização da gestão e da educação de qualidade.

Convém ressaltar que, para Azevedo (2018), a democracia não se limita à sua dimensão política, pois envolve a articulação direta desta com as práticas de participação social. Ou seja, é necessário que a maioria das instituições sociais, incluindo os serviços públicos e as escolas, seja democraticamente governada.

Considerando essas afirmações, destaca-se a relevância do PP como um documento que “aponta um rumo, uma direção, um sentido explícito para um compromisso estabelecido coletivamente” (VEIGA, 2001, p. 13). Assim, dar voz à comunidade escolar, fazer com que o projeto pedagógico represente a realidade da escola e seja construído e reelaborado no coletivo não é tarefa fácil, mas esse é um dos desafios a serem superados pela escola, quando se visa uma educação de qualidade.

3.2 QUALIDADE NA EDUCAÇÃO

A qualidade da educação está relacionada à construção de um ambiente educacional voltado para a promoção segura da formação de seus alunos.

Uma vez que o êxito desta proposta está no comprometimento da direção, professores, funcionários, pais e alunos para superação dos problemas que emergem no cotidiano escolar, necessita-se, então, de uma equipe pedagógica comprometida, em que a troca de informações, experiências, saberes e reflexões quanto ao fazer pedagógico seja adequada para o bom andamento do processo educativo.

Há certa confluência na compreensão de que a qualidade da educação

não pode ser atribuída a uma única condição ou dimensão, pois que...

A qualidade de um sistema educacional resulta de um complexo conjunto de fatores em que estão presentes desde elementos mais objetivos como aspectos materiais relativos ao provimento de serviços (a exemplos de prédios, equipamentos e livros) e outros menos tangíveis (como a liderança da equipe dirigente, a motivação da comunidade escolar, etc) (VIEIRA, 2009, p.106).

Segundo Esquinsani e Silveira (2015), é possível afirmar que há vínculos materiais e mensuráveis entre gestão escolar e qualidade da educação básica. Condições multifatoriais afetam a qualidade da educação e estas condições estão, em larga escala, atreladas à natureza, aos princípios e às dinâmicas de gestão escolar.

Ainda, para Dourado e Paro (2001), a qualidade da educação no âmbito intra-escolar precisa ter as condições para o ensino, gestão e organização do trabalho, profissionalização do professor, acesso, permanência e o desempenho escolar. Por isso ela depende do entrelaçar de todos estes aspectos no âmbito intra-escolar e sua concretização só poderá ser confirmada ou refutada com muito estudo e análise, através de pesquisa que abranja todos os aspectos apresentados.

Neste sentido, analisar algumas das premissas apresentadas acima, em uma escola específica, torna-se de suma importância, uma vez que, com isso, adquire-se conhecimento das reais estratégias utilizadas pela mesma, primando por uma educação de qualidade. Convém destacar ainda que, para que isto ocorra, é necessário que o aluno sinta-se motivado, pois esta é uma força propulsora para que a o processo de ensino aprendizagem aconteça de forma significativa.

3.3 MOTIVAÇÃO NO PROCESSO ENSINO APRENDIZAGEM

Inúmeros são os motivos apontados pela literatura que contribuem para a presença da desmotivação e também o que isto pode trazer de consequências adversas para o desenvolvimento intelectual do aluno. Motivos de origem familiar, de diferenças culturais e socioeconômicas, assim como fatores que estão enraizados na própria escola ou sala de aula e que geram o desinteresse do aluno em explorar o universo dos conteúdos sugeridos pelo professor (SILVA, 2014).

Outro motivo que influencia na falta de motivação diz respeito aos recursos didáticos, bem como as práticas pedagógicas que já não seriam tão eficazes para fazer com que os alunos mantenham-se interessados no decorrer das aulas.

Considerando que, no ambiente escolar o objetivo maior é a aprendizagem, onde o aluno tenha a motivação para descobrir o verdadeiro sentido da vivência escolar, a equipe gestora precisa ser dinâmica e ativa, buscando envolver o discente no processo, tornando-o participante, uma vez que não há educação se o aluno mantém-se apenas como observador e passivo (SILVA, 2014).

Assim, a escola deve buscar métodos de trabalho e estratégias que propiciem a formação integral dos educandos, sua interação e, principalmente, sua vontade de manter-se como parte integrante do ambiente do qual faz parte, motivado a estudar e permanecer no educandário.

Em contrapartida, sabe-se que a figura do professor encontra-se em evidência, já que é ele que participa diretamente, todos os dias na sala de aula, como mediador. Assim, de acordo com Silva (2014), as atividades desenvolvidas em sala precisam ser práticas e relacionadas com a vida diária dos alunos; devem gerar interesse aos educandos, sendo que as experiências vividas pelos discentes não devem ser desprezadas, de modo que o mesmo sinta-se valorizado entre os colegas.

Segundo Tapia e Fita (2015, p. 9), “a motivação escolar é algo complexo, processual e contextual, mas alguma coisa pode e deve ser feita para que os alunos recuperem ou mantenham seu interesse em aprender”.

Conforme descrito acima, os alunos, muitas vezes encontram-se desmotivados, o que está, segundo Galvão (apud REGO, 1996) diretamente relacionado a aspectos relacionados à prática pedagógica, mais precisamente à ineficiência dessa prática desenvolvida, como o próprio autor aponta (1996, p.100)

Propostas curriculares problemáticas e metodologias que subestimam a capacidade do aluno (assuntos pouco interessantes ou fáceis de mais), cobrança excessiva da postura sentada, inadequação da organização do espaço da sala de aula e do tempo para a realização das atividades, excessiva centralização na figura do professor (visto como único detentor do saber) e, conseqüentemente, pouco incentivo à autonomia e às interações entre os alunos, constante uso de sanções e ameaças visando o silêncio da classe, pouco diálogo, entre outros.

Dessa forma, é justamente com base em fatores que favorecem a falta de motivação, que os educadores devem buscar o caminho para estimular e motivar o aluno, uma vez que, de acordo com Tapia e Fita:

“a motivação é um conjunto de variáveis que ativam a conduta e a orientam em determinado sentido para poder alcançar um determinado objetivo e estudá-la consiste em analisar os fatores que fazem as pessoas empreenderem determinadas ações dirigidas a alcançar objetivos” (2015, p.77),

3.4 PROJETOS DESENVOLVIDOS NA ESCOLA

Diante do exposto, a escola analisada utiliza-se de algumas estratégias para que tentar fazer com que os discentes sintam-se motivados a estudar e permanecer no educandário. Entre elas, é relevante destacar a existência de projetos que são desenvolvidos, envolvendo toda a comunidade escolar, como consta em seu projeto pedagógico.

A escola conta com uma banda marcial, com uma equipe de professores que são músicos (Banda Sonora), além de oferecer oficinas de música (violão, flauta, guitarra, teclado, bateria), treinamento esportivo (futsal e handebol), promove festas, gincanas e realiza projetos interdisciplinares que são desenvolvidos durante o trimestre e apresentados ao final do mesmo para toda a escola no turno correspondente, que versam sobre assuntos da atualidade, de empreendedorismo, de interesse dos alunos, que podem ser tema de debates e que se adequam ao momento vivido.

Convém destacar que, dentro dos projetos desenvolvidos pela escola, todos os anos, há a vertente pop (criada em 2016) e a vertente da canção nativista estudantil, que envolvem discentes de estilos musicais variados e é aberto para a comunidade, onde os educandos de outras escolas podem participar.

3.4.1 VERTENTE DA CANÇÃO NATIVISTA ESTUDANTIL

A partir de uma pesquisa de campo, elaborada pelos alunos da 1ª Edição em 2002, e pensando em enaltecer uma das expressões mais ricas e cultuadas do Rio Grande do Sul e da região da Fronteira - o nativismo gaúcho - criou-se o evento: VERTENTE DA CANÇÃO NATIVISTA ESTUDANTIL.

É um festival de músicas inéditas de caráter Nativista Gaúcho, dividido em categorias: Mirim (5-14 anos), Juvenil (14-17 anos), Adulta (18 anos em diante). Participam na organização do evento alunos do Ensino Médio, nas disciplinas de Gestão - na 1ª Edição no ano de 2002, e Sociologia - nos anos de 2005 - 2ª edição, 2007 - 3ª edição, 2008 - 4ª edição, 2010 - 5ª edição, 2011 – 6ª edição, 2012 - 7ª edição, 2013, 8ª edição, 2014, 9ª edição em 2016 e 10ª edição em 2018.

E atualmente, sob a coordenação na disciplina de Sociologia, acontece o envolvimento de todos os componentes curriculares, consolidando-se como um Projeto Interdisciplinar.

4 A REALIDADE DO AMBIENTE ESCOLAR EM QUESTÃO

Segundo o projeto pedagógico, a escola fundamenta a ação educativa nos princípios de universalização de igualdade de acesso, permanência e sucesso e, de fato, tem buscado a concretização desta política, disponibilizando muitos meios para que o educando se sinta inserido no ambiente escolar, conforme percebido no decorrer do referido estudo.

Além disso, está preocupada com a formação de um cidadão responsável, solidário, crítico, através da vivência de relações éticas e de um processo educacional participativo.

A filosofia da escola visa a construção de uma educação voltada para a cidadania, com a inclusão no mercado de trabalho, o pensamento nas mudanças do mundo contemporâneo, nas escolhas profissionais, na importância de liderança e empreendedorismo, comprometido com a construção de uma sociedade mais justa, humana e solidária.

No que tange à entrevista realizada, quando questionadas sobre o que consideram necessário existir para que ocorra uma gestão educacional de qualidade, as representantes da equipe diretiva (diretora, vice-diretora e supervisora) comentaram que é preciso promover a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, utilizando uma gestão democrática; existência de uma equipe diretiva coesa, coerente e também um gestor comprometido com o setor pedagógico que possua diálogo tanto com a equipe diretiva quanto com os demais segmentos.

Em relação à pergunta: Quais atividades/projetos são realizados na escola para que os alunos se sintam inseridos e/ou motivados a estudar aqui?, a diretora salientou que “a escola incentiva o protagonismo juvenil em diversas ações, através da realização de projetos de empreendedorismo, projetos interdisciplinares com temas de interesse dos alunos e/ou da atualidade, esporte, música (vertente pop, vertente da canção nativista estudantil, Grupo Sonora, oficinas), debates, fomento à criação de agremiações, viagens, festas, gincanas”. É importante salientar que as demais entrevistadas também fizeram as mesmas colocações.

Analisando o que foi descrito acima, essa ideia de valorizar o protagonismo juvenil vai de encontro ao que pensa Charlot (2001), evidenciando que este é de suma importância para a geração da afetividade na educação, para o resgate do saber como prazer, como reforço à autoestima do jovem, sendo fundamental para o

fortalecimento da confiança e da segurança de se expressar e agir no mundo. Ressaltando que a aprendizagem só ocorre quando o que é aprendido tem algum sentido para o jovem, ele rebate categorias consideradas estanques, como a motivação, e propõe em seu lugar a mobilização, que implica em fazer uso de si, para si, o que movimenta a atividade intelectual e dá sentido aos saberes.

No que se refere ao questionamento: Você considera que estas atividades propiciam maior qualidade na educação, as três foram enfáticas ao responder que com certeza. Segundo a diretora, “tanto professores quanto alunos se sentem pertencentes e comprometidos com o processo, elevando a qualidade do ensino”. De acordo com a vice-diretora, “os alunos desenvolvem várias habilidades que serão aplicadas no seu dia-a-dia”. Já para a supervisora, “estas ações despertam o interesse e o comprometimento por parte dos alunos”.

E, quando questionada sobre quais as estratégias adotadas para a permanência dos alunos na escola, a equipe diretiva elencou: chamamento da família para participar das atividades elaboradas pela escola e para acompanhar a vida escolar de seus filhos, ações legais (quando necessário, como o encaminhamento da Ficha de Comunicação de aluno infrequente – FICAI e acionamento do Conselho Tutelar e/ou Ministério Público), projetos e atividades diversificadas, serviço de orientação educacional, professores comprometidos e exigentes, organização e planejamento, projetos de interesse da faixa etária, desenvolvimento na área de esportes.

Com a aplicação dos questionários aos alunos, foi possível verificar se o projeto pedagógico está em consonância com o que realmente os discentes pensam e sentem em relação ao ambiente escolar, sua motivação e estratégias desenvolvidas pelo educandário.

Todos os vinte e nove alunos entrevistados optaram por responder ao questionário, sendo estes do primeiro ano do ensino médio, possuindo idades entre 15 e 18 anos, e fazendo parte da escola de cinco meses a quatro anos.

O gráfico 1 – Você gosta de estudar aqui - representa as respostas dos alunos quanto a gostar ou não de estudar no educandário.



Gráfico 1 – Você gosta de estudar aqui?

Quando questionados se gostam de estudar naquela escola, 26 alunos responderam que sim, perfazendo 90% do total de alunos. Assim, é interessante salientar que o gostar ou não do ambiente escolar acaba interferindo no ensino-aprendizagem, pois há a necessidade do aluno sentir-se bem onde passa um grande período de sua vida e adquire saberes. Marquezan et al. (2003) afirmam que o ambiente escolar se apresenta como um espaço multicultural e de múltiplos saberes, que tem como finalidade favorecer a socialização entre educandos e proporcionar uma aprendizagem significativa.

A próxima pergunta induzia o aluno a se questionar sobre o conceito de gestão escolar, sendo que 23 não souberam dizer o que isto significa, o que corresponde a 79% dos alunos (Gráfico 2).

O que é gestão escolar?

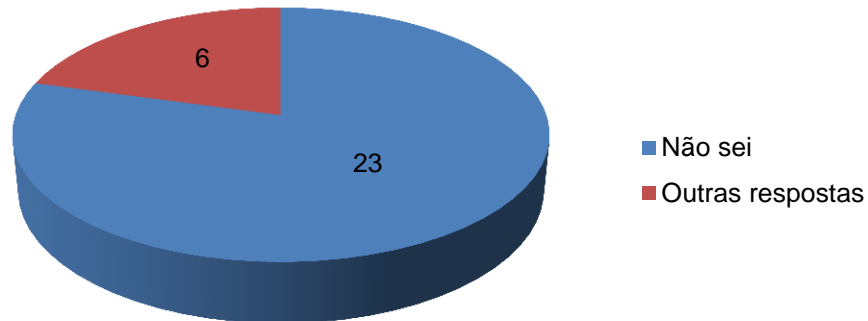


Gráfico 2 – Para você, o que é gestão escolar?

Os que tentaram responder acreditam se tratar da administração escolar, da forma que a escola estimula o ensino, da aprendizagem, das pessoas que organizam as tarefas da escola ou estar relacionado com a educação.

No entanto, sabe-se que gestão escolar é isso e muito mais. De acordo com Klebis (2010), a gestão escolar pode ter um papel muito significativo para promover a articulação da equipe escolar e criar condições que propiciem uma cultura organizacional da escola numa perspectiva de educação justa, responsável e democrática.

Em relação ao porquê de estudarem no educandário, as respostas foram variadas, como: ser devido à mãe exigir, porque a maior parte da família estudou ali, ser perto de casa, ser uma escola com boa qualidade de ensino, ser uma das melhores em relação ao ensino, porque quer conhecê-la e gosta devido outras pessoas já terem indicado, para ter um futuro, porque tem amigos estudando na escola, acha legal o ambiente, devido à mudança de cidade. Há, ainda, um aluno que disse estudar forçado, uma vez que a mãe o obriga, pois queria estudar à distância.

Embora saibamos que existam respostas óbvias, como “a mãe exigir”, o que enaltece o presente estudo são respostas como “ser uma escola com boa qualidade de ensino” ou “legal o ambiente”, pois uma gestão escolar bem fundamentada consegue alcançar muito mais do que o óbvio, ou seja, chega no patamar de adquirir

grande clientela, filas de espera por vagas, bem como uma educação de qualidade, voltada para o desenvolvimento integral do ser, o que pode ser observado neste educandário.

Sobre o que os motiva a permanecerem estudando naquela instituição, podemos observar que muitos disseram ser a presença dos amigos, a mãe incentivar, acabar o ensino médio, a qualidade de ensino, gostar dali, as atividades/projetos (bons projetos escolares), o sonho de cursar uma faculdade, ter um futuro melhor, as oportunidades, a boa educação, a organização e o compromisso com os alunos. Flores (2010) contextualiza que a prática não deveria ser desvinculada da teoria, sendo importante para a construção do pensamento científico. Dessa forma, convém ressaltar que na fala dos discentes consta frequentemente a existência de projetos/atividades escolares desenvolvidos, e isto é algo que dá grande motivação aos mesmos, uma vez que se sentem capazes, pensantes, inseridos num ambiente democrático, de formação do pensamento.

Com relação à pergunta: Na sua opinião, quais os pontos positivos em relação ao ensino nesta instituição?, muitos alunos responderam haver bons professores, capacitados, dedicados, atenciosos, legais e com vontade de ensinar, se tratar de uma escola que dá atenção aos alunos, a aceitação/acolhida, as atividades desenvolvidas, existência de vários projetos, qualidade de ensino, conteúdos bem explicados, merenda escolar de qualidade, quadra grande, compromisso com os alunos e local organizado.

Estes dados indicam que os alunos têm o sentimento de pertencimento à escola, ou seja, sentem-se agregados ao educandário, integrantes do processo ensino aprendizagem, e isto é fundamental para o desenvolvimento de habilidades, sentimentos e atitudes.

Na pergunta: Quais atividades/projetos são realizados na escola que você considera interessantes e que fazem com que se sinta motivado?, as respostas obtidas coincidiram exatamente com o que foi também respondido pela equipe diretiva, sendo eles: interséries, banda, aula de música, debates em sala de aula, projetos desenvolvidos (como os interdisciplinares e os sociais), as vertentes e programações variadas. Então, é possível perceber que as ações realizadas pela escola fazem toda a diferença para que os educandos se sintam motivados e queiram aprender.

Convém ressaltar que, segundo Burochovitch e Bzuneck (2001), a motivação é a força propulsora, a energia para a aprendizagem, o convívio social, os afetos, o exercício das capacidades gerais do cérebro, da superação, da participação, da conquista, da defesa, entre outros.

Quando questionados: Você acredita que as atividades/projetos oferecidos pela equipe gestora da escola contribuem para atrair mais alunos para a instituição?, 16 alunos (55%) disseram que sim, dois (7%) que não e 11 (38%) dizem serem indiferentes ao que foi perguntado (Gráfico 3).



Gráfico 3 – Você acredita que as atividades/projetos oferecidos pela equipe gestora da escola contribuem para atrair mais alunos para a instituição?

Embora exista uma certa indiferença por parte dos alunos em relação à questão acima, a maioria respondeu acreditar que um dos fatores que desperta o interesse no educandário seria o emprego de atividades/projetos e isto vai bem de encontro ao que foi sugerido como peça chave de ações /estratégias da escola para a permanência e/ou aquisição de discentes.

A pergunta final versava sobre o estudante ter orgulho de fazer parte daquela escola.

Você tem orgulho de fazer parte desta escola?

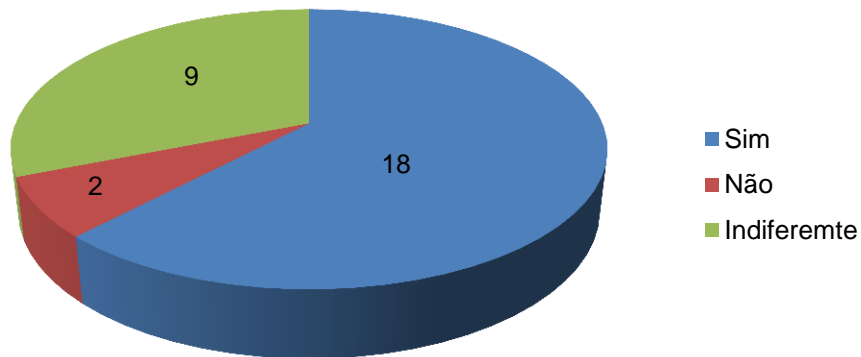


Gráfico 4 – Você tem orgulho de fazer parte desta escola?

Dos 29 alunos que responderam ao questionário, 18 (62%) afirmaram que sim, dois (7%) que não e nove (31%) são indiferentes (Gráfico 4). Os que responderam sim, foram questionados sobre o porquê e estes comentaram que a escola tem pessoas legais, é muito boa, bem vista na cidade, acolhedora, “onde eu me encaixo”, “é massa”, “ótima”, “uma vez xx (nome da escola, sempre xx (nome da escola))”.

Dessa forma, o presente relato fez com que se confirmasse a hipótese levantada no início do trabalho, a qual sugeriu que a escola propiciava um ambiente acolhedor aos alunos, que fazia com que estes se sentissem à vontade, quisessem estudar no educandário e participar das atividades propostas. Assim, quando se fala numa gestão escolar voltada para o pedagógico, convém lembrar que este envolve a todos, “é todo o pensar–agir da escola, com o intuito de produzir conhecimento e perpassa toda a dinâmica da educação” (FERREIRA, 2008, p.178).

Percebe-se, então, que não há como separar o pedagógico no espaço, no tempo, e no trabalho realizado na escola.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A educação é um direito da natureza humana, uma vez que a formação do ser humano está, também, alicerçada nela. Assim, a escola, uma vez que é palco do processo ensino aprendizagem, atua na formação de pessoas e, para tal, deve possuir uma gestão com perspectiva democrática. Além disso, é necessário que contenha um projeto pedagógico alinhado com as reais necessidades da comunidade a que faz parte.

Contudo, possibilitar o acesso de todos é dever da educação e direito dos cidadãos, mas é preciso também desenvolver estratégias que assegurem a permanência e o sucesso do indivíduo, garantindo a esta formação integral e de qualidade.

Neste contexto, percebe-se que a presente unidade escolar prima por fazer cumprir a proposta apresentada no projeto pedagógico, pois a maioria das ações já foram executadas. Também, atua de forma coesa para manter a clientela, a motivação, o interesse por parte dos alunos, desenvolvendo atividades/projetos diversificados, voltados para a faixa etária dos estudantes e para suas aspirações.

Observa-se que os projetos locais conquistaram um certo grau de autonomia e de participação por parte dos alunos, o que demonstra que a escola caminha na direção correta, em torno de uma gestão democrática e participativa.

É oportuno enfatizar que a qualidade da educação não está alicerçada somente em boas aulas teóricas, em notas, em comportamento, mas também no comprometimento dos alunos e da equipe diretiva no processo de ensino aprendizagem. Este pode se dar com o uso de diversas ferramentas, ações, como a existência de atividades diversificadas e projetos que envolvam os discentes e que façam com que os mesmos se sintam parte ativa no processo.

Assim, com tudo que foi exposto, pode-se dizer que a escola em questão realmente busca estratégias para uma educação de qualidade, participativa e incentivadora, voltada a formar cidadãos conscientes e capazes.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Janete Maria Lins. **O projeto político pedagógico no contexto da gestão escolar**. 2008.

Disponível em:< http://escoladegestores.mec.gov.br/site/6-sala_topicos_especiais_pne/textos_links/janete_azevedo.pdf>. Acesso em 03 nov 2018.

BARBOSA, Jan Rangel Alves. **Administração pública e a escola cidadã**. ANPAE. Porto Alegre, v.15, n.2, p.217-226, 1999.

BOBBIO, N. **O futuro da democracia: uma defesa das regras do jogo**. Rio de Janeiro:Paz e Terra, 1986.

BORUCHOVITCH, E.; BZUNECK, J. A. **A motivação do aluno: contribuições da psicologia contemporânea**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei Nº 9.394/96. Brasília: MEC/SEF, 1996.

CARVALHO, A. de S. **Metodologia da entrevista: uma abordagem fenomenológica**. Rio de Janeiro: Agir, 1987.

CHARLOT, Bernard. **Os Jovens e o Saber: Perspectivas Mundiais**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

DEMO, P. **Metodologia da investigação em educação**. Curitiba: Ibpex, 2005.

DOURADO, Luiz Fernandes. **A escolha dos dirigentes escolares: políticas de gestão da educação no Brasil**. In: FERREIRA, Naura Syria C. São Paulo: Cortez, 1998.

DOURADO, Luiz F.; PARO, Vitor H. **Políticas educacionais e educação básica**. São Paulo: Xamã, 2001.

ESQUINSANI, R.S.S.; SILVEIRA, C.L.A. Agendas da educação básica: gestão escolar e qualidade da educação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 31, n. 1, p. 145-157, 2015.

FERREIRA, Liliana Soares. Gestão do pedagógico: de qual pedagógico se fala? **Currículo sem fronteiras**, v.8, n.2, p. 176-189, 2008.

FLORES, M. A. **Algumas reflexões em torno da formação inicial de professores**. Educação-PUCRS, v.33, n.3, p.182-188, set./dez. 2010.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza. UEC, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

JESUS, Débora Guedes Leandro de. **Os indicadores de qualidade na educação no contexto da escola**. 45f. Monografia de especialização em Gestão Educacional. UFSM. Santa Maria, 2011.

KLÉBIS, Augusta Boa Sorte Oliveira. **Concepção de Gestão Escolar: A perspectiva dos Documentos Oficiais e dos Programas de Formação Continuada de Diretores de Escola no Estado de São Paulo - 1990/2009**. SP, 2010. 232f. Tese (Doutorado em Educação). Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista. Marília, 2010.

MARQUEZAN, R., MELO, A.M., RODRIGUES, G.F.; NOAL, D. **Dinâmica de Sala de Aula: uma variável na aprendizagem**. Revista de Educação UFSM, Cadernos, edição: 2003 - N° 22

REGO, Teresa Cristina R. A indisciplina e o processo educativo: uma análise na perspectiva Vygotskiana. In: AQUINO, Júlio Groppa. **Indisciplina na escola: alternativas teóricas e práticas**. 7 ed. São Paulo: Summus Editorial, p.85, 1996.

RODRIGUES, Neidson. Educação: da formação humana à construção do sujeito ético. **Educação e Sociedade**. Campinas, v.22 n.76 p. 232-257, 2001.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SANT'ANA DO LIVRAMENTO. **Projeto Pedagógico da Escola**. Sant'Ana do Livramento, 2015.

SCHNECKENBERG, M. **A implantação do Proem como política educacional no cotidiano da gestão escolar**. PR, 1999. 192f. Dissertação (Mestrado em Educação). Pontifícia Universidade Católica. Minas Gerais, 1999.

SILVA, Gerusa Barbosa da. **O papel da motivação para a aprendizagem escolar**. PB, 2013. 39f. Monografia (Especialização em Fundamentos da Educação: práticas pedagógicas interdisciplinares) – Universidade Estadual da Paraíba. Paraíba, 2014.

TAPIA, Jesus Alonso; FITA, Enrique Caturla. **A motivação em sala de aula: o que é e como faz?** 11a ed. São Paulo: Loyola, 2015.

VEIGA, I. P. A. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 23a. ed. Campinas: Papirus, 2001.

VIEIRA, S L. **Educação básica: política e gestão da escola**. Brasília: Liber Livro, 2009.

VIEIRA, S L. Gestão para uma comunidade de aprendizes. In: SEDUC. **Gestão escolar e qualidade da educação**. Coleção Gestão Escolar. Fortaleza: Edições SEDUC, 2005. p.9-23.

VIEIRA, S L. Políticas e gestão da educação básica: revisitando conceitos simples. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 31, n. 1, p. 57-69, 2007.

APÊNDICES

1) Questionário Equipe diretiva

- Há quanto tempo (meses/anos) você trabalha nesta escola? _____
- Há quanto tempo está na equipe diretiva e cargo? _____

- O que você considera que é necessário existir para que ocorra uma gestão educacional de qualidade? _____

- Quais atividades/projetos são realizados na escola para que os alunos se sintam inseridos e/ou motivados a estudar aqui? Comente a respeito

- Você considera que estas atividades propiciam maior qualidade na educação? _____

- Quais estratégias para permanência dos alunos na escola?

2) Questionário Alunos

- Idade: _____
- Há quanto tempo (meses/anos) você estuda nesta escola? _____
- Você gosta de estudar aqui? () Sim () Não
- Para você, o que é gestão escolar? _____

- Por que você estuda neste educandário? _____

- O que o motiva a permanecer aqui? _____

- Na sua opinião, quais os pontos positivos em relação ao ensino nesta instituição? _____

- Quais atividades/projetos são realizados na escola que você considera interessantes e que fazem com que se sinta motivado? _____

- Você acredita que as atividades/projetos oferecidos pela equipe gestora da escola contribuem para atrair mais alunos para a instituição?
() Sim () Não () Indiferente
Se sim, de que forma? _____

- Você tem orgulho de fazer parte desta escola?
() Sim () Não () Indiferente
Por quê? _____