

GESTÃO ESCOLAR E SUA INFLUÊNCIA NA EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS
(*SCHOOL MANAGEMENT AND ITS INFLUENCE ON YOUTH AND ADULT EDUCATION*)

Ana Clarisse da Silva Neves ¹

Edson Fernandes Silva Paiva ²

João Carlos Rodrigues da Silva ³

RESUMO

Esta pesquisa tem como proposta analisar a relação entre gestão escolar e a modalidade de ensino de jovens e adultos, buscando compreender a influência dessa gestão no desenvolvimento desses alunos que por alguma razão não concluíram o ensino regular na idade adequada, as estratégias utilizadas pelo gestor para garantir uma melhor qualidade de ensino e as dificuldades enfrentadas no dia a dia. O trabalho tem como objetivo geral investigar a relação entre a gestão escolar e o ensino de jovens e adultos, definir seus conceitos e analisar a atuação da gestão escolar no desenvolvimento dos alunos da EJA. Em sua metodologia serão utilizados a abordagem bibliográfica, qualitativa, exploratória, explicativa e documental. Para coleta de dados, serão escolhidos os instrumentos de coleta à posterior que serão ampliadas as escolhas metodológicas. O lócus de pesquisa será identificado com o nome fictício de Escola Municipal de Educação EJA, situada no bairro Curió, na grande Messejana, que oferta a modalidade EJA no turno noturno desde 2001.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Educação de Jovens e Adultos. Qualidade de ensino.

ABSTRACT

This research aims to analyze the relationship between school management and the teaching modality of young people and adults, seeking to understand the influence of this management on the development of these students who for some reason did not complete regular education at the appropriate age, the strategies used by the manager for guarantee a better quality of teaching and the difficulties faced on a daily basis. The work has the general objective of investigating the relationship between school management and the teaching of youth and adults, defining its concepts and analyzing the role of school management in the development of EJA students. In its methodology the bibliographic, qualitative, exploratory, explanatory and documentary approach will be used. For data collection, the collection instruments will be chosen at a later date and the methodological choices will be expanded. The locus of research will be identified with the fictitious name of EJA Municipal School of Education, located in the Curió neighborhood in Greater Messejana, which has been offering the EJA modality in the night shift since 2001.

Keywords: School Management. Youth and Adult Education. Teaching quality.

¹ Graduada em Pedagogia pelo Centro Universitário Ateneu. E-mail: anaclarissesilva@gmail.com

² Graduado em Pedagogia pelo Centro Universitário Ateneu. E-mail: edson278@yahoo.com.br

³ Professor do Centro Universitário Ateneu. E-mail: profjocarlos@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Essa pesquisa tem como tema a “Gestão escolar e sua influência na educação de jovens e adultos”, entendendo-se que gestão educacional é a maneira de administrar a escola como um todo, com ênfase na atuação do gestor na modalidade EJA, com a intenção de conhecer a dinâmica utilizada para se ter uma boa gestão, entender os obstáculos enfrentados no dia a dia, as decisões tomadas, visando o bem-estar e um melhor aprendizado dos alunos.

Para compreendermos a importância da gestão no desenvolvimento dos alunos dessa modalidade de ensino, buscaremos identificar o trabalho da gestão nessa modalidade, definir essa educação e seus desafios e analisar como esse trabalho é feito para ajudar no desenvolvimento desses alunos. O lócus escolhido para pesquisa foi a Escola Municipal de Educação EJA, situada no bairro Curió, na grande Messejana.

O interesse pelo presente tema iniciou-se no primeiro semestre do curso de Pedagogia, na disciplina de Planejamento de Carreira, quando conhecemos as diversas áreas de atuação do pedagogo. Assim surgiu a afeição pela gestão escolar, pois, através dela, podemos entender como funciona o sistema de organização interna da escola envolvendo todos os setores que estão relacionados com as práticas escolares.

A partir da disciplina em EAD sobre a educação de jovens e adultos, que é a modalidade de ensino oferecida àqueles que não tiveram acesso ou continuidade de estudos no ensino fundamental e médio na idade considerada ideal, despertou-nos a simpatia por esse assunto, tivemos a oportunidade de compreender a história do surgimento dessa educação, de como eram tratados os adultos naquela época e aprendemos sobre a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996.

Nossa pesquisa pretende, como objetivo geral, analisar o papel da gestão escolar e seu trabalho na modalidade EJA. Apesar de a Pedagogia ser a ciência que estuda a educação, e a Didática, a disciplina ou o conjunto de técnicas que facilitam a aprendizagem, aquela precisa compreender o universo do aluno que, por algum motivo, não continuou sua educação na idade adequada, e assim ela possa desenvolver formas de ensino que contribuam para o aprendizado do mesmo.

Espera-se que esta pesquisa contribua com os estudos amplos no campo educativo, mostrando a influência da gestão escolar e seus parâmetros na educação de jovens e adultos, visando ao trabalho nessa modalidade e ao desenvolvimento de metodologias voltadas à

realidade desses indivíduos. Para isso, precisou-se definir a modalidade de educação de jovens e adultos, além de verificar e analisar como a gestão ajuda no aprendizado desse aluno.

Nesse contexto, sobressai a seguinte problemática: A atuação da gestão escolar contribui no processo de ensino-aprendizagem dos alunos da modalidade EJA? Como hipótese para explicação prévia da questão de pesquisa, acreditamos que a gestão proporciona e garante um melhor aprendizado para os alunos da modalidade EJA.

Para executarmos a pesquisa, elegemos como objetivo geral investigar a relação entre a atuação da gestão escolar e os resultados do ensino-aprendizagem na modalidade EJA. E a fim de alcançarmos o objetivo principal, temos os seguintes objetivos específicos: descrever a atuação da gestão escolar na modalidade EJA; e analisar o papel da gestão escolar no desenvolvimento dos alunos na EJA.

Este trabalho organiza-se da seguinte forma: inicia-se pela introdução, que dá abertura ao artigo, com a justificativa da escolha do tema, o objetivo geral e os específicos para que possamos explicar nossa problemática; referencial teórico, no qual iremos nos apoiar em autores que tratam de nosso tema; a metodologia, onde se caracteriza o desenho da pesquisa; estudo de artigos relacionados ao tema e, por fim, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão escolar

A gestão está presente em empresas, entidades, instituições públicas e particulares, sendo atualmente fundamental e necessária no setor da educação. Gestão é o ato de gerir, ou seja, desempenhar ações que conduzam à realização dos objetivos e metas propostas.

O termo gestão escolar foi criado para divergir da expressão “administração escolar”, com a função de otimizar os procedimentos diários, com a finalidade de trazer elementos e conceitos fundamentais para o âmbito educacional, com vista ao aumento da eficácia dos processos institucionais e melhoria do ensino.

Neste sentido, Lück (2000, p.7) afirma que:

a gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento.

Dessa forma, pode-se afirmar que a gestão escolar é uma atividade na qual meios e procedimentos são mobilizados para alcançar os objetivos da instituição. Assim, essa articulação favorece resultados satisfatórios em que a aprendizagem do aluno seja efetiva, de modo que ele possa vivenciá-la e desenvolvê-la em seu cotidiano, ampliando sua visão de mundo e suas competências para que se tornem cidadãos críticos.

Além disso, é importante ressaltar que:

[...] o conceito de gestão é compreendido como a coordenação dos esforços individuais e coletivos em torno da consecução de objetivos comuns, definidos por uma política de ação e inspirados por uma filosofia orientadora e por todos partilhada. Tem um sentido mais amplo do que o de ação administrativa que, por sua vez, passa a ser um dos elementos da gestão. [...] (ATTA; PORTELA, 2005, p. 47).

Portanto, a gestão é vista como a forma de administrar a escola como um todo, gerenciando-se a parte financeira, administrativa e pedagógica, atentando-se a cada particularidade e necessidade de cada setor, visando ao melhor desenvolvimento educacional e funcionamento da instituição. Segundo Libâneo (2013, p. 88), “para que as organizações funcionem e, assim, realizem seus objetivos, requer-se a tomada de decisões e a direção e controle de decisões. É este o processo que denominamos de gestão [...]”. Nesse caso, a gestão tem o trabalho de prover as condições e recursos necessários para o melhor funcionamento da escola, dando garantia para que todos os alunos tenham um aprendizado de qualidade.

Segundo Lück (2009, p. 95) afirma que:

a gestão pedagógica é, de todas as dimensões da gestão escolar, a mais importante, pois está mais diretamente envolvida com o foco da escola que é o de promover aprendizagem e formação dos alunos, conforme apontado anteriormente. Constitui-se como a dimensão para a qual todas as demais convergem, uma vez que está se refere ao foco principal do ensino que é a atuação sistemática e intencional de promover a formação e a aprendizagem dos alunos, como condição para que desenvolvam as competências sociais e pessoais necessárias para sua inserção proveitosa na sociedade e no mundo do trabalho, numa relação de benefício recíproco. Também para que se realizem como seres humanos e tenham qualidade de vida.

O principal objetivo da gestão escolar é proporcionar aos alunos a aprendizagem e desenvolver suas potencialidades e habilidades necessárias para que se tornem cidadãos ativos no contexto social em que vivem. A gestão pedagógica tem o papel de elaborar meios de articulação voltados para a promoção da aprendizagem dos alunos e sua formação.

2.2 Educação de Jovens e Adultos

A modalidade EJA surgiu com o intuito de alfabetizar jovens e adultos que tiveram o direito ao ensino regular negado ou por alguma razão não concluíram a educação básica nas idades correspondentes. É um curso ofertado a jovens a partir dos 15 anos de idade, pela secretaria de educação de cada estado ou município, presencial ou à distância.

De acordo com o artigo 208 da Constituição de 1988,

O dever do Estado com a educação será efetivado mediante a garantia de:
I – Ensino fundamental obrigatório e gratuito, assegurada inclusive, sua oferta gratuita para todos os que a ele não tiveram acesso na idade própria.

Como se vê, a CF/88 assegura que haja estudos específicos para quem ficou fora de faixa; para um melhor aprendizado desses jovens e adultos, foram criadas propostas pedagógicas nas escolas que têm o objetivo de enriquecer e contribuir com o trabalho metodológico, a fim de que os educandos sejam capazes de reconhecer o seu papel como cidadãos conscientes e ativos na sociedade. A proposta pedagógica encontra-se baseada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9394/96). Veja-se:

Art. 37. A educação de jovens e adultos será destinada àqueles que não tiveram acesso ou continuidade de estudos no ensino fundamental e médio na idade própria.

§ 1º Os sistemas de ensino assegurarão gratuitamente aos jovens e aos adultos, que não puderem efetuar os estudos na idade regular, oportunidades educacionais apropriadas, consideradas as características do alunado, seus interesses, condições de vida e de trabalho, mediante cursos e exames.

§ 2º O poder público viabilizará e estimulará o acesso e a permanência do trabalhador na escola, mediante ações integradas e complementares entre si.

Essa lei assinala que esses jovens e adultos tenham uma educação gratuita de qualidade garantida pelo poder público. A modalidade EJA significa, segundo Lima (2006), “[...] não só a entrada no circuito dos direitos civis pela restauração de direitos negados: O direito a uma escola de qualidade, mas também o reconhecimento daquela igualdade autológica de todos e qualquer ser humano”. A função da EJA, então é reintegrar esses indivíduos na sociedade, fazendo com que de fato o que deveriam ter aprendido no momento certo, mas infelizmente não o fizeram. No entanto, como afirma Gadotti (1979, p.126),

a educação de jovens e adultos deve ser sempre uma educação multicultural, uma educação que desenvolva o conhecimento e a integração na diversidade cultural. Ou seja, uma educação para compreensão mútua, contra a exclusão por motivos de raça, sexo, cultura ou outras formas de discriminação e, para isso, o educador deve conhecer bem o próprio meio do educando, pois

somente conhecendo a realidade desses jovens e adultos é que haverá uma educação de qualidade.

O educador precisa compreender o universo do aluno dessa modalidade, que traz consigo experiências de vida, trabalhar o pensamento do aluno, despertar a curiosidade, transformando os obstáculos em reflexão para o entendimento educativo.

Como Freire (1983, apud OLIVEIRA, 2014, p. 126-127),

acredita-se que a educação de jovens e adultos não deve ser apenas simples técnicas mecânicas de ler e escrever. Nesse caso, a formação de professores para esse tipo de ensino deve ir além de treinamentos e cursos de capacitação, que os tornem apenas técnicos em aprendizagem. Faz-se necessário, em contrapartida, além de teorias, o conhecimento de uma metodologia voltada para uma educação diferenciada, considerando a especificidade do universo da educação de jovens e adultos. Sendo que é a escola e o professor que escolhem o tipo de concepção de vida, sociedade e os métodos e conteúdos que serão trazidos aos seus alunos para lhe proporcionar um maior domínio de conhecimento.

Paulo Freire pensa na educação como um processo mais amplo que vai além da técnica, que pode ser entendido como um processo relacional conectado ao universo do aluno, que tem uma história de vida, experiências que são válidas para seu desenvolvimento.

Segundo afirma Barreto (2006, p.15),

homens, mulheres, jovens, adultos ou idosos que buscam a escola pertencem todos a uma mesma classe social: são pessoas com baixo poder aquisitivo, que consomem, de modo geral, apenas o básico à sobrevivência; aluguel, água, luz, alimentação, remédios, para os filhos (quando o tem). O lazer fica por conta dos encontros com as famílias ou dos festejos e eventos das comunidades das quais participam, ligados, muitas vezes, às igrejas ou associações. A televisão é apontada como principal fonte do lazer e informação. Quase sempre seus pais têm ou tiveram uma escolaridade inferior à sua.

A maioria desses alunos estão desempregados e vivem em condições não muito favoráveis ao seu bem-estar, por isso estão à procura de melhores condições de vida, de superar as suas dificuldades por causa do preconceito que se tem em relação a esse indivíduo devido ao seu analfabetismo.

Conforme Ribeiro (2001, p.15),

o tema “Educação de pessoas jovens e adultos” não os remete apenas a uma questão de especificidade etária, mas primordialmente, a uma questão de especificidade cultural. Isto é, apesar de corte por idade (jovens e adultos são, basicamente, não-crianças).

A educação de jovens e adultos não vem para mostrar a questão de idade, mas também a questão cultural que, muitas vezes, contribui para que ocorra discriminação por parte da sociedade. Jovens e adultos devem ser tratados com respeito, pois muitos deles já trazem consigo uma história de vida não muito boa, e estão em busca de mudar de vida, desenvolver o aprendizado que, por alguns motivos, reprovações em série, abandono escolar para trabalhar, se mulher, gravidez precoce, não puderam concluir na idade adequada.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

Compreendendo a realidade social em sentido amplo – que envolve os seres humanos, seus múltiplos relacionamentos e suas interações nas instituições sociais – entendemos que esse estudo se aproxima de uma pesquisa social, nos termos colocados por Gil, ou seja, uma pesquisa que “permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social” (GIL, 2008, p. 27).

O trabalho desenvolvido tem natureza bibliográfica associada a uma pesquisa qualitativa, que é um método de investigação científica que foca no caráter subjetivo do objeto analisado, estudando as suas particularidades e experiências individuais. O uso dessa metodologia, para Gil (1999, p. 44), “[...] propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada [...]”.

A pesquisa bibliográfica requer uma minuciosa investigação através dos documentos levantados para que possamos levantar todas as informações necessárias para responder ao problema da pesquisa. Para começar nesse tipo de pesquisa, é necessário que o pesquisador tenha seu tema escolhido, o que deseja pesquisar, e levantar o material bibliográfico relacionado ao seu tema, começando assim a leitura, buscando informações que possam ajudar a aprimorar o trabalho.

O trabalho bibliográfico tem papel fundamental nesse processo do trabalho acadêmico e não pode ser de forma aleatória, precisa de organização para que seja atingido o objetivo da pesquisa, quando bem feito um trabalho bibliográfico pode gerar o ponto de partida para outros trabalhos de pesquisa.

Nossa pesquisa bibliográfica foi realizada através de leitura de resenhas, de livros, artigos e revistas, e também através da pesquisa documental, que tem semelhança com a

anterior, sendo a natureza das fontes a diferença essencial entre ambas. Para Gil (1999, p.45), essa pesquisa "[...] vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com objetos de pesquisa." Na pesquisa bibliográfica, "[...] busca-se a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. [...]" (BOCCATO, 2006, p. 266 *apud* PIZZIANI *et al*, 2012, p. 54). Buscamos, através da leitura de livros, artigos e revistas, adquirir um amplo conhecimento sobre nosso tema, obtendo-se, assim, subsídios para a revisão da literatura e discussão do tema abordado.

Também utilizamos a abordagem da pesquisa explicativa, entendida como aquela que tem "como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos [...]" (GIL, 1999, p. 44). Trata-se da procura por um aprofundamento maior do saber da realidade em que queremos a compreensão do tema abordado. Há, ainda, a possibilidade de agregar a pesquisa exploratória, que tem o propósito de "[...] desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias [...]" (GIL, 1999, p.45) e possibilita o pesquisador ter uma familiarização com o objeto que está sendo investigado.

Vale salientar, por fim, que realizamos entrevista inicial com a professora coordenadora da escola, que será aproveitada nesta pesquisa. A referida profissional atua na educação de jovens e adultos no turno da noite, e obtivemos o relato de como sua atuação influencia no desenvolvimento do aprendizado desses alunos.

3.2 Descrição do lócus da pesquisa

Para manter o sigilo das informações, utilizamos um nome fictício para nomear o lócus de pesquisa, a instituição de ensino será identificada como Escola Municipal de Educação EJA, localizada no Conjunto Curió, na grande Messejana. A preferência pela escola surgiu após pesquisa de campo, por intermédio da qual descobrimos que a mesma ofertava a modalidade EJA no turno noturno, desde 2001, e que essa categoria de ensino não se encontrava incluso no PPP da escola, o qual no momento está em processo de reformulação.

A escola conta com doze salas de aula que são utilizadas por cerca de mil alunos, distribuídos em três turnos, sendo que cerca de oitocentos alunos se concentram nos turnos manhã e tarde. Saliente-se que, no turno noturno, a modalidade EJA absorve alunos fora da faixa etária no ensino fundamental II. A procura por matrícula na escola é sempre maior que a oferta, o que gera conflitos constantes no início do ano letivo, principalmente na série inicial do fundamental II. A estrutura também conta com uma quadra esportiva, um pátio coberto, uma

cozinha, um refeitório, um laboratório de informática educativa, uma despensa de merenda, um almoxarifado de materiais e equipamentos, banheiro feminino e masculino para alunos, sala de professores ampla e com ar condicionado, além de armários individuais e banheiros feminino e masculino para professores.

Em visita prévia ao lócus, foi relatado que não existia uma coordenação específica para a modalidade EJA, e a cada dia um professor era nomeado para ficar responsável pelos alunos dessa modalidade. Tendo em vista o não avanço dos alunos e o grande índice de evasão, a direção resolveu escolher uma coordenadora fixa para ficar encarregada. Com a nova gestora, houve uma mudança significativa, pois, a mesma buscou sempre inovar, envolver professores e alunos nos eventos da escola, fez adaptações nos conteúdos para melhor aprendizado dos educandos, incluindo projetos e feiras culturais, fazendo com que todos os alunos tenham uma participação ativa e desenvolvimento do aprendizado satisfatório.

Aplicamos uma entrevista⁴ prévia com a coordenadora para sondarmos algumas informações para compor nossa pesquisa. A participante foi mantida em anonimato, sendo identificada pela letra “A”.

Tabela 1 – Participantes da pesquisa

| NÚCLEO GESTOR | CARGO | FORMAÇÃO ACADÊMICA | QUANTOS ANOS DE MAGISTÉRIO | QUANTOS ANOS TRABALHA NA ESCOLA | PÓS-GRADUAÇÃO | QUANTOS ANOS ENVOLVIDO COM EJA |
|---------------|-------------------------|--------------------|----------------------------|---------------------------------|----------------|--------------------------------|
| A | Coordenadora Pedagógica | Pedagogia | 17 anos | 5 anos | Psicopedagogia | Desde 2001 (17 anos) |

Fonte: Autores

A participante da pesquisa, identificada pela letra “A”, exerce o cargo de coordenadora pedagógica da modalidade EJA, possui formação em Pedagogia, pós-graduação em Psicopedagogia, tem 17 anos de magistério, trabalha na escola há 5 anos e está envolvida com a educação de jovens e adultos desde 2001. Na visão da coordenadora “A, ” o EJA oportuniza o retorno aos alunos que, de alguma forma, ficaram excluídos no tempo certo ou por busca de trabalho se ausentaram, que se faz necessário um olhar mais criterioso com o material didático para facilitar o processo de aprendizagem.

⁴ A entrevista foi realizada durante a prévia de coleta de dados. Posteriormente, seria aplicada uma nova entrevista, mas, em virtude do Decreto de isolamento social ocasionado pela COVID-19, a segunda entrevista de aprofundamento não pôde ser aplicada.

Quanto aos fatores que interferem nesse desenvolvimento, ela destaca a falta de base, a infrequência e o material pedagógico adequado para esses alunos, uma base escolar que ajude e entenda esse indivíduo que traz consigo uma bagagem de conhecimento, que precisa ter um acompanhamento diferenciado para evitar a evasão escolar.

Ela informa que a gestão pode sim contribuir no desenvolvimento desses alunos, realizando um acompanhamento pedagógico e atividades voltadas às realidades e aos níveis dos alunos, com projetos que auxiliem a aprendizagem e busca ativa dos alunos faltosos.

Em uma conversa informal, ela relatou que, no início de sua atuação na modalidade, percebeu que, por motivos externos, havia elevado índice de evasão na escola, um deles era a violência no bairro, festas em praças públicas, ou até mesmo, cansaço físico por conta do trabalho. Ela inseriu uma dinâmica de acompanhamento através de ligações para os alunos faltosos, a fim de diminuir essa evasão escolar, assim conseguiu um resultado esperado e o número de alunos que praticavam a evasão foi consideravelmente reduzido. Por fim, disse que é muito gratificante trabalhar com esse público e poder proporcionar um melhor aprendizado a eles, fazendo com que sintam incluídos em toda proposta pedagógica da escola. O trabalho da gestão pode e deve contribuir na elaboração de métodos que possam desenvolver a sua capacidade cognitiva, ampliar seus conhecimentos, influenciar no processo de ensino e aprendizagem desses alunos que por algum motivo, tiveram que parar de estudar, e que agora buscam recuperar o tempo perdido.

4 A GESTÃO E SUA ATUAÇÃO NA EJA: DOIS CASOS SOB ANÁLISE

A coordenadora entrevistada da Escola de Educação EJA relata que percebeu alguns déficits ao assumir o cargo na modalidade de jovens e adultos na escola referida anteriormente, pois, como não havia nenhuma pessoa fixa responsável pelos alunos dessa modalidade, teve que fazer várias mudanças: inovou nas atividades, envolveu professores e alunos nos eventos da escola, fez adaptações nos conteúdos para se ter uma melhor qualidade de ensino, incluindo projetos e feiras culturais, em consequência todos os alunos participaram ativamente e obtiveram aprendizado satisfatório.

No artigo “Gestão Educacional na educação de jovens e adultos”, de Edevaldo Albuquerque Fialho e Ailton Gonçalves Reis (2006), fruto de pesquisa realizada em escolas estaduais que atuam na EJA localizadas em Manaus, ressalta-se a importância da gestão na garantia do aprendizado dos alunos, buscando uma qualidade do ensino que estimula a

permanência e o atendimento de todos eles. A articulação e integração dos educandos com o ambiente escolar faz-se necessária para o alcance da efetivação da proposta pedagógica adotada pela escola. A elaboração de atividades e projetos que envolvem a participação de toda a comunidade escolar constrói um espaço de aprendizagem e estimula o desenvolvimento global desses alunos. Como se vê, as ações de Manaus assemelham-se àquelas executadas pela coordenadora no nosso lócus de pesquisa.

A evasão é outro ponto que chama a atenção na conversa informal que tivemos com a coordenadora, havia um grande número de alunos que evadiram da escola, ocasionados pela violência, cansaço físico do trabalho, falta de interesse pelo conteúdo ou até mesmo por conta de festas nas praças públicas próximas à escola. Em contrapartida, ela desenvolveu novos planejamentos em que os alunos se sentissem inclusos na metodologia do ensino e o acompanhamento através de ligação para tentar reter os alunos evadidos.

Nesse sentido, nunca é demais lembrar que a qualidade de vida do cidadão está diretamente associada à sua qualidade (e ‘quantidade’) educacional. Assim, jovens com mais escolaridade saem-se melhor no mercado de trabalho, envolvem-se menos com a criminalidade, apresentam melhor saúde, desenvolvem famílias mais estáveis e planejadas e engajam-se mais nos assuntos públicos (Cf. INSPER, 2019, *on line*). Ademais, cada jovem fora da escola representa prejuízo para a Nação, conforme se vê na Figura 1.

Figura 1 – O custo social da evasão escolar



Fonte: INSPER (2019). Disponível em: <https://www.insper.edu.br/conhecimento/politicas-publicas/custo-evasao-escolar/>. Acesso em: 10 maio 2020.

Não é nosso objetivo tratar aqui de aprofundar a análise das causas da evasão escolar, mas é interessante citar algumas, que devem ser do conhecimento da gestão escolar para que

essa possa intervir dentro de suas limitações. Dentre as causas, destacamos estas: *limitação física ou mental*, nesse caso a gestão deve buscar oferecer profissionais de apoio para esses alunos; *gravidez e maternidade*, a gestão/coordenação/professores devem atuar na educação sexual; *mercado de trabalho*, a gestão/professores devem orientar os jovens para empregos e programas que permitam conciliar escola com trabalho; *atividades ilegais e violência*, cabe à gestão/professores orientar os jovens e encaminhá-los para atividades extras que preencham seu tempo com mais educação e menos criminalidade. Essas e outras causas contribuem para que haja milhões de jovens no Brasil fora da escola (Cf. Fig. 2). E a gestão escolar com foco na EJA tem papel fundamental nesse cenário.

Figura 2 – Falta de engajamento escolar dos jovens de 15 a 17 anos

| | | (em milhões) |
|---|---------------------------------------------------------------------------|--------------|
| 1 | Total de jovens de 15 a 17 anos | 10,3 |
| 2 | Matriculam-se no início do ano | 8,8 |
| 3 | Abandonam a escola antes do final do ano | 0,7 |
| 7 | Frequentam a escola durante todo o ano letivo | 8,1 |
| 4 | Reprovados | 1,2 |
| 5 | Por faltas | 0,6 |
| 6 | Por desempenho | 0,6 |
| 8 | Nem chegam a se matricular no início do ano | 1,5 |
| 9 | Não chegam a concluir a série por falta de engajamento (3)+(5)+(8) | 2,8 |

Fonte: INSPER (2018, p. 16).

A título de amostra, em 2018 as causas do abandono escolar apresentavam os seguintes percentuais, conforme demonstra o gráfico a seguir.



Em outra análise, desta feita do artigo acadêmico “Gestão na EJA: Percepção e ação”, de Ursula Carla Barbosa e Ana Cristina S. B. de Oliveira (2010), da Universidade Federal de Pernambuco, podemos ver que a evasão escolar na educação de jovens e adultos é um dos pontos abordados em sua pesquisa. A evasão é um constante desafio para os gestores que são responsáveis por essa modalidade de ensino, pois são alunos que já vêm com uma certa “bagagem”, e a escola precisa o tempo todo se renovar para não perdê-los, trazendo uma dinamização e diversificação das atividades para que se tornem atrativas para eles. A gestão, portanto, possui um papel muito importante para contribuir com um ensino de qualidade a esses alunos e também construir uma relação de confiança para que permaneçam até o final do ano letivo e assim concluir os estudos.

O trabalho da coordenadora com os alunos do EJA envolvia ainda os professores para que soubessem claramente que esses alunos têm uma história de vida, que não era interessante ensinar utilizando metodologias tradicionais, mas isso era um desafio que ela enfrentava devido a alguns professores serem irredutíveis em relação à mudança. Na entrevista informal, ela mencionou que tudo que ocorria nos turnos da manhã ou tarde, como projetos e eventos, ela adaptava para que ocorresse no turno da noite, a fim de que aqueles alunos se sentissem incluídos no trabalho acadêmico da escola.

Os alunos do EJA hoje não são somente velhos que pararam de estudar há muito tempo, também, entre eles, encontramos jovens que, devido a sua precária situação financeira, precisaram parar de estudar para trabalhar. Na breve visita que realizamos na escola, vimos que jovens e adultos estudam juntos sem distinção de idade, assim vão se conhecendo, trocando ideias e ajudando uns aos outros no aprendizado. Essa iniciativa partiu da coordenadora, que achou melhor não separar os alunos por idade, e sim aproximá-los para que possam adquirir conhecimento através da relação entre eles, o mais velho aprendendo com o mais novo e vice-versa.

No artigo “Gestão na EJA: Percepção e ação”, de Ursula Carla Barbosa e Ana Cristina S. B. de Oliveira (2010), ao qual nos referimos, menciona-se que a gestão acredita na evolução dos alunos do EJA, que eles podem progredir a partir dos conhecimentos que são adquiridos, aumentando sua autoestima quando desenvolvem práticas do cotidiano, como ler e escrever, acreditando na transformação de suas vidas. Na escola que visitamos, a coordenadora fala que a maior alegria dos alunos é começar a ler e escrever, coisas que não sabiam e atrapalhavam até no seu dia a dia, como, por exemplo, na locomoção de um local para outro, pois não sabem ler o nome da rua. Muitos procuram também voltar a estudar para melhorar de vida, procurar um

emprego. Para isso, adquirir conhecimento é fundamental, e a gestão acredita no potencial dos alunos, que eles podem evoluir cada vez mais com o aprendizado adequado à sua realidade. Eis uma gestão escolar participativa que influi no desenvolvimento integral do educando.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar promove a organização e articulação das condições essenciais para garantir o avanço do processo socioeducacional relacionado à Educação de Jovens e Adultos (EJA). Nossa pesquisa proporcionou-nos a compreensão do papel da gestão no desenvolvimento dos alunos da modalidade EJA, utilizando de pesquisas bibliográfica e qualitativa, percebemos que, com metodologias tradicionais, os alunos não conseguem atingir o seu interesse e, conseqüentemente, desmotivando-o a continuar a estudar.

Um dos pontos citados em artigos que estudamos está relacionado à evasão escolar, devido à situação socioeconômica que cada aluno enfrenta, às vezes precisam trabalhar, deixando de lado os estudos, para isso a gestão precisa trabalhar junto, incentivando e mostrando os benefícios que a educação pode trazer para sua vida.

A gestão precisa estar próxima de cada aluno, conhecer sua realidade, para poder atuar de forma a ajudá-lo a continuar o seu aprendizado, como foi relatado na breve entrevista que realizamos com a coordenadora pedagógica. A escola não tinha uma coordenação para atuar no EJA, as aulas com metodologias que desmotivavam os alunos e a evasão escolar estava muito grande, mas seu trabalho aproximou a gestão dos professores e dos próprios alunos, alterou a forma de como trabalhar nessa modalidade, trouxe projetos e ações voltadas a esses alunos, realiza o acompanhamento dos alunos que faltam através de ligações para identificar o motivo da falta, e estabelece um laço de confiança entre gestor e aluno que por sua vez se sente acolhido e motivado a continuar seu aprendizado.

Em termos gerais, ao conhecer a realidade desses alunos, há uma possibilidade de uma ação mais efetiva, assim pode-se contribuir para construção de um sujeito pensante que possa produzir conhecimento, trabalhar com os professores que a forma de ensinar esses alunos tem que ser diferenciada, com intuito de aumentar sua autoestima e promover o conhecimento de uma forma compreensiva, para isso os professores precisam também se desenvolver na educação tendo sua formação continuada, estudando maneiras de ensinar esse indivíduo.

A idade hoje desses alunos varia muito. Antigamente podia-se dizer que os alunos dessa modalidade eram velhos, hoje é muito diferente, jovens que tiveram sua educação interrompida por motivos familiares ou sociais estão voltando às escolas para melhorar de vida,

procurando um futuro melhor. Por vários motivos os alunos voltam a estudar: para conseguir um emprego melhor, saber escrever e ler, mas a maioria é à procura de uma melhor condição no mercado de trabalho, pois perceberam que somente com educação podem melhorar sua situação socioeconômica.

O papel da gestão com os alunos do EJA é de incentivá-los ao conhecimento, intervir com ações que possam promover o aprendizado de uma forma mais interessante para eles que carregam consigo uma vida muitas vezes sofrida, que estão procurando um novo caminho de mudar sua história, de poder viver numa sociedade que hoje em dia cada vez mais evolui em termo de conhecimento. Eles procuram sair do analfabetismo, se tornar independentes dos outros, sair de casa sabendo ler o nome das ruas, aonde querem chegar, escrever seu próprio nome, ter uma vida social e procurar condições melhores para se sustentar e até ajudar financeiramente a própria família.

REFERÊNCIAS

ATTA, D.; PORTELA, A. A gestão da educação escolar: o desafio do pedagógico. In: CEARÁ. Secretaria da Educação Básica do Ceará. **Gestão para o sucesso escolar**. Fortaleza: Edições Seduc, 2005, p. 43-92.

BARBOSA, U. C.; OLIVEIRA, A. C. S. B. **Gestão na EJA: percepção e ação**. (Especialização em gestão educacional) – Universidade Federal de Pernambuco, 2010.

BARRETO, V. **Trabalhando com educação de jovens e adultos: Alunos e alunas do EJA**, DF: MEC, 2006. (EJA – Caderno 1).

BRASIL. **Constituição 1988**: texto Constitucional de 5 de outubro de 1988 com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nº 1/92 a 15/96 e Emendas constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94. – Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 1996.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições técnicas, 2002.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

FIALHO, E. A.; REIS, A.G. **Gestão educacional da educação de jovens e adultos**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, 2006.

GADOTTI, M (Org.). **Educação e mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo, Atlas, 1999.

INSPER. 2019. **Evasão escolar custa R\$ 124 bilhões.** Disponível em: <https://www.insper.edu.br/conhecimento/politicas-publicas/custo-evasao-escolar/>. Acesso em: 10 maio 2020.

INSPER; INSTITUTO UNIBANCO; INSTITUTO AYRTON SENNA. 2018. **Políticas públicas para redução do abandono e evasão escolar de jovens.** Disponível em: <https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2018/09/Poli%CC%81ticas-pu%CC%81blicas-para-a-reduc%CC%A7a%CC%83o-do-abandono-e-evasa%CC%83o-escolar-de-jovens.pdf>. Acesso em: 10 maio 2020.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 6. ed. rev. e amp. São Paulo: Heccus Editora, 2013.

LIMA, L. A Europa procura uma nova educação de nível superior. In: LIMA, L. **O DNA da educação:** legisladores protagonizam as mais profundas e atuais reflexões sobre políticas públicas. São Paulo: Instituto DNA Brasil, 2006.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Positivo, 2009.

LÜCK, H. Gestão escolar e formação de gestores. **Em Aberto.** Brasília, v. 17, nº 72, p. 7-20, fev./jun. 2000.

OLIVEIRA, F. G. de. **Psicologia da educação e da aprendizagem.** Indaial: Uniasselvi, 2014.

PIZZIANI, L.; et al. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação,** Campinas, v. 10, n 1, p. 53-66, 2012.

RIBEIRO, V. M. (Org.). **Educação de jovens e adultos:** novos leitores, novas leituras. Campinas/São Paulo: ALB/Mercado de Letras/Ação Educativa, 2001.

VALOR ECONÔMICO, 2019, **Jovens fora da escola são 12%; um terço sai por desinteresse.** Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2019/11/11/jovens-fora-da-escola-sao-12-um-terco-sai-por-desinteressesse.ghtml>. Acesso em: 9 jun. 2020.

Recebido em: 10/09/2020

Aprovado em: 14/12/2020