

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO  
GRANDE DO SUL**

**CAMPUS FELIZ**

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR**

**SCHEILA ANDRIOLI**

**METODOLOGIAS ATIVAS:**

**Um Estudo de Caso em uma Instituição de Ensino do Vale do Caí**

**Feliz - RS**

**2018**

**SCHEILA ANDRIOLI**

**METODOLOGIAS ATIVAS:**

**Um Estudo de Caso em uma Instituição de Ensino do Vale do Caí**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao curso de Especialização em Gestão Escolar, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – *Campus* Feliz, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar.

**FELIZ**

**2018**

**SCHEILA ANDRIOLI**

**METODOLOGIAS ATIVAS:**

**Um Estudo de Caso em uma Instituição de Ensino do Vale do Caí**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso Superior de Especialização em Gestão Escolar do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – *Campus Feliz*, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Escolar.

Orientadora: Doutora Carin Maribel Koetz.

Aprovado em agosto, 2018.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Carin Maribel Koetz

---

Prof. Me. Júlio César de Vargas Oliveira

---

Prof<sup>a</sup>. Me. Cristina Crespam

## RESUMO

A gestão escolar se apresenta como tema fundamental para a educação da atualidade, mas muitas vezes é pouco discutida nos modelos de educação tradicional. Por isso, neste trabalho analisou-se o papel do gestor escolar na transição de um modelo de ensino conservador/tradicional para um modelo de aprendizagem inovador (educação 3.0). Foram discutidas as dificuldades que se apresentam ao gestor na implementação de metodologias ativas em um ambiente de valorização da equipe em geral, tanto do corpo docente, quanto do discente, considerando suas especificidades. Também foram analisadas as dimensões para a otimização de resultados e a relação deste processo com as influências das estruturas internas de uma escola, isto é, os Programas Integrados de Gestão Administrativo-Pedagógica e o Projeto Político Pedagógico. Foram evidenciados os mecanismos para que haja uma gestão escolar eficiente, plausível e disposta a se abrir para o novo, compreendendo as necessidades da geração Z e as necessidades de novas metodologias, como a Escola Invertida.

**Palavras-Chave:** Sala de aula invertida; Escola 3.0; Gestão escolar.

## **ABSTRACT**

School management presents itself as a fundamental theme for today's education, but is often little discussed in traditional education models. In this work, we analyze the role of the school manager in the transition from a conservative / traditional teaching model to a innovative learning model (education 3.0). The difficulties presented to the manager in the implementation of active methodologies and an environment of valorization of the team in general, both of the faculty and of the student, were discussed, considering their specificities. We also analyzed the dimensions for the optimization of results, and the relationship of this process with the influences of the internal structures of a school, that is, the Integrated Administrative and Pedagogical Management Programs and the Pedagogical Political Project. The mechanisms for an efficient, plausible school management that is open to the new, including the needs of generation Z and the needs of new methodologies, such as the Inverted School, were evidenced.

**Key words:** Inverted School; School 3.0; School management.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
1.1 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS .....	8
<b>1.1.1 Objetivo geral</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>8</b>
1.2 JUSTIFICATIVA .....	9
1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA E CONSTRUÇÃO DA PROBLEMÁTICA .....	10
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
2.1 GESTÃO DA ESCOLA E O PAPEL DO GESTOR.....	13
2.2 A ESCOLA 3.0 .....	15
<b>2.2.1 Sala de aula Invertida</b> .....	<b>18</b>
2.3 DESAFIOS DO GESTOR NA IMPLANTAÇÃO DE METODOLOGIAS ATIVAS .....	22
2.4 O MODELO DE GESTÃO PARTICIPATIVA .....	24
2.5 A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA MOTIVAÇÃO DE EQUIPES.....	26
2.6 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO DO SÉCULO XXI.....	28
2.7 DIMENSÕES DE GESTÃO .....	29
<b>2.7.1 Dimensão Pedagógica</b> .....	<b>30</b>
<b>2.7.2 Dimensão Administrativa</b> .....	<b>30</b>
<b>2.7.3 Dimensão Política</b> .....	<b>31</b>
2.8 A INFLUÊNCIA DA CULTURA DE QUALIDADE DOS PROGRAMAS INTEGRADOS DE GESTÃO ADMINISTRATIVO-PEDAGÓGICA .....	32
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>35</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>37</b>
4.1 CONHECIMENTOS SOBRE A EDUCAÇÃO 3.0 E AS METODOLOGIAS ATIVAS.....	37
4.2 FORMAS DE PERCEBER A APLICAÇÃO DAS METODOLOGIAS ATIVAS NA ESCOLA.....	39
4.3 NECESSIDADES QUE ESTIMULARAM A BUSCA POR NOVAS FORMAS DE ENSINAR .....	40
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>43</b>

REFERÊNCIAS.....	46
------------------	----

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo, em seu referencial teórico, foi dividido em 9 tópicos. O primeiro tópico abordou a gestão da escola e o papel do gestor. Nesta parte do trabalho foi feita uma análise de ótica com os principais autores da área sobre o conceito de gestão escolar e como esse novo enfoque de organização atua.

No segundo tópico do trabalho foi abordada a escola 3.0, bem como o presente estudo deu foco para a liquidez das relações modernas, em especial para a geração Z, visando o uso das tecnologias como suporte para uma aprendizagem centrada em seus interesses.

No terceiro tópico do trabalho foram abordados os motivos para a implementação da sala de aula invertida, bem como os benefícios que este modelo representa tanto para a escola, quanto para os grupos envolvidos.

No quarto tópico foram mencionadas as barreiras da Gestão Escolar frente à implantação de metodologias ativas. Analisar as formas de pensar e sentir a escola, conforme pensam os diferentes sujeitos envolvidos no processo de Gestão e coletar informações do diretor, a respeito das responsabilidades e implicações do processo de Gestão, nas questões burocráticas, legais e reais, no cotidiano escolar, também é uma das metas deste trabalho.

No quinto tópico foram conceituados os modelos de gestão participativa segundo as óticas tanto de Lück (2009), quanto de Libâneo (2001). Os autores apresentam aspectos relevantes sobre a valorização e o conhecimento dos caminhos pelos quais acontece o processo de gestão escolar. Destacam com propriedade seu caráter democrático, assegurado pela LDB 9394/96. Ela representa uma parte valiosa entre alunos, dinâmicas de organização e de administração dos espaços escolares, onde floresce o conhecimento; não aquele que deve ser decorado, mas o que é construído a cada dia, a partir das interações e das ricas construções humanas, dentro de um caráter dinâmico, aberto, tecnológico e solidário.

Nos sexto, sétimo e oitavo tópicos, o presente estudo fez o enfoque sobre a gestão democrática e a contribuição de seus elementos ao longo do processo histórico, bem como o presente trabalho discorreu sobre a dimensão da gestão escolar. Precisa-se olhar para a escola e para todos os que fazem parte dela, sabendo que se trata de um processo e de construções diárias, que apenas terão



êxito, se forem do interesse coletivo e assegurarem, a todos, garantia de melhores condições, seja para si ou para sua coletividade. Esta diferença entre ensinar e aprender o que tem significado e valor social, constrói-se ao longo de todas as relações dialógicas, neste trabalho amparadas pelas Metodologias Ativas, em vista de uma Educação qualificada para um futuro onde as ações e posturas do ser humano farão toda a diferença.

No último tópico deste estudo, foi mencionada a cultura de qualidade da gestão e suas influências dentro do corpo escolar. O olhar amoroso e dialógico faz com que se perceba que a escola precisa capacitar os saberes e não podar as identidades dos sujeitos. Somos responsáveis por todos os que estão conosco, seja na escola ou em seu entorno. Os alunos, como agentes do conhecimento, precisam se expressar e ser atendidos em suas necessidades. As Metodologias Ativas lançam este desafio: trazer a inovação a serviço de uma educação primorosa. O espaço escolar está se ampliando e hoje já se pode estar conectado ao mundo, num piscar de olhos.

A proposta a ser desenvolvida é compreender que a escola pode oferecer as mudanças necessárias para que o aluno adquira habilidades de participação, de compromisso e de comprometimento, de crescimento e concepção histórica, social, cultural; respeitando seus valores, sua cultura, suas linguagens e construindo ao lado do aluno, junto aos seus conhecimentos cognitivos, algo a mais que lhe seja significativo e consistente em termos de valores de vida, inteligência emocional e caráter inventivo, criativo, científico e tecnológico.

## 1.1 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar o papel do gestor escolar na transição de um modelo de ensino conservador/tradicional para um modelo de aprendizagem inovador (educação 3.0).

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Identificar as principais dificuldades para a implementação de metodologias ativas pelo gestor escolar;
- Investigar de que forma os aspectos de estrutura interna da escola, Projeto Político Pedagógico e outros, contribuem para adoção de metodologias ativas por parte dos professores e do gestor escolar;
- Avaliar os mecanismos para alcance de uma gestão escolar eficiente considerando o contexto atual – Geração “Z”.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Tal projeto mostra-se relevante dada a dinamicidade das mudanças sociais e a velocidade de propagação da informação atuais, bem como, da importância da escola na construção de um cenário favorável ao desenvolvimento de potencialidade individuais e coletivas, partindo da premissa de que o conhecimento só é útil quando compartilhado de forma a ser universalizado enquanto propulsor de melhorias.

A utilização constante e irreversível de tecnologias digitais móveis aponta para um futuro *on-line* conectado com um mercado de trabalho sedento de profissionais capazes de interagir, aprender sempre, socializar conteúdos, trabalhar em plataformas colaborativas, ligados a problemas concretos e com possibilidade de interação com colegas de outras escolas, outros países ou outras áreas do conhecimento.

Pensar na escola como ambiente de geração de conhecimento, colaborativo, cooperativo e multiplicador de inteligência socioemocional é um desafio para qualquer gestor. Concretizar tal ambiente é mais desafiador ainda. Sair do padrão “enformador” que coloca na forma, que produz bitolados em série ou capazes apenas de replicar a fala do professor é uma provocação.

Consoante a todas estas adversidades que se interpõem no caminho do gestor rumo à educação 3.0 estão as questões relativas ao treinamento dos envolvidos (professores e coordenadores), adaptação dos ambientes e preparação dos alunos.

Assim sendo, o presente trabalho de pesquisa encontra alicerces em minha prática docente, em minha inquietação inerente, em minha busca por uma educação mais condizente com os anseios e necessidades da sociedade e na certeza da

relevância do gestor na concepção e concretização de um modelo de educação que caminhe de mãos dadas com nossos alunos e seus ideais.

### 1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA DE PESQUISA E CONSTRUÇÃO DA PROBLEMÁTICA

Com o advento das novas tecnologias e redes sociais permeando todas as atividades de nosso dia a dia, urge adequar a escola ao contexto social e interacional dos alunos. Enquanto que após a Revolução Industrial os modelos de educação, em consonância com as necessidades do mercado de trabalho, visavam formar um aluno para a produção em massa, para o trabalho mecânico, repetitivo e desprovido de criticidade ou inter-relação, atualmente tem-se um mercado de trabalho dinâmico, interacionista e empreendedor, que anseia por profissionais com capacidade de resolver problemas, criar ou refutar hipóteses, intervir na sociedade de forma a resolver seus problemas de maneira coletiva, cooperativa e colaborativa.

Deslocada do âmbito em que se insere, conservadora e fragmentadora dos saberes, a escola caminha na contramão da sociedade, invade o campo da obsolescência, igualando-se à máquina de escrever ou à fita cassete. A máquina de escrever traz em si algo nostálgico, sons repetitivos, fitas que descolorem com o uso, impossibilidade de erro, irreversibilidade. Exige apenas que se tecele, sem pensar, sem avaliar se o que se tecla é repetição, dedos em movimento e mente em desenvolvimento.

A fita cassete até permitia uma regravação, porém, ressoava em cima do novo um antigo som, indecifrável, já não era o velho, mas também ainda não era o novo e o fim era sempre um fim, sem espaço para mais um acorde, uma nota. Virava-se então a fita e do outro lado uma nova música, ou um pedaço da antiga e aquele inquietante sentimento de ruptura. Esperava-se ansiosamente a oportunidade de apertar o "REC" na hora em que tocasse a música preferida e quando acontecia uma propaganda infernal, se sobrepunha ao som e ficávamos com a letra entremeada pelo nome da rádio que a tocava. Pior ainda era perder a fita por que havia enrolado no cabeçote.

A escola precisa virar a fita, o disco e a mesa. Precisa inovar os métodos, metodologias e entrar para a era do aprender pela cultura do *maker*,<sup>1</sup> da resolução de problemas, modelos híbridos de aprendizagem que conectam os componentes curriculares através de jogos e superação de desafios. Neste caminho de integração de saberes para relegar ao aluno o protagonismo sobre seu projeto de vida e seu aprendizado significativo é preciso correr riscos com segurança, fazer sínteses e compartilhar *on-line*.

Assim sendo, este processo de transição de um modelo de aprendizagem baseado na preleção do professor para um modelo de aprendizagem baseado na assunção de um papel de protagonista pelo aluno, requer uma atuação determinante do gestor, uma postura receptiva dos professores e da comunidade escolar. Para tanto o presente trabalho torna-se necessário para localizar o papel do gestor escolar neste processo de transição de modelos de aprendizagem e avaliar iniciativas facilitadoras deste processo.

Neste tocante, Fava (2014) alerta sobre a necessidade de a escola atual lidar com as mudanças culturais intensas que se vive neste terceiro milênio:

[...] a Educação 3.0 necessita estar atenta com todas essas mutações, uma vez que o ritmo, a disponibilidade, o custo relativamente baixo da conectividade móvel, de imagens visuais, fizeram com que o mundo se tornasse muito menor, com oportunidades ilimitadas em que a tecnologia pode transcender e derrubar todas as fronteiras, conectando milhares ou milhões de pessoas. Esse mundo acoplado, agregado, interligado requer novas habilidades, novos conceitos, renovadas teorias de administração, que desenvolvam aptidão de lógica, matemática, raciocínio crítico e analítico, que aprimorem a inteligência emocional e volitiva, que incentivem a utilização de tecnologia eletrônica e a indispensável convivência com a digitalização, que aperfeiçoem a gestão e o desenvolvimento de talentos. (FAVA, 2014, p.81).

Desta forma, mais uma vez o papel da escola e de todos os seus atores está posto e são necessárias inovações para alcançá-lo, por isso este trabalho visa analisar o papel do gestor na implementação de metodologias ativas de educação, por meio da apresentação das principais barreiras, identificação dos aspectos das estruturas internas da escola, bem como avaliação dos mecanismos para o alcance de uma gestão escolar eficiente.

---

<sup>1</sup> Segundo Campos (2010) é uma cultura criada e seguida por indivíduos que tem por objetivo explorar novas tecnologias e oferecer recursos para que qualquer um possa materializar seus pensamentos criando protótipos e produtos.

Diante do exposto, o presente estudo expõe a seguinte pergunta para delimitar o problema de pesquisa: qual o papel do gestor escolar na transição de um modelo de educação conservador/tradicional para um modelo de aprendizagem inovador (educação 3.0)?

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO DA ESCOLA E O PAPEL DO GESTOR

De acordo com Andrade (2004), a expressão gestão escolar em substituição à administração escolar, não é apenas uma questão semântica. Ela representa uma mudança radical de postura, um novo enfoque de organização, um novo paradigma de encaminhamento das questões escolares, ancorado nos princípios de participação, de autonomia, de autocontrole e de responsabilidade. A figura de administrador deve ceder espaço à de líder, aquele que é seguido por constituir-se exemplo, por atualizar-se, por ser simples e direto, por ser objetivo, dinâmico, resiliente e empático.

De acordo com Campos (2010), gerir um ambiente tão efervescente e múltiplo como a escola demanda porfia, audácia planejada e um certo arrojo. Não são poucos ou autores que se debruçaram sobre os livros, teorias, pesquisas para elencar atributos do gestor escolar, tais como Andrade (2004), Campos (2010) e Lück (2000).

É fato que o ensino baseado no autoritarismo, na preleção e na transmissão de saberes está superado, mas não está ainda tão claro o que fazer para se adequar ao cenário político, social e educacional que se monta e remonta a cada dia. O quebra-cabeça parece uma metáfora perfeita para o papel do gestor escolar na atualidade.

Uma figura dinâmica, metamórfica que se vai montando sem saber exatamente como ficará no final, sabendo apenas que não o fará sozinho, o gestor precisa mobilizar cooperadores que estejam dispostos a abraçar o desafio de encontrar ou construir as peças que faltam, dar-lhes vida para que possam, novamente, se metamorfosear e ajustar suas arestas para formar o todo. Segundo Lück (2000):

No geral, em toda a sociedade, observa-se o desenvolvimento da consciência de que o autoritarismo, a centralização, a fragmentação, o conservadorismo e a ótica do dividir para conquistar, do perde-ganha, estão ultrapassados, por conduzirem ao desperdício, ao imobilismo, ao ativismo inconsequente, à desresponsabilização por atos e seus resultados e, em última instância, à estagnação social e ao fracasso de suas instituições. Essa mudança de paradigma é marcada por uma forte tendência à adoção de concepções e práticas interativas, participativas e democráticas, caracterizadas por movimentos dinâmicos e globais, com os quais, para

determinar as características de produtos e serviços, interação dirigentes, funcionários e clientes ou usuários, estabelecendo alianças, redes e parcerias, na busca de soluções de problemas e alargamento de horizontes. (LÜCK, 2000 p.19).

O lugar do gestor escolar na atual conjuntura é central, bem como sua perspectiva de mundo e modelo educacional. Proporcionalmente a sua importância está sua responsabilidade. A ousadia para analisar e acolher novas possibilidades de aprender e ensinar, a perspicácia de colocar em prática ideias inovadoras e a coragem para pulverizar a atuação de sua equipe são atitudes que devem permear a prática do gestor escolar. Lück afirma ainda que “o trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes”. (2000, p. 29).

A gestão escolar marcada por atitudes tradicionais é aquela onde a forma conduzida ainda é marcada ausência do diálogo e a falta de inovações no campo das ações do trabalho em equipe. Segundo Libâneo (2001) é muito comum esse tipo de modelo de gestão em escolas com muitos anos de atuação, onde ainda existe o apego à antiga forma de conduzir o ambiente de ensino (mesmo com a troca da equipe pedagógica após alguns anos de atuação). Portanto, do mesmo modo como as pessoas possuem suas próprias características, no caso das instituições de ensino também existem especificidades.

Ainda de acordo com a mesma autora, as responsabilidades do gestor são inúmeras: pedagógicas, administrativas, financeiras, não esquecendo sua atuação como motivador e agente de transformação.

Uma das transformações irreversíveis que a escola não pode e nem deve evitar diz respeito ao uso das tecnologias digitais pelos alunos. Constantemente conectados, divulgadores de vídeos, imagens e propagadores de ideias os alunos de hoje em dia percebem os smartphones como extensão de seus corpos e cérebros.

Para este grupo a vida acontece nas redes sociais, é divulgada nos canais pessoais, é curtida por amigos próximos ou bem distantes, reais e ou virtuais. Os filtros embelezam ou engraçam, as curtidas são como senhas para a aceitação e fora disso não há nada muito interessante. *Cogito, ergo sum* traduz-se como “conecto logo existo”. Sim, sem vírgula, é logo, imediatamente e somente. Quem e o

que estiver fora deste contexto acaba deslocado para o campo dos desinteresses e este lugar é a nova alocação do aprendizado formal como temos hoje.

Novas formas de ensino e aprendizagem apontam para as metodologias ativas e educação 3.0 como formas de ressignificar a escola, reaproximá-la dos alunos, retomar seu papel de propulsora do conhecimento, criadora de ideias, incubadora de pensadores, genitora de mediadores entre problemas e soluções reais. Freire (1996) já dizia que a aprendizagem requer e depende de superação de problemas e desafios:

O mundo não é. O mundo está sendo. Como subjetividade curiosa, inteligente, interferidora na objetividade com que dialeticamente me relaciono, meu papel no mundo não é só o de quem constata o que ocorre, mas também o de quem intervém como sujeito de ocorrências. (FREIRE, 1996, p. 77).

Neste sentido Bastos (2006) corrobora com Freire (1996) e conceitua metodologias ativas como “processos interativos de conhecimento, análise, estudos, pesquisas e decisões individuais e coletivas, com a finalidade de encontrar soluções para um problema”. Já sobre Educação 3.0, Timm (2017) afirma que:

O que hoje se convencionou chamar de Educação 3.0 nada mais é do que um conjunto de princípios e procedimentos pedagógicos que buscam sustentar o rompimento com a lógica educacional vigente, visando a promover a aprendizagem significativa e claramente identificável no ambiente escolar. Ou seja: trata-se de práticas de ensino selecionadas com base no impacto que produzem na aprendizagem, o que hoje já é passível de mais clara identificação. (TIMM, 2017, p. 108).

## 2.2 A ESCOLA 3.0

O conceito de educação não é o mesmo em todas as épocas e culturas. Nem sempre é obrigatoriamente escolar, como na maioria das culturas indígenas brasileiras, e nem sempre a educação formal visa apenas à diplomação e à certificação.

No contexto atual, no início do terceiro milênio, as relações interpessoais são líquidas, conforme teoriza Bauman (2001), isto é, elas se conformam ao que as contém, se transformam e se adaptam, não sendo, portanto, permanentes. Pode-se afirmar assim que:



Em certo sentido, os sólidos suprimem o tempo; para os líquidos, ao contrário, o tempo é o que importa. Ao descrever os sólidos, podemos ignorar inteiramente o tempo; ao descrever os fluidos, deixar o tempo de fora seria um grave erro. Descrições de líquidos são fotos instantâneas, que precisam ser datadas. Os fluidos se movem facilmente. Eles "fluem", "escorrem", "esvaem-se", "respingam", "transbordam", "vazam", "inundam", "borrifam", "pingam"; são "filtrados", "destilados"; diferentemente dos sólidos, não são facilmente contidos - contornam certos obstáculos, dissolvem outros e invadem ou inundam seu caminho. Do encontro com sólidos emergem intactos, enquanto os sólidos que encontraram, se permanecem sólidos, são alterados - ficam molhados ou encharcados. A extraordinária mobilidade dos fluidos é o que os associa à ideia de 'leveza'. Há líquidos que, centímetro cúbico por centímetro cúbico, são mais pesados que muitos sólidos, mas ainda assim tendemos a vê-los como mais leves, menos "pesados" que qualquer sólido. Associamos "leveza" ou "ausência de peso" à mobilidade e à inconstância: sabemos pela prática que quanto mais leves viajamos, com maior facilidade e rapidez nos movemos. Essas são razões para considerar "fluidez" ou "liquidez" como metáforas adequadas quando queremos captar a natureza da presente fase, nova de muitas maneiras, na história da modernidade [...] (BAUMAN, 2001, p.4).

A modernidade sólida, o período anterior ao que vivemos, já foi suplantado, por isso as relações não são estáveis, a forma não é mais o centro de fixação. A passagem do sólido para o líquido, como na física, deixa profundas marcas e a sociedade sofre com tais mudanças. É necessário então atualizar o modo de ser.

A parte mais "líquida" da sociedade são os mais jovens, aqueles que já nascem menos angulosos e com mais "leveza", são, por isso, mais maleáveis. Tal maleabilidade, porém, não significa que não tenham uma grande dificuldade de adaptação ao que não se conforma a eles. Os jovens da geração Z são líquidos, no sentido de se abrirem ao novo e ao mesmo tempo contestarem o velho que não mais lhes diz respeito.

Neste sentido, a modernidade líquida afeta todas as relações, inclusive, ou sobretudo, as relações escolares. No Brasil, a escola é de frequência obrigatória, sendo direito e responsabilidade dos cidadãos, no caso dos menores, dever de seus pais ou responsáveis em conjunto com a sociedade. Com o avanço das discussões e da legislação a respeito muitos aspectos foram revistos, mas a obrigatoriedade e o enquadramento ainda persistem.

Como a criança e o adolescente são líquidos e a escola ainda é, em sua maioria, sólida, há um constante choque entre estes dois atores sociais e o longo período de aprendizagem sofre perdas por falta de adaptações de ambos.

A partir do cenário descrito são buscados novos fazeres pedagógicos que visam adequar-se à liquidez atual. Uma destas propostas é a escola 3.0. Trata-se de

uma modalidade de ensino em que os alunos não têm como único espaço de aprendizado a escola. Neste formato de ensino:

[...] a educação vai se tornando mais complexa, porque o foco está migrando da simples transmissão de conteúdos para dimensões menos integradas, conspícuas, perceptíveis, como as competências e habilidades intelectuais, emocionais e éticas. Ruem as paredes das salas de aula, aglutinando novos espaços de ensino e aprendizagem presenciais e virtuais. Alteram-se as atribuições do professor com a incorporação de novos papéis, como os de mediador, facilitador, gestor, mobilizador, motivador. (FAVA, 2014, p.69).

As metodologias ativas de aprendizagem configuram um processo vasto de aprendizagem e tem como característica principal a colocação do aluno como agente principal, responsável pela sua aprendizagem, comprometendo-se com seu aprendizado.

Desta forma, de acordo com Rodrigues et al. (2015), o processo de educar, devido a vários aspectos, tais como a rapidez na produção de conhecimento, falta de solidez nas verdades construídas pelo aluno ao longo da captação de novos conhecimentos, principalmente, da facilidade de acesso ao vasto leque de informação, deixou de ser fundamentado na mera transmissão de conhecimentos.

Nesse contexto as metodologias ativas são inseridas como propostas para centrar o processo de ensino e aprendizagem na busca da participação efetiva de todos os grupos de interesse participantes, centrados na realidade em que estão inseridos. (RODRIGUES et al. 2015).

Ainda de acordo com os mesmos autores, o enfrentamento das metodologias de aprendizagem atuais frente ao modelo tradicional imposto e aceito ao longo do tempo, tem lançado mão das novas possibilidades de práticas didáticas que atendam às necessidades da geração Z, que buscam relações mais horizontais do que verticais. Desta forma, o aluno torna-se agente principal no processo de construção de seu conhecimento, sendo ele o orientador de sua trajetória e de almejar seus objetivos, no qual deve ser capaz de autogerenciar seu processo de formação.

### 2.2.1 Sala de aula Invertida

A sala de aula invertida é abordagem mista de ensino, desenvolvida pelos educadores americanos Salman Khan, Jonathan Bergmann e Aron Sams, em 2007, para solucionar a barreira que compreendia os alunos do ensino médio que estavam ausentes nas aulas presenciais. Assim sendo, podemos afirmar que:

[...] no modelo da aula invertida, as instruções dos conteúdos se realizam fora da sala de aula por meio de vídeos-aula, leituras e outras mídias, sendo o tempo de sala de aula liberado para realização de atividades ativas, nas quais os alunos praticam e desenvolvem o que aprenderam com o auxílio e supervisão do professor. (Rodrigues et. al, 2015, p.2-3).

Desta forma, de acordo com os mesmos autores, a sala de aula invertida não é um modelo para se inverter uma classe, e sim adaptar uma sala de aula de acordo com a realidade. Assim sendo, na figura a seguir, pode-se observar os motivos para a implementação da abordagem da sala de aula invertida:

Figura 1- Motivos para a implementação da abordagem da sala de aula invertida

<b>Motivos para a implementação da abordagem da sala de aula invertida</b>
Motivos para implementação Fornecimento de instrução teórica aos alunos que faltaram aula.
Maior aproveitamento do tempo de aula
Relevância dos alunos estarem ativos em sala de aula.
Avanço tecnológico
Problemas financeiros.
Melhor desenvolvimento dos alunos

Fonte: Rodrigues et al. 2015, p. 4.

Como pode ser observado na figura 1, vários motivos são apresentados para a implementação da abordagem da Sala de Aula Invertida (SAI), estes motivos vão desde a otimização do desenvolvimento dos alunos, até as causas por problemas financeiros.

Segundo os mesmos autores, o papel do aluno é: assistir às videoaulas, antes da aula presencial, participar das atividades em sala de aula, e o terceiro papel do aluno é ser responsável por sua aprendizagem.

Já o papel do professor, ainda segundo os mesmos autores, é ser o elemento facilitador, mentor, auxiliador, fornecer apoio individualizado a todos os alunos, incentivador e ouvinte de ideias. Pode-se afirmar, portanto que:

Quando alguém opta por alterar algo conhecido, isso se deve aos benefícios que serão proporcionados pela mudança. Nos artigos utilizados foi possível encontrar muitos benefícios concedidos pela utilização da proposta de sala de aula invertida, mas, como em toda nova metodologia, há desafios a serem enfrentados em sua implantação. RODRIGUES et al. (2015).

As figuras 1 e 2, evidenciam os benefícios e os desafios da SAI, segundo Rodrigues et al. (2015).

Figura 2 - Benefícios da metodologia SAI

<b>Benefícios da metodologia SAI</b>
Substituição da aprendizagem passiva, com aulas participativas.
Conteúdo permanentemente disponibilizado ao estudante.
O professor pode apresentar o conteúdo uma única vez em vídeo.
Explicação de todo o conteúdo planejado em menos tempo.
Ao gravar o vídeo, o professor passa a refletir sobre sua aula.
Aumento da interação entre aluno-aluno e aluno-professor.
Os professores dispõem de tempo para trabalhar com os alunos individualmente.
Progresso dos alunos nos testes de avaliação
Envolvimento dos pais na educação dos filhos.
Aumento da responsabilidade dos estudantes.
O aluno trabalha em seu próprio ritmo e estilo.

Promove o desenvolvimento de habilidades de comunicação, trabalho em equipe e colaboração de ideias.

Permite ao aluno colocar o seu aprendizado em prática

Fonte: Rodrigues et al 2015 p. 5.

Já os desafios da metodologia SAI, de acordo com os mesmos autores, são: maior tempo para a preparação da aula, orientação dos alunos para o desenvolvimento da aula, resistência dos alunos ao novo método, distribuição dos materiais em vídeo, demanda que a abordagem pode fazer nos computadores de casa, os alunos não assistirem os vídeos em casa e as condições nas quais os alunos assistem aos vídeos.

Vê-se então que a educação para a qual os professores da Era sólida foram formados não é a educação adequada para os alunos da Era da liquidez, então se faz necessário uma intermediação entre os dois polos. Para esta tarefa difícil foi convocado o gestor educacional, quer seja o diretor, o supervisor ou os coordenadores pedagógicos. Este conjunto de profissionais é responsável por buscar colocar em prática o Projeto Político Pedagógico da escola e precisa estar ciente de que as práticas viáveis devem ser líquidas, ou terá o peso da solidez que não será compreendida pelos alunos.

Figura - 3 Organograma das funções dentro da escola



Fonte: Libâneo (2001).

De acordo com o organograma apresentado, é possível observar a estrutura vertical, que evidencia as funções dentro do colégio, assim sendo, pode-se verificar que a direção é o ponto de partida, subdividindo funções entre conselhos escolares e associações de pais e mestres, já a linha de atuação direta com o alunado procede do serviço de orientação.

A educação é um fazer coletivo, isto significa que a forma de gerir também o deve ser, inclusive conforme os instrumentos de participação definidos pela legislação brasileira sobre educação (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996).

Rui Fava (2014) define a metodologia da escola 3.0 da seguinte forma:

O objetivo dessa proposta é apresentar uma metodologia que possa auxiliar as instituições de ensino a reconstruir, revisar, adaptar, atualizar continuamente seus sistemas acadêmicos. Propor uma ferramenta que auxilie as escolas a.I. a se tornarem instituições d.I., que assegure a melhor apropriação do conhecimento, a melhor formação possível aos estudantes, a consistência com as normas e regras regulatórias, com as características do mercado, com a evolução da tecnologia, com a realidade do mundo contemporâneo, com o perfil de aprendizagem das gerações Y e Z. A proposta visa sugerir um caminho para a construção de um sistema acadêmico que oportunize aos estudantes nativos digitais alcançarem uma formação atualizada, comprometida com a promoção da empregabilidade, com a qualidade de seu exercício profissional, com a sustentabilidade de sua atuação no mercado de trabalho. Uma metodologia que quebre o paradigma de construção de cursos com matrizes curriculares engessadas, que construa projetos acadêmicos dinâmicos, atualizados, flexíveis (FAVA, 2014 p.103).

Diante da citação de Fava, pode-se perceber que a proposta de uma ferramenta que contribua as escolas da geração que precede a internet (na citação mencionada como a.I, isto é, “antes da Internet”) a se tornarem instituições d.I (depois da chegada da Internet) é uma ação de otimização da apropriação do conhecimento sobre todas as nuances envolvidas no corpo do colégio.

A escola adequada para as gerações X e Y precisam apresentar um perfil de aprendizagem específico para os nativos digitais. A metodologia visa desenvolver, nestes estudantes, as capacidades comprometidas com a qualidade a sustentabilidade e a empregabilidade em suas matrizes curriculares, buscando ultrapassar os modelos anteriores que eram sólidos demais para a geração líquida. Esta geração necessita de projetos acadêmicos flexíveis, dinâmicos e atualizados, da mesma forma que é o seu comportamento no mundo.

A forma mais efetiva de oportunizar uma educação que não fuja da realidade da geração atual, é utilizar as redes tecnológicas, as quais são, inclusive, uma exigência do mercado. O uso das redes na escola 3.0 não é vista como uma competidora do professor, e sim, como uma ferramenta de ensino, pois:

No ambiente escolar, os educadores não podem ignorar as redes informais que automaticamente se formam desde o início de cada período letivo. No modelo tradicional face to face, a impressão que tenho é que se trata o encontro presencial como um agrupamento de docentes e discentes - similar a uma díade, termo cunhado no final do século XIX pelo sociólogo alemão Georg Simmel (1858-1918) para designar um grupo de duas pessoas. Certamente, a sala de aula é muito mais que uma díade entre docente e discente; a compreensão fundamental é que essa díade se agrupa para formar teias que vão muito além das paredes escolares e que a aprendizagem é altamente influenciada positiva ou negativamente, dependendo das características e dos objetivos de cada nodo dessa enorme rede. (FAVA 2014 p.87).

Conforme foi evidenciado por Fava (2014), muitas informações merecem destaque no âmbito da gestão escolar, desta forma, os educadores não podem ignorar as redes informais criadas em cada etapa letiva.

### 2.3 DESAFIOS DO GESTOR NA IMPLANTAÇÃO DE METODOLOGIAS ATIVAS

Nas escolas tradicionais, que são a maioria no território brasileiro, sejam elas públicas ou privadas, ao aplicar um novo modelo de gestão dentro das instituições de ensino é necessário que os seus gestores possam se familiarizar com esse processo, assimilando todas as suas particularidades, a fim de repassá-los para todos os envolvidos. Com isso, o processo vai sendo familiarizado por todos os funcionários até atingir o nível esperado (LUCK, 2009).

As atividades desenvolvidas por uma instituição de ensino consomem recursos diversos que precisam ser observados de maneira eficiente e a partir de decisões conscientes, para que assim a gestão seja praticada de maneira correta. A maioria das decisões e planejamentos diversos, desenvolvidos dentro das escolas, é feita levando em conta a sua filosofia organizacional. Desse modo, hábitos e costumes existentes nesse ambiente caracterizam as relações desse espaço, respeitando seus princípios.

A decisão de implantação de uma nova forma de se gerir uma instituição particular de ensino passa, é claro, pela deliberação dos seus proprietários e diretores. No entanto, quando os donos de um negócio não se sentem à vontade com um modelo de gestão que traga as equipes de trabalho para mais perto deles, fazendo assim com que o modelo não seja o mais apropriado a ser aplicado, tendem a negá-lo. (ASHLEY, 2003).

Entretanto, há momentos em que é necessário mudar atitudes e estratégias mesmo quando o modelo a ser introduzido não é do agrado dos proprietários e diretores, mas certamente é o melhor caminho a ser tomado para o bem da instituição de ensino. É necessário traçar, portanto, um plano e, conseqüentemente colocá-lo em ação. Segundo Chiavenato:

O planejamento produz um resultado imediato: o plano. Todos os planos têm um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma sequência lógica de eventos, os quais, se bem-sucedidos, deverão conduzir ao alcance do objetivo que se pretende. (CHIAVENATO, 2005, p. 127).

Isso faz com que seja necessário um amplo processo de evidenciação de fatos que sejam capazes de fazer com que os donos possam aceitar a realidade e compreenderem que as novas ações a serem praticadas são essenciais para a recuperação dos avanços da instituição e o seu devido crescimento. Isso leva a outra questão: segundo Ashley (2003), o fato de que, em muitas vezes, os próprios proprietários não conseguem enxergar a necessidade de mudanças dentro das instituições de ensino, fazendo assim com que muitas vezes esses locais se tornem ultrapassados e desprovidos de técnicas e inovações necessários para o bom desenvolvimento dos alunos.

Para muitos empresários do ramo da educação é difícil admitir que é preciso mudar, já que o método outrora utilizado já não é mais tão eficaz como fora. O medo do novo também deve ser levado em consideração, especialmente em tempos de tanta inconstância financeira, provocando o encerramento das atividades de muitas instituições voltadas para essa área, que acabam abrindo espaço para os concorrentes que optaram pela implantação de novos recursos voltados para a inovação e desenvolvimento dos alunos (MARTINELLI, 2002).



Faz-se importante, mais uma vez, frisar a necessidade de uma análise profunda, que possa determinar qual é o modelo de gestão apropriado para cada tipo de instituição de ensino, observando assim todas as suas particularidades. A prática da implantação desse método apropriado é capaz de proporcionar muitas mudanças positivas dentro do ambiente de ensino, conforme será demonstrado mais adiante (MARTINELLI, 2002). Mais do que isso, é suficiente para trazer métodos inovadores, a capacidade de uma gestão melhor, a motivação e o preparo de todos os professores, colaboradores internos e equipe pedagógica (através de um sistema de reciclagem de conteúdo e conhecimentos muito comum nos modelos de gestão) e a eficiência de acordo com ações voltadas para a modernidade no que se diz respeito à atuação educacional no século XXI, utilizando metodologias ativas adequadas para a geração Z.

Segundo Lück (2009), os fundadores, proprietários e gestores de uma instituição de ensino são os principais responsáveis por contribuir de forma significativa para a formação da cultura educacional existente nesses espaços. Segundo a autora, isso acontece graças ao poder que eles possuem na instituição provindo do modelo de gestão adotado; criando assim a capacidade de influência sobre todos os profissionais envolvidos, bem como o estabelecimento de determinações, sugeridas em conjunto, de modo a fazer com que todos possam participar a partir de um ponto de vista mais pautado pelo crescimento em equipe. Essa formação de cultura passa a existir com os rumos praticados pela ação de todos os envolvidos no processo de elaboração e desenvolvimento pedagógico, através da forma como a instituição passará a ser vista após o processo de mudança no modelo aplicado.

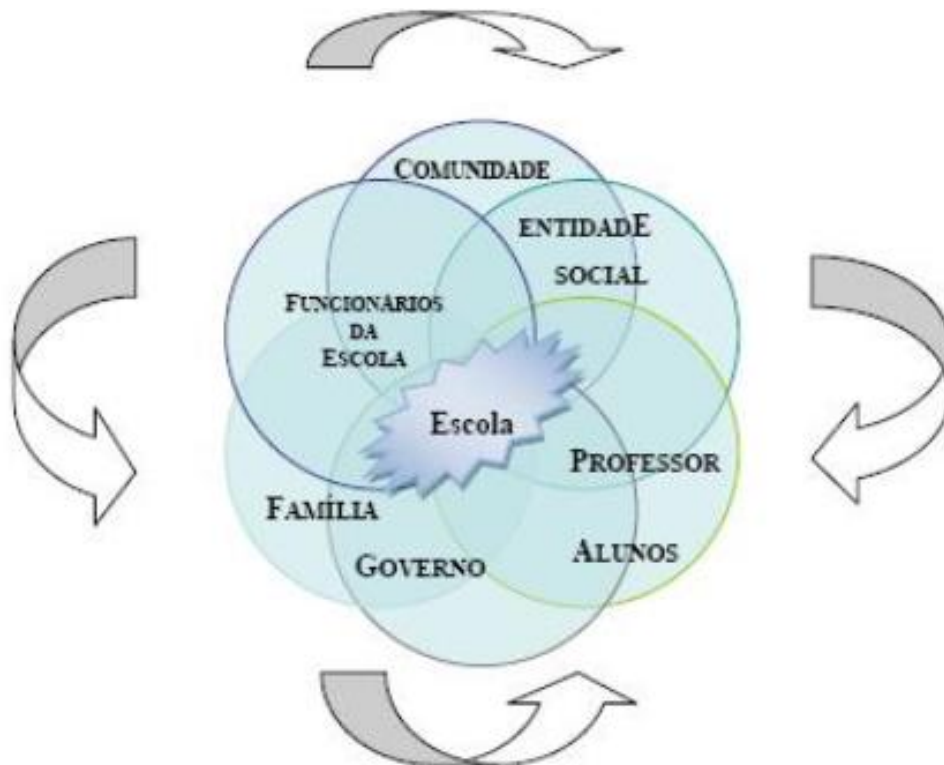
## 2.4 O MODELO DE GESTÃO PARTICIPATIVA

É sabido que na atualidade existem muitos modelos de gestão que são adequados para cada tipo de negócio e suas áreas de atuação. O modelo de Gestão Participativa poderá ser uma excelente forma de conduzir a equipe de maneira democrática, sendo praticado e estabelecido de acordo com a cultura e filosofia de uma instituição. Esse modelo de gestão é aquele onde toda a administração é pautada pela valorização do capital humano (HALL, 2011). Busca-se, em seu

objetivo, zelar pelo espírito de equipe e pela sua motivação constante, criando assim meios que possam servir de utilidade para que todos juntos trabalhem em prol de um único objetivo: o crescimento e o desenvolvimento de todos os que passarem pela instituição.

É um modelo de gestão muito eficiente e já tem sido utilizado por muitas instituições na atualidade. Isso acontece devido a sua eficácia e forma inovadora e atualizada de se conduzir as diversas áreas de uma instituição (LIBÂNEO, 2001). Geralmente a gestão participativa é aplicada em ambientes com problemas relacionados à falta de comunicação interna, problemas com a motivação das equipes de professores, equipe pedagógica e dos próprios colaboradores que atuam dentro da escola, onde não existe um retorno e o diálogo com os membros dessas equipes, a fim de que possam se sentir úteis dentro da instituição. Enfim, é um modelo criado para cuidar, valorizar e desenvolver estratégias voltadas para a aplicação do currículo escolar, mas trabalhar também o crescimento e o desenvolvimento da instituição como um todo, de modo a valorizar a participação de todos em prol do bem-estar geral da escola.

Figura 4- Modelo de Gestão Participativa



Fonte: Campos (2010).

De acordo com a figura 4, pode-se observar que a escola é o centro do modelo de Gestão Participativa, ou seja, todos os elementos e os grupos de interesse precisam estar alinhados com o centro escolar. Desta forma, tanto a família, o Governo, os alunos, os professores, a comunidade, dentre outros grupos de interesses precisam estar em harmonia para que a gestão participativa tenha êxito.

O fator cooperação é uma das virtudes de sucesso do modelo de Gestão Participativa. Uma escola bem estruturada precisa, acima de tudo, que as pessoas envolvidas colaborem de uma maneira formal entre si. Desse modo, levar o modelo de gestão participativa para esse ambiente servirá como uma renovação no vigor das equipes e uma forma inteligente de inovar nos pontos que a instituição precisa melhorar (BARRETO, 2013).

Ou seja, se a escola tem colaboradores que respeitam gestores e vice-versa, logo ela tem organização. Uma instituição que tem organização e respeito cria bons resultados e um bom ambiente de trabalho. A organização faz com que os meios de produção sejam preparados e estabelecidos de maneira inteligente e que assim sejam bem distribuídos. O respeito entre todas as partes somado à organização, por fim cria um vínculo de equipe em que todos dentro da escola trabalhem unidos e com um único objetivo: o sucesso e o desenvolvimento dos alunos e de todos que depositaram sua confiança na credibilidade da instituição de ensino (LÜCK, 2009).

## 2.5 A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA MOTIVAÇÃO DE EQUIPES

Ter uma equipe desmotivada pode comprometer consideravelmente o bom andamento da escola, necessitando assim de gestores com uma visão voltada para ações coletivas a fim de valorizar o trabalho em equipe (BEZERRA, 2013).

O modelo de Gestão Participativa prevê que o espírito de equipe seja um dos fatores indispensáveis na rotina de trabalho dos colaboradores (incluindo os gestores), sendo trabalhado a partir de um ponto de vista democrático. Prevê ainda a presença e prática do respeito e dos bons modos para com os colegas de trabalho, o reconhecimento pelos bons serviços prestados, a chance do desenvolvimento de habilidades que o colaborador possa apresentar e meios que possam garantir um ambiente de trabalho saudável e interessante para todos.

A questão da educação no Brasil é um tema complexo, que tem feito com que muitas famílias optem por matricular seus filhos em instituições particulares de ensino, na intenção de encontrar ali a qualidade de ensino que muitas vezes falta no sistema público. Desse modo é primordial que aquelas instituições estejam devidamente preparadas oferecendo o melhor corpo acadêmico de professores, bem como uma estrutura compatível com a qualidade do ensino ofertado a eles (FREIRE, 1996).

Dentro dessa temática é preciso haver todo um sistema de organização e eficiência que passa desde o funcionário que zela pela organização da entrada e saída de alunos, bem como a um serviço de orientação eficiente por parte de coordenadores, supervisores e toda a equipe pedagógica disponível a fim de promover um ensino de qualidade e o bem-estar dos alunos dentro da instituição (LÜCK, 2009).

Diante do exposto, cabe aos gestores o desenvolvimento de ações participativas capazes de fazer com que toda essa estrutura de eficiência esteja presente dentro da instituição de ensino, promovendo assim o zelo com toda a equipe e formas que possam garantir os recursos necessários para que cada um desses profissionais envolvidos possa atuar com a devida eficiência esperada (LÜCK, 2009).

A gestão participativa mostra ser o melhor caminho a ser seguido em instituições da rede particular de ensino com uma visão que ainda está presa aos seus primórdios, necessitando assim de inovações na sua forma de gerenciar tais espaços (LIBÂNEO, 2001)

Portanto, compete aos gestores da instituição de ensino, aplicar o modelo de gestão de forma conjunta com a sua equipe, visando esclarecer o que não está esclarecido, resolver as desavenças entre a equipe e prepará-la para a mudança de conceitos e ações com a mesma (BEZERRA, 2013).

Trata-se de um modelo ideal voltado para as práticas inovadoras de ensino, sendo a favorável e buscando sempre por métodos inovadores de ensino e por formas de trazer diferenciais competitivos para a escola, contribuindo assim com o sucesso na jornada estudantil dos alunos. Desse modo, o modelo de gestão tradicional, como era praticado anteriormente e, muitas vezes pautado por métodos ultrapassados de ensino e formas de se relacionar com todos os envolvidos no sistema de ensino, passa a dar espaço para uma gestão mais humanizada,

preocupada em trabalhar o espírito de equipe e cuidar da mesma de modo que esta tenha o prazer de fazer parte do grupo em que atua (LIBÂNEO, 2001)

A gestão participativa preocupa-se também com a questão de saber ouvir os alunos, pais e mestres, de apresentar a eles os resultados do trabalho em equipe, mostrando a eles as metas que tenham sido alcançadas ou não, necessitando assim de um empenho maior por parte de todos em prol do bem-estar daqueles que ali atuam (FIDELIS, 2007). Tal modelo de gestão traz consigo uma importante maneira de valorizar a todos os envolvidos no processo de ensino, de maneira a criar um ambiente digno de trabalho e o desejo de permanecerem na instituição tanto tempo quando puder. Desse modo, tanto gestores como alunos serão beneficiados no final.

## 2.6 A GESTÃO DEMOCRÁTICA NA EDUCAÇÃO DO SÉCULO XXI

A relevância da Gestão Democrática em parceria com metodologias ativas se apresenta como uma maneira eficiente de conduzir escolas da rede particular de ensino. A educação do século XXI requer que medidas voltadas para o campo da inovação aconteçam dentro das escolas. Para que esse processo possa ser desenvolvido e devidamente implantado, é necessário o empenho e a qualificação dos gestores das instituições de ensino (LÜCK, 2009), onde:

O cenário envolvendo a educação brasileira no século XXI mostra uma escola aberta ao campo da inovação e a práticas que promovam o desenvolvimento dos alunos no campo da tecnologia e das melhores formas de saber. Em razão disso é necessário reconhecer a necessidade de investimentos nessa área, buscando adotar medidas que possam beneficiar os alunos (LUCK, 2009, p. 364).

Essa necessidade de adaptação constante no campo da inovação no ensino mostra a importância da atuação de gestores eficientes para que assim seja feito o melhor trabalho pedagógico possível a fim de contribuir com o desenvolvimento dos estudantes. De acordo com Fava (2014), a geração de valor com a implementação de metodologias ativas:

Na geração de valor que atinja a todos os interessados no sistema de ensino, a proposta estabelece: a. Mudar o foco no ensino para o foco no aprendizado e no desenvolvimento do estudante; b. Desenvolver e adotar um sistema acadêmico no qual o conhecimento aplicado é o principal foco; c. Preparar o estudante para uma profissão, com bases sólidas para atuar

em diferentes campos e setores profissionais; d. Promover uma ruptura com a cultura de ensino tradicional fragmentado, compartimentalizado, concebendo e implantando um ensino por meio da construção de projetos acadêmicos com ênfase em competências, habilidades, atitudes, conhecimento aplicado; e. Desenvolver o processo de ensino-aprendizagem utilizando tecnologia de informação atualizada, de modo a oferecer serviços diferenciados que favorecerão a integralização e o desenvolvimento das competências projetadas; f. Atuar no ensino, fomentando a qualidade e o alto desempenho do estudante. (FAVA, 2014 p 76).

A escola particular tem um importante papel quanto a esse processo de busca, planejamento e desenvolvimento dos melhores métodos pedagógicos. Há uma grande responsabilidade quanto a essas ações, pois o nível de cobrança por parte daqueles que investem financeiramente na busca pelo melhor ensino é alto (HALL, 2011).

Portanto, a eficiência de gestores presentes e atuantes é importante, pois uma gestão omissa e desinformada poderá afetar de forma negativa todas as áreas de ensino, prejudicando assim diretamente os estudantes. Segundo Libâneo *et.al* (2005):

A participação é o meio para assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. A participação proporciona melhor conhecimento dos objetivos e das metas da escola, de sua estrutura organizacional e de sua dinâmica, de suas relações com a comunidade e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais (LIBÂNEO *et.al*, 2005, p. 328).

Desse modo, a Gestão Democrática e a implementação de metodologias ativas trazem a qualidade do ensino/aprendizagem de maneira eficiente, pois é uma forma onde o trabalho é feito a partir de ações coletivas e participativas, possibilitando assim a formação de opinião e a busca por melhores soluções voltadas para um ensino de qualidade.

## 2.7 DIMENSÕES DE GESTÃO

Lück (2009) aborda a gestão escolar a partir de algumas dimensões que precisam ser observadas para a efetiva implementação de gestões e metodologias ativas que atendam ao público da geração Z.

### **2.7.1 Dimensão Pedagógica**

Trata das ações voltadas para a aprendizagem dos alunos. Entre elas são identificadas:

- Gestão do currículo: visa avaliar, planejar e modificar o currículo escolar sempre que for necessário, em busca de inovações e atualizações;
- Recursos didáticos: responsável pela pesquisa, preparação e aplicação de métodos específicos de ensino de acordo com a necessidade dos alunos;
- Metodologias e projetos adotados: formas de utilização de recursos didáticos diversos de acordo com a necessidade do professor em utilizá-las. Entre as metodologias aplicadas estão: recursos tecnológicos, viagens, aulas ao ar livre, debates e rodas de conversa, slides, etc.

Formação continuada de professores: desenvolvimento de atividades voltadas para o preparo e reciclagem de conteúdo para professores como: palestras, cursos e seminários.

Avaliação do desempenho dos alunos e dos docentes: formas relacionadas ao levantamento acerca da qualidade das aulas ministradas e o desempenho dos professores nesse processo. A avaliação de desempenho é um importante processo que diz muito sobre o processo de evolução de alunos e da escola como um todo.

### **2.7.2 Dimensão Administrativa**

A dimensão administrativa é outro ponto importante relacionado à administração do ambiente de ensino, sendo necessário observar todas as ações que mantenham esse serviço em funcionamento de maneira eficiente. A dimensão administrativa envolve a:

- Gestão dos processos financeiros: cuidado com as atividades financeiras em geral, mostrando clareza no seu processo de apuração e manuseio;
- Gestão Pessoal: desenvolvimento da confiança e o cuidado com a equipe de trabalho;
- Gestão física: Conservação, ampliação e ocupação adequadas do espaço físico e seus recursos buscando melhorias constantes para esse espaço.

### 2.7.3 Dimensão Política

O gestor escolar precisa desenvolver ações práticas que aproximem a comunidade da escola, promovendo assim um processo de integral social, ampliando as relações com a escola. Essas ações contribuem com a formação social dos alunos e demonstra de forma clara que a escola está de portas abertas para todos.

O processo de articulação entre comunidade e escola mostra que uma precisa da outra e trabalha o espírito de equipe e união. Cabe ao gestor zelar pela boa relação entre ambas às partes e promover ações que possam beneficiá-las.

Portanto, o trabalho dos gestores escolares é amplo e possui grandes responsabilidades. A escola particular produz bons frutos no processo de desenvolvimento e formação dos alunos e precisa continuar desenvolvendo métodos capazes de garantir a continuidade do seu sucesso e o bem-estar dos alunos (LÜCK, 2009).

De acordo com Lück (2009):

A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação em educação, 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 dos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia centrada no conhecimento. Por efetividade entende-se, pois, a realização de objetivos avançados, em acordo com as novas necessidades de transformação socioeconômico-cultural, mediante a dinamização do talento humano, sinergicamente organizado. (LÜCK, 2009 p 28).

Conforme é possível observar segundo a ótica de Lück (2009), a gestão escolar tem o intuito de realizar uma organização, bem como a articulação de todos os grupos de interesse escolar.

Cabe ressaltar que, ainda de acordo com a mesma autora, a concretização das metas da gestão escolar está diretamente associada as novas necessidades dos fatores socioeconômicos, bem como pelo dinamismo dos aspectos humanos.

Portanto, a gestão escolar possui uma dimensão muito relevante para a educação, segundo Lück (2009):



A gestão escolar constitui uma dimensão importantíssima da educação, uma vez que, por meio dela, se observa a escola e os problemas educacionais globalmente e se busca, pela visão estratégica e as ações interligadas, abranger, tal como uma rede, os problemas que, de fato, funcionam e se mantêm em rede. Dimensões da gestão escolar e suas competências. Cabe ressaltar que a gestão escolar é um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo. O fim último da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar ideias com clareza, oralmente e por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos. (LÜCK, 2009 p 25).

Conforme evidenciado pela autora da citação acima, pode-se compreender que a gestão escolar tem o cerne que representa, em sua essência, o campo de atuação, uma vez que a gestão escolar visa nortear e mobilizar movimentos capazes de sustentar e dinamizar a cultura das escolas.

Desta forma, a dimensão da gestão escolar perpassa o campo de realizações de ações conjuntas, atreladas aos reflexos de inter-relacionamentos para, assim, acompanhar e avaliar todos os processos que envolvem o corpo escolar, por meio dos retornos de informações.

Sendo assim, se faz necessário que haja uma cultura de qualidade dos programas integrados de gestão Administrativo-Pedagógica.

## 2.8 A INFLUÊNCIA DA CULTURA DE QUALIDADE DOS PROGRAMAS INTEGRADOS DE GESTÃO ADMINISTRATIVO-PEDAGÓGICA

A tecnologia, atualmente, proporciona ao gestor escolar e ao seu grupo de auxílio um apoio fundamental para o gerenciamento de atividades, tanto administrativas, quanto pedagógicas.

A tecnologia é um fator preponderante para que o ambiente escolar seja mais integrado, cabe ressaltar que a escola não deve separar as dimensões administrativas e pedagógicas, uma vez que a união delas apresenta resultados mais consistentes.

De acordo com Vieira (2003):

Numa primeira etapa privilegiou-se o uso do computador para tarefas administrativas: cadastro de alunos, folha de pagamento. Depois, os computadores começaram a ser instalados em um laboratório e se criaram

algumas atividades em disciplinas isoladas, em implementação de projetos. As redes administrativas e pedagógicas, nesta primeira etapa, estiveram separadas e ainda continuam funcionando em paralelo em muitas escolas. Encontramo-nos, neste momento, no começo da integração do administrativo e do pedagógico do ponto de vista tecnológico. (VIEIRA 2003 p. 151).

Conforme citado por Vieira (2003), a dimensão administrativa está a serviço da pedagógica e as duas precisam estar ajustadas em harmonia, deste modo, as informações vão poder circular com mais fluidez e de forma mais fácil.

Ao longo do processo histórico, a quantidade de informações transmitidas tem aumentado muito e tem havido também grandes avanços na qualidade das informações disponíveis on-line, tanto para a comunidade escolar, quanto para o público em geral. Várias escolas constroem portais de informação que contém um nível de complexidade, para a elaboração, muito elevado, esses processos oferecem áreas dedicadas aos professores, e outras áreas para os alunos, aos pais e ao público em geral.

Os processos de transmissão das informações e suas nuances são somadas a um desejo de que haja nas escolas uma estruturação cabível a uma boa convivência, ao respeito ao próximo e claro, quando há valorização da equipe em geral, tanto do corpo docente, quanto do discente, considerando suas especificidades. Ao aduzir à ideia de estabelecer uma relação boa da escola com os seus alunos e a todos do ambiente escolar, acredita-se, segundo Vieira (2003), que é imprescindível para a otimização de resultados, o processo de relacionar este processo com a associação dos reflexos das influências das estruturas internas de uma escola, isto é, os Programas Integrados de Gestão Administrativo-Pedagógica começam dentro da própria escola.

Diante do exposto, é possível observar que a forma como um ambiente escolar é planejado influencia diretamente no comportamento e desenvolvimento das equipes, tornando o ambiente leve ou sobrecarregado, manso ou inflamado, propício ao diálogo ou restrito aos mandos e desmandos de gestão escolar tradicional e fechada para o novo.

Portanto, para que haja uma gestão escolar eficiente, plausível e disposta a se abrir para o novo, é necessário que os programas integrados de gestão Administrativos-Pedagógica com as equipes sejam trabalhados dentro das escolas, na busca de um diálogo constante e presente dentro do ambiente escolar.

Essas ações, uma vez implantadas, trazem o bem-estar funcional, afetando diretamente o próprio funcionamento diário da escola. O bom diálogo -fator imprescindível neste processo- se faz pela transmissão da informação em tempo real, de forma respeitosa, seja essa comunicação interna ou externa, junto a sua equipe para que funcione com excelência e que valorize o conhecimento e a soma de habilidades, fator essencial para gerar empregabilidade para os alunos após a formação acadêmica. Assim sendo:

O desenvolvimento da conjugação dessas habilidades que compõem a concepção de conhecimento é que poderá propiciar ao egresso a empregabilidade. Isso se traduz na composição de projeto acadêmico em que se insiram unidades de ensino integradas, que reúnam estudantes oriundos de diversos projetos, promovendo férteis debates multidisciplinares, a aprendizagem do convívio com o diferente, da escuta aberta a surpresas e soluções coletivas. Os docentes dessas unidades de ensino devem ser preparados para desenvolver atividades de aprendizagem que levem à aquisição de conhecimentos relevantes, mas principalmente ao desenvolvimento de habilidades comportamentais e de convivência multiprofissional. (FAVA, 2014. p.113).

Desse modo, todos ficam cientes dos rumos que a escola tomará, e seus desafios e objetivos a alcançar, metas a vencer e meios, que perpassam além da ótica simples de que os alunos participem, mas espera-se que tudo o que se passa no ambiente de um colégio seja refletido nas estratégias da própria gestão escolar e, por conseguinte, melhorar os processos relacionais dentro do colégio, independentemente de qual área interna.

Sendo assim, faz-se necessário que o processo de desenvolvimento de uma abordagem apropriada e um plano de comunicação do projeto com base nas necessidades de informação, bem como os requisitos das partes interessadas e a disponibilidade do corpo docente, sejam realizados com total atenção em todas as etapas.

Qualquer projeto possui um conjunto de entidades ou pessoas com interesses em seus resultados ou que serão influenciados por estes, que se conhecem como partes interessadas, segundo Kretan *et al*, (2009). Dependendo dos interesses do grupo de gestão escolar, pode-se assumir uma posição estratégica e engajada com relação ao projeto ou observando-se por outro lado, podem ser contrários à sua realização e em casos extremos até buscar a sua interrupção; contribuindo para seu fracasso.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo apresenta abordagem qualitativa de natureza exploratória descritiva. O método de pesquisa foi o estudo de caso em uma escola do Vale do Caí (RS) e como técnica de coleta utilizou-se a observação, análise documental e aplicação entrevistas semiestruturadas.

A análise documental foi feita analisando o projeto político pedagógico, o plano de ensino e alguns planos de estudo da escola onde foi realizada a pesquisa. Também foram considerados alguns planos de aula (de trabalho), disponibilizados pela coordenação pedagógica da escola, nas diferentes áreas do conhecimento do ensino fundamental e da educação infantil.

Para atender aos objetivos propostos e para obter os dados necessários para a pesquisa, o presente trabalho teve também como técnica a entrevista, que para Marconi e Lakatos (2010) é o encontro de duas pessoas, a fim de quem uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante a conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. Neste estudo foram entrevistadas três pessoas sendo um gestor, uma coordenadora pedagógica e uma professora.

O roteiro de entrevista foi desenvolvido a partir do referencial teórico apresentado no trabalho, tendo por foco o alcance dos objetivos delineados. Tal roteiro se encontra no final do trabalho, como Apêndice A.

Para complementar a pesquisa de campo, foi utilizada a observação, que para Marconi e Lakatos (2010):

É uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar. A observação ajuda o pesquisador a identificar e obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. Desempenha papel importante nos processos observacionais, no contexto da descoberta, e obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade. (LAKATOS, 2010, p. 174).

No caso do levantamento dos dados por meio de entrevistas, para a análise das mesmas, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo que, de acordo com Malhotra (2006), é a descrição objetiva, sistemática e qualitativa do conteúdo

manifesto de uma comunicação. Inclui tanto a observação quanto a análise. Elaboram-se categorias analíticas para a classificação das unidades e a comunicação é decomposta de acordo com as regras prescritas.

Vergara (2010, p. 6) ensina que “[...] a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema.” Neste contexto, pode-se defini-la como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (Bardin *apud* VERGARA, 2010, p. 7).

No decorrer do trabalho, foram utilizadas as etapas que Vergara (2010) considera essenciais, que são: definição do tema e problema da pesquisa; revisão da literatura pertinente ao problema de investigação e escolha de orientações teóricas que darão suporte ao estudo; definição das suposições para o problema investigados; definição dos meios para as coletas de dados; coleta de dados; leitura do material selecionado durante a etapa da coleta de dados; análise do conteúdo; formulação da conclusão e; elaboração do relatório de pesquisa.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi efetivada a partir das categorias de análise definidas através de uma entrevista com o gestor escolar, a coordenadora pedagógica e um professor. Assim, a análise foi categorizada nos seguintes temas ou expressões: conhecimentos sobre a Educação 3.0 e as Metodologias Ativas; formas de perceber a aplicação das Metodologias Ativas na Escola; resultados percebidos desde a adoção de metodologias inovadoras na escola; necessidades que estimularam a busca por novas formas de ensinar e exemplos concretos para mensurar os resultados alcançados até o momento. A discussão dos resultados foi viabilizada a partir da utilização do entendimento dos autores trazidos no referencial teórico.

### 4.1 CONHECIMENTOS SOBRE A EDUCAÇÃO 3.0 E AS METODOLOGIAS ATIVAS

No que se refere ao entendimento dos resultados colhidos acerca dos conhecimentos sobre a Educação 3.0 e as Metodologias Ativas percebeu-se que os três profissionais da área da Educação têm um conhecimento bastante relevante quanto às questões abordadas, visto que a escola está buscando, de forma bastante ampla, trazer novas referências acerca da temática a partir de participações em congressos, palestras, reuniões pedagógicas e seminários relacionados às abrangências de uma educação, centrada no aluno, objetivando seu melhor desempenho, uma qualidade de vida mais abrangente e a busca por mais autonomia, em função do uso de diferentes ferramentas digitais, tanto na sala de aula quanto nas pesquisas e atividades se efetivam em outros espaços de aprendizagem.

O gestor escolar refere-se do seguinte modo às demandas da Educação 3.0 e em relação ao uso das Metodologias Ativas:

Acredito que a Educação 3.0 é uma nova forma de pensar em educação, fazendo com o que a aprendizagem tenha significado para o aluno e professor aproximando a escola da realidade do dia a dia, fazendo com que o aluno entenda o propósito de seu desenvolvimento intelectual e sua importância na sociedade. As Metodologias Ativas traduzem-se numa melhor maneira de aprender; que é fazendo, experimentando e errando para gerar um aprendizado. Apenas para contextualizar, estamos falando de Educação 3.0 e mesmo assim estamos atrasados se pensarmos em

termos de mercado de trabalho. Para conhecimento, a Indústria já está no seu processo de implantação de sua 4ª Geração ou seja Indústria 4.0, no qual a necessidade de que as indústrias mudem a sua forma de pensar e até de trabalhar. Estou falando de empresas como NetFLIX que mudou o jeito de assistir, da Uber que mudou o jeito de se locomover, da Airbnb que mudou o jeito de se hospedar, da Aplee que mudou o jeito de ouvir música, ou seja, romperam barreiras e se tornaram destaque. Todas elas são divisores de águas em sua área porque atenderam às necessidades do cliente oferecendo serviços que podem ser consumidos de maneira mais simples e acessível. Cito estas, mas podemos citar infinitas outras. Estamos falando de 65% das crianças matriculadas em 2011 que vão trabalhar em carreiras que ainda não foram inventadas e 45% dos empregos vão desaparecer nos próximos 20 anos. (Gestor escolar, julho de 2018).

A coordenadora pedagógica reforça o entendimento de que o planejamento escolar, pensado no aluno e centrado em sua aprendizagem, desenvolve neste uma autonomia e um poder de decisão próprio de um líder, visto que a Educação 3.0 tem como foco o desenvolvimento natural de lideranças sociais, um investimento pensado para o futuro, mas iniciado no presente nos espaços escolares. Refere-se do seguinte modo às demandas escolares: “Não há como desvincular o aluno da realidade em que se insere. Precisamos acompanhar o pensamento das crianças e dos jovens e investir nas suas potencialidades”.

Por sua vez, a professora entrevistada apresentou algumas informações concretas ao ser questionada: “Acredito que o aluno precisa tocar, sentir, participar do processo de aprendizagem com o corpo todo. Quanto mais recursos tiver ao seu alcance, maiores serão suas possibilidades de aprendizagem”. A partir do entendimento dos resultados obtidos sobre a educação 3.0 e as Metodologias Ativas, foi possível perceber que há um vasto conhecimento acerca do assunto na escola pesquisada, o que aproxima a teoria à prática, abordada no referencial teórico por Lück (2009) e Libâneo (2001).

Ao longo da observação da aula foi possível constatar que efetivamente a profissional possuía conhecimento acerca das metodologias ativas e de sua utilização, bem como, seu plano de aula estava de acordo com o que fora mencionado na entrevista.

## 4.2 FORMAS DE PERCEBER A APLICAÇÃO DAS METODOLOGIAS ATIVAS NA ESCOLA

Em se tratando das formas de perceber a aplicação das Metodologias Ativas na Escola e os resultados percebidos desde a adoção de metodologias inovadoras, os entrevistados deram um enfoque maior no Projeto Político Pedagógico e nos Planos de Estudo, como se pode observar na fala da Entrevistada 2 (Coordenadora pedagógica):

Nós temos o Projeto Político Pedagógico e os Planos de Estudo praticamente adaptados às novas demandas. Como o planejamento escolar apresenta-se como uma ferramenta flexível, toda vez que percebemos que algo precisa ser adaptado, tomamos coragem e buscamos o devido suporte para a adequação, visando sempre nosso bem maior: o aluno. (Coordenadora Pedagógica, julho de 2018).

O gestor escolar, com relação à questão da percepção da aplicação da Metodologias Ativas, expressou-se do seguinte modo:

Está sendo possível, pois observo que os professores estão se utilizando destas Estratégias quando utilizam o Robótica para ressignificar o aprendizado do aluno, quando o aluno utiliza as vídeo-aulas para estudar, quando a Escola produz um conhecimento científico através da Feira do Conhecimento. (Gestor escolar, julho de 2018).

A Entrevistada 3 (professora) também tem tal pensamento, como se pode analisar em sua fala, quando lembra que há os Planos de Estudo, o Projeto Político Pedagógico e o Regimento Escolar. “Cada professor realiza seu planejamento diário de acordo com sua postura e seus princípios, mas há combinados comuns. Temos como foco a educação centrada no aluno e para tal, contamos com um grande suporte de apoio pedagógico”.

Percebe-se, a partir das entrevistas, que na prática os resultados já são perceptíveis, observando-se o Projeto Político Pedagógico e os Planos de Estudo, sendo que cada professor tem liberdade para fazer seu Plano de Aula, mas sempre centrando seu foco no que a escola prima como teor de qualidade, ou seja, a busca pela educação de qualidade, com primazia, amparada pelas Metodologias Ativas, encorajando o aluno a buscar mais conhecimento, produzir cultura e vislumbrar novas perspectivas de futuro.



Em relação aos resultados, de forma mais específica, em se tratando de uma escola com visão idealizadora e de futuro, os professores têm liberdade para desenvolver seus planejamentos diários, desde que atendendo à demanda estabelecida, sob o apoio e supervisão permanente da coordenação pedagógica, da maneira que melhor contribua para o fortalecimento emocional, o desenvolvimento de habilidades e a construção de novas competências em seus alunos.

#### 4.3 NECESSIDADES QUE ESTIMULARAM A BUSCA POR NOVAS FORMAS DE ENSINAR

Em relação às necessidades que estimularam a busca por novas formas de ensinar e exemplos concretos para mensurar os resultados alcançados até o momento, todos os entrevistados reconhecem que há tempo vêm tentando novas possibilidades de trazer o ensino mais próximo das necessidades dos alunos, para que estes pudessem se sentir mais atraídos pelas aprendizagens e muito mais satisfeitos com o que a escola tem a oferecer, de fato. A fala do gestor resume as expectativas de todos:

Já observo este processo de educação há alguns anos e tenho observado que não existia nada que aproximasse a escola com a necessidade do mercado de trabalho, e sem mencionar a distância entre a forma de ensinar com o processo de aprendizado das pessoas. Tenho observado que o acesso às informações está muito acessível com o advento da Internet e hoje se as pessoas precisam saber sobre como se resolve uma equação de 2º grau, elas irão diretamente no *youtube* e encontrarão uma explicação sobre o assunto e vão aprender. Ou seja, se é de meu interesse e fácil de aprender. Então, qual que seria o meu desafio como gestor da escola? Encontrar uma plataforma que atendesse aos interesses dos alunos de uma forma significativa, de fácil manuseio tanto para os alunos quanto os professores. Após muitas pesquisas de mercado, com várias empresas do setor Educacional, com reuniões, visitas, palestras, fui juntando as informações e vendo qual seria a que mais se encaixava na minha necessidade. Desta pesquisa selecionei uma plataforma de Ensino e um sistema de Ensino, que hoje está disponibilizado para todos: professores, pais e alunos. E juntando os resultados a escolha ficou pela plataforma de Ensino, por ser mais completa e atender a minha necessidade. (Gestor Escolar, julho de 2018).

A partir da compreensão dos entrevistados podemos trazer como referencial teórico Vasconcellos (2012) que enfatiza que “planejar é antecipar mentalmente uma ação a ser realizada e agir de acordo com o previsto; é buscar fazer algo incrível, essencialmente humano: o real ser comandado pelo ideal”. É o que se percebe que a Entrevistada 3 (professora) pratica em sua rotina diária: “Eu planejo muito na

minha mente. As crianças trazem as possibilidades e eu estou atenta às suas necessidades”.

É preciso planejar a partir do que traz acréscimos às crianças, sempre desafiando-as a se superarem e valorizando suas conquistas diárias, respeitando seus ritmos e tempos, mas encorajando-as a irem além do que elas mesmas imaginam. Este é o desafio. Nesse sentido, pode-se compreender que:

[...] sem planejamento, que organize e dê sentido e unidade ao trabalho, as ações tendem a ser improvisadas, aleatórias, espontaneístas, imediatistas e notadamente orientadas pelo ensaio e erro, condições que tantos prejuízos causam à educação. Sem planejar, trabalha-se, mas sem direção clara e sem consistência entre as ações. Dá-se aula, mas não se promove aprendizagens efetivas; realizam-se reuniões, mas não se promove convergência de propósitos em torno das questões debatidas; realiza-se avaliações, mas seus resultados não são utilizados para melhorar os processos educacionais; enfrenta-se os problemas, mas de forma inconsistente, reativa e sem visão de conjunto, pela falta de análise objetiva da sua expressão e da organização das condições para superá-las. (LÜCK, 2009, p. 32).

O diálogo não reduz um ao outro, nem se torna um favor que um faz ao outro, ao contrário, implica respeito fundamental dos sujeitos neles engajados. Para Freire (1996), o diálogo, enquanto relação democrática é a possibilidade que dispomos de interagir ao pensar dos outros, para não permanecer no isolamento, já que o diálogo tem significação quando estamos juntos uns com os outros.

A Entrevistada 3, coordenadora pedagógica, enfatizou que “os resultados podem ser vistos diariamente no modo como as crianças se relacionam e enfrentam os problemas do cotidiano”. Conclui dizendo que “as necessidades são aquelas que nós sentimos de nossas famílias, que procuram um diferencial no ensino particular e querem seus filhos preparados para o mundo competitivo, sem perder os valores humanos que as famílias prezam”.

A partir dessa análise, cabe finalmente ressaltar que a escola é construída por todos e para todos. Quanto mais pessoas participarem, maior a chance de realmente haver uma transformação nos educandos. As Metodologias Ativas surgem no cenário educacional como proposta para melhorar e viabilizar o processo de ensinar e aprender, numa perspectiva de participação ativa de todos os envolvidos, considerando o aluno como o centro de interesse, buscando trazer mudanças nas práticas em sala de aula, deixando de lado uma postura tradicional onde o

“conteúdo” era transmitido, viabilizando sua procura, a busca pela sua apropriação às verdadeiras necessidades de uma sociedade que está mudando consideravelmente neste século.

Como enfrentamento às necessidades e demandas, tanto sociais quanto culturais, espera-se encorajar os alunos a irem em busca do novo, a lançar-se ao desconhecido sem medo de tentar alcançar seus objetivos. Assim, tornar-se-ão capazes de intervir nas realidades e promover as transformações necessárias, em todos os segmentos e patamares da esfera regional, nacional e mundial.

O que se espera, de fato, é que o aluno seja protagonista no processo de construção de seu conhecimento. Que perca o medo de errar, que seja ousado, mas que saiba respeitar as dificuldades do outro, que seja impulsionador de grandes experimentos científicos e que não aceite o “pronto”. Assim, será autor de sua trajetória, guiado e sustentado pelo seu professor, na perspectiva de autogerenciar e autogovernar seu processo de formação e sua vida futura. Nessa perspectiva, será um adulto feliz, emocionalmente estável e seguro em suas decisões, sejam elas quais forem.

A análise dos dados foi elaborada a partir dos resultados amparados pela bibliografia desenvolvida no estudo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho foi conduzido com o intuito de alcançar o seu objetivo geral de analisar o papel do gestor escolar na transição de um modelo de ensino conservador/tradicional para um modelo de aprendizagem inovador (Educação 3.0). Diante deste contexto, a escola pesquisada passa por um período de redefinição em suas estruturas, buscando atender às necessidades do mundo moderno, na compreensão de que nenhuma mudança é possível sem ousadia, investimento e prospecção de futuro.

Além disso, elencaram-se os objetivos específicos, que auxiliaram no atingimento do objetivo geral citado, relacionados a identificar as principais dificuldades para a implementação de metodologias ativas pelo gestor escolar; investigar de que forma os aspectos de estrutura interna da escola, como o Projeto Político Pedagógico e outros, contribuem para adoção de metodologias ativas por parte dos professores e do gestor escolar e avaliar os mecanismos para alcance de uma gestão escolar eficiente, considerando o contexto atual – Geração “Z”, em vistas para a escola pesquisada.

A partir dos estudos e das leituras para a construção do referencial teórico, da observação na pesquisa de campo, da realização das entrevistas e da análise documental, foi possível alcançar tais objetivos no decorrer do trabalho e, assim, responder quais são as dificuldades para a implementação de metodologias ativas pelo gestor escolar e como o Projeto Político Pedagógico contribui para a adoção de metodologias ativas por parte dos professores e do gestor escolar, de forma eficaz.

Nesse sentido, percebeu-se que todos os entrevistados entendem ser importante o processo de implementação de novas propostas pedagógicas na escola pesquisada. Assim, as Metodologias Ativas vieram contribuir com o crescimento e desenvolvimento cognitivo, com ênfase a uma proposta de ensino que vislumbra, dentre outros aspectos, o pleno desenvolvimento das capacidades humanas, não apenas cognitivas, como também socioemocionais e de caráter coletivo, colocando em prática atitudes e habilidades autônomas positivas, tanto no controle das emoções, quanto na tomadas de decisões e no ajuste pessoal a circunstâncias de conflito, onde o sujeito deve agir com iniciativa, buscando alcançar objetivos com competência e tomando decisões acertadas, de forma responsável.

Verificou-se, ainda, que o processo de planejamento, contemplado no Projeto Político Pedagógico, é conduzido pela equipe gestora e que há grande liberdade para a participação de outros segmentos no processo; principalmente, os professores. Além disso, vislumbrou-se que todos os entrevistados referem-se às perspectivas da Educação 3.0 e das Metodologias Ativas como a melhor estratégia na elaboração de práticas pedagógicas mais justas e eficazes, centradas no desenvolvimento das capacidades que os alunos devam desenvolver para alcançar o sucesso em sua vida, seja no presente gerenciando pequenos conflitos, seja no futuro administrando empreendimentos que talvez ainda nem saibamos que possam existir.

Sobre o entendimento do que significa Educação 3.0, vale ressaltar que trata-se também do uso das tecnologias digitais de forma inovadora nas práticas docentes. Isso não significa abandonar questões básicas como interpretar, concluir, construir conhecimento; mas aliar estas concepções a novas demandas, no âmbito escolar, de modo a estimular a produção e a troca de conhecimentos. Tudo isso, logicamente, na escola pesquisada, está diretamente atrelado à Escola da Inteligência e às Metodologias Ativas, também enfatizadas neste trabalho.

Assim, o professor não seria mais aquele mero transmissor do saber. Na perspectiva da Educação 3.0, o professor assume o papel de coordenador, de incentivador da busca pela aprendizagem valorosa, não individualista, mas compartilhada. O trabalho de pesquisa e de grupos tornar-se-á coletivo, à medida que houver a compreensão do envolvimento conjunto. Talvez as escolas tradicionais sobrevivam, mas o diferencial da qualidade está centrado, atualmente, nas inovações pedagógicas e não nas burocracias de gestões desatualizadas da sociedade do conhecimento, seja tecnológico, cognitivo ou socioemocional. Além disso, foi possível verificar a partir desse estudo como se dá o funcionamento da escola, que os segmentos possuem abertura à participação, opinião e autonomia em seu processo de planejamento.

Para pesquisas futuras, sugere-se desenvolver essa pesquisa em outras escolas, bem como verificar de que forma as famílias e a sociedade, de modo geral, podem contribuir de modo mais efetivo no contexto da escola e no processo de compreensão dos benefícios que a educação 3.0 traz como fortalecimento às demandas escolares e sociais. De fato, palestras e integrações já vêm sendo

desenvolvidas, mas por tratar-se de uma implementação inovadora, certamente adequações serão sugeridas no decorrer do processo.

Por fim, a partir dessa pesquisa, visualizou-se que as Metodologias Ativas trazem vantagens à escola, à equipe gestora, aos alunos e também à comunidade em que a escola se insere e que Educação precisa ser sempre pensada e repensada em todas as suas dimensões, com a participação do máximo de agentes educacionais, para que se busquem os resultados definidos tanto pela escola, quanto as expectativas das famílias e as necessidades de uma sociedade permanentemente em movimento e transformação.

As limitações do estudo dizem respeito à dificuldade em encontrar um tema apropriado ao cenário atual da educação brasileira e do acelerado processo de mudança das gerações, levando em consideração o mercado de trabalho e as habilidades e competências necessárias para adequar-se a ele.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. C. de. **Introdução: Gestão da Escola**. In: ANDRADE, Rosamaria Calaes de (org.); ACÚRCIO, Marina Rodrigues B. (coord.). A gestão da escola. Porto Alegre/Belo Horizonte: Artmed/Rede Pitágoras, 2004 (Coleção Escola em ação; 4).

ASHLEY, Patrícia Almeida et al. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BARRETO, Iná Futino; CRESCITELLI, Edson. **Marketing de relacionamento: como implantar e avaliar resultado**. 1ª Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Tradução: Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001, 255p.

BEZERRA, Igor Salume. **Qualidade do ponto de vista do cliente**. São Paulo: Biblioteca 24horas, 2013.

CAMPOS, C. **Gestão escolar e docência**. São Paulo: Paulinas. (Coleção pedagogia e educação), 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

FAVA, Rui. **Educação 3.0**. 1. ed. - São Paulo: Saraiva, 2014.

FEDRIZZI, Alfredo; BECKER, Fernando; BORBA, Gustavo; LENGEL, James G.; MORAN, José; TIMM DE CARVALHO, Mônica. **Educação 3.0** – Novas perspectivas para o ensino. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2017.

FIDELIS, Gilson José e BANOVA, Márcia Regina. **Gestão de Recursos Humanos: tradicional e estratégico**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.

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

HALL, Richard H. **Organização: estrutura e processo**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 2011.

LAKATOS, Eva M. & MARCONI, Marina A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIBÂNEO, J. C. **O sistema de organização e de gestão da escola: Teoria e prática**. Goiânia, Alternativa, 2001.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, João Ferreira de, TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar: Políticas, Estrutura e Organização** – 2. Ed. – São Paulo: Cortez, 2005.

LÜCK, Heloisa. (Org.). **Gestão escolar e formação de gestores**. Em Aberto, v. 17, n.72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

\_\_\_\_\_ et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2002.

\_\_\_\_\_. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação Empresarial Enfoque Sistêmico e Visão Estratégica**. Barueri: Manole, 2002.

RODRIGUES, C.S; SPINASSE, J.F; VOSGUERAU, D.S.R. **Sala De Aula Invertida- Uma Revisão Sistemática** Formação de Professores, Complexidade e Trabalho Docente V Seminário Internacional sobre Profissionalização Docente SIPD-Catedra UNESCO PUC-PR 2015

VASCONCELLOS, C.S. **Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e projeto Político-pedagógico**. 23. ed. São Paulo: Libertad, 2012.

VIEIRA, Rufina Gustamann. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação - ICPG, 2008. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/35957824/ainflunciadoclimaorganizacionalnasempresasenaspessoas-20171026152954-1> Acesso em: 19 jun. 2017.