

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM FORMAÇÃO DE EDUCADORES
PARA EDUCAÇÃO BÁSICA

Vanessa Soares Ruela Dos Santos

GESTÃO ESCOLAR E CONVIVÊNCIA ENTRE PARES

Belo Horizonte

2019

Vanessa Soares Ruela Dos Santos

GESTÃO ESCOLAR E CONVIVÊNCIA ENTRE PARES

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Especialização em Formação de Educadores para Educação Básica da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Coordenação Pedagógica.

Orientadora: Juliana Batista dos Reis

Belo Horizonte

2019

S237g

Santos, Vanessa Soares Ruela dos, 1980-
Gestão Escolar e convivência entre pares [manuscrito] /
Vanessa Soares Ruela dos Santos. - 2019.
36 p.

Monografia - (Especialização) - Universidade Federal de Minas
Gerais, Faculdade de Educação.
Orientadora: Juliana Batista dos Reis

1. Gestão democrática. 2. Administração escolar. 3. Educação
de crianças. 4. Professores – formação. I. Título. II. Reis, Juliana
Batista dos. III. Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade
de Educação.

CDD- 371.2

Catálogo na Fonte : Biblioteca da FaE/UFMG
Regiane L. D. de Araújo CRB-6/1627



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
Curso de Especialização em Formação de Educadores para
Educação Básica

ATA DE DEFESA DO SEPTINGENTÉSIMO VIGÉSIMO NONO TRABALHO FINAL DO CURSO DE
ESPECIALIZAÇÃO EM FORMAÇÃO DE EDUCADORES PARA EDUCAÇÃO BÁSICA
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA, SUJEITOS E PRÁTICA NO COTIDIANO
ESCOLAR

Aos sete dias do mês de dezembro do ano de dois mil e dezenove, realizou-se, na Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, a apresentação do trabalho final de conclusão do Curso de Especialização em Formação de Educadores para Educação Básica – com o título “**Gestão escolar e convivência entre pares**”, do(a) aluno(a) **Vanessa Soares Ruela Dos Santos**. A banca examinadora foi composta pelos seguintes professores: (orientador) e Helen Cristina do Carmo. Os trabalhos iniciaram-se às 8h, atendendo a uma escala de apresentações definida pelo(a) orientador(a). Após a apresentação oral do trabalho, a banca examinadora fez uma arguição ao aluno(a). A banca se reuniu, em seguida, sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para fazer a avaliação final. Em conclusão, a banca examinadora considerou o trabalho APROVADO, atribuindo-lhe a nota 87, conceito B. O resultado final do trabalho foi comunicado ao aluno(a), que deverá encaminhar à Secretaria do curso a versão final em meio digital para (laseb@fae.ufmg.br) e submeter o trabalho salvo em formato PDF/A de acordo com as orientações da Biblioteca universitária da UFMG, Repositório Institucional (www.repositorio.ufmg.br). Nada mais havendo a tratar, eu, Ana Maria de Castro Rocha, secretária do colegiado do curso, lavrei a presente ata que, depois de lida e aprovada, será por mim assinada e pelos demais membros presentes. Belo Horizonte 07 de dezembro de 2019.

Aluno(a) Vanessa Soares Ruela dos Santos Registro na UFMG: 2018749590
Vanessa Soares Ruela Dos Santos

Juliana Batista dos Reis
Juliana Batista dos Reis
Professor(a) Orientador(a)

Helen Cristina do Carmo
Helen Cristina do Carmo
Professor(a) Convidado(a)/avaliador(a)

Ana Maria de Castro Rocha
Ana Maria de Castro Rocha
Secretária do Colegiado de Curso de Especialização
Em Formação de Educadores para Educação Básica

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que esteve sempre ao meu lado em todos os momentos para garantir que minha meta seria alcançada, foi Ele que levantou minha cabeça e me deu força para não desistir nos momentos mais difíceis; só tenho a agradecer por ter me fortalecido ao ponto de superar as dificuldades e também por toda saúde que me deu e que permitiu alcançar esta etapa tão importante da minha vida.

Ao LASEB, à UFMG e a toda sua direção eu deixo uma palavra de agradecimento pela oportunidade de concluir este curso.

Aos professores reconheço e agradeço profundamente a confiança e a orientação repleta de conhecimento e sabedoria; a minha orientadora Juliana, agradeço a orientação, o empenho e a confiança que ajudaram a tornar possível esta realização tão especial.

À minha família um agradecimento muito especial porque acreditaram em mim desde o primeiro instante, nunca desistiram de mim e sempre me ofereceram amor, eu deixo uma palavra e uma promessa de gratidão eterna. Agradeço ao meu namorado Hermes, que jamais me negou apoio, carinho e incentivo. Obrigada, amor, por aguentar tantas crises de estresse e ansiedade. À minha querida filha Karen, obrigada. Suas palavras de incentivo, otimismo e orgulho não me deixaram desistir. À minha mãe "Nenzinha" (in memoriam), que em algum lugar deve estar vibrando com a minha vitória, pois, seus ensinamentos e valores alimentaram minha alma e conduziram meus passos até aqui. Saudades eternas! Sou quem sou porque vocês estiveram e estão sempre ao meu lado.

A todas as pessoas que de alguma forma tocaram meu coração e transmitiram força e confiança em mim, fizeram parte do meu percurso, eu agradeço com todo meu coração.

Desistir...

Eu já pensei seriamente nisso, mas nunca me levei realmente a sério; é que tem mais chão nos meus olhos do que o cansaço nas minhas pernas, mais esperança nos meus passos do que tristeza nos meus ombros, mais estrada no meu coração do que medo na minha cabeça.

Mesmo quando tudo parece desabar, cabe a mim decidir entre rir ou chorar, ir ou ficar, desistir ou lutar, porque descobri, no caminho incerto da vida, que o mais importante é o decidir.

Cora Coralina

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo compreender as relações entre as professoras na convivência cotidiana e escolar no contexto de uma gestão democrática, a fim de relatar o clima de convivência, o relacionamento entre os pares e o papel do gestor/diretor dentro da instituição. A pesquisa teve como instrumento metodológico a análise da legislação brasileira e municipal e um questionário para levantamento de dados e questões abertas para o corpo docente. A participação das professoras colaboradoras que responderam ao questionário possibilitou o levantamento de dados e foi instrumento para observar e acompanhar o convívio do grupo. A pesquisa teve também como objetivo elaborar estratégias de ação para que as relações de boa convivência prevaleçam na escola. Por isso, nesse trabalho busco tecer reflexões sobre as vivências pedagógicas em meu espaço de atuação profissional. Essa pesquisa e plano de ação privilegiam reflexões sobre a gestão escolar, seus desafios e possibilidades e a convivência entre pares, principalmente as docentes. Conclui-se que uma boa relação entre pares é um elemento importante para uma gestão democrática e participativa.

Palavras-chave: Gestão Democrática. Convivência.

ABSTRACT

This research aimed to understand the relationships between teachers in daily and school coexistence in the context of a democratic management, in order to report the climate of coexistence, the relationship between peers and the role of the manager/director within the institution. The research had as a methodological instrument the analysis of Brazilian and municipal legislation and a questionnaire for data collection and open questions for the faculty. The participation of the collaborating teachers who answered the questionnaire enabled data collection and was an instrument to observe and monitor the group's conviviality. The research also aimed to develop action strategies so that the relationships of good coexistence prevail in school. Therefore, in this work I seek to make reflections on pedagogical experiences in my professional space of activity. This research and action plan favor reflections on school management, their challenges and possibilities and coexistence between peers, especially teachers. It is concluded that a good relationship between peers is an important element for democratic and participatory management.

Keywords: Democratic Management.Coexistence.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 DESENVOLVIMENTO.....	11
2.1 A EMEI e as docente.....	11
3 METODOLOGIA.....	13
4 OS SUJEITOS DA ESCOLA E SUAS RELAÇÕES.....	15
4.1 O diretor participativo e colaborador na gestão escolar	15
4.1.1 A relação entre pares: reflexões sobre a pesquisa	27
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
REFERÊNCIAS.....	35

1 INTRODUÇÃO

Eu sou a Vanessa Soares Ruela Dos Santos. Brasileira, nascida em Contagem – Minas Gerais, em 30 de setembro no ano de 1980. Sou mãe da Karen Fernanda, hoje com 20 anos cursando o 6º período de Direito.

Sou de uma família de alguns professores, como avô, tios e primos, pais sem formação escolar, porém guerreiros e batalhadores, meu pai trabalhou como metalúrgico e ajudante, minha mãe além da labuta do lar, prestou vários serviços fora como cozinheira, lavadeira, passadeira, diarista e outros. Todos esses esforços buscaram não deixar faltar o sustento dentro de casa.

A necessidade de sobrevivência me obrigou a entrar no mercado de trabalho mais cedo do que imaginava. Com apenas 14 anos, em 1994, comecei lecionando para crianças em uma escolinha de educação infantil. Fui pegando gosto e encantamento pelo trabalho, sempre incentivada pela minha mãe, apoiada pela minha irmã e por pessoas próximas a prosseguir em busca de novos conhecimentos e aperfeiçoamento.

Minha formação acadêmica começou em 2008, quando iniciei o curso de Graduação em Pedagogia Licenciatura Plena, no Centro Universitário Claretiano, finalizado no ano de 2010. A graduação foi significativa na minha formação, na medida em que me ofereceu subsídios para ampliação de conhecimentos no campo da educação.

Após a graduação, busquei a aquisição de novos conhecimentos e aperfeiçoamento com pós-graduação em Psicopedagogia e Psicomotricidade, Educação Infantil e Alfabetização e Letramento, Gestão Escolar Integradora (Administração, Orientação, Inspeção e Supervisão). Nesse momento, com esse trabalho de conclusão de curso, finalizo a Especialização Lato Sensu em Docência na Educação Básica (LASEB) em Coordenação Pedagógica na Universidade Federal de Minas Gerais.

Passei por vários processos dentro de escolas, sendo professora da educação infantil, professora do ensino fundamental, alfabetizadora, diretora pedagógica, apoio à coordenação, formadora local do Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (PNAIC) e hoje sou atual Coordenadora Pedagógica Geral I da Escola Municipal de Educação Infantil (EMEI) Lucas¹.

Nos cursos e formações de professoras/es aprendemos muitas teorias. As teorias muitas vezes são percebidas com maior grau de importância que a prática. Nessa percepção, as teorias deveriam determinar os rumos do cotidiano escolar, configurando-se, assim, como um receituário prescritivo a ser rigidamente seguido pelas/os professoras/es no momento de sua ação pedagógica. Contudo, acredito em uma perspectiva em que a prática e as experiências viabilizam, problematizam e potencializam as teorias pedagógicas. Hoje, acredito que possibilitar uma aprendizagem significativa exige a ressignificação do processo de aprender do/a próprio/a professor/a, provocando a necessidade de um projeto formativo que oportunize uma trajetória de apropriação de conhecimento e de reflexão sobre sua prática.

Nesse sentido, como objetivo geral essa pesquisa e plano de ação buscaram compreender as relações entre professoras na convivência cotidiana e escolar no contexto de uma gestão democrática na escola. Ou seja, o ponto de partida é a prática e as relações cotidianas da escola, pesquisadas e analisadas em conjugação com referências bibliográficas e da experiência das próprias docentes.

Já os objetivos específicos consistiram em observar e acompanhar o convívio do grupo; elaborar estratégias de ação para que as relações de boa convivência prevaleçam; observar e acompanhar o processo de desenvolvimento da gestão escolar democrática; identificar as relações entre condição docente e relações interpessoais, amizade, afeto e conflito.

¹ Para privilegiar a não identificação da escola e preservar o anonimato dos sujeitos da escola, usamos nomes fictícios para identificar a instituição e os sujeitos.

Por isso, nesse trabalho busco tecer reflexões sobre as vivências pedagógicas em meu espaço de atuação profissional. Caracterizar e refletir sobre o chão da escola é oportunidade de conjugar prática e teoria. Esse trabalho privilegia reflexões sobre a gestão escolar, seus desafios e possibilidades e a convivência entre pares, principalmente as docentes. Assim, além dessa introdução, o trabalho apresenta no capítulo 2 uma breve contextualização da escola como um lugar de oportunidade de interação e convivência coletiva. O capítulo 3 apresenta as questões metodológicas que envolveram essa investigação e plano de ação. Já o capítulo 4 apresenta reflexões sobre os sujeitos da escola, a participação e envolvimento do gestor e as relações entre pares, seus limites e possibilidades. Por fim, as considerações finais refletem como a pesquisa em contexto escolar pode viabilizar a busca de um melhor clima de convivência entre as professoras e nas relações intersociais. Assim, acredito que uma forma inspiradora de começar esse trabalho é convocando as palavras de Paulo Freire:

"Ninguém sabe tudo. Ninguém ignora tudo.

Todos nós ignoramos alguma coisa.

Por isso aprendemos sempre."

Paulo Freire

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 A EMEI e as docentes

A Escola Municipal de Educação Infantil (EMEI) Lucas pertence à rede de Belo Horizonte, criada dentro do Programa Primeira Escola². É uma instituição pública destinada às crianças de zero a cinco anos e oito meses.

A EMEI Lucas está situada na regional Barreiro, na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais. A instituição atende em horário parcial e integral, e hoje se destaca como referência na Educação Infantil visto que teve todo o seu projeto pensado na lógica e perspectiva da criança. O fluxo de crianças matriculadas na instituição por turno é: na manhã há cento e trinta (130) crianças no horário parcial mais quarenta e cinco (45) crianças do horário integral; na tarde temos cento e sessenta (160) crianças do horário parcial, mais quarenta e cinco (45) do horário integral, um total de trezentos e oitenta (380) crianças matriculadas e frequentando a EMEI.

A EMEI tem como objetivos: promover o desenvolvimento integral da criança em seus aspectos físicos, afetivos, cognitivos e sociais; contribuindo para o exercício da cidadania. O respeito à dignidade e os direitos das crianças em suas diferenças individuais, sociais, econômicas e culturais acontecem de maneira ampla e sem discriminação, pois, concebe o cuidar e o educar como dimensões indissociáveis nas ações e por isso, buscando que as crianças conheçam a

² A Prefeitura de Belo Horizonte (PBH) tem sido pioneira na formulação de políticas públicas aplicadas à infância. Exemplo maior dessa afirmação são as políticas construídas na última década e que se destinam ao atendimento das crianças de até seis anos em espaços públicos de cuidado e educação. Uma parte dessa política pública se inaugura no município a partir da Lei 8679/2003 – que cria o “Programa Primeira Escola” – e diz respeito à construção de prédios públicos destinados ao cuidado e a educação de crianças de zero a cinco anos e oito meses. A construção das Unidades Municipais de Educação Infantil (UMIEIs) tem se configurado como um projeto pioneiro que, indubitavelmente, marca historicamente a educação do município, pois, pela primeira vez são edificadas instituições educacionais concebidas a partir das necessidades de desenvolvimento das crianças de até cinco anos e oito meses.

diversidade da produção escolar, artística e social fazendo com que se tornem progressivamente independentes.

A escola é composta por um grupo de cinquenta e nove (59) funcionários, contendo quarenta e duas professoras (42), sendo uma diretora, uma coordenadora pedagógica geral e uma coordenadora de turno. Há também seis (6) auxiliares de apoio ao educando, uma (1) secretária, um (1) administrativo, quatro (4) faxineiras, dois (2) porteiros e quatro (4) cantineiras.

Nesse cenário, vemos uma diversidade de sujeitos com distintas características e atuações, elementos que desafiam o desenvolvimento de um espaço participativo com o envolvimento de todos os atores.

3 METODOLOGIA

O projeto de pesquisa/plano de ação foi desenvolvido na EMEI Lucas com o objetivo de relatar o clima de convivência, o relacionamento entre os pares e o papel do gestor/diretor dentro da instituição. Nesse sentido, o desenvolvimento dessa investigação e plano de ação, pode ser compreendido na perspectiva da pesquisa-ação. Em outras palavras, ao me aproximar de professoras com o intuito de compreender o clima de convivência na escola, essa postura ao mesmo tempo de pesquisa se consolidou como forma de refletir sobre as relações interpessoais e projetar ações para uma melhor convivência do grupo.

No cotidiano escolar é comum que os acontecimentos em alguns momentos não sejam refletidos. O plano de ação consistiu em um momento de questionamento reflexivo sobre a prática. Tal atitude de pesquisa e intervenção pode contribuir com a percepção de desafios comuns e conseqüentemente, propiciar mudanças de posturas que viabilizam um espaço mais interativo e por isso democrático. Assim, a metodologia desse plano de ação pode ser caracterizada como uma autorreflexão coletiva.

Fizeram parte da pesquisa as professoras lotadas nesta instituição no turno da manhã que contribuiram através da explanação escrita sobre uma questão que indagava sobre a gestão e o clima de convivência escolar. Além desse instrumento metodológico elaborado e aplicado, foram feitos levantamentos de dados pessoais das docentes, junto à secretaria da escola com o intuito de caracterizar o grupo de professoras.

Outro instrumento de pesquisa consistiu nas minhas observações sobre o cotidiano escolar, com atenção especial para as relações interpessoais. Assim, é possível classificar tal recurso como “observação participante” já que faço parte desse cotidiano e me coloquei como pesquisadora interessada em perceber nuances da vivência entre pares numa postura interrogativa. Malinowski (1984)

valoriza o processo de observação direta, distinguindo-o dos outros momentos de trabalho de campo, como os de depoimento dos entrevistados e os de interpretações e inferências do pesquisador. Há para esse antropólogo uma relevância em capturar pela observação a vida humana. Afinal, como ele conclui: “Toda a estrutura de uma sociedade encontra-se incorporada no mais evasivo de todos os materiais: o ser humano.” (MALINOWSKI, 1984, p.40).

Nesse sentido, após um período de observação da convivência e envolvimento do grupo de professoras, pude perceber divergências e harmonias do convívio entre elas. Posteriormente, apliquei o questionário a ser respondido pelas docentes com a seguinte questão geradora: **Como você percebe a convivência e as relações interpessoais entre as professoras no cotidiano escolar? Se quiser, conte alguma situação vivida ou presenciada sobre as relações entre as professoras na escola.**

Das vinte e uma (21) professoras pertencentes ao turno da manhã, foram distribuídos dezoito (18) questionários e obtive o retorno de treze (13) respondidos. De maneira geral, podemos apontar que as professoras identificaram em suas respostas situações que geram o conflito na convivência entre as relações citando: diferenças, competitividade, convivência, valores, desconforto, fofoca, conflito, egoísmo, emocional e falta de comunicação. Durante o processo de observação é possível enxergar amizade e cumplicidade.

Acredito que a observação, a análise documental e o uso de questionários foram instrumentos metodológicos propícios para realizar reflexões sobre as relações interpessoais na escola. Além disso, algumas reflexões de pesquisadores e teóricos contribuíram na compreensão das relações sociais entre pares. No próximo capítulo, teço considerações sobre os sujeitos da escola.

4 OS SUJEITOS DA ESCOLA E SUAS RELAÇÕES

4.1 O diretor participativo e colaborador na gestão escolar

Compreendo que uma gestão participativa é aquela que se desenvolve de forma democrática, fortalecendo uma conquista e uma construção histórica, um processo que não se resume apenas em partilhar as decisões coletivamente, mas que busca, através do diálogo e da convivência, a efetiva participação de toda a comunidade escolar na promoção de ações que visem à melhoria da qualidade do ensino/aprendizagem.

A gestão na educação não é exclusiva do interior da escola. Ou seja, há processos e decisões institucionais que envolvem a secretaria de educação, por exemplo. No entanto, o interior escolar é campo privilegiado de intervenções políticas que trazem na sua essência pedagógica a possibilidade de construção de novos paradigmas e práticas que priorizem a via democrática no espaço escolar e na sociedade.

O desenvolvimento desta pesquisa pretendeu avançar sobre o tema da gestão democrática e da convivência entre pares, especialmente as relações entre docentes, por entender que a convivência com o outro pode ser uma das condições para melhorarmos a gestão escolar, bem como construirmos a valorização e bem-estar no interior do ambiente educativo. Com base na função e participação do/a diretor/a, a professora Santos, 39 anos de idade e 20 anos de docência relatou:

A diretora gestora da escola precisa estar sempre em processo de auto avaliação da sua postura e prática vivida dentro da instituição, pois desta maneira a mesma conseguirá aprimorar a gestão e o envolvimento do grupo docente.

A partir da fala da professora Santos podemos notar que são muitos os desafios do diretor/gestor, pois o mesmo desenvolve um papel essencial na organização e no relacionamento dos diversos sujeitos dentro da instituição.

Interessante perceber que a gestão da escola é sempre ocupada por algum docente, ou seja, quando ocupa o lugar de gestor, esse sujeito em alguma medida conhece os desafios da docência. Assim, a auto avaliação da gestão é vista por ela como indispensável para que a diretora analise a maneira como toma as decisões.

Com outros olhares, a professora Bruna, 31 anos de idade e 7 anos de docência, menciona a importância do olhar do/a gestor/a para com o desenvolvimento do grupo docente, pois a mesma relatou que:

Cabe aos gestores garantir condições para que o corpo docente da instituição desenvolva interesse e trabalho de qualidade, com formação continuada para o grupo de professoras, organização de currículo, materiais pedagógicos para o desenvolvimento dos trabalhos e outros.

A professora Bruna alega sobre a importância do olhar preponderante da gestão voltado para o cuidado com o grupo docente, proporcionando significados para o desenvolvimento dos trabalhos educativos. Novamente, vemos na fala dessa professora a relevância de uma gestão que esteja atenta ao grupo de docentes, principalmente propiciando vivências que incentivem a prática pedagógica como a formação continuada. Nesse sentido, uma boa gestão precisa manter uma relação de escuta e diálogo com o corpo docente a fim de alcançar suas demandas.

Nesse contexto é importante destacar que com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB/9394/96) podemos perceber uma maior abertura para a democratização da gestão da escola. Essa é uma das mais importantes conquistas no âmbito educacional. Como toda conquista, ela foi fruto de lutas, tanto dos/as profissionais que atuam na área, quanto de especialistas e pesquisadores/as em educação. A LDB constitui uma forma inovadora de conceber a administração escolar apoiada nos princípios da participação e autonomia, podendo ser definida como uma maneira de gerir uma instituição de forma que, não só possibilite a participação, mas que esta seja o meio pelo qual as decisões tornem-se transparentes e legítimas.

A cultura autoritária ao qual ficamos subjugados historicamente, fez com que muitos de nós nos acomodássemos, e deixássemos que outros tomassem as decisões em nosso nome, gerando conflitos de convivência. Dalberio (2008, p.2) afirma que “mudar mentalidades formadas para a submissão, o respeito à ordem e a obediência às regras impostas, não é tarefa fácil.” Assim, não basta a legislação garantir e legitimar a participação como princípio e meio para construção de uma sociedade justa e igualitária é preciso que a sociedade acredite no poder que tem em mãos, e este é um exercício diário que não pode ser suplantado pelo medo e o conformismo.

Dentro das instituições escolares essa mudança de paradigma também é conflituosa. Por constituir uma prática inovadora que demanda mudanças na maneira de desenvolver o trabalho na escola, o conceito de gestão, bem como sua prática torna-se por vezes contraditório, onde às vezes, os/as gestores/as acreditam que a simples divisão do trabalho, ou o repasse de informações fará com que sua gestão seja democrática. Para não incorrer em tais erros, e tornar efetivo o processo democrático dentro da escola, faz-se necessário que haja uma descentralização de poder assumidos pelos administradores escolares, o que pode ser feito através da criação de órgãos colegiados cujo objetivo é compartilhar as responsabilidades na tomada de decisões, garantindo assim a participação e construção da autonomia nas escolas e um melhor convívio entre os pares. Essa mudança de paradigma, de uma lógica autoritária e centralizadora para relações mais horizontais e coletivas demanda o reconhecimento mútuo dos sujeitos, o respeito à diversidade e principalmente, abertura para a escuta e o diálogo. Entendemos, através das falas das professoras Santos e Bruna que essas são características importantes para uma gestão democrática.

Durante muito tempo, a forma de provimento ao cargo de diretor/a na escola era feita, na maioria das vezes, através de indicação. Os poderes públicos (estaduais ou municipais) usavam dessa modalidade para garantir, a transformação da escola em um “curral eleitoral”, em que o papel do/a diretor/a, ao prescindir do respaldo da comunidade escolar, caracterizava-se como

instrumentalizado de práticas autoritárias, evidenciando forte ingerência do Estado na gestão escolar.

Os princípios expostos na Constituição Federal de 1988 e posteriormente a endossados na LDB 9.394/96 expressam uma nova forma de conceber a educação, o ensino, e principalmente a gestão. De acordo com os princípios da gestão democrática, o papel do diretor na administração escolar não pode estar restrito ao desempenho de funções meramente burocráticas, sua administração deve constituir um ato político que tenha por finalidade a defesa da qualidade da educação, promovendo a articulação entre os diversos segmentos da comunidade escolar para a superação dos problemas pedagógicos e administrativos da escola. Segundo Dalberio (2008):

O diretor não deve ser autoritário, pois, ao gestor cabe o perfil de ser democrático e, portanto, desenvolver condições de favorecer o processo democrático no cotidiano da escola. Para possuir todas essas características, o gestor deve dispor também de grande arcabouço teórico na área da pedagogia, bem como das habilidades técnicas e políticas, que representam recursos fundamentais para se garantir uma gestão dentro de uma perspectiva democrática, da qual todos participam (DALBERIO, 2008, p. 3).

Podemos afirmar que o/a diretor/a desempenha um papel fundamental na gestão democrática. Ele pode criar e incentivar formas de participação dos diversos segmentos da comunidade escolar levando os envolvidos no processo à reflexão sobre a concepção de educação bem como a prática educativa, ou pode constituir um entrave no desenvolvimento do trabalho pedagógico.

O/a gestor/a deve ter bem claro os critérios a serem utilizados para dirigir sua equipe de trabalho, deixando de lado posturas autoritárias e centralizadoras, com o intuito de organizar o trabalho de forma que consiga atingir seus objetivos não através da coação, mas do estabelecimento de confiança, tendo sempre no diálogo o meio pelo qual todos os problemas serão resolvidos. Por isso, a convivência e relação entre pares torna-se um aspecto relevante no cotidiano escolar que essa pesquisa e plano de ação buscaram refletir. Principalmente levando em conta mais uma vez que o/a gestor/a é também docente.

No que se trata das competências do/a diretor/a escolar podemos elencar algumas características que definem o perfil do/a gestor/a democrático/a: elo articulador entre os diversos segmentos da escola; toma decisões colegiadas; administra com transparência os recursos financeiros, prioriza a questão pedagógica, buscando a melhoria da qualidade do ensino; exerce o papel de líder, amenizando os conflitos existentes; busca parcerias para desenvolvimento de projetos pedagógicos com a comunidade, mantém-se em constante contato com a coordenação pedagógica, docentes e estudantes avaliando as ações propostas e realizadas pela comunidade escolar; estimula a formação continuada dos profissionais da unidade escolar.

Nesse sentido, as reflexões de Paro (1996) contribuem na compreensão dos princípios de uma administração escolar democrática.

A possibilidade de uma administração democrática no sentido de sua articulação, na forma e conteúdo, com os interesses da sociedade como um todo, tem a ver com os fins e a natureza da coisa administrada. No caso da Administração Escolar, sua especificidade deriva, pois: a) dos objetivos que se buscam alcançar com a escola; b) da natureza do processo que envolve essa busca. Esses dois aspectos não estão de modo nenhum desvinculados um do outro. A apropriação do saber e o desenvolvimento da consciência crítica, como objetivos de uma educação transformadora, determinam (...) a própria natureza peculiar do processo pedagógico escolar; ou seja, esse processo não se constitui em mera diferenciação do processo de produção material que tem lugar na empresa, mas deriva sua especificidade de objetivos (educacionais) peculiares, objetivos estes articulados com os interesses sociais mais amplos e que são, por isso, antagônicos aos objetivos de dominação subjacentes à atividade produtiva capitalista (PARO, 1996, p.151).

O/a gestor/a deve estar comprometido com a comunidade escolar em prol da melhoria da qualidade do ensino. Sua administração deve levar em consideração as aspirações de todas as pessoas que, direta ou indiretamente, estão envolvidas no processo, pois é ao/a diretora que a equipe pedagógica e a comunidade levam suas ideias, seus desejos e seus problemas, e ele/a deve ser capaz de ouvir, estar aberto ao diálogo, de saber intervir, “construindo um ambiente de acolhida, aceitação mútua e interesse um pelo outro.” (DALMÁS, 1994, p. 47).

Existem instrumentos que o/a gestor/a pode lançar mão para auxiliá-lo/a na administração escolar com o objetivo de garantir a gestão democrática na escola.

Os principais são o Conselho Escolar ou Colegiado, e a elaboração da Proposta Pedagógica da escola que deve ser feita coletivamente. Dourado (2001) ressalta que:

Para alcançar os resultados que a escola que atingir, é importante estabelecermos coletivamente (com a participação dos representantes dos vários segmentos das comunidades escolar e local) as finalidades e os objetivos almejados. É igualmente importante definir coletivamente os procedimentos a serem adotados. Nossos valores, ideias e interesses condicionam a seleção de procedimentos e, conseqüentemente, os resultados. Por esse motivo, ao estudarmos e contarmos com a participação de outras pessoas, avaliaram os objetivos e metas, comparando-os com interesses e ideias divergentes ou semelhantes (DOURADO, 2001, p. 23).

Sendo assim, para estabelecer a efetiva participação com representantes de diversos segmentos da escola podem ser criados instrumentos auxiliares. Desta forma, as decisões passam a ser amparadas pelos instrumentos que efetivam o processo de gestão democrática delineando a importância da participação coletiva.

Como dissemos anteriormente, as instituições, por um longo período, tiveram a frente de sua administração pessoas indicadas pelos governantes com o objetivo único de controlar a execução de tarefas consonantes com a visão política da época, e que por este motivo não estavam abertas ao diálogo e muito menos às mudanças. Agora estamos diante de um novo ordenamento político constitucional amparado pelos princípios da autonomia e participação em contraposição à cultura autoritária.

Hoje, os/as gestores/as ocupantes do cargo de diretor na Rede Municipal de Belo Horizonte possuem funções estabelecidas conforme o decreto N°17.005, de 31 de outubro de 2018 que regulamenta a Lei n° 11.132 que estabelece a autonomia das Unidades Municipais de Educação Infantil UMEIs, transformando as em Escolas de Educação Infantil EMEIs.

Art. 1º – São atividades dos cargos comissionados de Diretor de Escola Municipal e de Diretor de Escola Municipal de Educação Infantil – Emei –, nos termos parágrafo único do art. 11 da Lei n° 11.132, de 18 de setembro de 2018:

I – responsabilizar-se pela construção coletiva do Projeto Político Pedagógico da unidade escolar e supervisionar sua execução e permanente atualização;

II – implementar a gestão democrática e estimular a participação da comunidade no cotidiano escolar;

III – assegurar as condições necessárias ao acesso e à permanência dos estudantes na unidade escolar;

IV – garantir o cumprimento integral do calendário escolar, conforme as disposições legais e as determinações da Secretaria Municipal de Educação – Smed;

V – supervisionar os processos pedagógicos da unidade escolar, em todos os níveis e modalidades de ensino por ela ofertados;

VI – supervisionar a coordenação dos programas e projetos educacionais implementados pela Smed na unidade escolar;

VII – supervisionar o monitoramento do processo de aprendizagem dos estudantes, por meio de instrumentos de avaliação interna e de indicadores educacionais definidos pela Smed;

VIII – formular estratégias para promover elevação gradativa dos padrões de aprendizagem escolar e supervisionar sua execução;

IX – gerir os recursos humanos, com o apoio do vice-diretor;

X – responsabilizar-se pela segurança e pelo bem-estar de estudantes e profissionais da educação durante as atividades escolares;

XI – fazer cumprir, no âmbito da jurisdição da sua unidade escolar, o Estatuto da Criança e Adolescente, acionando a rede de proteção mediante ato ou indício de violação de direitos da criança e adolescente;

XII – desenvolver estratégias para a construção de um clima escolar adequado à convivência cidadã;

XIII – monitorar e fazer cumprir os deveres funcionais dos profissionais que atuam na unidade escolar;

XIV – responsabilizar-se pela fidedignidade das informações fornecidas e pelo cumprimento de prazos estabelecidos pela Smed ou pelos demais órgãos do Poder Executivo;

XV – responsabilizar-se pela organização do quadro de pessoal e pelo controle da frequência dos profissionais da educação da unidade escolar, a fim de garantir a efetividade da gestão administrativa e pedagógica;

XVI – assegurar a implementação de ações Inter setoriais, no âmbito de sua competência, em colaboração com os gestores de outras áreas do Poder Executivo;

XVII – supervisionar as atividades de gestão do almoxarifado, conservação e inventário do patrimônio da unidade escolar;

XVIII – supervisionar a gestão dos processos administrativos e financeiros, para assegurar a eficiência dos recursos destinados a unidade escolar;

XIX – zelar pela manutenção e conservação dos meios e espaços escolares;

XX – participar de cursos de atualização e de aperfeiçoamento promovidos ou ofertados pelo Poder Executivo;

XXI – presidir a Caixa Escolar e zelar pela prestação de contas dos recursos públicos a ela destinados;

XXII – convocar e presidir a assembleia escolar;

XXIII – convocar e presidir as atividades do colegiado escolar;

XXIV – fazer cumprir o regimento da escola;

XXV – desenvolver outras atividades definidas em regulamento próprio ou que, em virtude de sua natureza, estejam circunscritas ao âmbito de sua competência.

Como se pode notar, gestão democrática e construção coletiva são princípios que orientam legalmente o papel do diretor/a na Rede Municipal de Belo Horizonte. De acordo com Antunes (2002) a gestão democrática deve ser entendida “como uma das formas de superação do caráter centralizador, hierárquico e autoritário que a escola vem assumindo ao longo dos anos” e ainda acrescenta que “a gestão escolar não deve visar apenas à melhoria do gerenciamento da escola, deve também estar com vistas à melhoria da qualidade do ensino.” Nesse sentido, o estudo sobre a convivência entre pares tem central importância em um modo de trabalho que exige interlocução e diálogo para tomada de decisões. (ANTUNES, 2002, p.131).

Reforçamos o argumento que legalmente, a gestão democrática está amparada tanto pela Constituição Federal de 1988, quanto pela LDB 9394/96 – e também pelo Plano Nacional de Educação.

O Plano Nacional de Educação (PNE) foi instituído pela Lei n. 10.172 como resultado de intensa participação dos/as educadores em sua defesa e elaboração. O PNE seguindo o princípio constitucional e a diretriz da LDB define entre seus objetivos e prioridades: “(...) a democratização da gestão do ensino público, nos estabelecimentos oficiais, obedecendo aos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e a

participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.” (PNE, 2001 p.81).

Assim, o projeto que visava maior participação da sociedade no cenário educacional deixa de habitar o imaginário das pessoas engajadas nos movimentos de democratização do ensino para se tornar algo defendido e amparado pela legislação brasileira.

Esta mudança de paradigma não pressupõe mudanças somente na maneira de administrar, mas também na forma como a escola irá conceber o ensino, organizar os conteúdos, rever sua prática e assim pensar no sujeito que será formado, pronto para o efetivo exercício da cidadania. Espera-se que a escola abandone práticas autoritárias influenciadas pela pedagogia seguidora da ideologia das classes dominantes, onde o objetivo era formar indivíduos passivos, e, diante de tal realidade, reveja sua prática pedagógica, que deve estar pautada pelos princípios da autonomia e participação, objetivando a formação de sujeitos críticos, autônomos. Ou seja, a própria forma de uma gestão democrática apresenta princípios pedagógicos de relações educativas mais humanas.

Quando falamos em exercício pleno da cidadania faz-se necessário, mesmo que rapidamente, uma análise da função social da escola. A escola exerce a função de ensinar, de transmitir conhecimentos, de consolidar valores e modo de agir próprios de uma determinada cultura. Mas como um organismo vivo, ela determina e é determinada pelo meio, e em face às transformações, necessita reavaliar sua função constantemente.

As mudanças na esfera política trouxeram consigo mudanças também no âmbito social. Os avanços tecnológicos exigem que o sujeito tenha cada vez mais competências e habilidades para sua inserção no mercado de trabalho. O indivíduo, por sua vez, para atender a esta demanda, busca, constantemente, se aperfeiçoar e a adquirir conhecimentos. Diante de tais transformações vividas pela sociedade, surge a necessidade de formar o sujeito “completo”.

Segundo Rodrigues (1987), a função da educação escolar está dividida em competências que se desdobram em três campos fundamentais: o primeiro refere-

se à cultura, que deve possibilitar ao indivíduo a compreensão da visão de mundo presente na sociedade; o segundo busca formar o indivíduo para a vida política, aqui entendida como a formação para a cidadania, ou seja, a capacidade do pleno exercício de participar do processo decisório da direção da sociedade; e o terceiro, consiste na preparação para o trabalho, a formação profissional. Dos três aspectos, o autor salienta que os dois primeiros devem constituir prioridade para a escola, não podendo ela se eximir de cumprir esse papel.

Saber organizar e gerir a escola é um desafio para coordenadores/as pedagógicos/as, orientadores/as educacionais, professores/as, e principalmente para os/as diretores/as, pois são esses/as os/as principais interlocutores/as sociais da organização escolar, responsáveis pela sensibilização ética dos/as educadores/as. Desta forma, é um grande desafio envolver toda comunidade escolar com a gestão democrática que é o processo político através do qual as pessoas na escola discutem, deliberam e planejam, solucionam problemas e os encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola.

A educação tem, a princípio, como finalidade, promover mudanças desejáveis e relativamente permanentes nos indivíduos, sendo que elas devam favorecer o desenvolvimento integral do/a homem/mulher e da sociedade. Sendo assim, para que a gestão se torne realmente democrática, faz-se necessário que haja mudanças nas ações relacionadas ao trabalho pedagógico e administrativo. A finalidade comum da educação deve ser compartilhada por toda comunidade escolar.

De acordo com a Constituição de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB 9394/96 os princípios de liberdade e autonomia devem constituir o carro chefe na formulação das propostas pedagógicas. O Art. 205 da Constituição salienta que “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.” Já o Título II da LDB que trata dos Princípios e Fins da Educação Nacional, no Art. 2º ressalta que: “A educação, dever da família e do

Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.”

Para a formação deste sujeito é preciso mobilizar toda a sociedade, todos os seus segmentos comprometidos com a educação, tomando conhecimento das ações, fazendo parte nas decisões em prol da melhoria da qualidade do ensino para conseguir o pleno desenvolvimento do/a educando/a.

Contudo, a gestão democrática não se torna efetiva apenas pela afirmação de princípios e normatizações, é preciso agir, e cabe à gestão da escola criar mecanismos de participação, visando a excelência na qualidade do atendimento e do processo de ensino/aprendizagem oferecidos pela instituição.

A LDB 9394/96 ao estabelecer que o ensino nas escolas públicas fosse ministrado com base nos princípios da gestão democrática tendo a participação como seu eixo norteador confere à escola autonomia na gestão dos seus recursos e elaboração da sua proposta pedagógica. Assim, as decisões, antes centralizadas na figura do diretor, passam a ser de responsabilidade de todos. Libâneo (2006) ressalta a importância da participação na organização do trabalho escolar:

A participação é o principal meio de 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 sua dinâmica, de suas relações com a comunidade, e propicia um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais (LIBÂNEO, 2006, p. 328).

Contudo, há de ter cuidados ao dizer que a escola favorece ou tem práticas participativas, porque participação é um conceito amplo e entendido de várias formas. Muitos confundem participação com divisão do trabalho, delegar funções, o que não necessariamente implica em práticas participativas. Sobre esse aspecto Ferreira (1999, p.11) alerta que “participar significa estar inserido nos processos sociais de forma efetiva e coletiva, opinando e decidindo sobre planejamento e execução.” Nesse sentido, a participação só se efetiva quando os sujeitos da escola sentem-se comprometidos com a gestão democrática e um dos aspectos que

favorece tal engajamento é a relação de convivência entre pares. Assim, no próximo item refletimos sobre as relações entre pares como princípio importante em uma gestão democrática e participativa.

4.1.1 A relação entre pares: reflexões sobre a pesquisa

Na convivência entre os pares, o bom relacionamento e a motivação são elementos muito importantes no cotidiano escolar. Como discutimos até aqui, a gestão democrática demanda diálogo, escuta, respeito, liberdade que são princípios fundamentais para a construção de formas de relações respeitadas para convivência.

Quando a gestão é realmente democrática, as ações são coletivas e a responsabilidade é de todos/as. Isso confere à administração transparência e autonomia em suas decisões com o corpo docente. A participação de todos/as faz com que se crie um senso de pertencimento, além de criar uma relação igualitária onde todos/as têm o direito de expor suas ideias, e a partir do diálogo, possam decidir qual o melhor caminho a ser seguido. Paro (2006) ressalta a importância do trabalho coletivo para a construção de uma gestão verdadeiramente democrática:

A administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens deve ter como meta a constituição, na escola, de um novo trabalhador coletivo que, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da precarização desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma “vontade coletiva”, em direção ao alcance dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola (PARO, 2006, p. 160).

A autonomia sempre é associada ao conceito de liberdade, que neste caso está intimamente ligada à liberdade de opinar e tomar decisões. Diferentemente da soberania, a autonomia é um processo construído coletivamente.

Contudo, o ambiente escolar é marcado pela diversidade. Diversidade de constituição dos sujeitos (identidade racial, de gênero, territorial, diferenças geracionais etc.), e também diversidade de opiniões. Por isso, quando pensamos na variedade de pessoas na escola, a gestão de conflitos é aspecto indispensável no cotidiano escolar. Afinal, em um ambiente de trabalho, convivem opiniões e personalidades diversas gerando múltiplas formas de convivência. Segundo Itacy Salgado Basso (1998), o trabalho docente não se reduz à soma das partes, mas sim em suas relações essenciais, seus elementos articulados, responsáveis pela sua natureza, sua produção e desenvolvimento.

As professoras que participaram da pesquisa são as docentes lotadas no turno da manhã da EMEI Lucas. O grupo é composto por vinte e uma (21) professoras do gênero feminino, com a faixa etária de idade entre 25 anos e 62 anos. Temos no grupo duas (2) professoras com idade entre 25 a 30 anos, quatro (4) professoras com idade entre 30 a 40 anos; oito (8) professoras com idade entre 40 a 50 anos, cinco (5) professoras com idade entre 50 a 60 anos, duas (2) professoras com idade superior a 60 anos. Essa variação geracional já sinaliza possibilidades de diferentes perspectivas e olhares a partir da identidade geracional.

O grupo apresenta uma grande variedade de experiências no tempo de docência, com professoras que estão na área da educação há cinco anos até aquelas que já têm trinta e cinco anos de experiências vividas na educação. Novamente esse é um aspecto que chama atenção já que temos entre as docentes aquelas com experiências educativas mais iniciais e outras com uma longa trajetória profissional na educação.

São diversas as formações das professoras citadas na pesquisa e dividem-se em: onze (11) professoras com formação de nível superior em Pedagogia, quatro (4) professoras com nível médio, cursando Pedagogia, uma (1) professora com formação de nível superior em História, duas (2) professoras com formação de nível superior em Letras, duas (2) professoras com formação em Normal Superior, e uma (1) professora com formação de nível superior em Recursos Humanos.

Com o desenvolvimento da pesquisa, principalmente a partir da observação participativa, percebemos que no ambiente de trabalho, competir com a/o colega é um dos desafios apontados como gerador de conflitos entre o relacionamento e a convivência com os pares.

Pensando nesses desafios, a professora Metamorfe, 44 anos de idade, 15 anos de docência diz:

Abordarei esse assunto convivência apresentando a maneira como eu procuro me relacionar com as pessoas desta instituição. Tento me relacionar com os demais, fazendo o meu melhor, porém na maioria das vezes, não somos bem compreendidos. Muito deste valor se deve ao comportamento do ser humano, o ser egoísta. Que

para o filósofo Thomas Hobbes 'o ser humano já nasceu mau'. Então, cabe-nos diariamente, realizar o exercício da empatia, ou seja, deveríamos tentar nos colocar no lugar do outro durante algumas situações. As relações humanas são conflitantes de fato, as pessoas divergem em pensamentos, em opiniões. E é natural que isso aconteça. Porém, o respeito jamais pode deixar de existir. Ele é que vai ser o ponto de equilíbrio dessas divergências de opiniões.

É perceptível a angústia da professora pela falta de compreensão e empatia no convívio do grupo na instituição, infelizmente vivemos e convivemos com fortes valores da satisfação de interesses particulares, sem empatia pelo próximo. Essa percepção é destacada pela professora ao conceber o humano como “naturalmente mal”.

Quando as pessoas invalidam o trabalho do outro tendo como base comparações de atividades desenvolvidas e suas próprias experiências, as relações interpessoais são afetadas gerando conflitos na convivência. Com base nas relações docentes a professora Karine, 27 anos de idade, cinco anos de docência afirma:

A meu ver as relações interpessoais entre professoras na escola se dá através do respeito, independente do nível de proximidade de cada uma. É importante se manter um diálogo constante entre nós professoras, pois o mesmo possibilita trocas de experiências, o que acrescenta muito em nosso trabalho. Trabalhar em um ambiente hostil, onde a competitividade e a falta de comunicação prejudica o desenvolvimento do trabalho é muito desgastante, pois já temos que lidar com problemas diários em sala de aula, dessa forma necessitamos de motivação para realizar um bom trabalho.

Sendo assim é perceptível ver que a professora preza pelo respeito e a importância do diálogo constante entre o grupo docente para que haja harmonização e convívio para um bom desempenho dos trabalhos desenvolvidos. A professora Karine avalia que há respeito nas relações entre pares na escola, mas, revela que competitividade e falta de comunicação são prejudiciais nas relações.

Em resposta à pergunta geradora sobre a convivência e as relações interpessoais a professora Lili Lourdes, 38 anos de idade, treze de docência disse:

Bom, relações interpessoais não são fáceis na maioria das vezes. Entre professoras eu vejo sob duas óticas: ou são muito boas ou são verdadeiros desastres, e há as duas formas em um mesmo local de trabalho. Por se tratar de um grupo de pessoas com conceitos de valores, crenças e modo de ver o mundo distintos e estruturados, os grupos afins, numa atração natural se juntam. Em uma instituição em que o corpo docente apesar de seus grupos distintos, há cooperação e respeito, quando esses grupos precisam debater ou solucionar questões necessárias ao todo, ainda se consegue chegar a decisões satisfatórias com certa harmonia, porém quando não se consegue construir esse respeito para com o outro, as relações tendem a se estreitarem, não no sentido de união, muito pelo contrário, cada grupo defende apenas o seu ponto de vista, causando um grande mal estar diante do todo. É uma pena, pois diante de um grupo de pessoas preparadas, letradas e culturalmente alicerçadas, deveria se reinar o bom senso em toda e qualquer situação. Mas o conhecimento adquirido não é suficiente se não houver um conhecimento construído. A base é fundamental, mas as paredes também precisam ser sólidas.

Interessante perceber como sua fala destaca que a diversidade de pessoas e pensamentos é condição presente no espaço escolar, como já argumentamos nesse trabalho. É também relevante sua afirmação que não basta “conhecimento adquirido”, mas, “conhecimento construído”, com isso, interpretamos uma demanda por espaços de formação que viabilizem experiências concretas baseadas em relações de diálogo e aproximação.

Por outro lado, outra professora relatou convivência harmoniosa e amigável no contexto das relações interpessoais na escola. Conforme disse a professora Jussara que tem 60 anos de idade e sete anos de docência:

A convivência é bem harmoniosa e amigável. É um ambiente saudável onde impera a cordialidade e troca de experiências entre colegas de trabalho, penso que seja o reflexo do amor pela profissão que é tão pouco valorizada pela classe política.

Percebe-se que levando em conta as particularidades de cada uma, a professora mesmo se sentindo desvalorizada pela classe política, exerce seu trabalho visando amor e harmonia com o grupo. As observações participantes também revelaram que entre algumas docentes há relações de amizade e cumplicidade, como destacado por Jussara.

Como vimos anteriormente, o depoimento da professora Lili reforça um olhar que a escola é espaço de convívio das diferenças que pode dificultar as interações.

Por outro lado, a gestão e a coordenação pedagógica podem contribuir no estreitamento de laços e incentivo ao diálogo, inclusive em processos de formação continuada no interior da escola.

Diante do relato da professora Silfer, 40 anos de idade e dezoito anos de experiências escolares entre docência, acompanhamento pedagógico e secretaria, podemos perceber as relações de conflito na escola:

É uma equipe bem dividida, pois encontra pequenos grupos que se conhecem, têm afinidades e com isso essa relação gerou uma convivência além do setor de trabalho. Há pessoas que não se envolvem, vem realizam suas tarefas e pronto. E como em todo grupo com vários membros, existe fofocas, falta de comprometimento com o trabalho gerando às vezes desconforto, pois colegas ficam com sobrecarga. Mas também tem aqueles que procuram manter uma relação profissional e amigável em prol de uma educação melhor a cada dia, e construção de proximidade e empatia para um convívio melhor.

Os conflitos acontecem pelos mais variados motivos. Competitividade, convivência, conflitos, diferenças, fofocas, falta de comunicação etc. Mas o problema justificado é a dificuldade de convivência, a inaptidão de comunicação e relacionamentos transparentes.

É possível perceber que a professora destaca a fofoca como elemento presente no cotidiano escolar. Essa situação causa desconforto, do ponto de vista da entrevistada, para o desenvolvimento de ações coletivas pautadas em um bom convívio. Um desafio apontado pela docente diz respeito às variadas motivações com o trabalho na escola, desde aqueles que não se envolvem coletivamente aos que buscam o desenvolvimento de um trabalho conjunto.

Nesse sentido, destacamos o olhar de Ferreira (2013) que reflete em como o estado de espírito ou de ânimo das professoras interfere em um ambiente. “O clima é afetado por conflitos, situações positivas e negativas que ocorrem no ambiente de trabalho e também por fatores externos.” (FERREIRA 2013, p. 47).

Podemos concluir que no cotidiano escolar refletir sobre os conflitos, sobre situações de fofoca é um trabalho pedagógico importante para a própria gestão, para consolidação de um espaço democrático e de escuta. Por outro lado, as

professoras também registraram relações de afeto e cumplicidade que poderiam ser potencializados em ações da gestão em busca do fortalecimento da democracia na escola. Ser reconhecido/a, mesmo que diante das diferenças, é condição para relações de trabalho pautado no diálogo e na coletividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como anunciado, essa pesquisa teve como objetivo compreender as relações entre as professoras na convivência cotidiana e escolar no contexto de uma gestão democrática, a fim de relatar o clima de convivência, o relacionamento entre os pares e o papel do gestor/diretor dentro da instituição. Este trabalho possibilitou entender que o principal desafio vivenciado nos dias atuais é promover a efetiva participação dos diversos segmentos nas decisões a serem tomadas na escola. Visando compreender as relações entre professoras na convivência cotidiana e escolar no contexto de uma gestão democrática usamos da observação participante, a leitura da legislação educacional e as entrevistas.

O desenvolvimento dessas reflexões sobre gestão democrática e convivência entre pares me viabilizou o acesso a informações sobre o olhar das professoras que talvez se não a pesquisa eu não teria atentado.

Ao longo dessa formação no LASEB, nas diferentes disciplinas pude construir instrumentos e possibilidades de trabalhar a convivência entre as professoras no interior da escola. Nesse sentido, algumas práticas e ações já têm sido desenvolvidas. A possibilidade de pedir que as professoras reflitam sobre a convivência já é em si um tipo de intervenção na medida em que elas pararam um momento para pensarem em sua prática e sobre a relação com suas colegas.

Em busca por um melhor clima de convivência entre os pares foram realizadas formações evidenciando a percepção do comportamento individual e dos grupos e sua influência no clima de convivência. É inegável que muitos avanços já foram conseguidos, a participação do grupo em eventos coletivos é prova disto.

A pesquisa possibilitou a construção de um projeto, um plano que envolve a formação continuada da equipe de professoras da EMEI Lucas que está sendo realizado semanalmente às segundas feiras onde o grupo compartilha vivências e experiências, levanta e debate questões do cotidiano e práticas escolares.

A convivência entre pares é fundamental não só porque as pessoas que trabalham na escola precisam “se darem bem umas com as outras”, mas,

essencialmente para promover interlocução na medida em que a gestão da escola tem primazia por uma gestão democrática que as pessoas precisam ser ouvidas, respeitadas e que as decisões sejam coletivas e não arbitrárias.

É importante pensar a função social da escola repensando o papel do diretor e da comunidade escolar nas relações de poder no caminho da gestão. Percebe-se que avanços foram conquistados no sentido de se ter uma escola melhor e democrática, com a construção de proximidade e empatia para um convívio melhor na relação profissional e interpessoal.

Os avanços são significativos, porém, a escola não está isenta de dificuldades. Para a melhoria da consciência crítica da realidade social, da convivência entre os pares é preciso a participação de todos na gestão escolar e a boa relação entre pares é um elemento importante para o fortalecimento de princípios democráticos.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ângela. Aceita um conselho? Como organizar o Colegiado Escolar. In: Guia da Escola Cidadã, vol. 8. São Paulo: Cortez, 2002.

AZEVEDO, Neraldo Pontes: desafios da organização e gestão escolar. São Paulo 2003 6p.

BASSO, Itacy Salgado. Significado e sentido do trabalho docente. Caderno CEDES, Campinas, vol. 19, n.44, p. 19-32, Apr.1998.

BRASIL (2001): Plano Nacional de Educação. Lei n.º 10.172, de 09/01/2001. Brasília: MEC.

_____ (1996): Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: MEC.

_____ (1988): Constituição: República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico.

DALBERIO, M. C. B., e PARONETO, G. M. Projeto Político-Pedagógico frente à gestão escolar. In: RODRIGUES, A., e SANTOS, F. R. (Org.): Pedagogia, vol. IV. Uberaba: UNIUBE, 2006.

DALMAS, Ângelo. Planejamento participativo na escola: elaboração e avaliação. Petrópolis. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

DOM - Diário Oficial do Município DECRETO Nº 17.005, DE 31 DE OUTUBRO DE 2018

DOURADO, Luiz F. A escolha de dirigentes escolares: políticas e gestão da educação no Brasil. In: FERREIRA, Naura C. Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios. São Paulo: Cortez, 1998.

DOURADO, Luiz Fernandes e DUARTE, Marisa Ribeiro Teixeira. Progestão: como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar? Módulo II Brasília: Consed, 2001.

FEREIRA, Patrícia Itala. Clima organizacional e qualidade no trabalho. Rio de Janeiro: LTC ,2013.

LIBÂNEO, José Carlos. Educação Escolar: políticas, estrutura e organização/José Carlos Libâneo, João Ferreira de Oliveira, Mirza Seabra Toschi – 3. ed. – São Paulo: Cortez, p.342 e 343, 2006. – (Coleção docência em formação). Série saberes pedagógicos.

LUCKESI, Cipriano Carlos. Avaliação educacional escolar: para além do autoritarismo. In: Avaliação da aprendizagem escolar: estudos e proposições. São Paulo: Cortez, 1995.

MALINOWSKI, B. Argonautas do Pacífico Ocidental São Paulo: Abril, 1984.

MARIA CÉLIA BORGES DALBERIO Revista Iberoamericana de Educación Papyrus, 1998.

_____. Projeto político pedagógico: uma construção possível. Campinas, SP: Papyrus, 2001.

PARO Vitor Henrique. Administração escolar: introdução e crítica. 14ª Ed. São Paulo. Cortez, 2006.

PARO, Vitor Henrique. Eleição de Diretores: A escola pública experimenta a democracia. Campinas: Papyrus, 1996

_____. Gestão democrática da escola pública. Ática, 2002.

REBOLO, Flavinês; TEXEIRA, Liny R. Martins; PERRELLI, Maria Aparecida De Souza (org.) Docência em questão: discutindo trabalho e formação. Campinas, SP: Mercado das Letras, 2012.

RODRIGUES, Neidson. Por uma nova Escola: o transitório e o permanente na educação. 6ª ed. São Paulo: Cortez, 1987.

VEIGA, Ilma Passos. A Escola: espaço do projeto político-pedagógico. 1995.

_____. Trabalho escolar e conselho de classe. 3ª ed. São Paulo: Papyrus, 1995.

_____. Organização e gestão escolar: teoria e prática. 4. ed. Goiânia: Editora alternativa, 2001.