

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

Berenice de Oliveira Bona

**GESTÃO DO PEDAGÓGICO: UMA ANÁLISE SOBRE A
INDISCIPLINA A PARTIR DA REVISTA GESTÃO ESCOLAR
(2016-2018)**

**Tio Hugo, RS
2018**

Berenice de Oliveira Bona

**GESTÃO DO PEDAGÓGICO: UMA ANÁLISE SOBRE A INDISCIPLINA A PARTIR
DA REVISTA GESTÃO ESCOLAR (2016-2018)**

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Educacional (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientadora: Natália Pergher Miranda

Tio Hugo, RS
2018

Berenice de Oliveira Bona

**GESTÃO DO PEDAGÓGICO: UMA ANÁLISE SOBRE A INDISCIPLINA A PARTIR
DA REVISTA GESTÃO ESCOLAR (2016-2018)**

Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Educacional (EaD), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Aprovado em 30 de novembro de 2018:

Natália Pergher Miranda, Ms. (UFSM/UAB)
(Presidente/Orientadora)

Adriele Delgado Dias, Ms. (UFSM/UAB)

Neila Pedrotti Drabach, Dr^a. (IFFar)

Tio Hugo, RS
2018

DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, autor de meu destino, meu guia, pela força e coragem durante toda esta caminhada.
À minha família que sempre me apoiou em todos os momentos de minha vida.*

AGRADECIMENTOS

Foram muitas as pessoas que contribuíram significativamente para a concretização dessa pesquisa. Depois de muito trabalho, é chegada a hora de manifestar toda minha gratidão e consideração àqueles que não mediram esforços para atender às minhas expectativas.

Agradeço a Deus por estar sempre comigo, guiando meu caminho e iluminando meus passos, nos momentos bons e difíceis dessa caminhada.

À Universidade Federal de Santa Maria, em especial, ao Curso de Pós-Graduação em Gestão Educacional, o ambiente acadêmico adequado para que eu pudesse aprofundar minha formação acadêmica e a oportunidade de realizar o curso de pós-graduação.

À minha família, que esteve sempre presente, me incentivando e acreditando na possibilidade de um dia alcançar meu objetivo.

À minha querida Orientadora Prof.^a Natália Pergher Miranda, pela confiança que depositou em minha pessoa. Por tantas oportunidades de conhecimento e crescimento. Sempre me transmitiu tranquilidade. Sua amizade é valiosa!

A todas aquelas pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para o êxito desse trabalho.

Recebam meu respeito e carinho!

A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê.

(Arthur Schopenhauer)

RESUMO

GESTÃO DO PEDAGÓGICO: UMA ANÁLISE SOBRE A INDISCIPLINA A PARTIR DA REVISTA GESTÃO ESCOLAR (2016-2018)

AUTORA: Berenice de Oliveira Bona
ORIENTADORA: Natália Pergher Miranda

O presente trabalho de pesquisa tem o intuito de investigar as ações dos gestores escolares no que se refere ao tema indisciplina em reportagens e artigos com essa temática na revista Gestão Escolar da Editora Abril no período de 2016 a 2018. Para tanto, uma procura por reportagens/artigos foi realizada, identificando as principais ações dos gestores escolares a fim de amenizar o problema da indisciplina, sendo possível, a partir disso, refletir sobre os dados obtidos na pesquisa. Este recorte histórico sobre a temática permite que se tenha um panorama e conheça quais são os problemas de indisciplina enfrentados no cotidiano escolar e quais as ações são sugeridas aos gestores a fim de tentar amenizar essa questão. A presente pesquisa de natureza qualitativa, seguiu os preceitos do estudo exploratório, explicativo por meio de uma pesquisa bibliográfica. Verifica-se no discurso da revista Gestão Escolar que as concepções e ações da equipe gestora às vezes são tendenciosas e ideológicas, não é um discurso sobre a realidade.

Palavras-chave: Gestão. Gestão do Pedagógico. Indisciplina.

ABSTRACT

PEDAGOGICAL MANAGEMENT: AN ANALYSIS OVER INDISCIPLINE BASED ON GESTÃO ESCOLAR MAGAZINE

AUTHOR: Berenice de Oliveira Bona
ADVISOR: Natália Pergher Miranda

The aim of this research is to investigate the actions taken from school managers concerning indiscipline in reports and articles about this subject in the magazine *Gestão Escolar* printed by Editora Abril from 2016 to 2018. To do that, it was made a search for reports and articles, identifying the main actions taken by school managers in order to lessen the problem of indiscipline. It was then possible, based on the findings, to ponder over the research data collected. This historical cut about the subject provides a broad view and knowledge about the problems of indiscipline found everyday at school and what actions are suggested by school managers in order to lessen the problem. This is a qualitative research of exploratory and explanatory purpose using a bibliographic reference. It was found in the speech of *Gestão Escolar* magazine that the actions and concepts of the management team are sometimes biased and ideological, not being a speech about the real world.

Keywords: Management. Pedagogical Management. Indiscipline.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 INDISCIPLINA NA ESCOLA: UM DESAFIO PARA A EQUIPE GESTORA	13
2.1 A gestão democrática e seus elementos constitutivos	13
2.2 Gestão do Pedagógico: o trabalho do professores	15
3 METODOLOGIA	17
4 O OLHAR DA REVISTA GESTÃO ESCOLAR SOBRE A INDISCIPLINA.....	18
4.1 A Revista Gestão Escolar.....	18
4.2 Indisciplina: o que é e o que parece ser, mas não é – Publicado em 15 de janeiro 2016.	19
4.3 Intervenções específicas para parar o bullying - Publicado em 25 de novembro de 2017	21
4.4 Uma série polêmica abre caminho para o diálogo - Publicado em 12 de maio de 2017	22
4.5 Carta aberta a uma jovem professora - Publicado em 12 de março de 2018.....	23
4.6 Precisamos falar sobre clima escolar - Publicado em 12 de março de 2018	24
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS CONCEPÇÕES E AÇÕES DA EQUIPE GESTORA E DA REVISTA GESTÃO ESCOLAR	26
5.1 Diretor, Orientador e Supervisor Escolar.....	26
5.2 Professores	27
5.3 Comunidade Escolar	28
5.4 Discurso e ideologia na Revista Gestão Escolar	28
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS.....	33

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de pesquisa tem como objetivo geral investigar quais são as concepções de gestão presente nas ações dos gestores escolares quanto à indisciplina, identificadas em reportagens e artigos da Revista Gestão Escolar da Editora Abril no período de 2016 a 2018. A ideia da autora desta pesquisa é promover ações de boa convivência escolar e o desenvolvimento da solidariedade com vistas à redução da violência e da indisciplina obtendo assim um melhor desempenho da gestão escolar.

Os objetos de análise deste trabalho foram coletadas na revista Gestão Escolar e sugerem ações aos gestores a fim de enfrentar a indisciplina escolar. Nele apresenta-se uma análise a respeito da indisciplina e sua realidade dentro do ambiente escolar, buscando-se analisar quais as dificuldades encontradas pelos gestores diante de tal comportamento e o que é sugerido a eles no sentido de amenizar essas situações.

A pesquisa desenvolvida de natureza qualitativa seguiu os preceitos do estudo exploratório, explicativo por meio de uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de material já elaborado. A coleta de dados foi realizada em 5 revistas, que abordavam a temática indisciplina escolar, uma vez que foram excluídas aquelas que não atenderam à temática durante o período 2016 a 2018. A revista Gestão Escolar está disponível no endereço <https://novaescola.org.br/>.

Os alvos da investigação que se fizeram presentes ao analisar os recortes feitos nas edições foram as condutas indisciplinadas presentes no cotidiano escolar e as medidas sugeridas à equipe gestora diante de tal comportamento. Foram utilizadas para essa pesquisa uma edições da revista Gestão Escolar do ano 2016, duas do ano 2017 e duas do ano 2018.

Meu interesse pela temática se dá em virtude da atual função que exerço, na qual venho sendo motivada a superar desafios vivenciados no cotidiano escolar no que se refere à indisciplina. Estou diretora de uma escola que atende a uma clientela procedente, em sua maioria, de bairros periféricos da cidade de Carazinho RS, em que vários são “adolescentes em conflito com a lei” (tráfico de drogas, usuário de drogas, fora da faixa etária, violência, *bullying*, furtos, não respeitam regras, entre outros). Esses fatores contribuem para a infrequência que é “resolvida” por força da justiça, já que esses adolescentes não têm nenhum interesse e motivação por aquilo

que a escola pode oferecer, tornando-se assim um desafio à equipe gestora, que deve acolher e incluir no ambiente escolar e, também incentivar para que permaneçam e realizem o que é proposto na escola. Além disso, percebe-se que a desestruturação das famílias, o abandono paterno e materno ou de ambos é o elemento primordial que o alunos não frequentem este ambiente tão importante para suas construções de cidadãos autônomos, críticos e independentes.

Atualmente exerço minhas atividades profissionais como gestora do I.E.E. Cruzeiro do Sul Oniva de Moura Brizola, do município de Carazinho do interior do Rio Grande do Sul (RS) e no período noturno como professora de ensino superior das áreas tecnológicas (Cálculo, Pesquisa Operacional, Matemática, entre outras) nos cursos de Engenharia, Arquitetura e Sistemas de Informação na Universidade Luterana do Brasil uma instituição da rede privada.

Em minha trajetória acadêmica sempre estive envolvida num processo de formação contínua, acreditando sempre na minha capacidade de desenvolver um trabalho sério, dinâmico e integrado. No período de 2002-2005 cursei o Programa de Mestrado em Ciências com domínio em Modelagem Matemática, pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI). De 2007 a 2013, cursei o Programa de Doutorado em Enseñanza de las Ciencias pela Universidade de Burgos – Espanha em convênio com o Instituto de Física da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Neste programa apreendi as nuances das relações internacionais e a importância de respeitar as diferenças culturais.

Devido à crescente necessidade de estar sempre inovando e na busca constante do aperfeiçoamento profissional, no período de 2009-2011 realizei a Especialização em Física para o Ensino Básico pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) realizei os seguintes cursos: em 2012-2013 Especialização em Mídias para a Educação, de 2013-2014 Especialização em Eficiência Energética nos Processos Produtivos e, de 2017-2018 a Especialização em Gestão Educacional.

Assim, foi-se construindo a ideia de que é a equipe gestora que proporciona a tônica para que as relações se estabelecem no espaço escolar, já que precisa realizar a mediação de conflitos neste ambiente pois é responsável por estabelecer as diretrizes de convivência na escola entre professores, alunos, e comunidade escolar.

Neste sentido, acredita-se que por meio de ações de gestão coerentes, seja possível conduzir e amenizar os problemas enfrentados com o baixo aproveitamento e a indisciplina vividos no cotidiano escolar. O que se deseja é tornar o ambiente educativo em um local de convívio prazeroso e próprio para exercitar a cidadania, o ensino e a aprendizagem.

Sendo assim, a partir da apreciação de oito edições da revista *Gestão Escolar* vinculada à Nova Escola da Editora Abril, pertencente à Fundação Lemann (fundida com a Fundação Victor Civita) e escolhidas as reportagens e artigos, reproduziu-se nesta monografia trechos recortados, apresentando as ações e concepções da equipe gestora. Procurou-se pontuar práticas de gestão que podem contribuir no delineamento de estratégias positivas acerca do enfrentamento da indisciplina e violências no contexto escolar. Desta forma, apontam-se os movimentos e contradições de discursos encontrados na revista *Gestão Escolar*, assim como se situa o que há de ideológico nas compreensões dos processos educativos apresentados.

Para tanto escrevem-se como objetivos específicos desta monografia: Pesquisar na revista *Gestão Escolar* o tema indisciplina escolar, no período 2016 a 2018; Identificar as principais ações dos gestores escolares a fim de amenizar a indisciplina escolar e fazer uma análise e reflexão sobre os dados obtidos na pesquisa.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. O capítulo I versa sobre a indisciplina na escola: um desafio à equipe gestora; no capítulo II a metodologia, o capítulo III apresenta-se o olhar da revista *Gestão Escolar* sobre a gestão do pedagógico com foco no tema indisciplina escolar; o capítulo IV apresenta uma análise e interpretação das concepções e ações do gestor escolar. Por fim, apresenta-se as considerações feitas sobre essa revisão bibliográfica, procurando responder questionamento inicial desta pesquisa “quais as concepções de gestão presente nas ações dos gestores escolares quanto à indisciplina na revista *Gestão Escolar*?”. A realização desta pesquisa foi de grande relevância, pois permitiu perceber o papel do gestor escolar na boa formação do cidadão e na tarefa de gerenciar os conflitos por meio do diálogo e respeito mútuo.

2 INDISCIPLINA NA ESCOLA: UM DESAFIO PARA A EQUIPE GESTORA

Este capítulo abordará sobre Gestão Democrática do ensino e as atribuições do diretor nos progressivos graus de autonomia pedagógica, bem como um rápido panorama para identificar as razões da indisciplina escolar.

2.1 A gestão democrática e seus elementos constitutivos

Faz-se necessário que os gestores reflitam, debatam e pratiquem a gestão democrática para a sua efetivação no cotidiano escolar, já que a participação da comunidade escolar é imprescindível no processo educativo, tanto na tomada de decisão, como no compartilhamento do poder e concretização de ações que visem essa prática.

Compreende-se que a gestão democrática é importante não só para o (a) Diretor (a) da escola, uma vez que essa prática deve também ser discutida, compreendida e principalmente exercida pelos estudantes, funcionários, professores, pais e mães de estudantes, Conselho Escolar bem como por toda a comunidade. A gestão democrática da educação é um direito da sociedade e um dever do Poder Público que compete ser colocada em prática.

A gestão democrática em nosso país é um processo que vem sendo vivenciado ao longo dos anos por toda a sociedade e só foi possível com o advento da abertura política. Ela está garantida na Constituição Federal (CF) de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) nº. 9394/96.

No que se relaciona ao estabelecimento da gestão democrática no ensino público constata-se que:

É preciso que os sistemas de ensino assegurem às unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (BRASIL, 1996, p.12).

A gestão democrática nos sistemas escolares é um procedimento de construção da cidadania emancipada. Segundo Araújo (2000), são quatro os elementos indispensáveis para a gestão democrática: participação, pluralismo, autonomia e transparência.

A postura dos gestores escolares na função de Diretor em relação à indisciplina, requer especial atenção diante dessa problemática, visto que são os principais eixos norteadores do processo educativo na unidade escolar que devem ter firmeza e autonomia na busca de soluções eficazes para resolver ou amenizar as questões da indisciplina de forma racional. Assim esses gestores têm as funções de:

[...] responsabilidade máxima quanto à consecução eficaz da política educacional do sistema de desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais, organizando e coordenando todos os esforços nesse sentido, e controlando todos os recursos para tal. Devido sua posição central na escola, o desempenho de seu papel desenvolve forte influência (tanto positiva como negativa) sobre todos os setores e pessoas da escola. É de seu desempenho e de sua habilidade de influenciar o ambiente, em grande parte, a qualidade do ambiente e clima escolar, o desempenho de seu pessoal e a qualidade do processo de ensino/ aprendizagem. A fim de desincumbir seu papel, o diretor assume uma série de funções, tanto de natureza administrativa quanto pedagógica. (LÜCK, 2013, p.16)

Do ponto de vista pedagógico, conforme Lück (2013), é de sua competência a promoção de um sistema de ação integrada e cooperativa. Manter de um processo de comunicação claro e aberto entre os membros da escola e a comunidade estimulando à inovação e melhoria do processo educacional.

Uma das preocupações dos gestores e da sociedade é o crescimento da indisciplina acompanhada pela violência que tem se agravado a cada dia.

As causas da indisciplina podem ser encontradas, pois, em cinco grandes níveis: sociedade, família, escola, professor e aluno. Quando são apontados estes níveis é mais para uma orientação da investigação, para não se perder de vista os diferentes fatores de interferência, no entanto, é preciso tomar cuidado com uma certa tendência de ver estes aspectos isoladamente um do outro, na realidade estão entrelaçados. A questão que deve ser colocada é sobre o grau de importância ou de determinação de cada um desses níveis. (AQUINO, 1998, p.84).

Compreende-se que os esforços para entender e identificar as razões que mostram a indisciplina nas escolas depende da sociedade em que a escola está inserida; entender os conflitos é o maior desafio que os gestores hoje enfrentam.

É fundamental que se identifiquem e se compreendam as razões da indisciplina no contexto particular de cada escola, pois os conflitos que acontecem no ambiente escolar são reflexos do meio no qual os estudantes estão inseridos suas crenças e seus valores.

O gestor é quem responde judicialmente e pedagogicamente pela escola e por seus resultados, além de liderar, gerenciar e articular o trabalho de professores, funcionários e equipe diretiva (supervisor, orientador e vice-diretor) em função da aprendizagem dos alunos e também o bem-estar dos pais e acolhida da comunidade escolar em geral.

Segundo Libâneo (2001) para que uma escola adote um princípio democrático, ela deve agir com participação e autonomia. Para isso os objetivos da escola devem estar bem definidos e não apenas estar restrito ao processo de conhecimento e aprendizagem ela precisa ter a capacidade de proporcionar autonomia e determinação no processo de formação dos cidadãos, pois este é o fundamento para que haja a concepção democrática participativa na gestão escolar.

Assim, percebe-se que a escola diante dos desafios educacionais atuais, deve atender às novas exigências do mundo globalizado e uma das formas mais importantes é o princípio da adoção da gestão democrática e da autonomia, financeira, administrativa e pedagógica.

2.2 Gestão do Pedagógico: o trabalho do professores

A gestão do pedagógico é um dos eixos que compõem a gestão democrática e compreende o respeito ao trabalho da escola como um todo, em especial ao processo de ensino-aprendizagem. Para Ferreira (2011, p.72) “o trabalho dos professores é a produção do conhecimento em aula, sua e dos estudantes”.

Pensando nos professores como trabalhadores, Ferreira (2011) observa que as mutações nas políticas públicas e nas escolas, cada vez mais evidentes, geraram fragmentação, intensificação e precarização do trabalho dos professores.

Essa intensificação acarretou a imposição das características gerencialistas, oriundas do modelo neoliberal na educação, a saber: a redução do horário de descanso; falta de tempo para atualização e planejamento de ações para sala de aula; sobrecarga de trabalho; o déficit salarial desta categoria que contribui para a desmotivação para uma pedagogia mais atraente e que contemple o respeito às diversidades tão presentes na atualidade que são, muitas vezes o estopim dos conflitos que acontecem na escola.

A precarização segundo esta autora é devido às mudanças que ocorrem na escola, uma reorganização dos tempos, dos espaços, dos poderes, o que não significa ter-se atingido patamares de democratização, acesso, permanência, participação e autonomia. Nessa mudança, o trabalho dos professores parece ser recomposto, revisado, ressignificado, gerando nestes sujeitos maiores demandas e menos ganhos, criando condições de precarização. Como exemplo podemos citar, o aumento de contratos temporários nas redes públicas, o arrocho salarial, a contínua exigência de acompanhar políticas, muitas vezes, sem o tempo necessário para conhecê-las, entendê-las.

Segundo Ferreira (2011):

É produzindo a aula, seu trabalho, que os professores não somente realizam a gestão do pedagógico, mas dão continuidade à história, uma história absolutamente social, posto que é a convergência de interesses e desejos. A gestão do pedagógico, essa expressão que tenho utilizado para referir-me ao real trabalho dos professores: a produção da aula e, nesse espaço e tempo, a produção do conhecimento sua e dos estudantes, com base em um projeto pedagógico individual, mas dialeticamente elaborado em movimentos individual/coletivo, é, em si, a perspectiva de superação do estado de desumanização do trabalho dos professores. (FERREIRA, 2011, p.80)

A intensificação, precarização e desumanização do trabalho dos professores se revela sob a forma de desqualificação, desvalorização e perda da autonomia. Esses fatores podem ser uma das razões da indisciplina em sala de aula, pois sabe-se também que é um dos principais motivos da insatisfação dos professores. Além de aumentar a carga de trabalho, pois o professor acaba tendo que constantemente orientar o aluno quanto às suas atitudes, a indisciplina gera “tensões entre os professores e engendram, inclusive, um sentimento de impotência para atender às necessidades dos alunos” (TARDIF; LESSARD, 2009, p.144).

Portanto, a gestão da sala de aula deve refletir em ações que visem a melhoria da disciplina e do respeito às diferenças presentes na escola e na sociedade como um todo, apesar das dificuldades que afetam os gestores da sala de aula.

3 METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida de natureza qualitativa seguiu os preceitos do estudo exploratório, explicativo por meio de uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de material já elaborado. As fontes forneceram subsídios para a reflexão acerca do problema proposto: “Quais as concepções de gestão presente nas ações dos gestores escolares quanto à indisciplina na revista Gestão Escolar?”.

A coleta de dados foi realizada em seis revistas, que abordavam a temática indisciplina escolar, uma vez que foram excluídas aquelas que não atenderam à temática durante o período 2016 a 2018. A revista Gestão Escolar está disponibilizada para assinantes na biblioteca virtual do site Nova Escola da Editora Abril Cultural situado no endereço <https://novaescola.org.br/>.

Os alvos da investigação ao analisar os recortes feitos nas edições foram as condutas indisciplinadas presentes no cotidiano escolar e as medidas sugeridas ao gestor escolar diante de tal comportamento. Foram utilizadas para essa pesquisa uma edição da revista Gestão Escolar do ano 2016, duas do ano 2017 e duas do ano 2018. Realizou-se uma leitura seletiva e aprofundada das partes que realmente interessavam e feito o registro das informações extraídas, neste documento.

4 O OLHAR DA REVISTA GESTÃO ESCOLAR SOBRE A INDISCIPLINA

O discurso sobre a indisciplina alcança dimensões mundiais constituindo-se a queixa da atualidade. Portanto este estudo é importante pois, pode fornecer subsídios para melhoria da gestão da indisciplina escolar. As reportagens e artigos selecionados sobre o tema foram analisados e destacou-se as ideias principais que a revista apresenta no que concerne à gestão da indisciplina escolar, bem como as ações e medidas sugeridas para os gestores a fim de amenizar tais problemas.

4.1 A Revista Gestão Escolar

A revista brasileira Gestão Escolar, de periodicidade bimestral, é direcionada para diretores, coordenadores pedagógicos e orientadores educacionais. É uma das maiores e mais tradicionais publicações para educadores do país. Tem cerca de dois milhões de visitantes por mês em sua plataforma e cerca de um milhão de seguidores no Facebook. Esta revista pertencia à Fundação Victor Civita e, em 2016, com um acordo firmado no final de 2015, passou a ser produzida pela Fundação Lemann.

A Revista Gestão Escolar é um veículo de comunicação que atinge com seu discurso um número significativo de professores e, ainda, motiva os mesmos para a produção de seus próprios projetos. Entretanto, às vezes a Revista apresenta textos um pouco sensacionalistas e tendenciosos:

A imagem estereotipada de um professor voluntarioso, decidido a resolver os problemas por conta própria é constantemente salientado nas páginas da “Revista”. É importante ter-se presente que a “Nova Escola e Gestão Escolar” transmite aos seus leitores um enfoque de gestão escolar com caráter exclusivamente prático, alinhado com os modelos seguidos pelo departamento de recursos humanos protótipos das empresas capitalistas. (MICHEL, 2011, p.46)

A seguir apresenta-se a pesquisa das revistas selecionadas para o estudo que abordam o tema indisciplina e que apresentam relevância na perspectiva da gestão do pedagógico.

4.2 “Indisciplina: o que é e o que parece ser, mas não é” – Publicado em 15 de janeiro 2016.

A reportagem da edição 61 da Revista Gestão Escolar é de Telma Vinha e aborda sobre o momento delicado que a gestão escolar está vivendo. Especialistas reconhecem que estamos vivendo um momento difícil devido a dois momentos de mudança. O primeiro pela cobrança das tarefas da instituição: ensino dos conteúdos regulares, temas transversais, cidadania, ética, educação sexual entre outras. O segundo pelas condições de exercício da profissão que estão cada vez mais difíceis.

Pesquisa realizada por esta revista e o Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE) apontam que a maior dificuldade enfrentada pelos gestores escolares é a indisciplina liderando a lista de queixas.

Nesta reportagem, aos gestores é feito um convite para rever ideias sobre indisciplina e o que há por trás dela. A proposta de reflexão é a seguinte: Será que existe algo que pode transformar a prática pedagógica para diminuir o problema? Para isso Telma Vinha diz que é preciso entender que a indisciplina é a transgressão de dois tipos de regra. O primeiro tipo segundo Vinha (2016) são as regras morais, construídas socialmente com base em princípios que visam o bem comum, ou seja, em princípios éticos. Por exemplo, não xingar e não bater. Válidas para todas as escolas e em qualquer situação. O segundo tipo são as chamadas regras convencionais, de acordo com Vinha (2016) definidas por um grupo com objetivos específicos. Aqui entram as que tratam do uso do celular e da conversa em sala de aula, por exemplo.

A autora da reportagem coloca que:

É preciso distinguir entre moralidade e convenção só assim se pode começar a trilhar um caminho promissor. Conhecimento é autoridade e o que se espera da escola é conhecimento. É isso que faz o aluno respeitar o ambiente à sua volta. Senão, a tendência é ele procurar algo mais interessante para fazer. (VINHA, 2016, p. 03)

Sem ajuda, a criança não aprende o valor das regras. “O movimento contínuo de construção e reavaliação de regras, mais o respeito a elas, é a base de todo convívio em sociedade” (VINHA, 2016, p. 04). Áurea de Oliveira coloca que é preciso enxergar o espaço escolar como propício para a vivência de relações interpessoais. As questões ligadas à moral e à vida em grupo devem ser tratadas

como conteúdos de ensino. As aulas devem ter significado, pois não adianta exigir que os alunos cumpram as tarefas se o conteúdo ou a estratégia de ensino tem pouco a dizer para eles. (VINHA, 2016, p. 05).

Conforme o autor, em vez de agir sobre a consequência, procurar a causa. Saber como o ser humano se desenvolve moralmente é essencial para encontrar as raízes da indisciplina. O entendimento do que é ou não é moralmente aceito e por que deve ser compreendido pelo aluno. O professor precisa de autoridade perante a classe, mas ela só é conquistada quando ele domina o conteúdo e sabe lançar mão de estratégias eficientes para ensiná-lo. Os benefícios certamente serão maiores se houver o envolvimento de toda a comunidade escolar. Por isso, o trabalho exige não apenas autorreflexão, mas também, formação e esforço dessa equipe. Para transformar o ambiente, o discurso tem de ser constante e exemplificado por ações de todos. Quando a conversa é sempre proibida, perde-se a chance de favorecer a troca de ideias. Em muitas ocasiões, o diálogo é produtivo.

Como se resolve a indisciplina? Para Telma Vinha (2016) é essencial trabalhar no conteúdo de ensino questões relacionadas à moral e ao convívio social e criar um ambiente de cooperação. As estratégias usadas, atualmente, por parte dos gestores, para lidar com a indisciplina estão na contramão do que os especialistas apontam ser o mais adequado, pois eles acreditam em medidas duras com relação ao comportamento dos alunos, tais como a expulsão, aumentar o policiamento, entre outras. Se a repreensão funcionasse, a indisciplina não seria apontada como o aspecto da Educação com o qual é mais difícil lidar em sala de aula.

Um dos encaminhamentos para a solução do problema da indisciplina sugeridos por Telma Vinha é distinguir as regras morais das convencionais e discutí-las. As morais merecem mais atenção, já as convencionais estão mais ligadas ao andamento do trabalho. Outro aspecto importante é saber equilibrar de maneira justa a reação a um problema avaliando a real gravidade da transgressão, e isto pode ser realizado com *uma boa conversa, com diálogo e ouvindo as partes*.

Segundo Telma Vinha o professor deve conquistar autoridade com o conhecimento e o respeito ao aluno, pois os alunos desejam que o professor tenha autoridade para resolver os conflitos em sala, antes de recorrer à direção. Sendo assim é preciso construir um ambiente cooperativo no qual os alunos tenham voz, sejam respeitados e aprendam a respeitar. Isso faz com que o comportamento seja

adequado naturalmente e não por medo de sanções. Se ocorrer comportamentos inadequados deve-se chamar a atenção, mas sempre com respeito e mostrando que o grupo é que está sendo prejudicado. Deve-se agir com calma, pois tratar o estudante dessa forma faz com ele também perceba como agir em momentos de conflito.

Uma boa interação entre toda equipe, acordando novas regras e negociando as que não podem ser alteradas incentiva e respeita a autonomia do aluno. Para Telma Vinha os estudantes necessitam de referências e de orientação. É importante que a equipe gestora coloque as regras, até que, efetivamente convictos, crianças e jovens possam gerenciá-las e, de forma autônoma, viver bem em sociedade.

Os professores clamam por normatização, mas acreditamos que somente criar as regras de controle e normas de conduta não são suficientes, é preciso que as escolas, através do seu coletivo discutam os valores envolvidos em cada situação conflitante, usando de autoridade, pois cada vez que a escola precisa de uma lei externa para resolver os seus conflitos, ela perde a sua autonomia. No entanto, um comportamento ético, ao invés da simples normatização discute as relações com outras pessoas, as responsabilidades de cada um, bem como os princípios e os valores que dão sentido à vida.

Portanto, o diretor na figura de gestor deve investir em formação ética no convívio entre alunos, professores, e funcionários para vencerem as questões disciplinares, que tanto afetam a aprendizagem e a conseqüente promoção dos alunos.

4.3 Intervenções específicas para parar o bullying - Publicado em 25 de novembro de 2017

O artigo publicado é de autoria de Telma Vinha em coautoria com José María Avilés Martínez. O artigo aborda sobre as principais diferenças entre bullying e conflito.

De acordo com os autores os conflitos são naturais do convívio social, há um equilíbrio de forças entre as pessoas envolvidas. A situação normalmente gera incômodo nos envolvidos e esse incômodo faz com que sintam vontade de sair do conflito. As partes conflitantes podem recorrer a um mediador e analisar como

contribuiu para a desavença e para a solução, reconhecendo perspectivas, sentimentos e necessidades.

No bullying, intimidações e agressões se repetem. Apesar de os envolvidos serem pares, a vítima está em desvantagem e não tem a oportunidade de argumentar, se defender e, às vezes, nem de falar. O agressor não se comove com a condição da vítima nem vê necessidade de mudar a relação de domínio e submissão.

Por isso, em situações abusivas, a mediação tem alcance reduzido. As intervenções precisam conduzir ao reequilíbrio de forças, levando o agressor a reconhecer o dano causado e a repará-lo, interrompendo a violência. A vítima precisa perceber a tentativa de se fazer justiça. E é necessário prever garantias coletivas do fim do assédio. Confiar na palavra do agressor não basta, devem-se envolver outros no compromisso de que o bullying realmente cessará.

Para tanto, é importante investir na prevenção, construindo projetos antibullying, implantando assembleias e formando equipes de ajuda. O gestor escolar cumpre sua função educativa ao dar aos sujeitos a possibilidade de mudança, de restauração e aprendizagem de valores. Perceber a correta diferenciação entre conflitos e intimidações sistemáticas orientando e dirigindo a intervenção.

4.4 Uma série polêmica abre caminho para o diálogo - Publicado em 12 de maio de 2017

O artigo das autoras Telma Vinha, Luciene Tognetta e Luciana Z. Lapa, trata sobre a série 13 Reasons Why (Os 13 porquês), da Netflix, que tem gerado discussão. É uma trama dura e triste que retrata a convivência conflituosa de uma adolescente com seus pares, numa fase frágil da vida, e que a levam ao suicídio. Mostra que as violências veladas que ocorrem na escola e em outros espaços podem ter consequências devastadoras. Mostra também que o bullying ocorre longe da observação dos adultos e aponta para a necessidade do olhar atento a pequenas, mas importantes, manifestações.

O suicídio no Brasil é uma das principais causas de morte de jovens. Como a série trata de forma criativa e atual esse tema, a equipe gestora pode utilizá-la como

instrumento de debate, abordando com alunos e professores questões como: "Por que as pessoas se matam? Que ações contribuem para piorar ou ajudar?" Não falar sobre um assunto doloroso não evita o problema. Portanto, é importante que a equipe gestora dialogue com propriedade e respeito sobre o assunto, discutindo o sentido da vida, os sonhos, a felicidade assim, aumentará as chances de prevenção e da pessoa receber cuidados da escola e dos amigos.

4.5 Carta aberta a uma jovem professora - Publicado em 12 de março de 2018

A reportagem é de Felipe Bandoni, doutor em Biologia pela USP e professor na Educação de Jovens e Adultos (EJA) em São Paulo. Ele descreve os problemas que uma jovem enfrentou em 2017, na sua estreia como professora. Momentos de tensão em sala, perfis de jovens em situação de vulnerabilidade, indisciplina, falta de adesão dos alunos às suas propostas, dificuldades em dialogar com eles, com os pais e com os gestores. Isso teve como consequência o baixo rendimento nas aulas, a impaciência e "explosões" Em 2018, os alunos continuaram na escola, e esse problema não pôde continuar.

Como restabelecer a relação? Resolver essa situação sem o apoio da equipe gestora é impossível. Por mais esforço que uma professora faça isoladamente, alunos vulneráveis socialmente, não importa o motivo, requerem um trabalho cuidadoso de toda a escola. É preciso buscar apoio da equipe gestora.

Há caminhos para melhorar o clima, tais como: escolha de conteúdos atrativos para os estudantes; não se prender ao planejamento, pois se trata de uma turma especial, e seu principal objetivo deve ser o de criar vínculo com os alunos; evite, quanto puder, as palestras; Substituir aulas em que os estudantes são passivos por outras em que há a necessidade da participação deles. Proponha que conversem, pergunte a opinião deles, escute-os genuinamente. Por fim, não deixe que os comentários pejorativos feitos pela turma atinjam você. Algumas vezes, os ataques que sofremos não são dirigidos a nós, e sim ao que representamos para eles: o adulto, a autoridade, a escola.

Sabemos que é uma tarefa bastante difícil para o professor disciplinar uma criança. Mas acreditamos que isso é possível se o professor promover aulas

prazerosas e fundamentalmente que se crie uma relação professor-aluno de carinho e respeito.

4.6 Precisamos falar sobre clima escolar - Publicado em 12 de março de 2018

A reportagem da edição 66 da Revista Gestão Escolar é de autoria de Paula Peres e trata sobre clima escolar. O convívio entre alunos, entre professores, a infraestrutura e o quão democrática é a instituição são dimensões que afetam diretamente o clima escolar e, por consequência, a aprendizagem. É sugerida uma pesquisa para a gestão escolar realizar que permite identificar os problemas e pensar coletivamente em medidas para solucioná-los. Ela é constituída de 8 dimensões que podem afetar a maneira como alunos, pais e funcionários se sentem dentro da instituição. Peres (2018) sugere as seguintes questões: sobre as relações com o ensino e com a aprendizagem. Para Peres (2018) a escola deveria ser um lugar onde a aprendizagem acontece com equidade, com aulas de qualidade usando diferentes estratégias de ensino e todos devem acreditar no êxito dos alunos. Se há desinteresse pelos alunos sugere-se organizar grupos de trabalho com estudantes e professores para pensar em diferentes estratégias de aula. Também é importante preparar os estudantes para avaliações externas e vestibulares e apresentar opções de profissão aos alunos do Ensino Médio.

Sobre as relações sociais e os conflitos na escola, para Peres (2018) são as relações, os conflitos e a qualidade do tratamento que ocorre entre os professores, funcionários, gestores e alunos. Se houver conflitos debater abertamente o motivo, promovendo um sentimento de pertencimento com relação à escola.

A questão das regras, as sanções e a segurança na escola. É a forma como os membros da escola intervêm nos conflitos interpessoais. Está relacionada à elaboração e aplicação de regras, sanções e punições, e ao sentimento de justiça compartilhado por todos. Para Peres (2018) as ações para resolver o problema de conflitos é dar o poder de resolução aos próprios alunos, por meio dos grupos de apoio. Assim, eles chegam juntos a soluções adequadas para os dois lados.

Sobre as situações de intimidação entre alunos. Neste caso envolve somente os alunos e trata de visibilizar as ocorrências de maus-tratos, intimidação e bullying e também os lugares onde isso acontece. Neste caso Peres (2018) sugere que o

ideal para a resolução do problema é o diálogo com a colaboração dos professores como mediadores e a realização de reuniões com os pais.

Sobre a família, a escola e a comunidade. Trata-se da qualidade das relações entre a escola, as famílias e a comunidade do entorno, compreendendo o respeito, a confiança e o apoio entre esses grupos. Conforme Peres (2018) quando os pais se envolvem de maneira negativa nos conflitos dos filhos, incitando-os a arrumarem confusão, baterem de volta, a solução é conversar individualmente com todos os pais para mostrar que a escola estava buscando resolver os conflitos com base no diálogo e com a mediação da equipe gestora.

Sobre a infraestrutura e a rede física da escola. Trata da qualidade da infraestrutura e do espaço físico da escola, seu uso, adequação e cuidado. Para Peres (2018) o ideal é permitir ao aluno o acesso a todos os ambientes, se houver proibição dialogar sobre os motivos e pensar coletivamente em soluções. Os estudantes podem se comprometer a preservar os livros da sala de leitura e, em troca, a gestão autoriza sua entrada no intervalo, por exemplo.

Sobre as relações com o trabalho. É a maneira como professores e gestores se sentem com relação ao ambiente de trabalho e à escola. De acordo com Peres (2018) é necessário separar a insatisfação com a carreira docente da insatisfação com o trabalho naquela instituição de ensino específica. Os professores sentem falta de devolutivas sobre seu trabalho, para isso a equipe gestora pode organizar reuniões mensais, individuais, para avaliar os pontos positivos e em desenvolvimento de cada profissional, todos devem buscar juntos o aprendizado dos alunos. No caso dos gestores, compartilhar responsabilidades com os demais membros da equipe evita deixar uma pessoa sobrecarregada.

Sobre a gestão e a participação. É como a equipe gestora é vista, autoritária ou democrática? Inclui também a organização de espaços colaborativos para desenvolver projetos ou solucionar problemas. Segundo Peres (2018) O diretor deve inserir a comunidade nos espaços de decisão, com o Conselho Escolar e deixar de ser responsável pela resolução e punição de todos os conflitos tendo mais tempo disponível para pensar em outros processos.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS CONCEPÇÕES E AÇÕES DA EQUIPE GESTORA E DA REVISTA GESTÃO ESCOLAR

Nesta seção realiza-se uma leitura analítica com a finalidade de ordenar e resumir as informações contidas nas oito edições, de forma que estas possibilitassem a obtenção de respostas ao problema da pesquisa em um diálogo com autores da área da gestão escolar.

Realizou-se a análise e interpretação à luz do referencial teórico relativo à temática do estudo, nas figuras do gestor (diretor), coordenador pedagógico, orientador educacional, professores, comunidade algumas concepções subentendidas na fala da revista Gestão escolar.

5.1 Diretor, Orientador e Supervisor Escolar

Na definição clássica do pesquisador Antônio Carlos Gomes da Costa (2001), o diretor de uma escola deve conjugar três perfis básicos: *Administrador escolar*: mantém a escola dentro das normas do sistema educacional, *Supervisor pedagógico*: valoriza a qualidade do ensino, o projeto pedagógico, a supervisão e a orientação pedagógica e cria oportunidades de capacitação docente; *Líder sociocomunitário*: preocupa-se com a gestão democrática e com a participação da comunidade.

De acordo com a revista Gestão Escolar, o coordenador pedagógico é um expert nas práticas de ensino e se torna uma espécie de conselheiro para professores e também para pais interessados na metodologia de ensino aplicada. Já, o orientador educacional é o profissional que consegue diagnosticar o nível de aprendizagem do aluno e suas dificuldades, coordenar o professor e descobrir as falhas que podem estar atrapalhando a evolução dos estudantes.

Nas entre linhas das edições estudadas, cabe ao diretor enxergar o espaço escolar como propício para a vivência de relações interpessoais. Já para resolver o problema da indisciplina sugere que é essencial trabalhar como conteúdos de ensino, com as questões relacionadas à moral e ao convívio social e criando um ambiente de cooperação.

Observa-se na construção dessa reportagem, que o autor parece desconhecer sobre a ilegalidade das medidas disciplinares como a expulsão ou transferência compulsória. O Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e a Constituição Federal de 1988, se manifestam pela ilegitimidade destas medidas disciplinares, existindo a garantia constitucional de que o aluno tem o direito de permanência na escola.

Percebe-se também nas edições da revista (edição 59) uma crença na solução de problemas sócio escolares a partir de atitudes individuais, sem o comprometimento mais amplo da sociedade, e especificamente, do Estado visando superar problemas sociais, culturais e econômicos que reverteriam em ações e atitudes diferentes por parte dos professores, aluno, enfim de toda equipe gestora. Esta afirmação parte de uma reportagem que mostra várias atitudes individuais para a solução do problema como, por exemplo, o diretor afirma dividir as chaves da escola com uma das maiores favelas da cidade de São Paulo. "Eu tinha 12 conjuntos de chaves que eram compartilhados com esses grupos", relata. "A escola é da comunidade. Ela é muito mais deles do que foi minha como diretor". (SOARES, 2017, p.3)

O que se observa, nesse contexto, é uma atitude corajosa, mas voluntarista, com resultados apenas particulares e específicos, sem cobrar uma postura do Estado para, no envolvimento com políticas de gestão educacional, elaborar soluções para o referido problema, pois, como se afirmou acima, se entende que a gestão educacional compreende também os aspectos externos e internos dos cotidianos escolares.

5.2 Professores

No artigo da edição 61 o seguinte questionamento está direcionado ao professor "Será que existe algo que você pode transformar em sua prática pedagógica para diminuir o problema da indisciplina escolar?"

O leitor, ao realizar sua leitura de forma atenta, perceberá um discurso de que uma das causas da indisciplina na sala de aula pode estar relacionada a prática pedagógica do professor.

O professor deve ter autoridade perante a classe, que só é conquistada quando ele domina o conteúdo e as estratégias eficientes para ensiná-los. As aulas devem ter significado, pois não adianta exigir que os alunos cumpram as tarefas se o conteúdo ou a estratégia de ensino tem pouco a dizer para eles.

Professores também são gestores. Na construção textual das reportagens estudadas, percebe-se que os mesmos são vistos como incapazes de lidar determinados problemas de questão social, tal como o uso de drogas pelos adolescentes. O que se percebe nas leituras é uma dissociação entre o social e a escola, e isto se mostra porque o problema do uso de drogas em nenhum momento foi abordado como problema a ser apropriado pelo professor. Observa-se que a Revista, constantemente, projeta uma imagem específica dos professores e da relação destes com sua profissionalidade, colocando-os como alienados em temas polêmicos, mas com atitudes individuais e voluntaristas.

5.3 Comunidade Escolar

De acordo com as reportagens/artigos a comunidade escolar é percebida como tendo uma participação efetiva e com atitude de quem pode modificar o curso dos acontecimentos apenas por seus atos voluntários. De forma constante as reportagens universalizam histórias individuais e trazem receitas de soluções para atacar e acabar com os problemas da educação brasileira detectados e nomeados na revista. Estas realidades criadas, ou seja construções ideológicas se materializam, entre outros, a partir da linguagem que expressa opiniões de visões particulares de determinados assuntos, universalizando estas opiniões e tornando-as únicas e verdadeiras.

5.4 Discurso e ideologia na Revista Gestão Escolar

Faz-se relevante abordar sobre os conceitos de discurso e ideologia. O discurso é a exposição de ideias, proferida em público, feita de improviso ou antecipadamente escrita com esse propósito. Segundo Orlandi (2003, p. 26), “no discurso constatamos o modo social de produção da linguagem. O discurso é um

objeto histórico social cuja especificidade está em sua materialidade, que é linguística”. A Ideologia é a reunião das ideias características de um grupo. Já o discurso ideológico não é apenas um discurso sobre a realidade, ele define as situações e cria sua própria verdade. As normas ocultas do mundo da ideologia determinam quais as concepções de mundo que podem ser aceitos, sendo estas regras concretizadas nos discursos elaborados para a referida intenção.

A revista “Gestão Escolar” é um veículo de comunicação que atinge com seu discurso um número significativo de professores, sendo inegável sua influência na formulação de opiniões, portanto se faz necessário analisá-la enquanto concepção de discurso, neste caso no que se refere à gestão do pedagógico: indisciplina.

A revista Gestão Escolar possui um por meio de um vocabulário fácil e simples acompanhado de muitas ilustrações, quase sempre a expor professores e alunos sorridentes, um pressuposto básico é exaustivamente repetido: os problemas educacionais sempre podem ser resolvidos, bastando para isso que cada um faça a sua parte.

A imagem padronizada de um professor voluntarioso, decidido a resolver os problemas por conta própria é constantemente salientado nas páginas da revista. No que se refere a indisciplina sugere a transformação da prática pedagógica dos professores como um meio para diminuir o problema.

Quanto ao gestor escolar a revista Gestão Escolar transmite aos seus leitores um enfoque de gestão escolar com caráter exclusivamente prático, alinhado com os modelos seguidos pelo departamento de recursos humanos protótipos das empresas capitalistas. Sugere para a solução de problemas sócio-escolares atitudes individuais, sem o comprometimento mais amplo da sociedade e especificamente da Instituição Estado. Afirma-se isto porque a reportagem mostra várias atitudes individuais para a solução do problema como, por exemplo, um diretor que para acabar com a violência, assaltos e roubos nas escolas, deixa os espaços da escola aberto e chama as famílias para participar do dia a dia da instituição. Atitudes audaciosas, mas voluntaristas, com resultados apenas particulares e específicos, sem cobrar uma postura do Estado. Entende-se que é necessário o envolvimento do Estado para solução de certos problemas, pois, a gestão educacional compreende também os aspectos externos e internos dos cotidianos escolares.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a leitura das reportagens observa-se que a prática gestora voltada para solucionar os problemas de indisciplina no ambiente escolar deve priorizar ações que contemplem a gestão de aulas atrativas por parte dos docentes com aulas dinâmicas que proporcionam e incentivam a discussão de temas atuais e da realidade da comunidade do entorno da escola. Sendo que o autoritarismo deve ser substituído pelo diálogo, espírito de colaboração com toda a comunidade escolar.

Segundo as reportagens a gestão escolar deve ocupar-se da formação educativa com aprendizagens de valor, fortalecendo a participação de todos, estimulando a convivência ética, o respeito e a empatia e, favorecendo e estimulando o protagonismo juvenil.

A gestão democrática participativa admite a possibilidade da escola em apresentar um ambiente aberto para discussões, em que a comunidade precisará ter atitude de ativa participação na tomada de decisões, buscando alternativas que solucionem os problemas da escola, sendo que essa influência mútua poderá repercutir na constituição de processos pautados pelo diálogo e decisões responsáveis.

A descentralização, a autonomia e a participação permitem que a escola respeite a sua singularidade e construa a sua identidade própria a partir da definição das suas prioridades, metas e ações administrativo-pedagógico-financeiras voltadas para a qualidade dos processos educativos. De acordo com Libâneo (2003):

[...] a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando e envolvendo 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, 2003, p.102)

Já Lück (2013, p.1), afirma que “[...] essa participação dá às pessoas a oportunidade de controlar o próprio trabalho, assumirem autoria sobre o mesmo e sentirem-se responsáveis por seus resultados, portanto, construindo sua autonomia”.

Conclui-se que a participação e o envolvimento para definir metas e objetivos aproxima todos os membros da comunidade no ambiente escolar sendo que essa aproximação torna-se benéfica na medida em que inclui todos na tomada de decisões fazendo da democracia uma prática cotidiana que priorize a descentralização das decisões que é o principal meio para assegurar a constituição de uma escola democrática resultando em planejamento participativo e colaborativo, diálogo e (co)reponsabilidade de todos os segmentos. Corroborando assim, no fortalecimento desse grupo para solucionar os problemas desse cotidiano, incluindo também casos de indisciplina recorrentes e que foram objeto de estudos desse trabalho.

A proposta da gestão democrática da educação favorece a construção de práticas e vivências democráticas no âmbito da escola, entre eles a existência e proatividade de Conselhos Escolares, a construção compartilhada do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola, a eleição direta de diretores, entre outros.

No que se refere às questões de sentimento de justiça e de sanções deve-se priorizar atitudes que contribuam para diminuição da repressão e da violência. Em algumas situações, observou-se que muitos casos de violência que explodem na escola são incitadas nos lares pelos exemplos vivenciados. Para solucionar isso é necessário o diálogo individual com as famílias, às quais se percebe, muitas vezes que estimulam esse tipo de violência.

Também é importante salientar a diferença entre bullying e conflito. De acordo com os textos lidos, os conflitos naturais do convívio social podem ser resolvidos com diálogo. No bullying as intimidações e agressões se repetem sendo que situações como essa envolvem sempre alguém que está em desvantagem em relação ao outro e não consegue ou não sabe se defender. O silêncio, muitas vezes, pode acarretar atitudes de desespero que levam inclusive ao suicídio. Então, gestar conflito, às vezes, é muito mais fácil do que situações de bullying que não são percebidas facilmente e, muitas vezes acabam em tragédia.

Outro fator determinante da gestão que prioriza a superação da indisciplina é preocupar-se e estabelecer relações positivas entre os professores, funcionários, gestores, pois isso repercutirá no comportamento geral de todos desse grupo, já que quando acontece o diálogo e o bom relacionamento isso resulta no sentimento de pertencimento a esse ambiente.

É preciso ressaltar que a escola possui a função pedagógica, visando à formação de cidadãos responsáveis e conscientes, plenamente aptos ao convívio social. É fundamental que os gestores façam esforços a fim de identificar as razões da indisciplina no contexto particular de cada escola priorizando o respeito à diversidade presentes na escola e na sociedade.

Consta-se então que a mudança das práticas pedagógicas em sala de aula, por parte dos professores, deve envolver, no cotidiano, conteúdos de ensino relacionados à prática moral e ética e ao convívio que estimule o respeito e a cooperação, não se utilizando de repressão para superar a indisciplina, já que a conquista do respeito às hierarquias só acontecem num ambiente colaborativo de aprendizagens e convivências.

Também se observa que os gestores, diretores, orientadores, coordenadores e comunidade entram em pânico quando precisam solucionar problemas indisciplinares pelas inúmeras tarefas que são inerentes a suas funções, tais como gestão do financeiro, pedagógico e humanos. E essa demanda mesmo com tarefas delegadas, requer tempo. Isso então pode acarretar a falta de diálogo que é apontado pelos textos lidos como uma das causas do problema desta pesquisa. Por isso, chama-se a polícia para solucionar problemas que seriam superados ou identificados antes de eclodirem com regras de convivência claras e construídas por toda a comunidade escolar, já que quando ocorre o envolvimento do coletivo as probabilidades de sucesso serão maiores contribuindo desta forma para a formação de cidadãos empáticos.

REFERÊNCIAS

AQUINO, J.G. **A indisciplina e a escola atual**. Revista da Faculdade Educacional. vol.24 n.2 São Paulo Jul/Dez. 1998.

ARAÚJO, A.C.de. **Gestão democrática da educação: a posição dos docentes**. PPGE/UnB. Brasília. Dissertação de Mestrado, mimeog., 2000.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, Lei nº 9.394. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm Acesso em out. de 2018.

PADIAL, K.; SALLA, F.; MALTA, V. Lições do dia em que a polícia entrou na escola. In: FUNDAÇÃO LEMANN, **Revista Gestão Escolar**. 2016. Disponível em: < http://www.abril.com.br/br/conhecendo/conteudo_43899.shtml >. Acesso em: 05 out. 2018.

FERREIRA, L. S. Trabalho Pedagógico na Escola: do que se fala? In: **Educação e Realidade**. vol.43 no. 2 Porto Alegre abr./jun. 2018.

FERREIRA, L. S. Gestão do Pedagógico na Escola: possibilidades para o trabalho dos professores. In: **Revista Contrapontos** - Eletrônica, Vol. 11 - n. 1 - p. 70-82 / jan-abr, 2011.

VINHA, T. Indisciplina: o que é e o que parece ser, mas não é. In: FUNDAÇÃO LEMANN, **Revista Gestão Escolar**. 2016. Disponível em: < <https://novaescola.org.br/conteudo/7727/indisciplina-o-que-e-e-o-que-parece-ser-mas-nao-e> > Acesso em: 14 out. 2018.

VINHA, T.; MARTINEZ, J.M.A. Intervenções específicas para parar o bullying. In: FUNDAÇÃO LEMANN, **Revista Gestão Escolar**. 2017. Disponível em: < <https://novaescola.org.br/conteudo/9112/intervencoes-especificas-para-parar-o-bullying> > Acesso em: 20 out. 2018.

VINHA, T.; TOGNETTA, L.; LAPA, L. Z. Uma série polêmica abre caminho para o diálogo. In: FUNDAÇÃO LEMANN, **Revista Gestão Escolar**. Disponível em: < <https://novaescola.org.br/conteudo/8168/uma-serie-polemica-abre-caminho-para-o-dialogo> > Acesso em: 21 out. 2018.

BANDONI, F. Carta aberta a uma jovem professora. In: FUNDAÇÃO LEMANN, **Revista Gestão Escolar**. 2018. Disponível em: < <https://novaescola.org.br/conteudo/10285/carta-aberta-a-uma-jovem-professora> > Acesso em: 22 out. 2018.

PERES, P. Precisamos falar sobre clima escolar. In: FUNDAÇÃO LEMANN, **Revista Gestão Escolar**. 2018. Disponível em: < <https://novaescola.org.br/conteudo/10721/clima-escolar-avaliacao-e-medidas-combater-bullying> > Acesso em: 22 out. 2018

COSTA, A. C. G. As responsabilidades do diretor. In: FUNDAÇÃO LEMANN, **Revista Gestão Escolar**. Disponível em: <<https://gestaoescolar.org.br/conteudo/235/as-responsabilidades-do-diretor> > Acesso em: 11 nov. 2018.

FRIZZO, G. F. E.; RIBAS, J. F. M.; FERREIRA, L. S. **A Relação Trabalho-Educação na Organização do Trabalho Pedagógico da Escola Capitalista**. Educação, Santa Maria, Universidade Federal de Santa Maria, v. 38, n. 3, set./dez. p. 553-564, 2013.

GRACINDO, R. V. **Gestão democrática nos sistemas e na escola**. Brasília: Universidade de Brasília, 2007. 72 p.: il. ISBN 978-85-86290-94-7

LIBÂNEO, J.C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiana: Editora Alternativa, 2001.

_____. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Editora Cortez, 2003.

LÜCK, H. **Ação integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional**. Rio de Janeiro: Vozes, 2013.

MICHEL, M.D. **A gestão Educacional no Discurso da Revista Nova Escola da Editora Abril**. 2011. Monografia (Especialização do Curso de Gestão Educacional) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2011.

ORLANDI, E. **Discurso e Leitura**. São Paulo: Cortez, 2003

PORTAL IMPRENSA JORNALISMO E COMUNICAÇÃO NA WEB. Disponível em: <http://portalimprensa.com.br/noticias/brasil/75560/editora+abril+transfere+nova+escola+e+gestao+escolar+para+a+fundacao+lemann> . Acesso em: 16 nov. 2018.

TARDIF, M.; LESSARD, C. **O trabalho docente: elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas**. 5 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.