

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE PÓS – GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**RELAÇÕES INTERPESSOAIS E GESTÃO
DEMOCRÁTICA:
UMA CONTRIBUIÇÃO A CONSTRUÇÃO DO FAZER
PEDAGÓGICO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Daniele Danusa Dias Gonçalves

Santa Maria, Rs, Brasil

2008

**RELAÇÕES INTERPESSOAIS E GESTÃO DEMOCRÁTICA:
UMA CONTRIBUIÇÃO A CONSTRUÇÃO DO FAZER
PEDAGÓGICO**

por

Daniele Danusa Dias Gonçalves

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Educação,
área Gestão Educacional do Centro de Educação da Universidade
Federal de Santa Maria (UFSM,RS) como requisito parcial para
obtenção do grau de
Especialista em Gestão Educacional

Orientadora: Profª Drª Lúcia Salete Celich Dani

Co-orientador: Profº Dr. Clóvis Renan Jacques Guterres

SANTA MARIA, RS, BRASIL

2008

**Universidade Federal De Santa Maria
Centro De Educação
Curso De Pós – Graduação Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Monografia de Especialização

**RELAÇÕES INTERPESSOAIS E GESTÃO DEMOCRÁTICA:
UMA CONTRIBUIÇÃO A CONSTRUÇÃO DO FAZER PEDAGÓGICO**

elaborada por

DANIELE DANUSA DIAS GONÇALVES

Como requisito parcial para obtenção do Grau de
Especialista em Gestão Educacional

COMISSÃO EXAMINADORA:

Lúcia Salete Celich Dani, Prof^a Dr^a (UFSM)
Presidente/Orientadora

Clóvis Renan Jacques Guterres, Prof. Dr. (UFSM)
Co-orientador

Helenise Sangoi Antunes, Prof^a Dr^a (UFSM)

Celso Ilgo Henz, Prof. Dr. (UFSM)
(suplente)

Santa Maria, 29 de Fevereiro de 2008.

Educar para a democracia é uma necessidade premente, porque as democracias atuais sofrem uma crise que só poderá ser superada quando da democracia como procedimento se passe para a democracia como forma de vida, como perfil da cidadania. Nisso é de vital importância a tarefa da escola.

(Beatriz Muñoz Maya, 2005)

AGRADECIMENTOS

À Deus, por me dar força em momentos de fraqueza e por me iluminar para seguir em frente.

À minha família, meu pai Denis e minha mãe Vera, meu irmão Júnior, que me deram força em momentos difíceis e acreditaram na minha capacidade de superação.

Aos meus orientadores Prof^a Dr^a Lúcia Dani e Prof^o Dr^o Clóvis Guterres, por sua compreensão, por estarem sempre prontos em me auxiliar na construção da pesquisa, à vocês dedico minha gratidão e meu carinho.

Aos professores e colegas do Curso de Especialização em Gestão Educacional pelo aprendizado e pelas trocas de experiências.

À Escola e as docentes participantes da pesquisa por sua colaboração e disponibilidade para contribuir e pela atenção com que me receberam.

À banca examinadora por ter aceitado o convite, como também por suas contribuições.

As minhas queridas amigas Carla Pires, Janaína Stafford e Angela Brollo pela solidariedade, pelas trocas de idéias e principalmente pela compreensão e disponibilidade que dedicaram a mim.

SUMÁRIO

RESUMO	
ABSTRACT	
INTRODUÇÃO	08
1 RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA ESCOLA	10
1.1 Relações de poder no espaço escolar	12
1.2 Interação e superação de conflitos	14
2. GESTÃO DEMOCRÁTICA UM TEMA EM/E PARA DISCUSSÃO	18
2.1. Projeto Político Pedagógico	23
3. DESENHO DA INVESTIGAÇÃO	27
3.1 Temática	27
3.2. Objetivos	27
3.2.1 Objetivo Geral	27
3.2.2 Objetivos específicos	27
3.3 Questões de pesquisa	28
3.4 Abordagem metodológica para a investigação	28
3.5 O contexto da investigação	29
3.6 Os sujeitos da investigação	30
3.7 Instrumentos para a busca de informações	32
4 ANÁLISE DOS ACHADOS	33
5 APONTAMENTOS FINAIS	42
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
ANEXOS	47

RESUMO

Monografia de Especialização
Programa de Pós-graduação em Educação
Universidade Federal de Santa Maria

RELAÇÕES INTERPESSOAIS E GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA CONTRIBUIÇÃO A CONSTRUÇÃO DO FAZER PEDAGÓGICO

AUTORA: DANIELE DANUSA DIAS GONÇALVES

ORIENTADORES: PROF^a DR^a LÚCIA SALETE CELICH DANI

PROF^o DR. CLÓVIS RENAN JACQUES GUTERRES

Data e local da defesa: Santa Maria, 29 de Fevereiro de 2008.

A presente pesquisa investigou como se desenvolve o processo de gestão democrática a partir das relações interpessoais. A abordagem metodológica foi qualitativa, caracterizando-se como um estudo de caso. Os participantes foram duas professoras integrantes da equipe diretiva, uma professora da Educação Infantil e uma professora dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, de uma escola da rede pública do município de Santa Maria, RS. As informações foram coletadas por meio de conversas informais, observações, análise documental (Projeto Político Pedagógico) e questionário. Pode-se perceber que a gestão democrática incluindo a participação comunitária vem desenvolvendo-se como processo, isto é com avanços e recuos na construção de sua história. Na medida em que pais, alunos, professores e funcionários têm a oportunidade de participar da tomada de decisões na escola acaba-se favorecendo o fortalecimento das relações interpessoais no ambiente escolar.

Palavras-chave: gestão – relações – participação

ABSTRACT

Monography de Especialization
Posgraduated program in education
Santa Maria Federal University

INTERPERSONAL RELATIONS AND DEMOCRATIC ADMINISTRATION A CONTRIBUTION FOR CONSTRUCTION OF PEDAGOGIC DOING

AUTHORESS: DANIELE DANUSA DIAS GONÇALVES

GEARED: PROF^a DR^a LÚCIA SALETE CELICH DANI

PROF^o DR. CLÓVIS RENAN JACQUES GUTERRES

Date and place of defense: Santa Maria, February 29, 2008.

The present research examined how the process of administration democratic develop since the interpersonal relations. The methodologic approach was qualitative, describing as a study of event. The participants were two integrants professors of direction team, a professor of infantile education and a professor of initial years of basic education, of a municipal school of Santa Maria, RS. The information were collectd by informal chats, observations, documental analysis(pedagogic politic project) and questionnaire. You may see that the democractic administration including the comunitary participation comes developing as process, that is, with advances and reterats on the construction of your history. In the mesure where parents, students, teachers, and employees have the opportunity to participate of making decisions at school end it up helping the fortalecimento os interpersonal relations in the pertaining to school environment.

Keys-words: administration – relations – participation.

INTRODUÇÃO

Pensar uma gestão como democrática, evidencia um posicionamento que nos remete a lidar com questões referentes a como este processo é conduzido e articulado entre seus pares.

Nesse sentido, não podemos pensar em uma gestão democrática sem considerarmos as relações interpessoais que se estabelecem neste processo e suas implicações no ambiente escolar. Dentro desta perspectiva, tendo como pressuposto esta temática, surgem algumas questões relevantes para o esclarecimento do tema proposto.

Assim, faz-se necessário perguntar como se constroem as relações interpessoais em uma escola pública do sistema de ensino de Santa Maria, e quais suas implicações na perspectiva de gestão democrática? Esta pergunta gerou o tema da pesquisa: O processo de gestão democrática a partir das relações interpessoais, sendo necessário considerar como a gestão democrática é compartilhada, discutida e compreendida entre seus pares.

Dessa forma, parto da hipótese de que esta temática é decisiva para o estabelecimento de uma gestão participativa tanto na tomada de decisões quanto na escolha de seus representantes. Para tanto, alguns aspectos precisam ser pontuados, como, por exemplo, verificar se, na proposta pedagógica está contemplada a temática das relações interpessoais e como é abordada a gestão escolar.

Destaco, nesta apresentação, que a presente pesquisa parte do pressuposto teórico de que a gestão participativa se constrói na interação social e que a mesma é também responsável pelo modo como os sujeitos vão se posicionando (e sendo posicionados) nas sociedades e espaços escolares.

A investigação delineada neste trabalho é um estudo de caso, de cunho qualitativo, em que se procurou identificar as múltiplas facetas das práticas administrativas desenvolvidas na escola, objeto de estudo, tentando contrapor dados obtidos com os sujeitos da pesquisa e referencial teórico proposto neste trabalho.

A opção pela observação e pela aplicação de questionários deveu-se às características que esse tipo de investigação apresenta como adequadas a análise de uma realidade de forma natural, complexa e atualizada.

Proponho discutir, nesse estudo, aspectos envolvidos nas seguintes questões: Que propostas, intenções, atividades e ações integram o Projeto Político Pedagógico? Que temáticas são salientadas nos documentos e situações analisadas para identificar e descrever o processo de gestão democrática?

Em que direção e de que modo às propostas contidas no projeto caracterizam as ações nele realizadas como promovendo as relações interpessoais?

Como é configurada “interação” no contexto acompanhado? O que caracteriza propostas democráticas em educação? O contexto acompanhado atende a características que têm sido indicadas como próprias a uma gestão participativa que visa estabelecer a resolução de conflitos a partir das relações interpessoais?

Assim, o referencial teórico construído é responsável por embasar as concepções sobre a temática abordada, no intuito de elucidar o tema em questão, os objetivos e as questões de pesquisa. Também será descrita a metodologia utilizada, o contexto investigado, os sujeitos da pesquisa, bem como os instrumentos utilizados para a coleta de dados.

Finalizando, é feita a análise dos dados, os apontamentos finais sobre a pesquisa, bem como as referências bibliográficas, que serviram de base para as reflexões efetivadas.

1 RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA ESCOLA

Um dos principais componentes das relações humanas é o afeto. A vida afetiva é composta por muitas emoções, agradáveis ou não. O mais importante não é estabelecer a diferença entre elas, mas sim compreendê-las.

A emoção pode se revelar de modo construtivo ou facilitador no comportamento humano. Tudo depende do equilíbrio emocional. Conforme Vasconcelos (1994, p. 80):

(...) o professor, para bem exercer as funções do magistério, deve ter um bom equilíbrio emocional (...). Uma boa formação profissional por si só não garante a eficiência do processo de aprendizagem, visto que a qualidade do relacionamento equipe diretiva-professor-aluno é que norteia esse processo.

Como em toda e qualquer relação entre seres humanos, a relação comunidade escolar deve ser dinâmica. A escola deve considerar o aluno não como um depósito de conhecimentos, mas sim como um ser ativo, dinâmico, capaz de discutir, opinar, pensar, refletir e com capacidade de decidir o que deseja. Nesta relação, todos podem aprender: gestores, professores e alunos.

Segundo Maldonado (1994, p. 37), “(...) podemos ver o profundo entrelaçamento de aprendizagem e afetividade, no encadeamento dos processos de ensinar-aprender-sentir-pensar-criar-descobrir”. A autora afirma que cada indivíduo descobre seu lugar na escola, quando são consideradas as diferenças individuais como também, pela forma como se estabelecem as relações afetivas.

Vê-se, também, a importância da atuação da família, onde cada indivíduo ocupa seu lugar posto que é na convivência com essa que a criança constrói laços afetivos.

Maldonado (1994) define a arte da conversa e do convívio como a busca do equilíbrio entre falar e ouvir e como canais abertos que facilitam o relacionamento. Precisa-se então falar com clareza, tendo muito cuidado com o que se fala, para que as palavras não se transformem em “armas” que humilhe e firam a auto-estima e a relação entre professores e alunos.

Relações interpessoais amparadas em atitudes firmes, serenas e cooperativas, favorecem, o bom convívio, e a aprendizagem. Logo, a maneira como

o aluno vê a equipe diretiva e o professor é fator relevante na aprendizagem. Maldonado (1994, p. 40) escreve que o olhar do aluno sobre :

o professor: se gosta dele, se o admira, se o aprecia, sente-se mais motivado a estudar a matéria que ensina, se o acha antipático, ameaçador ou hostil, tende a rejeitar também o que ensina, encontrando dificuldade na aprendizagem.

Com isto, vê-se a fundamental importância do comportamento dos docentes em relação aos alunos para que ocorra a aprendizagem. A relação interpessoal que considera o respeito mútuo e a reciprocidade torna a aproximação professor e aluno agradável. Esta reciprocidade tem grande significado no processo de interação, cooperação e responsabilidade, entre todos os alunos em sala de aula.

Outro ponto importante nas relações interpessoais é a equipe diretiva e o professor saber ouvir e entender o ponto de vista da comunidade escolar. Todo o gestor precisa ser um bom ouvinte, precisa saber colocar-se no lugar do aluno e de outros segmentos da escola, estabelecendo um grau de empatia e sensibilidade, fatores essenciais em todo relacionamento humano.

É importante salientar que, nem sempre, as relações interpessoais estabelecidas na escola produzem o clima afetivo necessário ao processo de aprendizagem. A violência e a indisciplina são fatores que prejudicam e inibem a construção de relações afetivas.

Na opinião de Maldonado (1994), é a indisciplina, que dificulta a construção de conhecimentos, tornando a sala de aula um ambiente tumultuado e, conseqüentemente, prejudicando a aprendizagem dos alunos. A indisciplina pode ser uma forma de expressar o que se passa no relacionamento aluno e professor. De nada adianta o professor usar de ameaças ou punições como forma de resolver o conflito. Muitas vezes estas atitudes funcionam como armadilha. Os alunos que tiveram a “ousadia” de enfrentar o professor passam a ser vistos como heróis, pela turma. Assim, atitudes que abafam os conflitos e, muitas vezes, com intervenções autoritárias sustentam relações onde o respeito é unilateral. Piaget (1993) afirma que as relações fundadas no respeito unilateral desfavorecem a construção da reciprocidade e da autonomia. O respeito unilateral conduz à moral heterônoma, onde aquele que detém o poder subjuga o mais fraco.

O professor e a equipe diretiva necessitam aproveitar a existência de conflitos para refletirem sobre a indisciplina, descobrindo o que realmente acontece na sala de aula. Trabalhar os sentimentos dos alunos frente aos conflitos que envolvem a disciplina e as normas escolares, favorece o convívio e a aprendizagem de relações humanas cooperativas.

Nesse sentido, Piletti (1991, p. 92) escreve que, “(...) ao lado da motivação para aprender e da interação positiva entre professor e alunos, a criação de um clima de liberdade na sala de aula é, também, de suma importância para que possa ocorrer aprendizagem”.

Então, novas formas de ação para melhorar o relacionamento com os alunos e para dinamizar o processo de ensino e aprendizagem constituem-se em necessidades permanentes na vida da escola. Segundo Ceccon e Oliveira (s.d., p. 16): “Fala-se em educar para a cidadania e, paradoxalmente, a escola não cuida as relações interpessoais e não desenvolve competências sociais”.

A educação, conceito amplo que inclui dimensões físicas, éticas, estéticas, psíquicas e sociais, na escola em grande parte, das relações interpessoais que se estabelecem em seu interior. Dessa forma, todo o pessoal envolvido na escola (professor, pais, aluno e funcionários) deveria comprometer-se para com essa educação e investir esforços numa busca constante pela qualidade das relações interpessoais promovendo um ambiente saudável e salutar de gestão.

1.1 Relações de poder no espaço escolar

Descentralização, tomada de decisão compartilhada, construção da autonomia e participação são facetas múltiplas da gestão democrática, diretamente associadas entre si e que têm a ver com as estruturas e expressões de poder na escola. Em vista disso, ao se examinar a gestão democrática e todos os demais aspectos a ela relacionados, aponta-se para a necessidade de rompimento de estruturas de poder vigentes, de modo a propor uma expressão condizente com a nova orientação pretendida.

O exercício do poder, isto é, a expressão de formas de influência entre pessoas e instituições, de modo a determinar o rumo que tomam e as ações que

promovem, constitui um fenômeno natural e inerente às interações que ocorrem em qualquer organização social. Portanto, a escola não é uma exceção como contexto desse exercício, e essa influência é inerente ao processo educacional, em vista do que é, em si, um processo político. O exercício de poder se expressa continuamente na construção da cultura escolar com um poderoso mecanismo que visa conformar condutas e homogeneizar maneiras de pensar. (Freitas, 1990).

Todo comportamento social é um reflexo direto ou indireto da orientação e expressão de alguma forma de poder, cujo jogo se constitui, na afirmação de Foucault (1984), no problema central de relações sociais.

Evidencia-se, assim, que o poder é construído do mesmo modo como a cultura, a democracia, a descentralização e a autonomia o são.

Modernamente, o poder é considerado como uma energia dinamizadora dos processos sociais que se manifesta dialeticamente e de modo contínuo, ora com um sentido, ora com outro, ou os contrabalançando.

Trabalhar a dimensão de poder como um fenômeno inerente ao processo educacional e a ser utilizado como um fator pedagógico (Burbules, 1987) é, portanto, um aspecto relevante do trabalho dos gestores escolares.

O exercício do poder está associado à tomada de decisão sobre como agir em relação à realidade escolar, isto porque ela se manifesta como um poder de influência, uma vez comprometida com as ações necessárias à sua implementação. Como a tomada de decisão em si é inócua e só se completa na ação, o poder é exercido não apenas por se tomar uma decisão, mas também por se pôr em prática a decisão tomada.

Escolas competentes são aquelas em que o poder é disseminado coletivamente e onde se compreende as nuances, a dinâmica e a dialética de sua manifestação entre os pólos individual e social, equilibrando-os.

Quando falamos em relações de poder no ambiente escolar é imprescindível falar sobre a questão da autoridade. A tendência atual é dotar as escolas de maior autonomia, fato que resulta numa maior democratização do sistema educacional. Assim, o processo de democratização implica em um processo conjunto do poder, ou seja, das relações de autoridade no espaço escolar.

As relações interpessoais produzidas dentro de um princípio de autoridade possibilitam aos sujeitos envolvidos no processo, expressar opiniões, dialogar e argumentar a partir de pontos de vistas diferentes. Entretanto, por um longo período

as decisões dentro das instituições escolares eram tomadas exclusivamente pela direção, aos demais cabia apenas obedecer.

Nesse sentido, as relações de poder no espaço escolar estão baseadas no autoritarismo, no qual as decisões são impostas, não são discutidas, refletidas pelo grupo que compõem a escola. De acordo com Dani (1996, p. 38) "... o autoritarismo traz a imagem de algo que é imposto. Nas relações pedagógicas pode ser entendido como um invadir vidas, impedindo o espaço de liberdade e de criatividade".

Assim, o ambiente escolar que deseja exercer a autoridade com bases democráticas necessita considerar a tomada de decisões de maneira coletiva, a partir de uma relação dialógica com os sujeitos que compõem a comunidade escolar.

Torna-se fundamental, portanto, que, em cada escola, examine-se e compreendam-se as relações de poder nela estabelecidas, no sentido de redefini-las em nome de um processo educacional criativo e emancipador voltado para a melhoria da qualidade do ensino e o interesse de promover formação educacional de qualidade para seus alunos.

A partir do reconhecimento do significativo papel das relações de poder no interior da escola e de seu impacto efetivo na determinação de sua qualidade e da qualidade do ensino, essa dimensão se constitui em um importante trabalho na atuação de gestores.

Na medida em que estejam atentos às suas expressões, aos objetivos com que são exercidas, e nos efeitos das mesmas sobre o modo de ser e de fazer da organização escolar e os resultados educacionais promovidos pela escola, estes serão mais consistentes.

1.2 Interação e superação de conflitos

Para vencer os obstáculos, o gestor escolar deverá adequar os objetivos, rever os métodos da escola, enfim, criar condições para enfrentar as novas mudanças, sempre perseguindo a eficácia e a efetividade na consecução de seus objetivos.

Na sociedade moderna, a educação formal torna-se cada vez mais necessária. É um instrumento para o desenvolvimento social e para a melhoria da

qualidade de vida. É também, indispensável à contribuição de uma atividade educacional mais sistematizada, que se desenvolva através da seleção de conteúdos culturais, elaborados pela equipe diretiva e em consonância seu corpo docente.

A estrutura administrativa do sistema exprime, pois, a sua organização no plano consciente, correspondendo à ordenação racional que lhe garante a eficiência na consecução dos objetivos. Esta característica imprime às gestões escolares do mesmo tipo, uma homogeneidade, na medida em que o conjunto de atividades educacionais é previamente deliberado.

Pela multiplicidade de exigências que se faz hoje à escola, ampliando e diversificando os objetivos educacionais, as instituições escolares se constituem em sistemas sociais com alto grau de complexidade estrutural, quer no aspecto administrativo, quer no aspecto didático, com uma tendência cada vez mais acentuada para a burocratização, na medida em que buscam a racionalização do trabalho pedagógico.

O gestor e sua equipe precisam compreender como trabalhar com os possíveis conflitos e divergências entre os diversos sistemas da organização escolar, e possibilitar a explicitação dos objetivos que devem ser buscados pelos participantes da escola. Deve ainda criar condições para o desenvolvimento de um trabalho mais harmonioso, orientado para os objetivos estabelecidos, além de viabilizar a reflexão e a crítica sobre a prática de cada um. É aqui que mais se evidencia a capacidade de liderança do gestor e a sua competência para equacionar o problema, pois disso depende, em grande parte, a harmonia do conjunto em torno das mudanças e objetivos comuns.

Nesse contexto, os gestores da unidade escolar juntamente com a comunidade (pais, alunos e funcionários), devem coordenar todas as mudanças necessárias na escola. Nesse processo precisa envolver-se, com os aspectos formais e informais da escola, principalmente na construção de relações interpessoais que favoreçam a harmonia do ambiente.

Essas relações, muitas vezes, desencadeiam os conflitos interpessoais que sempre estão acompanhados de sentimentos que constituem em muitas ocasiões a sua própria causa.

Busca-se não uma fórmula mágica, mas uma maneira que venha precedida ou acompanhada de uma aprendizagem emocional para que o gestor possa

aprender a arte da resolução de conflitos e seja um motivador de sua equipe, na escola.

Assim, a escola é um segmento da sociedade, onde se pode caminhar na direção da democracia, da cidadania e do bom convívio. Tenta-se construir uma comunidade educacional em harmonia com essa idéia e, para isto, há necessidade de uma profunda ligação entre aprendizagem e afetividade, e suas relações no decorrer do processo educativo.

Considerando a escola como um conjunto composto por funções relacionadas entre si, onde a ação de um setor afeta os demais, ressalta-se a necessidade de uma ação integrada entre todos os setores que a compõem, como também o de promover o desenvolvimento de todas as pessoas envolvidas na comunidade educativa.

A atuação, neste sentido, só tem bons resultados na medida em que o pensar e o agir dos gestores aconteçam coletivamente, pois da contribuição de cada um será a tomada de decisão e, assim, estabelecida a linha de ação a ser seguida.

Sendo assim, cabe aos responsáveis pelo funcionamento total da escola, criarem condições necessárias para promover a integração no ambiente escolar, da equipe diretiva com os envolvidos com a escola.

Esta integração surge a partir do trabalho de cooperação, de participação e questionamento que influem na tomada de decisões. Por isso, a importância de se estabelecer um clima agradável e afetivo na relação, pois quanto melhor o ser humano se sentir no seu local de trabalho, maiores são as possibilidades de crescimento pessoal e profissional e, conseqüentemente maior é sua cooperação e sua participação.

Para se tomar decisões, nesta ação integrada, precisa-se, antes de tudo, situar a escola, pois não se pode percebê-la fora do contexto econômico, social e cultural. Neste contexto, evidencia-se que a escola, hoje, reproduz as estruturas sociais e de poder do sistema capitalista, o qual usa da competitividade na superação individual do outro e na apropriação privada do saber.

Esta competição vem afetar profundamente a prática pedagógica, onde professores e especialistas, dentro das escolas lutam no sentido de “demarcar” suas áreas de poder, gerando muitos conflitos e conseqüentemente fragmentando e pulverizando o trabalho. Compreende-se, então, que não é fácil conseguir esta integração.

Sendo assim, é função da equipe diretiva coordenar e orientar os envolvidos no processo educacional (professores, pais, alunos e funcionários) para que sua atuação se torne mais eficaz.

APPLE (1989, p. 54) afirma que:

Uma escola que se pretenda democrática verá tudo o que nela acontece, a partir da totalidade. É, portanto, a partir da totalidade escola, que a ação gestão educacional se definirá. Junto com o segmento escolar terão como função fundamental, retomar a totalidade do processo.

Nesse sentido, o gestor escolar tem como função mobilizar os envolvidos no processo educacional para uma reflexão coletiva a compreensão dos conflitos presentes nas relações interpessoais, como superá-los e, encontrar possíveis caminhos de promoção da interação entre todos os membros da comunidade escolar.

2 GESTÃO DEMOCRÁTICA UM TEMA EM/E PARA DISCUSSÃO

A gestão democrática em educação está intimamente articulada ao compromisso sociopolítico, e com os interesses reais e coletivos dos professores enquanto classe profissional. O conceito de gestão democrática representa um avanço na forma de atuação do docente na escola pública. A partir disso o professor tem o direito e o dever de participar e envolver-se nas tomadas de decisões.

Nesse sentido cabe ressaltar que não faremos no decorrer deste referencial teórico, distinção entre gestão democrática e gestão participativa, sendo que estas têm como princípio a participação na tomada de decisões dos sujeitos envolvidos no processo educacional. Dessa forma, Libâneo (2001, p. 79) destaca que:

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais.

A possibilidade de uma ação administrativa na perspectiva de construção coletiva exige a participação de toda a comunidade escolar nas decisões do processo educativo. Isso resultará na democratização das relações que se desenvolvem na escola, contribuindo para o aperfeiçoamento administrativo-pedagógico.

A administração e o planejamento participativo precisam partir do pressuposto que é necessário diminuir as diferenças e distanciamentos entre quem está no poder e quem está no dia-a-dia da escola. Todos devem assumir responsabilidades com o poder de influir sobre a organização das mais diversas atividades.

A postura do diretor, necessária na gestão democrática, inclui a participação da comunidade¹. Essa sabe exigir comportamentos, atitudes e habilidades, estabelecendo claramente o papel a ser desempenhado por ele, de forma a garantir credibilidade a seu trabalho.

¹ Comunidade aqui entendida como o conjunto de professores, pais, alunos e funcionários.

Uma das características apontadas pela comunidade refere-se à questão da liderança. Esse fator é um dos elementos fundamentais na elaboração do processo participativo dentro da escola e com a comunidade.

A gestão democrática na educação inclui, necessariamente, a participação da comunidade no processo educacional. Sem isso seria muito mais um arranjo interno dos componentes da escola que atenderiam a interesses que certamente não estariam consentâneos com as expectativas comunitárias.

O aprendizado, que advém da participação de todos na administração do processo educativo, possibilita aos sujeitos, individualmente e com o grupo, o crescimento em vários aspectos: dignidade, atuação, criticidade, capacidade de decisão, ação, e respeito às diferenças.

A inserção da comunidade na gestão participativa da escola exige do professor práticas que venham romper com os modelos pedagógicos comumente aprendidos nos cursos de formação de formação continuada. Admitir um processo de horizontalidade nas relações internas da escola como mediadoras para a democratização educacional significa considera-las como condição sine qua non; porém, não é a única para o processo.

Nesse sentido Luce ; Medeiros, destacam que:

Pensar a gestão democrática da educação é, portanto, refletir sobre estas e outras idéias, sempre e todas como parte de um conjunto de elementos implicados entre si – democratização do acesso e permanência/continuidade nos estudos, democratização dos saberes que dão passagem à cidadania e ao trabalho, participação nos processos de planificação e decisão, relações de autonomia – e sua inserção em um projeto mais amplo de democratização da sociedade(...). (2006, p. 21)

A participação de professores, alunos, pais e funcionários na organização da escola, na escolha dos conteúdos a serem ensinados e nas formas de administração da mesma será mais democrática, na medida em que os componentes dominem o significado social das suas especificidades numa perspectiva de totalidade. Em outras palavras, isso quer dizer, que o significado social da prática de cada um seja capaz de desenvolver a autonomia e a criatividade na reorganização da escola para melhor propiciar a sua finalidade: democratização da sociedade pela democratização do saber.

No processo de democratização da gestão escolar, consideramos ainda que é indispensável que a escola respeite a realidade local, ao invés de continuar

reduzindo o fazer educacional aos moldes das classes médias urbanas, como é comum acontecer.

O que presenciamos na atualidade necessita ser confrontado. A emergência de um mundo que se edifica se fortalece e se expande, via de regra, pela disputa de um mercado econômico internacionalizado e desterritorializado não mais restrito às fronteiras de cada país e de cada continente. Somente a partir de uma relação dinâmica e consciente com a comunidade poderá ser garantida a possibilidade para que a escola atue como um fator de mudança social.

Alguns questionamentos são apontados como propulsores dessas novas bases: o avanço e a produção de novas tecnologias; o advento da globalização da economia e das comunicações; o fortalecimento de moedas internacionais; a efetivação de uma sociedade do conhecimento e da informação; o investimento na qualidade da educação escolar e na formação do homem, transformando-se em prioridades nacionais/mundiais, cada vez mais valorizadas pelo discurso oficial com o intuito, segundo esses, de efetivar um projeto de retomada da estabilidade econômica.

Esta lógica gera expectativas em vários segmentos da sociedade pelas quais passam a exigir reformas no sistema de ensino, que por sua vez, impõem novos horizontes para os sistemas de formação de professores, isto porque o trabalhador do século XXI necessita ser formado para atender a exigência de uma escola reflexiva. Assim, se a sociedade capitalista tenta definir e ajustar com precisão quais conhecimentos, saberes, informações, habilidades e competências os trabalhadores deste século devem ser portadores para se inserirem no mundo do trabalho, cabe-nos perguntar, então, em que medida este ajuste tem afetado as escolas e as políticas públicas educacionais no Brasil?

Cabe aqui, nesta regulamentação o princípio da autonomia delegada, pois esta lei decreta a gestão democrática com seus princípios vagos, no sentido de que não estabelece diretrizes bem definidas para delinear a gestão democrática, apenas aponta o lógico, a participação de todos os envolvidos. Nesse ínterim, o caráter deliberativo da autonomia assume uma posição ainda articulada com o Estado.

Também se apresenta como fator à acomodação na autonomia delegada, “os limites e condicionantes históricos” produzidos na escola brasileira, que vem colocando o ensino como processo reprodutor de um saber parcelado que muito tem refletido nas relações de trabalho e na predominância da desvinculação do

conhecimento do projeto global da educação e da sociedade. O professor dono dos saberes, o aluno receptivo ou objeto, as relações de poder estabelecidas de forma vertical, isso sem falar na homogeneidade enraizada nas práticas pedagógicas oculta pelo ideário dominante.

Cabe salientar que ao historicizar a escola, é possível compreender os processos das reformas, que em sua maioria, trazem implícito a característica de adaptar as mudanças que surgem na sociedade e naturalizar outras formas de poder e de racionalização técnica. Afinal, compreendê-la como fenômeno histórico requer descobrir como se fundaram as bases da atual estrutura, as ações regulamentadas politicamente, os limites definidos e as “verdades” nela tidas como determinantes.

Neste sentido, um dos aspectos mais relevantes apresentados pelo debate pedagógico, na atualidade, é a relação educacional com as estruturas sócio-produtivas da sociedade. Na história da humanidade tal relação determinou importantes aspectos do processo educativo. No período medieval e no mundo moderno, a despeito de suas diferenças históricas, fatos semelhantes ocorreram, isto é, mudanças na dinâmica produtiva e no seu *modus operandi* facilitaram o processo de expansão do capital fazendo surgir transformações no trato da educação e da construção do saber.

Desse modo, torna-se impossível pensar em debater sobre qualquer estrutura educativa sem antes contextualizá-la no seu aspecto histórico e social, pois o processo de análise passa necessariamente pela maneira de como o homem em um dado contexto analisa sua realidade, seu mundo.

Nesse contexto percebe-se um ser produtor no seu tempo e no seu espaço, um transformador objetivo da sua realidade que racionalmente analisa e, modifica. Os aspectos levantados são obstáculos reais ao processo de construção da “consciência crítica” (no sentido de Paulo Freire, consciência não-dogmática, desmistificadora, efetivamente política), e sem ela as mudanças acontecem apenas num processo “de cima para baixo”, anulando-se a essência da autonomia. (2000, p. 31)

Dessa forma, nota-se que nesse modelo organizacional da gestão democrática escolar, ainda é possível perceber o distanciamento entre o pedagógico e o administrativo, sobretudo no que concerne à coordenação de um projeto pedagógico integrado.

Assim, de nada adianta uma Lei de Gestão Democrática do Ensino Público que "concede autonomia" pedagógica, administrativa e financeira às escolas, se diretor, professores, alunos e demais atores do processo desconhecem o significado político da autonomia, a qual não é dádiva, mas sim uma construção contínua, individual e coletiva. Para pensar este conceito, Vieira (2002) indica a autonomia que não pode ser percebida como um objetivo por excelência, pois é ela que possibilitará ao sujeito "instituir", "criar suas próprias leis", deixando de viver sempre o "instituído" que lhe é estranho.

Dessa maneira, o projeto pedagógico na autonomia construída deve permitir aos professores, alunos, coordenadores e diretores estabelecerem uma comunicação dialógica, para propiciar a criação de estruturas metodológicas mais flexíveis para reinventar sempre que for preciso. A confirmação desse contexto só poderá ser dada numa escola autônoma, onde as relações pedagógicas são humanizadas.

O grupo deve elaborar suas perguntas, de acordo com suas especificidades e necessidades.

O projeto da escola não é responsabilidade apenas de sua direção. Ao contrário, numa gestão democrática, a direção é escolhida a partir do reconhecimento da competência e da liderança de alguém capaz de executar um projeto coletivo. A escola, nesse caso, escolhe primeiro um projeto e depois essa pessoa que pode executá-lo. (GADOTTI, 2000, p. 34).

Faz-se necessário romper com as tendências fragmentadas e desarticuladas do modo de conceber o projeto para re-significar as suas práticas, para criar a identidade de cada escola particularmente. Tendo como ponto de partida, o planejamento. Partindo desse princípio, a escola precisa da participação da comunidade como usuária consciente deste serviço, não apenas para servir como instrumento de controle em suas dependências físicas.

O desafio de um novo projeto pedagógico não deve levar em conta o consenso como ponto de partida, mas o conflito que favorece a diversidade numa trajetória construída coletivamente na tomada de decisões. O resultado do processo do planejamento será influenciar e provocar transformações nas instâncias e nos níveis educacionais que, historicamente, têm ditado o como, o porquê, o para que, o quando e o onde planejar. Num sentido mais específico, Padilha (2001) afirma que, "pensar o planejamento educacional e, em particular, o planejamento visando ao

projeto político-pedagógico da escola é, essencialmente, exercitar nossa capacidade de tomar decisões coletivamente”.

Para complementar, segundo Gandin (2000), “(...) o planejamento deve alcançar não só que se façam bem às coisas que se fazem (chamaremos a isso de eficiência), mas que se façam às coisas que realmente importa fazer, porque são socialmente desejáveis (chamaremos a isso de eficácia)”.

Neste contexto, os profissionais da educação são desafiados constantemente pelo desconhecido, e a renovação de suas práticas educacionais torna-se uma questão de sobrevivência da escola. Isso será possível pela compreensão da concepção crítico-reflexiva como pressuposto da autonomia a ser construída coletivamente e articulada com o universo “mais amplo” da escola. Como defende Cortella (2002), “um amanhã sobre o qual não possuímos certezas, mas que sabemos possibilidade”.

Porém esta renovação é complexa, primeiro porque perpassa todos os aspectos da prática pedagógica; segundo, porque exige abertura dos envolvidos no processo com a vontade política de mudar; e terceiro, porque os meios para concretizar as aspirações devem estar em consonância com o contexto histórico concreto.

2.1 Projeto Político Pedagógico

A escola possui autonomia para repensar sua atuação, para construir seu processo de transformação, e o projeto político-pedagógico é o instrumento que possibilita esta transformação, pois é um processo constante de reflexão e reorientação desta atuação, e trata-se de um importante caminho para a construção da identidade da instituição.

Nesse contexto, surgem alguns questionamentos junto aos educadores e demais agentes escolares: Qual o papel social da escola? Qual a melhor forma de organização do trabalho pedagógico?

A escola é responsável pela promoção do desenvolvimento do cidadão, no sentido pleno da palavra. Então, cabe a ela definir-se pelo tipo de cidadão que deseja formar, de acordo com a sua visão de sociedade. Cabe-lhe também a

incumbência de definir as mudanças que julga necessário fazer nessa sociedade, através das mãos do cidadão que irá formar.

Definida a sua postura, a escola vai trabalhar no sentido de formar cidadãos conscientes, capazes de compreender e criticar a realidade, atuando na busca da superação das desigualdades e do respeito ao ser humano.

Quando a escola assume a responsabilidade de atuar na transformação e na busca do desenvolvimento social, seus agentes devem empenhar-se na elaboração de uma proposta para a realização desse objetivo. Essa proposta ganha força na construção de um projeto político-pedagógico. Um projeto político - pedagógico ultrapassa a mera elaboração de planos, que só se prestam a cumprir exigências burocráticas:

O projeto político-pedagógico busca um rumo, uma direção. É uma ação intencional, com um sentido explícito, com um compromisso definido coletivamente. Por isso, todo projeto pedagógico da escola é, também, um projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sócio - político e com os interesses reais e coletivos da população majoritária. (VEIGA, 1995, p. 13)

Cabe salientar que o projeto é político no sentido do compromisso com a formação do cidadão para um tipo de sociedade.

Na dimensão pedagógica reside a possibilidade da efetivação da intencionalidade da escola, que é a formação do cidadão participativo, responsável, compromissado, crítico e criativo. Pedagógico, no sentido de se definir as ações educativas e as características necessárias às escolas de cumprirem seus propósitos e sua intencionalidade. (VEIGA, 1995, p. 13)

O projeto político-pedagógico é o fruto da interação entre os objetivos e prioridades estabelecidas pela coletividade, que estabelece, através da reflexão, as ações necessárias à construção de uma nova realidade.

É, antes de tudo, um trabalho que exige comprometimento de todos os envolvidos no processo educativo: professores, equipe técnica, alunos, seus pais e a comunidade como um todo, e também busca mudar as relações no ambiente escolar para diminuir a fragmentação do trabalho escolar.

Essa prática de construção de um projeto deve estar amparada por concepções teóricas sólidas e supõe o aperfeiçoamento e a formação de seus gestores. Só assim serão rompidas as resistências em relação a novas práticas educativas. Os agentes educativos devem sentir-se atraídos por essa proposta, pois

só assim terão uma postura comprometida e responsável. Trata-se, portanto, da conquista coletiva de um espaço para o exercício da autonomia.

Chegamos ao ponto crucial dessa discussão: O que realmente significa autonomia na escola e para a escola?

Para que a escola seja realmente um espaço democrático e não se limite a reproduzir a realidade sócio-econômica em que está inserida, cumprindo ordens e normas a ela impostas por órgãos centrais da educação, deve-se criar um espaço para a participação e reflexão coletiva sobre o seu papel junto à comunidade:

Assim, torna-se importante reforçar a compreensão cada vez mais ampliada de projeto educativo como instrumento de autonomia e domínio do trabalho docente pelos profissionais da educação, com vistas à alteração de uma prática conservadora vigente no sistema público de ensino. É essa concepção de projeto político-pedagógico como espaço conquistado que deve constituir o elemento diferencial para o aparente consenso sobre as atuais formas de orientação da prática pedagógica. (PINHEIRO, 1998, p. 48)

Essa é a necessidade de conquistar a autonomia, para estabelecer uma identidade própria da escola, na superação dos problemas da comunidade a que pertence e conhece bem, mais do que o próprio sistema de ensino.

Essa autonomia, porém, não deve ser confundida com apologia a um trabalho isolado, marcado por uma liberdade ilimitada, que transforme a escola numa ilha de procedimentos sem fundamentação nas considerações legais de todo o sistema de ensino, perdendo, assim, a perspectiva da sociedade como um todo.

Deve-se, portanto, estar atento ao perigo do descaso político, que confunde autonomia com descompromisso do poder público, dando margem a este de eximir-se de suas obrigações. A autonomia implica também responsabilidade e também comprometimento com as instituições que representam a comunidade (conselhos de escola, associações de pais e mestres, grêmios estudantis, entre outras), para que haja participação e compromisso de todos.

Concluindo as reflexões, acreditamos que o papel social da escola é atuar frente às profundas desigualdades sócio-econômicas que excluem dela uma parcela da população, marginalizada pelas concepções e práticas de caráter conservador, inspiradas no neoliberalismo.

Nesse sentido, Rossi (2004, p. 25) assegura que:

A escola pública continua sendo uma aposta válida, um bom ideal na sociedade democrática. O projeto político e pedagógico do estado deve representar o bem comum da sociedade democrática, e sua concepção deve ser assumida por todos.

Para tanto, devemos nos mobilizar pela garantia do acesso e da permanência do aluno na escola. Não basta esperar por soluções que venham verticalmente dos sistemas educacionais. Urge criar propostas que resultem de fato na construção de uma escola democrática e com qualidade social, fazendo com que os órgãos dirigentes do sistema educacional, possam reconhecê-la como prioritária e criem dispositivos legais que sejam coerentes e justos, disponibilizando os recursos necessários à realização dos projetos em cada escola. Do contrário, a escola não estará efetivamente cumprindo o seu papel, socializando o conhecimento e investindo na qualidade do ensino.

A escola tem um papel bem mais amplo do que passar conteúdos. Porém, deve modificar a sua própria prática, muitas vezes fragmentada e individualista, reflexo da divisão social em que está inserida. E ainda lidar e compreender as reais necessidades da comunidade escolar. Segundo os entrevistados o gestor nunca pode esquecer que trabalha com pessoas e que sua gestão não diz respeito apenas a um setor ou a recursos financeiros, mas sim à pessoas.

3 DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

3.1 Temática

Este estudo busca investigar quais as concepções que equipe diretiva e professores têm de gestão democrática e das relações interpessoais estabelecidas no ambiente escolar. Assim, o acompanhamento do cotidiano dos sujeitos da pesquisa permitirá o desenvolvimento da seguinte temática:

O processo de gestão democrática a partir das relações interpessoais.

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo Geral

- Compreender a concepção dos envolvidos no ambiente escolar sobre as interações estabelecidas e a gestão democrática.

3.2.2 Objetivos Específicos

- Compreender como as interações no ambiente escolar são estabelecidas;
- Analisar a influência das relações interpessoais na promoção da gestão democrática;
- Perceber como a equipe diretiva age na organização do trabalho escolar para que aconteça a gestão democrática.

3.3 Questões de pesquisa

- Como se constroem as relações interpessoais em uma escola pública do sistema de ensino de Santa Maria, e quais suas implicações na perspectiva de gestão democrática?

3.4 Abordagem metodológica para a investigação

Investigar é ter a oportunidade de vivenciar a realidade, adquirir novos conhecimentos e fazer algumas considerações, como também dar alguma sugestão, acerca da temática abordada. Por isso, buscou-se subsídio na abordagem qualitativa de pesquisa.

Esta investigação configurou-se dentro de uma perspectiva qualitativa, pelo fato de que o pesquisador procurou estar imerso em seu objeto de pesquisa, fazendo uma análise do contexto em que os sujeitos da investigação estão inseridos, como também das concepções que os mesmos trazem de sua vivência pedagógica.

Conforme Ludke e André, é característico da pesquisa qualitativa:

(...) que o pesquisador mantenha um contato estreito e direto com a situação onde os fenômenos ocorrem naturalmente é a de que estes são muito influenciados pelo seu contexto. Sendo assim, as circunstâncias particulares em que um determinado objeto se insere são essenciais para que se possa entendê-lo. Da mesma maneira as pessoas, os gestos, as palavras estudadas devem ser sempre referenciadas ao contexto onde aparecem. (1986, p. 12)

Primeiramente, foram realizados o acompanhamento e observações participantes em reuniões pedagógicas bem como no cotidiano escolar por compreendermos que na pesquisa devem ser considerados os vários pontos de vistas, a fim de contemplarmos a temática em questão. “São chamadas de observações participantes, porque se acredita que o pesquisador sempre terá um grau de interação com a situação em estudo, interferindo no ambiente e no

pesquisado e sendo influenciados por este”. (ANDRÉ, 2000, apud NEUENFELDT, 2006, p. 28)

Em seguida, um dos elementos que utilizamos como instrumento de pesquisa foi o questionário, com o objetivo de analisar e refletir sobre as concepções dos sujeitos. Além disso, o questionário foi aplicado com integrantes da equipe diretiva e com professoras tanto da educação infantil quanto dos anos iniciais do ensino fundamental da escola em questão, por acharmos que é necessário verificar a visão de diferentes sujeitos de uma mesma realidade.

Posteriormente, também foi realizada uma análise documental no Projeto Político Pedagógico a fim de verificar algumas ações como também as concepções presentes nas observações e/ou questionário. Segundo Caulley (apud André i Lüdke, 1986, p. 38), a análise documental busca identificar informações factuais nos documentos a partir de questões ou hipóteses de interesse. Sendo assim, mediante os registros temos a oportunidade de confrontar o discurso com a prática vivenciada pelos sujeitos da investigação.

3.5 O contexto da investigação

Esta pesquisa realizou-se em uma escola da rede pública municipal, com 20 anos de existência e localizada em um bairro periférico de Santa Maria – RS.

Atualmente a escola funciona em dois turnos, com Educação Infantil e Ensino Fundamental, tendo 4 turmas no turno da manhã, sendo 2 turmas de Educação Infantil e 2 de Ensino Fundamental (4º e 5º ano), e 5 turmas a tarde, sendo 2 turmas de Educação Infantil e 3 de Ensino Fundamental (1º, 2º e 3º ano), totalizando 139 alunos, 6 professoras, 3 estagiárias, 3 funcionárias. Os setores: secretaria, coordenação pedagógica e direção estão aglutinados no mesmo ambiente pela falta de estrutura física.

A estrutura física da escola, que pode-se dizer “satisfatória”, tem amplo pátio, um campo de futebol, uma pracinha e uma biblioteca pequena que não contempla as necessidades em função do pouco espaço. Também conta com cinco salas de aula e cinco banheiros (2 banheiros masculinos e 2 femininos e 1 de professoras). Cabe salientar que a escola necessita de outros espaços como: uma sala para os

professores, um refeitório, pois alunos fazem o lanche na sala de aula, salas específicas para a coordenação pedagógica e secretária, como também uma quadra esportiva. Sabemos que conseguir estes benefícios não depende do esforço e dedicação das professoras, das funcionárias e da comunidade escolar como um todo e sim de verbas públicas e vontade política da gestão municipal.

O ano letivo está dividido em dois semestres para a Educação Infantil (escolha das professoras apoiada pela escola), e em três trimestres para o Ensino Fundamental, dessa forma que é informado o rendimento dos alunos a família. A avaliação é entregue as famílias em forma de pareceres para a Educação Infantil e o 1º ano; já as turmas de 2º, 3º, 4º e 5º são entregues pareceres e nota. Cabe salientar que esta postura adotada pela escola deveu-se a dificuldade dos pais em compreender os pareceres e insistentemente pedirem o rendimento dos alunos de forma quantitativa (nota). A instituição oferece aulas de reforço, para os casos de baixo rendimento escolar, o que acontece geralmente em um sábado por mês. Cada professor adota o processo de recuperação paralela durante o ano letivo.

A escola desenvolve alguns projetos como: Projeto de leitura “Livro vivo”, Jornal Mensal da escola “Educando com amor”, Projeto Valorização da Vida “Drogas to fora”, Projeto de formação continuidade na e da escola. E em parceria com a comunidade destacamos, O Brechó, Dia da família na escola, Aniversário da escola, além de outras festas comemorativas (dia das mães, festa junina).

3.6 Os sujeitos da pesquisa

As participantes da pesquisa foram quatro professoras que atuam na escola já mencionada anteriormente. Duas professoras foram escolhidas por fazerem parte da equipe diretiva e as duas restantes foram escolhidas pelo tempo em que atuam na escola.

O quadro abaixo (Quadro 1) caracteriza em linhas gerais os sujeitos dessa pesquisa.

Professora	Idade	Formação Inicial	Tempo de Experiência
A	42 anos	Pedagogia – Pré-escola	19 anos
B	47 anos	Pedagogia – Pré-escola e Séries Iniciais	22 anos
C	42 anos	Pedagogia – Pré-escola	15 anos
D	48 anos	Magistério e Pedagogia	12 anos

QUADRO 1 – Sujeitos da Pesquisa

A professora A¹ é formada em Pedagogia Pré-escola, atua há dezenove anos como professora, sendo que destes dezenove anos como docente, nos últimos sete anos atua como diretora na escola onde a pesquisa foi desenvolvida; também possui curso de especialização em alfabetização.

A professora B é formada em Pedagogia Pré-escola e Séries Iniciais, atua há vinte dois anos como professora, sendo que destes vinte e dois anos como docente, nos últimos sete anos atua como supervisora na mesma escola. E está atualmente cursando Especialização em Gestão de Negócios.

A professora C é formada em Pedagogia Pré-escola, atua há quinze anos, sendo que todo o tempo em que esteve atuando como docente foi na escola já mencionada. Além disso, fez o curso de Especialização em Psicopedagogia.

A professora D possui magistério, é formada em Pedagogia (com Habilitação para as Matérias Pedagógicas do 2º- Grau), atua há doze anos, sendo que todo o tempo em que esteve atuando como docente foi na escola já referida. Também cursou Especialização em Psicopedagogia.

¹ Utilizaremos as letras do alfabeto, A,B,C e D para designar as professoras que foram sujeitos na nossa pesquisa, a fim de preservar as suas identidades.

3.7 Instrumentos para a busca de informações

Os instrumentos constituem-se em estratégias e utilizadas pelo pesquisador com o objetivo de coletar informações. Para que pudéssemos desenvolver o estudo em questão utilizamos os seguintes instrumentos: observação do cotidiano escolar, conversas informais com as professoras e equipe diretiva, análise documental e questionários.

No primeiro momento fez-se a exploração, isto é, os contatos iniciais a partir de conversas informais com a equipe diretiva e as professoras para apresentar os objetivos do estudo. Posteriormente, as docentes foram convidadas a participar da investigação.

Visando relatar a realidade em questão, optou-se pela observação participante, onde se esteve atenta ao maior número possível de elementos presentes na situação estudada, participando das reuniões pedagógicas momento em que pudesse verificar uma interação significativa dos sujeitos da pesquisa.

Além disso, fez-se necessária a análise documental na qual podemos verificar as temáticas contempladas na proposta pedagógica da escola, procurando refletir sobre o que é proposto e o que vivenciado enquanto fazer pedagógica.

Como principal instrumento para coleta de dados, utilizou-se o questionário aberto, cujas questões referiam-se a temática da gestão democrática, relações interpessoais e resolução de conflitos. Mediante ao recolhimento do questionário, quando necessário buscou-se discutir algumas questões pertinentes com os sujeitos do estudo.

4. ANÁLISE DOS ACHADOS

Segundo o princípio da democratização, a gestão escolar promove, na comunidade escolar, a redistribuição e compartilhamento das responsabilidades que objetivam intensificar a legitimidade do sistema escolar, pelo cumprimento mais efetivo dos objetivos educacionais. (LÜCK, 2005, p. 16)

Neste processo, a construção de uma gestão democrática pressupõe a importância da qualidade nas relações interpessoais que se estabelecem num ambiente educacional.

A análise das observações e respostas do questionário buscaram compreender: Como acontecem as relações interpessoais em uma escola pública do sistema de ensino de Santa Maria-RS, e suas implicações na perspectiva de gestão democrática?

Dessa forma, primeiramente buscamos conhecer quais as concepções dos sujeitos da pesquisa sobre **gestão democrática**, sendo obtidos os seguintes relatos:

Gestão democrática se constrói no cotidiano escolar, no espaço do exercício da autonomia, instituída pela vontade e segundo os valores e objetivos coletivos. A sua construção (PPP e organização do trabalho, como funciona a escola) não pode ser individual e sim envolver todos os segmentos na discussão e na tomada de decisões por meio do trabalho coletivo. (Professora A)

É a gestão responsável e comprometida com o seu grupo de trabalho. É aquela que discute suas ações e decisões, que participa , que coordena, orienta e busca soluções conjuntas na sua comunidade escolar. (Professora B)

É a gestão onde todos os segmentos da escola ou empresa, podem participar com sugestões e opiniões. Cada pessoa tem a sua colaboração no processo e andamento de um trabalho. A gestão precisa ser realizada valorizando e respeitando a todos que fazem parte do grupo. (Professora C)

É uma gestão onde as pessoas são ouvidas e respeitadas em suas opiniões. Onde todos podem participar. (Professora D)

A partir dessas afirmativas é possível inferir que as professoras concebem a gestão democrática como uma gestão participativa, pois na fala de todas a palavra “participar” foi ressaltada, e este participar implica o comprometimento de todas em ouvir e fazer-se ouvir em benefício de um trabalho coletivo.

Nesse sentido, Lück (2005, p. 17) destaca que:

conceito de gestão já pressupõe, em si, a idéia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e agindo sobre elas, em conjunto. Isso porque o conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva.

A visão que as professoras passam de uma gestão democrática participativa embasa-se em pressupostos teóricos, como também são postos em prática na organização e efetivação do trabalho pedagógico.

Em todas as falas notou-se a importância que as docentes atribuem a um trabalho organizado de forma coletiva e o comprometimento com as ações que as mesmas se propõe a executar, como também a clareza que demonstram ter sobre o papel que devem desempenhar, sendo este o resultado de uma interação entre sujeitos.

Dessa forma, a partir dos discursos das docentes sobre o que é gestão democrática participativa, nos propomos a refletir sobre um segundo ponto, a compreensão das professoras sobre **o que é ser gestor**:

Compartilhar decisões, discutir propostas e implementar ações conjuntas por meio de parcerias proporcionando grandes resultados positivos; sempre envolvendo os pais, professores, alunos, funcionários e outras pessoas da comunidade escolar na administração escolar, na construção do PPP, eventos e apresentações. Ajudando na busca de meios para solucionar todos os problemas existentes e decidir por grandes melhorias. (Professora A)

Ser gestor é conhecer, é lidar e compreender as reais necessidades da comunidade escolar, é administrar juntamente com outros órgãos (Prefeitura, SMED) recursos financeiros, humanos, materiais e outros..., é interagir e articular-se coletivamente com a sociedade e com as famílias, enfim todos os segmentos. (Professora B)

Segundo as narrativas das docentes, caracteriza-se como gestor àquela pessoa que participa, interage no processo de tomada de decisões e em todos os momentos do cotidiano escolar. Tais afirmações nos remetem ao “princípio de gestão participativa que é normalmente entendida como uma forma regular e significativa de envolvimento dos funcionários de uma organização no seu processo decisório”. (LÜCK, 2005, p. 17).

Porém evidencia-se na fala da professora D, a presença ainda da concepção de que um gestor administra um setor.

Deve ser uma pessoa, alguém que administra algum setor, um empreendimento. Me considero gestora, pois participo junto do processo pedagógico e administrativo. (Professora D)

Para que essa visão do que é ser gestor se transforme, faz-se necessário o fortalecimento de uma gestão democrática nas instituições de ensino, onde todos possam participar da tomada de decisões coletivamente, pois devemos considerar que os gestores educacionais são os responsáveis por toda a sistematização do trabalho escolar, inclusive pelo processo de ensino-aprendizagem dos educandos.

Nesse sentido, os mesmos devem acreditar em sua equipe, conjugar esforços para solucionar dificuldades e buscar caminhos para a educação. Esta seria a sua função principal.

Dessa forma, a partir dos relatos do que é gestão democrática e o que é ser gestor, questionamos as docentes se as relações estabelecidas no ambiente escolar favorecem o processo de gestão democrática. Mediante a estes questionamentos obtivemos as seguintes respostas:

Sim, pois a preocupação com a qualidade da educação, com melhorias são unânimes para todos na escola. Hoje todos os segmentos estão participando cada vez mais juntamente com a direção da escola. Isto torna mais fácil e democrático, deixando sempre claro o que é melhor para nossos alunos hoje na escola. (Professora A)

Sem dúvida são fundamentais, é a partir dessas relações que se dá o processo de gestão, quanto mais respeitosa, democrática e participativa forem, mais conscientes e duradouras se processarão. (Professora B)

Acredito que favorecem muito. As relações estabelecidas, sendo pacíficas, com parceria e respeito, só tende a tornar um ambiente agradável e unido. (Professora C)

Segundo as narrativas das professoras B e C para que as relações interpessoais favoreçam o processo de gestão democrática é necessário considerar atitudes pacíficas, respeitosas, de parceria e participação.

Nas narrativas das docentes pode-se observar o entusiasmo quando revelam como as relações interpessoais no ambiente escolar se desenvolvem de forma a motivar todos os sujeitos envolvidos na gestão escolar, no qual todos além de ouvir também são ouvidos e quando isso acontece o ambiente tende a tornar-se agradável e unido.

(...) as relações interpessoais do processo educativo devem desenvolver-se no eixo da horizontalidade, superando relações de verticalidade concebidas pela hierarquia autoritária, que não geram emancipação. Assim, podem ser estabelecidas relações de reconhecimento dos iguais na condição humana, com diferentes responsabilidades sociais e profissionais, respeitada a singularidade das aptidões e vocação pessoal. (FERREIRA i AGUIAR, 2001, p. 155)

Em consonância com a fala de Ferreira i Aguiar, os sujeitos da pesquisa revelam como percebem a questão da autoridade no processo de gestão democrática:

Há alguns anos, o diretor centralizava em suas mãos a tomada de decisões e pouco partilhava com os outros segmentos. Hoje temos uma equipe gestora, que trabalham coletivamente buscando soluções e alternativas para melhorar o funcionamento das escolas. Nada é tomado, decidido sem antes de perguntar e discutir com todos sobre os assuntos referentes a escola. (Professora A)

A autoridade no processo de gestão é compartilhada, acatando as decisões tomadas pela comunidade escolar. Respeitando seus interesses e necessidades. (Professora B)

A autoridade se faz com o respeito a si e ao outro. Na minha escola é apenas "hierarquia burocrática", pois na escola a direção ou a equipe diretiva, faz uma parceria no trabalho, onde todos participam e tomam as decisões em conjunto. (Professora D)

Nestas falas é possível perceber que as professoras concebem o exercício do poder de forma compartilhada, pois a tomada de decisões envolve a comunidade no intuito de estreitar as relações interpessoais de forma positiva. Nesse sentido Dani diz que: "a autoridade pressupõe sempre uma situação de equilíbrio onde as

relações que se constroem, eliminam a dominação visto que são solidárias.(...) se caracteriza pela humildade, firmeza e pela respeitabilidade.” (1996, p. 37).

Numa escola onde o exercício da autoridade configura-se de forma coletiva e participativa, as decisões não são tomadas de cima para baixo, de maneira hierarquizada. A equipe diretiva propõe, estimula a discussão, respeitando as sugestões e decisões tomadas pelo grupo, num processo de parceria entre a com a comunidade escolar.

É importante destacar que a autoridade quando confundida com o autoritarismo pode acabar prejudicando a instituição escolar a partir das relações estabelecidas, fato que pode ser percebida na fala da professora C:

Quando a autoridade e o autoritarismo impera, geram os conflitos e a alteração de forma negativa de todo trabalho realizado. A autoridade é importante, mas é preciso haver respeito e consideração, pois tudo o que é proposto pela equipe diretiva é discutido.

Ao se estabelecer no espaço escolar, o autoritarismo, acaba gerando uma verticalidade nas relações. Em contrapartida o exercício da autoridade num processo de gestão democrática pressupõe respeito à liberdade de expressão e de aceitação do grupo como um todo.

Assim, para Moraes(1995, p. 46) a “autoridade tem a ver com liderança e nada tem a ver com chefia; entendendo-se que líder é aquele que se propõe e é aceito, enquanto que chefe – no mais comum – é aquele que se impõe por um recurso de poder”.

Nesse sentido, cabe aos gestores educacionais comprometidos com a gestão democrática realizar um novo fazer no processo educacional, através das necessidades da comunidade escolar, encontrando desafios para suas práticas construindo ações que atendam a todos que fazem parte deste processo.

Assim, tornou-se relevante a seguinte indagação: A proposta pedagógica da escola contempla a valorização das relações no ambiente escolar? Foram obtidas as seguintes narrativas:

Sim, tanto no pessoal quanto no profissional, busca-se constantemente propiciar situações de autoconhecimento e possibilidades de aperfeiçoamento e atualização para todos os segmentos.(Professora B)

Sim, construímos nossa proposta pedagógica totalmente integrados e valorizando integral as relações interpessoais. (Professora C)

Sim, na escola em que trabalho as relações interpessoais são valorizadas, o que facilita o desenvolvimento dos nossos planos de trabalho, e faz com que ocorra troca idéias, experiências, troca de recursos didáticos. (Professora D)

Foi possível constatar que tanto na elaboração quanto nas sucessivas avaliações da Proposta Pedagógica da Escola, foi propiciado um ambiente adequado visando uma maior interação do grupo no que diz respeito as relações interpessoais. Fato que pode ser observado também em um dos objetivos do Projeto Político – Pedagógico: “Estabelecer e ampliar cada vez mais as relações sociais, aprendendo aos poucos a articular seus interesses e pontos de vista com os demais, respeitando a diversidade e desenvolvimento de atitudes de ajuda e colaboração”(2007, p. 37).

Assim, quando o Projeto Político – Pedagógico tem como objetivo as relações interpessoais alicerçadas na convivência reflexiva, que respeita a diversidade, sua implementação acaba tornando-se comprometida com as reais necessidades da comunidade escolar.

Por outro lado também foi necessário lançar a seguinte questão: É possível que ocorra gestão democrática mediante conflitos nas relações estabelecidas?

Nas narrativas as professoras demonstraram concepções distintas quanto ao significado da palavra “conflito” no que se refere ao espaço escolar.

A palavra conflito é concebida como algo que faz parte de nossas vidas, sendo um desafio necessário para a melhor organização da escola, bem como o fortalecimento das relações interpessoais através de uma convivência dialógica. Fato que pode ser comprovado nas narrativas das professoras A e B

Sim, porque numa gestão também já deverá estar preparada para lidar com conflitos e opiniões diferentes dentro da escola, isto já faz parte de nossas vidas. Não podemos esquecer que a melhor solução sempre é dialogar com os que pensam diferente de nós e juntos negociar e chegar a um comum acordo. (Professora A)

Sim, os conflitos e desafios fazem parte das relações humanas. Administrar esses conflitos é função de qualquer gestão. E ela só será democrática se souber conduzir este processo. (Professora B)

Nesse sentido, de acordo com Sastre i Moreno:

Para resolver um conflito de maneira satisfatória, é preciso tentar descentrar-se do próprio ponto de vista para contemplar simultaneamente outro ou outros pontos de vista diferentes e, às vezes, opostos e elaborar fusões criativas entre todos eles, o que implica operações de reciprocidade e síntese entre contrários. (2002, p. 52).

Todo projeto pedagógico que tem por objetivo educar para a cidadania precisa destinar um espaço relevante às relações interpessoais. Quando há respeito nas relações os conflitos que vierem a acontecer serão resolvidos de maneira dialógica e reflexiva, configurando-se num amadurecimento emocional do grupo.

Em contrapartida, é possível perceber nas narrativas das professoras C e D, uma visão negativa dos conflitos que podem vir a ocorrer no ambiente escolar, sendo elas:

Não acredito que diante de conflitos, desentendimentos, desconfianças e críticas negativas, possa haver um bom desempenho no trabalho realizado pelo gestor e o restante da equipe. Os problemas devem ser resolvidos com diálogo.

Não concebo a idéia de que se consiga sucesso no trabalho tendo uma relação conflitiva, pois não ajuda no avanço (progresso ou sucesso) do processo de gestão. As pessoas devem sempre usar o diálogo e o respeito à opinião do outro.

Nesse sentido, as professoras relacionam os conflitos como parte de um ambiente hostil, no qual não há um amadurecimento nas relações interpessoais e nem do próprio trabalho da escola. Para tanto, ter uma relação saudável é necessário ouvir os outros e aprender a vê-los como realmente são, em especial para professores que devem estar muito atentos e poder, assim, agir para uma resolução pacífica de conflitos.

Para que um conflito seja resolvido de maneira pacífica é necessário ser analisado da mesma maneira que também o requer qualquer outro tipo de problema. Mais especificamente, é preciso desafiar o grupo para a resolução de conflitos, que segundo Sastre i Moreno consiste em: “não se esquivar dos conflitos, mas desenvolver a capacidade de tratá-los como elementos que fazem parte da convivência e com os quais é possível aprender muitas coisas sobre si mesmo e sobre as demais pessoas”(2005, p. 71).

Concluindo, fizemos a seguinte indagação: Mediante as relações estabelecidas você percebe se há espaço para participação na tomada de decisões da escola?

Sim, porque atualmente não é possível tomar decisões sozinha sem a participação de todos segmentos (pais, alunos, professores, funcionários, comunidade escolar) e grupos da ACPM e Conselho Escolar que atuam na organização de eventos, na elaboração, execução e a avaliação do projeto administrativo- financeiro- pedagógico através do PPP com eficiência e transparência no uso dos recursos.(Professora A)

Com certeza, as decisões são tomadas sempre levando em conta o pensamento da maioria, raros são os momentos em que o grupo escolar não discute e opine sob qualquer fato ou assunto. As prioridades são elencadas conjuntamente através de reuniões e encontros com os diferentes segmentos da escola.(Professora B)

Sim, em nossa escola todas as decisões são tomadas, geralmente pelo grupo todo de trabalho. Sempre é levado em conta o que será melhor para todos.(Professora C)

Há espaço e toda idéia que possa melhorar cada vez mais nosso ambiente e o projeto pedagógico da escola, com certeza será bem vinda.(Professora D)

Os sujeitos da pesquisa são unânimes em afirmar que a escola oferece espaço para a participação na tomada de decisões. Dessa forma, Libâneo destaca que é:

Pela participação na organização e gestão do trabalho escolar, os professores podem aprender várias coisas: tomar decisões coletivamente, formular o projeto pedagógico, dividir com os colegas as preocupações, desenvolver o espírito de solidariedade, assumir coletivamente a responsabilidade pela escola, investir no seu desenvolvimento. (2001, p. 23)

A escola quando abre espaço para a participação na tomada de decisões, está abrindo precedente para a reflexão no ambiente escolar. Numa escola reflexiva as pessoas são o sentido da sua existência.

As relações interpessoais socializam-se no contexto escolar, onde criam-se e recriam-se através da convivência dos sujeitos que fazem parte da escola.

As relações pedagógicas: professor x professor, direção x professor, professor x aluno, são o ponto de partida para vivência na escola de um clima

comprometido com as reais necessidades do grupo no intuito de promover uma educação voltada para a cidadania e a convivência reflexiva.

5 APONTAMENTOS FINAIS

O presente trabalho procurou acompanhar o desenvolvimento das atividades em uma Escola Pública municipal de Santa Maria-RS. O objetivo principal era verificar como se dão as relações gestionárias e pedagógicas num espaço escolar em que a participação comunitária é uma opção da escola. Durante o período de realização da observação participante e por meio dos resultados obtidos no questionário dissertativo pode-se perceber que a gestão democrática, incluindo a participação comunitária, vem dando-se como processo, isto é com avanços e recuos na construção de sua história. Na medida em que pais, alunos, professores e funcionários têm oportunidade de participar da tomada de decisões acaba-se favorecendo o fortalecimento das relações interpessoais no ambiente escolar.

A partir do momento em que a equipe diretiva consegue a participação de todos os setores da escola, nas decisões a respeito dos objetivos a serem alcançados e da organização do trabalho escolar têm-se melhores oportunidades de estabelecer uma gestão democrática.

O foco desse estudo é conhecer como se constroem as relações interpessoais em uma escola pública do sistema de ensino de Santa Maria, e quais suas implicações na perspectiva de gestão democrática?

É possível perceber nas falas das professoras que as relações interpessoais estabelecem-se a partir de uma convivência dialógica, fato que implica na promoção de uma gestão democrática no espaço escolar. Isso pode ser evidenciado também nas observações realizadas nas reuniões pedagógicas, nas quais as decisões eram tomadas de forma compartilhada, desde dificuldades de aprendizagem dos alunos até como os recursos financeiros deveriam ser aplicados na escola, visando os reais interesses da comunidade escolar.

Os resultados obtidos com este trabalho têm ainda a pretensão de querer ser um subsídio para que outras escolas busquem inspiração para a busca da gestão democrática e participativa onde conflitos interpessoais ocorram apenas para promover o crescimento dos sujeitos envolvidos.

O atual contexto em que a escola está inserida, no qual a educação vem ocupando cada vez menos espaço, mais do que nunca, está exigindo uma nova

postura dos educadores. Evidencia-se a necessidade dos especialistas em gestão e em educação, mudarem suas práticas e através de uma ação integrada junto a toda a comunidade escolar, fomentar valores e sentimentos, aspectos tão importantes quanto à cognição.

Grande parte da eficiência do processo de aprendizagem depende das relações desenvolvidas na escola. Quando há um bom relacionamento, todos os envolvidos nesta relação empenham-se em fazer o melhor possível em suas práticas, tornando este processo mais significativo.

Surge a necessidade, neste processo de integração, de se ter um relacionamento positivo entre todos os setores da escola, no qual o gestor é o principal elemento de integração e promoção das relações interpessoais dentro da escola.

Para que isto aconteça, é necessária que a equipe diretiva fortaleça a importância dos valores, credibilidade da comunidade escolar, proporcionando atividades que possibilitem o desenvolvimento da pessoa, e também valorizando suas experiências.

Fica então, a responsabilidade de todos, educadores e especialistas, na formação e administração da comunidade escolar para uma gestão democrática.

6 REFERENCIAS BIBIOGRÁFICAS

ANDRÉ, Marli Elisa Dalmazo Afonso de. **Etnografia da prática escolar**. Campinas: Papyrus, 1995.

APPLE, Michael W. **Educação e poder**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1989.

BURBULES, N. **Uma teoria do poder em educação. Educação e realidade**, Porto Alegre: Artes Médicas, 1987.

CECCON, Claudius; OLIVEIRA, Miguel; OLIVEIRA, Rosiska. **A vida na escola e a escola na vida**. Petrópolis: Vozes, s.d.

CORTELLA, Mario Sergio. **A escola e o conhecimento – fundamentos epistemológicos**. São Paulo: Cortez, 2002.

DANI, Lucia Salete Celich. **A relação pedagógica e o fracasso escolar na 1ª série do 1º grau: A repercussão das recompensas e dos castigos**. 1996.194f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 1996.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. AGUIAR, Márcia Angela da S. **Gestão de Educação: Impasses, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2001.

FOUCAULT, Michael. **Vigiar e Punir**. Petrópolis: Vozes, 1984.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia: Saberes necessários à prática educativa**. São Paulo. Paz e Terra, 2000.

FREITAS, Luiz Carlos. **Crítica da organização do trabalho pedagógico e da didática**. . Campinas: Papyrus, 1990.

GADOTTI, Moacir. **Perspectivas Atuais da Educação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo**. Petrópolis: Vozes, 2000.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** Goiânia. Editora Alternativa, 2001.

LUCE, Maria Beatriz & MEDEIROS, Isabel Letícia Pedroso de. **Gestão Escolar Democrática: concepções e vivências.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

LÜCK, Heloisa. (Org.). **A Escola Participativa: O trabalho do gestor escolar.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

LÜDKE, Menga & ANDRÉ, Marli E. D. **A Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo, EPU, 1986.

MAYA, Beatriz Muñoz. **Educar para a Administração Alternativa de Conflitos como Via de Aprofundamento da Democracia (p. 75-83).** IN: VINYAMATA, Eduard (org.). Aprender a partir do conflito: conflitolgia e educação. Tradução: Ernani Rosa. Porto Alegre: Artes Médicas, 2005.

MALDONADO, Maria Teresa. **A arte da conversa e do convívio.** São Paulo: Saraiva, 1994.

MORAIS, Regis de. **Entre a jaula de aula e o picadeiro de aula.** IN: MORAIS, Regis de. (org.). Sala de aula: que espaço é esse? Campinas, Papirus, 1995.

NEUENFELDT, Manuelli Cerolini. **O papel do professor como gestor da sua prática pedagógica na escola.** Monografia de Especialização em Educação da Universidade Federal de Santa Maria, 2006.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político pedagógico.** São Paulo: Cortez, 2001.

PIAGET, Jean. **Seis Estudos de Psicologia.** Tradução: Maria Alice Magalhães D'amorim e Paulo Sergio Lima Silva. 19. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1993.

PINHEIRO, M. E. **A ação coletiva como referencial para a organização do trabalho pedagógico na escola: espaço do projeto político pedagógico.** Campinas: Papirus, 1998.

PILETTI, C. **Didática geral.** 12. ed. São Paulo: Ática, 1991.

ROSSI, Vera L. S. **Gestão Do Projeto Político-Pedagógico: Entre corações e mentes**. São Paulo. Moderna, 2004

SASTRE, G. & MORENO, M. **Resolução de Conflitos e Aprendizagem Emocional - Gênero e Transversalidade**. Tradução: Ana Venite Fuzatol. - São Paulo: Moderna, 2002.

_____, Genoveva & MORENO, Montserrat. **Conflitos e Emoções: uma aprendizagem necessária (p. 65-74)**. IN: VINYAMATA, Eduard (org.). *Aprender a partir do conflito: conflitolgia e educação*. Tradução: Ernani Rosa. Porto Alegre: Artes Médicas, 2005.

VASCONCELLOS, Celso dos S. **Relação escola x família: da acusação à interação educativa**. AEC, Revista de Educação, ano 23, n. 93, out./dez. 1994.

VEIGA, Ilma P. A (org.) **Projeto Político-Pedagógico da Escola: uma construção possível**. SP: Papyrus, 1995

VIEIRA, Sofia Lérche (org.). **Gestão da escola: desafios a enfrentar**. Rio de Janeiro DP&A.,2002.

ANEXOS

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

QUESTIONÁRIO

Nome do professor: _____

Cargo em que atua: _____

Idade: _____

Formação: _____

Tempo de experiência: _____

- 1) O que é gestão democrática participativa?
- 2) O que é ser gestão?
- 3) Para você as relações estabelecidas no ambiente escolar favorecem o processo de gestão democrática?
- 4) A proposta pedagógica da escola contempla a valorização das relações no ambiente escolar?
- 5) É possível que ocorra gestão democrática mediante conflitos nas relações estabelecidas?
- 6) Como é vista a questão da autoridade no processo de gestão democrática?
- 7) Mediante as relações estabelecidas você percebe se há espaço para participação na tomada de decisões da escola?