



Instituto Politécnico de Tomar

A RELEVÂNCIA DO PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR FRENTE AOS CONFLITOS NO AMBIENTE EDUCACIONAL

Dissertação de Mestrado

Maria Ionete Andrade Ferreira

Mestrado em Gestão

Área de Especialização: Educação

Portugal/outubro/2021



Instituto Politécnico de Tomar

Maria Ionete Andrade Ferreira

A RELEVÂNCIA DO PAPEL DA GESTÃO ESCOLAR FRENTE AOS CONFLITOS NO AMBIENTE EDUCACIONAL

Dissertação de Mestrado

Orientado por:

Prof. Jorge Simões - Instituto Politécnico de Tomar

**Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar
para cumprimento dos requisitos necessários
à obtenção do grau de Mestre/Licenciado
em Gestão**

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Nível escolaridade: Equipe Gestora	37
Gráfico 2 – Nível escolaridade: Professores.....	37
Gráfico 3 – Nível escolaridade: Auxiliar Serviços Gerais.....	38
Gráfico 4 – Nível de Escolaridade: Pais e/ou Responsáveis	38
Gráfico 5 – Organização Escolar	40
Gráfico 6 – Mediação de Conflitos: Equipe Gestora.....	42
Gráfico 7 – Mediação de Conflitos: Professores	42
Gráfico 8 – Mediação de Conflitos: Auxiliares da Educação.....	43
Gráfico 9 – Mediação de Conflitos: Pais ou Responsáveis	43

RESUMO

As relações humanas por vezes acabam trazendo bastante complexibilidade, o que passa a exigir dos indivíduos um melhor e maior aperfeiçoamento na forma de se comunidade a fim de reduzir os conflitos existentes. Todavia, o conflito pode ser um fator gerador de mudança, um estimulador de dinamismo no encontro com o outro ou os outros. Sobretudo, está neste pensamento a relevância do papel da gestão frente aos conflitos, onde o mesmo tem que fomentar uma mediação eficaz, pois é da escola, ademais, que se espera a transformação dessa realidade, ela é chamada ao desafio de estimular um juízo crítico e formar crianças e adolescentes para a cidadania. Em um cenário de rápidas transformações, a escola deve assumir um compromisso de formação continua, onde o gestor escolar possui um importante papel como mediador do processo educativo, a fim de trabalhar a gestão participativa na busca de uma melhor resolução dos conflitos escolares. De fato, à escola tende todo processo socioeducativo e cabe à gestão escolar elaborar meios eficientes para se chegar a esse objetivo. Nesse sentido indaga-se: Quais os avanços e dificuldades enfrentadas para o desenvolvimento da Gestão Democrática na escola pública dentro da resolução dos conflitos? Entende-se que para a gestão possa ter condição de exercer atribuições dentro do contexto escolar, a fim trabalhar as habilidades de articular com os conflitos e gerenciar de forma a harmonizar o ambiente. No ambiente escolar as diversas demandas inerentes ao gestor escolar, incide sobre ele buscar gerenciar as questões, e assim, partindo da premissa de que os conflitos devem ser percebidos pela liderança como algo que pode ser convertido dentro de algo construtivo e democrático. A presente pesquisa fora realizada na EMEIF Leandro Alves Correia, tendo sido trabalhada com cunho quali-quantitativo, que articula as dimensões quantitativa e qualitativa do tema proposto disponibilizando o contato direto entre a gestão escolar e o processo de ensino aprendizagem e temas afins, partindo da análise dos questionários, identificando as lacunas deixadas ao abordar o conteúdo, que podem interferir de forma negativa na mediação dos conflitos por parte dos alunos, quando não se tem a relação com aulas.

Palavras-chave: Conflito Escolar. Gestão Democrática. Gestor Escolar. Alunos.

ABSTRACT

Human relationships sometimes end up bringing a lot of complexity, which starts to demand from individuals a better and greater improvement in the form of community in order to reduce existing conflicts. However, conflict can be a generator of change, a stimulator of dynamism in the encounter with the other person or others. Above all, the importance of the role of management in relation to conflicts is in this thought, where it has to promote an effective mediation, as it is the school, moreover, that the transformation of this reality is expected, it is called to the challenge of stimulating a critical judgment and train children and teenagers for citizenship. In a scenario of rapid transformations, the school must assume a commitment to continuous training, where the school manager has an important role as a mediator of the educational process, in order to work on participatory management in the search for a better resolution of school conflicts. In fact, the whole socio-educational process tends to the school and it is up to the school management to devise efficient means to reach this goal. In this sense, the question is: What are the advances and difficulties faced for the development of Democratic Management in public schools within the resolution of conflicts? It is understood that, for the management, it may be able to exercise attributions within the school context, in order to work on the skills to articulate with conflicts and manage in a way that harmonizes the environment. In the school environment, the various demands inherent to the school manager, focus on him seeking to manage the issues, and thus, starting from the premise that conflicts must be perceived by the leadership as something that can be converted into something constructive and democratic. This research was carried out at EMEIF Leandro Alves Correia, having been worked with a qualitative approach, which articulates the quantitative and qualitative dimensions of the proposed theme, providing direct contact between school management and the teaching-learning process and related themes, starting from the analysis of the questionnaires, identifying the gaps left when addressing the content, which can negatively interfere in the mediation of conflicts on the part of students, when there is no relationship with classes.

Keywords: School Conflict. Democratic management. School Manager. Students.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1 DESENVOLVIMENTO	9
1.1 O GESTOR E A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NO COTIDIANO ESCOLAR.....	9
1.2 A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRATICA E O CONFLITO COMO OBSTACULO NO PROCESSO	15
1.3 GESTÃO ESCOLAR: CONCEPÇÕES E NOVAS PRÁTICAS	21
1.3.1 A gestão democrática nas escolas públicas.....	22
1.3.2 O gestor democrático	24
1.3.3 Projeto Político Pedagógico (PPP).....	28
1.3.4 Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE).....	29
1.3.5 Conselho escolar	30
1.3.6 Conselho de classe	31
1.3.7 Organizações Administrativas	31
2 METODOLOGIA	32
2.1 LÓCUS E SUJEITOS DA PESQUISA	32
2.2 DELINEAMENTO E TIPO DE PESQUISA	32
2.3 COLETA DE DADOS	33
2.4 ANÁLISE DE DADOS.....	33
3 RESULTADO E DISCUSSÃO	35
3.1 NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS PARTICIPANTES	36
3.2 PARTICIPAÇÃO DOS SEGMENTOS.....	37
3.3 ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA	39
3.4 CONSELHO ESCOLAR	40
3.5 MEDIAÇÃO DE CONFLITOS	41
3.6 CONSIDERAÇÕES ESCOLA	44
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47
ANEXOS	51
ANEXO I - Questionário	51

INTRODUÇÃO

As relações humanas por vezes acabam trazendo bastante complexibilidade, o que passa a exigir dos indivíduos um melhor e maior aperfeiçoamento na forma de se comunidade a fim de reduzir os conflitos existentes.

Nesse sentido, cabe ao núcleo gestor compreender as relações que se estabelecem no interior das instituições de ensino e ser capaz de negociar os conflitos que surgirem, buscando, se esforçar para oferecer um ambiente saudável aos diversos níveis de convivência. Sem dúvida, uma das tarefas mais difíceis para um gestor educacional é atuar diante da diversidade de comportamento.

A presente pesquisa fora realizada na EMEIF Leandro Alves Correia foi construída com os recursos do Governo Federal, em seu espaço possui: 05 salas amplas e arejadas, cantina; depósito de merenda; sala de leitura/multimeios, depósito para material administrativo, banheiro masculino e feminino, direção/coordenação, pátio coberto; sala de reuniões e quadra de esportes coberta. O espaço escolar é bem aconchegante e opcional para diversas atividades da comunidade. A EMEIF Leandro Alves Correia é organizada em 02 turnos diurnos, sendo que o 1º turno, cujo funcionamento é das 07 horas às 11 horas e das 13 horas às 17 horas atendendo a alunos da Educação Infantil e do Ensino Fundamental II.

A comunidade escolar participa ativamente das atividades propostas pela instituição, seja por meio da realização dos projetos ou reuniões em que a participação dos mesmos faz-se necessário. Os pais desta instituição sempre são convidados a estarem presentes nas atividades culturais realizadas em conjunto com seus filhos, percebendo o importante papel da família nesses eventos. Vale ressaltar, que durante a pandemia do Novo Coronavírus (COVID-19) a escola continuou fazendo as reuniões e festividades de forma remota, sempre contando com a presença de pais, comunidade e alunos.

Nesse sentido, percebe-se a necessidade de uma gestor comprometido, pois a sua presença e discernimento é de fundamental importância para o desenvolvimento integral de todos. Todavia, o conflito pode ser um fator gerador de mudança, um estimulador de dinamismo no encontro com o outro ou os outros. Sobretudo, está neste pensamento a relevância do papel da gestão frente aos conflitos, onde o mesmo tem que fomentar uma mediação eficaz, pois é da escola, ademais, que se espera a transformação

dessa realidade, ela é chamada ao desafio de estimular um juízo crítico e formar crianças e adolescentes para a cidadania.

Em um cenário de rápidas transformações, a escola deve assumir um compromisso de formação contínua, onde o gestor escolar possui um importante papel como mediador do processo educativo, a fim de trabalhar a gestão participativa na busca de uma melhor resolução dos conflitos escolares.

De fato, à escola tende todo processo socioeducativo e cabe à gestão escolar elaborar meios eficientes para se chegar a esse objetivo. Nesse sentido indaga-se: Quais os avanços e dificuldades enfrentadas para o desenvolvimento da Gestão Democrática na escola pública dentro da resolução dos conflitos?

Entende-se que para a gestão possa ter condição de exercer atribuições dentro do contexto escolar, a fim trabalhar as habilidades de articular com os conflitos e gerenciar de forma a harmonizar o ambiente. No ambiente escolar as diversas demandas inerentes ao gestor escolar, incide sobre ele buscar gerenciar as questões, e assim, partindo da premissa de que os conflitos devem ser percebidos pela liderança como algo que pode ser convertido dentro de algo construtivo e democrático.

1. DESENVOLVIMENTO

1.1 O GESTOR E A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NO COTIDIANO ESCOLAR

As manifestações dos conflitos no âmbito escolar vêm sendo um dos principais problemas pedagógico da atualidade, causando transtornos e consequentemente baixo rendimento escolar. Esse viés se dar por vários fatores, apesar de sabermos que o conflito é inerente ao homem, concordamos também que a multiplicidade de influências recai sobre o adolescente e sobre a criança ao longo do seu desenvolvimento.

Neste sentido, Telma Vinha (1999, p.18) fala em seu artigo: O Educador e a moralidade infantil numa perspectiva construtivista, que:

Para a criança, a construção da inteligência se dá a partir da interação com o meio. O mesmo vale para a moralidade. A construção dos valores, o desenvolvimento moral, se dá a partir da interação da criança com pessoas e situações. Não existe moral sem o outro. A moral, necessariamente, envolve o outro, porque se refere a regras, a normas, como as pessoas devem agir perante o outro. A construção dos valores se dá a partir das experiências com o outro.

Entende-se que, há uma necessidade de compreender e investigar os diferentes fatores que geram os conflitos no âmbito escolar, nessa linha, Aquino (1996, p. 09) fala que “há muito os distúrbios disciplinares deixaram de ser um evento esporádico e particular no cotidiano das escolas brasileiras, para se tornarem, talvez, um dos maiores obstáculos pedagógicos dos dias atuais.”

Consequentemente as lamúrias e preocupações mais frequentes no âmbito escolar vão ao encontro do pensamento de Aquino; denota-se que a indisciplina passou a ser um dos maiores problemas pedagógicos enfrentados pelos educadores na atualidade.

Nesse sentido, Almeida (2003) instiga que o conflito é uma situação em que as partes procuram maximizar seus ganhos, podendo, para tanto, utilizar estratégias de cooperação ou de competição. No entendimento da perspectiva expressa pelo autor, ocorre o que, se, diante de um conflito, todos os envolvidos buscarem o melhor para si e para os outros, o ganho de todos é superior do que se cada um buscar apenas o melhor para si.

A análise sobre o cotidiano deve existir através de contexto-histórico a fim de identificar ações agrupadas ou isoladas que possam ser consideradas detalhes que modificaram o ambiente de aprendizagem, passando a agregar ideias de multiplicidades

e de complexidade dentro do processo escolar cotidiano. Conforme Galvão (2004, p. 28) “é no Cotidiano Escolar que atuam os educadores e onde se dão as interações entre os diversos profissionais que participam diretamente ou indiretamente do processo de educação da criança ou do jovem”.

O aumento dos estudos na década de 1980, passou a crescer o interesse sobre o cotidiano escolar e suas características, no entanto, torna-se necessário conhecer as especificidades da experiência cotidiana, os estudos diários que devem focar nas relações sociais que se configuram nesse espaço educacional (André, 2004).

A escola não pode somente oferecer aos educandos o conteúdo engessado, que estes podem adquirir através das mídias, aja visto que a escola deve buscar exercer uma relação contundente entre o cotidiano e a escola, e cotidiano escolar e educador, dentro de uma perspectiva de aprendizagem diária e reflexiva.

O cotidiano escolar é um espaço de interculturalidade, onde busca promover uma educação para o reconhecimento do “outro”, ou seja, aberta ao diálogo nos mais diferentes grupos culturais e sociais, na busca de uma sociedade democrática dentro de uma política de identidade e igualdade (Candau, 2014).

A escola, de acordo com Candau e Moreira (2003, p.160):

é uma instituição construída historicamente no contexto da modernidade, considerada como mediação privilegiada para desenvolver uma função social fundamental: transmitir cultura, oferecer às novas gerações o que de mais significativo culturalmente produziu a humanidade.

No entanto, percebe-se que a escola como espaço de igualdades e diferenças, permite que possam ser identificadas as inúmeras funções da escola dentro do processo de ensino aprendizagem e a relação professor/aluno como um processo formativo. As relações culturais no cotidiano escolar são muito fortes e a educação na sociedade brasileira traz essas marcas durante toda história da educação.

Costa (2003) faz crítica à concepção tradicional do direito acerca do conflito, que o veria como uma disputa de interesses - considera o conflito como tensão a exigir diferentes e específicas formas de enfrentamento. Acerca disso, o autor afasta a ideia de conflito como disputa, pois, para ele, tal ideia pode levar à concepção de que todo conflito pode ser resolvido por via de um acordo, o que não seria verdade:

[...] a identificação do conflito com a disputa acerca de um bem (ou de uma determinada combinação de bens) é uma concepção demasiadamente restrita da dimensão conflituosa da vida em sociedade. E a insistência no acordo como forma única de resolução de conflitos é demasiadamente ligada à noção de que os conflitos são aquilo que se precisa anular na sociedade (Costa, 2003, p. 162).

Fomentando essa perspectiva, o foco não é a solução dos conflitos, mas sua metodização. Ou seja, a busca de métodos para se lidar com as situações conflituosas em detrimento da busca de soluções. Para Six (2001) e Warat (2004) ocorre, então, um maior enfoque no processo de gestão e na busca por formas autônomas de enfrentamento. Sobre tudo, o conflito deve encontrar sua relevância, não podendo ser ignorado, mas investigado, na tentativa de não gerar mais sofrimentos e novos conflitos no âmbito escolar.

Alavancando essa ideia, Chrispino e Chrispino (2002), em “Políticas Educacionais de Redução da Violência: Mediação do Conflito Escolar”, dão ênfase a massificação da educação como uma das três grandes revoluções no quadro da educação. Para estes autores, tal fato vem ocasionando grandes mudanças educacionais e uma delas é a heterogeneidade dos alunos e o convívio com padrões culturais distintos. O espaço escolar assume, então, mudanças relevantes que necessitam de reflexões e novas ações educativas. Eles apontam esta massificação do ensino como fator que pode vir a ocasionar fatos violentos no ambiente escolar, uma vez que pode ser um gerador de conflitos. Finalmente propõem a mediação de conflitos como uma das formas de prevenção à violência.

Seguindo a abordagem com os mesmos autores, o conflito é uma constante na história da civilização, parte integrante do convívio social e saber lidar com ele significa aceitar diferenças, aceitar posições distintas e, dialogar sempre. “Em geral, nas escolas e na vida, só percebemos o conflito quando este produz suas manifestações violentas. [...] E neste caso, esquecemos que problemas mal resolvidas se repetem” (Chrispino e Chrispino, 2002).

Sobre esse viés, assim como Chrispino e Chrispino (2002), Ortega e Del Rey (2002) sugerem um “projeto de convivência” onde a negociação de conflitos aponta, também, para a resolução de questões violentas no ambiente escolar. Relatando que “(N)ele valorizaremos a aprendizagem da resolução de conflitos como a meta principal à medida que consideramos o conflito como um dos problemas ocultos dentro dos subsistemas de relações no estabelecimento escolar”.

A instituição escolar é um ambiente repleto de cruzamentos culturais, crenças, sociais, entre outros. Essa diversidade nas instituições de ensino geram conflitos internos que não devem ser vistos de forma negativa, cabendo a gestão mediar estas situações (Lima, 2010).

Lima (2010, p.30) conceitua que a mediação “representa um mecanismo de solução de conflitos pelas próprias partes que, movida pelo diálogo, encontram uma alternativa de resolver, eficaz e satisfatoriamente algum problema, sendo o mediador aquele que auxilia na construção desse processo”. Entende-se que o mediador deve ser um ser imparcial na busca da facilitação dentro dos conflitos.

A escola é uma das instituições responsáveis pela formação dos sujeitos para a sociedade, onde os valores contribuem para o progresso e a convivência socioemocional. De acordo com La Taille (2005, p.06) “a escola inevitavelmente lida com valores: alunos têm valores, professores têm valores, a instituição escola pressupõe valores, etc. A reflexão não deve, portanto, se dar sobre o fato de a escola trabalhar, ou não, valores, mas sim sobre “quais” e como trabalhá-los”. Entretanto, a participação do gestor torna-se mediador de forma primordial nesse processo, fazendo uso do diálogo.

Consequentemente, quando a escola tenta homogeneizar seus alunos, adotando padrões pré-estabelecidos de comportamentos e modelos de práticas pedagógicas impositivas que não valorizam a diversidade de ideias e opiniões dos educandos, está reprimindo a expressão natural de conflitos em seu aspecto positivo, que se dá justamente no convívio com as diversidades de cada um. As diferenças individuais são oportunidades de enriquecimento tanto no campo dos conhecimentos quanto no campo da convivência social.

Outrossim, e não menos importante, tem o caso de conflitos não resolvidos, o resultado pode vir a ser a expressão violenta em forma de agressões verbais, destruição, depredação, ou silêncio. Quando acontecem essas manifestações, nem sempre adianta o enfrentamento através da força coercitiva, pois a violência não acaba com medidas taxativas, ela é perversa. Esconde-se nas entrelinhas do cotidiano escolar e necessita ser entendida e estudada por todos aqueles que permeiam este cenário.

Guimarães (1996, p. 37) reitera que “quanto mais a escola resistir em aceitar a heterogeneidade do seu campo e reforçar apenas o processo de uniformização, maiores e mais violentos serão os sobressaltos”. Neste sentido, se a escola reflete todo o conflito que existe no campo social, deve ser, também, palco de negociações entre as pessoas que fazem parte dela. A mediação, a negociação e o respeito às individualidades, enquanto pessoas com diferentes ideias podem ser um dos caminhos para que os gestores consigam administrar os conflitos internos e externos.

Contudo, os conflitos apresentam um lado positivo que é o da livre expressão e renovação de ideias, do aprendizado do convívio com o diferente, dá origem à liberdade,

principalmente quando encontra espaço para se manifestar. Daí a importância de investigá-lo, principalmente por serem os gestores atores importantes, dentro do cenário escolar, a quem cabe viabilizar e executar a complexa tarefa de gerir a instituição de ensino na busca pela qualidade da educação dentro de um contexto democrático, onde haja a tranquilidade, diálogo e paz.

Para Maquiavel (1994, p.38), se não houvesse essa liberdade, os romanos “deixariam de ter todos os meios para desenvolver-se”, pois:

[...] é útil e necessário que as leis da república concedam à massa um meio legítimo de manifestar a cólera que lhes possa inspirar um cidadão; quando este meio regular é inexistente, ela recorre a meios extraordinários: e não há dúvida de que estes últimos produzem males maiores do que os que se poderia imputar aos primeiros (Maquiavel, 1994, p. 41).

Certamente, o conflito não pode ser sufocado sob pena de seu reaparecimento de forma mais acirrada. Além disso, a luta pela liberdade “raramente prejudica a liberdade, porque nasce da opressão ou do temor de ser oprimido” (Maquiavel, 1994, p. 32).

Nesta mesma linha de pensamento, temos o que Deutsch (2004, p. 54) considera que admitir que o conflito tem a função de integradora e estabilizadora relacionamentos e grupos sociais, pois ele constitui-se em raiz de mudança social e de formação de identidades, coletiva ou individual. Com isso, uma sociedade pode se beneficiar do conflito, pois:

Na medida em que a explosão de um conflito indica a rejeição de uma acomodação anterior entre as partes, uma vez que o respectivo poder dos contendores tenha sido averiguado no conflito, um novo equilíbrio pode ser estabelecido e o relacionamento pode prosseguir sobre essa nova base (Deutsch, 2004, p. 54).

Todavia, ao se compreender o conflito como uma magnificência estabilizante e institucionalizá-lo a um grupo social, podem garantir fatores que podem ajudar o seu real desempenho no ato de conduzir, o que não é possível em um sistema rígido e autoritário. Conforme Deutsch (2004, p. 56) “tentativas de abafamento ou supressão do conflito deixam de perceber avisos úteis de crise ou de necessidade de reajustamentos, aumentando o risco de colapso do sistema”. Potencializando assim, há necessidade do conhecimento do grupo da comunidade escolar, assim como dos fatores que geram os conflitos no âmbito escolar, sobretudo, os gestores escolares, que são os sujeitos envolvidos diretamente na ação educativa, que na maioria das vezes não conseguem lidar com esta questão, denotando despreparo e falta de conhecimento acerca do assunto.

Muitas vezes, na busca ansiosa por ações que amenizem a problemática, o fracasso é inevitável, agravando qualitativamente o desempenho das atividades desenvolvidas no ambiente escolar.

É necessário verificar as disposições legais, que passam a prever que diretores e coordenadores exerçam suas funções buscando adequar as demandas sociais nos diferentes segmentos que interagem dentro do espaço educacional. Os espaços escolares trabalham em consonância com os projetos políticos pedagógicos que estão alinhados as necessidades dos educandos. De acordo com Koetz (2010, p. 166) de que o diretor deve:

[...] procurar mecanismos que possibilitem a superação dos obstáculos, muitos decorrentes da própria estrutura e organização dos sistemas de ensino e das unidades escolares, bem como dos conflitos gerados pela diversidade cultural existente no cotidiano escolar.

Entende-se que o autor vem indicando os problemas que se apresentam de forma recorrente dentro da gestão escolar e nas relações cotidianas, pois sabe-se que a escola é um locus privilegiado de produção e apropriação dos diferentes saberes sociais e culturais, configurando-se em um lugar estratégico para as mudanças (Barroso, 1996).

Nesse sentido, Dourado (2007, p.924) relata que:

[...] uma concepção ampla de gestão que considere a centralidade das políticas educacionais e dos projetos pedagógicos das escolas, bem como a implementação de processos de participação e decisão nessas instâncias, balizados pelo resgate do direito social à educação e à escola, pela implementação da autonomia nesses espaços sociais” (Dourado, 2007, p. 924).

Nesse sentido, a escola é tencionada tanto por movimentos micro como por macro, que passam a reverberar na gestão escolar, especificamente na figura do diretor. Entende-se que de acordo com Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional Nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996, a gestão escolar deve primar pela construção de uma educação escolar democrática e que tenha como finalidade o desenvolvimento de forma plena para o educando, a fim de que estejam preparados para o exercício da cidadania e passe a oportunizar o conhecimento e o seu progresso educacional e profissional (Brasil, 1996).

1.2 A GESTÃO DEMOCRÁTICA E O CONFLITO COMO OBSTÁCULO NO PROCESSO PEDAGÓGICO.

Para Parrat-Dayán (2008, p.07) “os problemas de indisciplina manifestam-se

com frequência na escola, sendo um dos maiores obstáculos pedagógicos do nosso tempo.”

Diante das dificuldades encontradas por todos que fazem parte da comunidade escolar, muitos educadores não se encontram preparados para lidar com diferentes conflitos na sala de aula, nem os gestores na hora dos intervalos, dificultando assim todo processo educativo.

Vale ressaltar que o conflito no âmbito da escola está vinculado a fatores psicossociais, e pedagógicos, daí a complexidade da escola com o assunto. Chagas (2001, p.39) afirma que:

A indisciplina no meio educacional é vista como a manifestação de um aluno com um comportamento inadequado, um sinal de rebeldia, intransigência, desacato, traduzido na falta de educação ou desrespeito pelas regras pré-estabelecidas, na bagunça, agitação ou desinteresse.

Em grande escala, este conceito de indisciplina no meio educacional citado por Chagas é associado aos alunos pela própria escola. Na maioria das vezes a escola não leva em consideração os valores e o meio social em que o aluno está inserido.

O ambiente escolar é o local onde busca proporcionar uma educação de qualidade a todos, formando cidadãos críticos e que busquem exercer a sua cidadania com vistas a cumprir seu papel frente a uma sociedade em constante transformação. A carga diária de tarefas pedagógicas e administrativas, não são simples e requerem observação, raciocínio e planejamento a fim de buscar caminhos para os possíveis erros que venham a surgir. Sendo assim, o ambiente escolar necessita de ser um espaço democrático onde todos os indivíduos possam participar das decisões de forma consciente e assim o trabalho desenvolvido em equipe possa promover o sucesso da escola.

Lück (2006, p.54) alerta que “democracia e participação são dois termos inseparáveis, à medida que um conceito remete ao outro.” Para que a gestão democrática realmente ocorra, torna-se necessário pensar primeiramente em intervenções no PPP - Projeto Político Pedagógico da escola, dando abertura para maior implementação de projetos, com a participação efetiva da comunidade escolar como a implementação das instâncias democráticas: conselho escolar, associação de pais e mestres de modo que eles possam influenciar na gestão, a fim de que todos tenham a oportunidade de liberar seu potencial a ponto de propor soluções aos problemas enfrentados no ambiente escolar.

É preciso entender o que é democratização para que se possa efetivá-la. A participação possibilita à população um aprofundamento do seu grau de organização. [...] ela contribui para a democratização das relações de poder no

seu interior e, conseqüente, para a melhoria da qualidade do ensino. (...) Todos os segmentos da comunidade podem compreender melhor o funcionamento da escola, conhecer com mais profundidade todos os que nela estudam e trabalham, intensificar seu envolvimento com ela e, assim, acompanhar melhor a educação ali oferecida. (Gadotti, 2004. p. 16)

Assim, para se propor metas de superação e de transformação do âmbito educacional se torna necessário a participação de todos e principalmente da formação real do gestor, pois ele deve ter não só uma formação acadêmica e profissional de qualidade, mas também a capacidade de liderança, para garantir que o processo democrático seja realizado. Na LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nº9394/96, em seu artigo 14 estabelece que:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática de ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político pedagógico da escola;

II-participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes

O processo democrático na escola exige que o gestor tenha condições e consciência de articular ideias a fim de que o grupo possa trabalhar com liberdade e possa dar suas sugestões sobre as decisões. O gestor precisa entender que ele é o mediador de decisões, e assim como professor, ele deve ser um facilitador da compreensão nas ações que envolvem atividades do contexto educacional.

É necessário frisar que não apenas o gestor busque um processo democrático, mas que todos os membros estejam engajados em um único objetivo comum, a promoção do processo educacional, visando a melhoria das metas estabelecidas no contexto ensino-aprendizagem dos alunos, todos devem estar intimamente ligados nesta meta, caso isso não ocorra é impossível construir uma escola democrática. É preciso criar um espírito coletivo, engajado, participante, formando uma comunidade, obtendo-se esses critérios é possível constituir a expressão chamada democracia.

Pode-se definir, portanto, a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação. Isso porque democracia pressupõe muito mais que tomar decisões ela envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e de seu processo como um todo, pela ação coletiva (Lück, 2009, p.71).

Desse modo, a participação dos membros deve ser intensa de forma que possa promover a redução de desigualdades, tornando-se uma gestão unitária para obter uma

interação entre os direitos e deveres de cada um para criação e compartilhamento de valores, formando assim, um conjunto de esforços para o sucesso dos objetivos pautados no âmbito escolar.

A promoção de uma gestão democrática, proporciona ao aluno vivências de democracia, o que passa a disponibilizar pra a sociedade em geral, diversos espaços democráticos e que passem a gerar aprendizagens significativas e de consciência do seu papel como transformador e, capaz de entender seus deveres e direitos, passando assim a assumir seus atos e responsabilidades. Assim, a escola tem um papel social, por isso é tão necessário ter uma gestão democrática neste âmbito.

Nesse sentido, compreende-se que o objetivo principal da gestão democrática é a construção de políticas educacionais engajadas na formação e construção de indivíduos inseridos no âmbito educacional. Para que todos estejam engajados na proposta é necessário um planejamento, com propostas articuladas, coletivas e responsáveis pelas decisões tomadas para melhoria e organização da escola. Segundo Lück (2009) planejamento é:

Planejar constitui-se em um processo imprescindível em todos os setores da atividade educacional. É uma decorrência das condições associadas à complexidade da educação e da necessidade de sua organização, assim como das intenções de promover mudança de condições existentes e de produção de novas situações, de forma consistente. O planejamento educacional surgiu como uma necessidade e um método da administração para o enfrentamento organizado dos desafios que demandam a intervenção humana. Cabe destacar também que, assim como o conceito de administração evoluiu para gestão, também o planejamento como formalidade evoluiu para instrumento dinâmico de trabalho (Lück, 2009 p. 32).

Propor este envolvimento e orientação desenvolve no contexto escolar resultados positivos na formação dos educandos. Após a elaboração deste planejamento é necessário avaliar este plano para compreender seus resultados, e insucessos propondo uma reflexão sobre o que deve ser mudado e melhorado. Essa avaliação de resultados deve ser cuidadosa e precisa permitir a participação de todos. Todo esse comprometimento mútuo gera uma ação pedagógica que representa ações democráticas, sendo assim o gestor precisa ter uma boa organização, articular ações, reconhecer as ações positivas de seus pares, sendo capaz de reconhecer as potencialidades humanas na busca incessante do aprendizado significativo do aluno.

Lück (2009, p.16) afirma que “por melhores que sejam os processos de gestão escolar, pouco valor terá, caso não produzam resultados efetivos de melhoria da aprendizagem dos alunos”. Sendo assim, nada vale um ambiente democrático dentro da

escola se ele não tiver o caráter transformador capaz de obter avanços no processo educacional e participativo dos integrantes. Ainda, torna-se importante salientar que a comunidade escolar compete a todos os membros da escola, alunos, professores, diretores e os pais. Todos devem ser parte efetiva dessa gestão na busca do sucesso educacional de todos.

O objetivo maior da comunidade educacional revela-se, portanto, o de se estabelecer uma comunidade de ensino efetivo, onde persevere, coletivamente, não somente o ideal de ensinar de acordo com o saber produzido socialmente, mas o de aprender, em acordo com os princípios de contínua renovação do conhecimento, criando-se um ambiente de contínuo desenvolvimento para alunos, professores, funcionários e é claro, os gestores. (...) O conhecimento da realidade ganha novas perspectivas: a organização do projeto político-pedagógico da escola e o seu currículo; o papel da escola e o desempenho de seus profissionais, que devem renovar-se e melhorar sua qualidade continuamente, tendo o aluno como centro de toda a sua atuação. (Lück, 2009 p.16).

Cabe então a direção escolar propor o crescimento dessa participação, acompanhando os desdobramentos e refletindo sobre os resultados obtidos. Frente a essa reflexão vemos a necessidade do gestor não ser apenas um chefe ou mandatário das ações, mas ser um líder, isso compete a esse profissional ter a capacidade de gerir pessoas, mobilizar esforços, tendo uma visão clara sobre a organização e objetivos a serem concretizados.

A liderança compartilhada de um ambiente democrático deve ser entendida que a realização de decisões não é um consenso entre os membros envolvidos, ou seja a escolha de determinado assunto por meio da votação, mas pelo contrário ela deve ser um diálogo aberto a ponto de influenciar as condições do desenvolvimento que se deseja obter. Lück (2008, p.78), compreende esse processo como co-liderança e nos esclarece:

Cabe destacar que a liderança compartilhada e a co-liderança, para serem efetivas, necessitam ser exercidas a partir do entendimento e orientação baseada na visão e missão da escola, nos seus objetivos formadores e valores orientadores de ação. Isto é, essa liderança se legitima a partir dessa compreensão comum. Em vista disso, tanto a liderança compartilhada como a co-liderança se expressam de forma articulada, a partir dos propósitos comuns, num contínuo processo de diálogo e de mediação (Lück, 2008, p.78).

Sendo assim, fica claro que para se construir uma gestão democrática na escola é preciso ter uma liderança compartilhada no sentido de que o gestor esteja aberto a opiniões sem medo de perder sua autoridade e poder dentro desse contexto, à medida que todos atuem na escola. É fundamental a compreensão que na gestão democrática todos podem contribuir para o bom funcionamento da instituição educacional, tendo em

vista um planejamento coletivo que tenha como objetivo final a aprendizagem significativa do educando, o diálogo, a convivência e a organização pedagógica e administrativa da escola.

Os conflitos manifestam-se de diferentes formas e nós educadores muitas vezes não estamos preparados para lidar com eles, e tão pouco de como transformar esses momentos em uma oportunidade para os alunos aprendam regras e valores essenciais para o convívio em grupo.

Rocha (1996, p.338) entende que "indisciplina é a falta de disciplina, que significa regime de ordem, imposta ou livremente consentida, a ordem que convém ao funcionamento regular de uma organização". Diante da posição de Rocha percebe-se que a indisciplina é algo que pode desencadear a desordem no ambiente escolar, afetando assim o regulamento da escola e por consequência o processo de ensino-aprendizagem.

Torna-se necessário que a indisciplina não só envolve aspectos externos como: problemas sociais, baixa qualidade de vida e conflitos nas relações familiares, mas envolve também aspectos internos, desenvolvidos dentro da escola, como a relação professor-aluno por exemplo. Não é raro depara-se com professor intransigente que se considera o dono da verdade, impondo e dando ordens em sala de aula, isso implica em desencadear indisciplina dos alunos, como uma forma de protesto a atitudes do professor. Para Freire (1996, p.73)

O professor autoritário, o professor licencioso, o professor competente, sério, o professor incompetente, irresponsável, o professor amoroso da vida e das gentes, o professor mal-amado, sempre com raiva do mundo e das pessoas, frio, burocrático, racionalista, nenhum deles passa pelos alunos sem deixar sua marca.

Por isso a importância do professor saber lidar com todos os tipos de situações, e está sempre preparado para desenvolver seu papel da melhor forma possível dentro da sala de aula. Como bem diz Freire (1996), qualquer que seja o tipo de professor ele desencadeia marcas no seu aluno.

E para que essas marcas de relacionamentos entre professor e aluno sejam positivas o professor precisa combinar autoridade com respeito e afetividade, ou seja, ao mesmo tempo em que o professor precisa estabelecer normas, deixando claro o que se espera dos alunos, deve também respeitar a individualidade dos mesmos, em um respeito mútuo. Ainda na linha de pensamento de Freire (1996, p.96):

[...] o bom professor é o que consegue, enquanto fala trazer o aluno até a intimidade do movimento do seu pensamento. Sua aula é assim um desafio e

não uma ‘cantiga de ninar’. Seus alunos cansam não dormem. Cansam porque acompanham as idas e vindas de seu pensamento, surpreendem suas pausas, suas dúvidas, suas incertezas.

Entende-se que o bom professor é aquele que prende seu aluno na sala de aula por vontade própria, em prol da aprendizagem e não por base no autoritarismo. Aquele que usa com rigor a sua autoridade, não admitindo contradições não ajuda resolver o problema de indisciplina dentro da escola.

A escola pode usar de ações simples para melhoria da relação professor-aluno. Fazer levantamentos prévios sobre a vida extraescolar dos alunos pode contribuir para um melhor equilíbrio em situações diversas que gerem indisciplina na sala de aula, se o professor sabe do contexto social em que seu aluno está inserido ele passa a trabalhar formas diferentes para melhor mediar os conflitos em sala. Freire (2005, p.27) ressalta que:

Enquanto os professores não perceberem que é, por meio da dinâmica relacional do docente com a turma, e da análise detalhada do que se passa no seio do grupo que pode melhorar o ambiente de sala de aula, caso isso não ocorra não obterão grandes resultados.

O ideal é que a relação entre educadores e educandos flua naturalmente, de forma bem estabelecida, desencadeando assim uma relação saudável e propicia para o ambiente escolar.

Para melhor enfatizar esta questão da relação aluno e professor no processo educacional Gadotti, (1999, p.2) diz que “para por em prática o diálogo, o educador não pode colocar-se na posição ingênua de quem se pretende detentor de todo o saber; deve, antes, colocar-se na posição humilde de quem sabe que não sabe tudo”.

Fica claro, que o respeito mútuo entre aluno e professor é fator importante no processo educacional. Vale ressaltar que o professor não deve usar de arrogância e considerar-se o portador de todo saber, atitudes de humildade e trabalho em equipe evita atos indisciplinados em sala de aula.

Diante todo exposto é possível afirmar que ações autoritárias não resolvem o problema e pouco ajudam os alunos, podendo acentuar ainda mais o comportamento inadequado.

1.3 GESTÃO ESCOLAR: CONCEPÇÕES E NOVAS PRÁTICAS

A partir das mudanças de paradigmas dentro do contexto educacional, a

gestão ganhou forças e o conceito de chefe e/ou diretor, passou a ser caracterizado pela participação efetiva da comunidade dentro do ambiente escolar. Entretanto, Freire (2001, p.70) relata que a participação da comunidade na escola encontra-se vinculada a orientação e mediação do diretor

Interessou-nos sempre, e desde logo, a experiência democrática através da educação. Educação da criança e do adulto. Educação democrática que fosse, portanto, um trabalho do homem para o homem, sem ele.

Entende-se que este conceito de gestão encontra-se associado às necessidades explícitas de democratização do ensino, trabalhando o processo pedagógico e administrativo, trazendo toda a comunidade escolar para participar do processo de ensino, visando garantir o compromisso coletivo e a melhoria significativa da educação e do relacionamento dentro e fora do ambiente escolar.

O gestor deve levar em consideração toda a evolução do processo democrático e, trazendo como consequência a participação da família perante as tomadas de decisões. Nesse novo paradigma, os antigos fundamentos escolares dentro das escolas públicas tornaram-se ineficientes, entretanto, bastante necessários para o embasamento do novo gestor frente aos desafios. Entende-se que, todo trabalho dentro da educação implica em ações de liderança. Ao longo do tempo, a liderança constitui nas habilidades a forma de influenciar de forma positiva para a construção e o desenvolvimento das competências, a fim de promover as melhoras dentro da gestão (Luck, 2008).

Torna-se necessário frisar que a gestão democrática constitui uma importante prática através de um planejamento coletivo e participativo, na busca de respostas para a solução de problemas que surgem nas instituições. Entende-se que há um comprometimento maior por parte dos envolvidos no processo de ensino e aprendizagem, o que facilita na mediação dos conflitos.

Dentro do Art. 205, da Constituição Federal (CF) de 1988, retrata a educação como um direito de todo cidadão, atribuindo ao estado o dever de proporcionar essa condição à todos. Entende-se que essa lei foi criada para proteger o indivíduo dentro do seu direito de exercer a sua cidadania e em receber os ensinamentos básicos a fim de viver em sociedade.

A educação escolar é um bem público, de caráter próprio implicando em cidadania. Nesse sentido, o gestor escolar tem como missão garantir o direito a educação, chamando para si, dentro de uma responsabilidade a fim de organizar e planejar as ações de forma participativa, onde deve ser visto que todos os segmentos da comunidade escolar

(professores, pais, alunos, técnicos e auxiliares passam a exercer os direitos apresentando na CF (Cury, 2002).

O gestor tem um papel de promover ações que passam a garantir o acesso e a permanência dos educandos dentro das Instituições Escolares, e nesse sentido, faz-se necessário a elaboração de projetos que passem a atrair o interesse de todos, promovendo a educação continuada e orientando toda comunidade escolar sobre a importância da participação de todos dentro do processo de ensino e aprendizagem. Ao trabalhar isso, deve buscar a transparência com competência e que esteja voltada para o interesse do coletivo, onde o respeito e a diversidade estejam presentes para que se consiga o êxito e, assim os conflitos sejam amenizados dentro da escola.

1.3.1 A gestão democrática nas escolas públicas

Ao final da década de 1970, pesquisadores e educadores de todo o mundo, iniciaram uma observação acerca dos impactos de uma gestão participativa desenvolvida na escola. Essas pesquisas iniciaram-se, pois constataram que era impossível para o diretor resolver todos os problemas da escola, e assim, buscou-se a necessidade de conhecer e aproveitar as experiências junto com seus subordinados, trabalhando a autoridade de forma compartilhada, passando a delegar as responsabilidades para os representantes da comunidade escolar.

Na literatura sobre a participação do trabalhador escolar Silva (1986), explanou sobre quatro teorias, destacando dois modelos calcados na psicologia: a teoria administrativa ou modelo cognitivo e a teoria das relações humanas ou modelo afetivo.

Dentro de um propósito da teoria administrativa ou modelo cognitivo passa a surgir um ímpeto de produzir o aumento na produtividade através de informações provenientes de áreas organizacionais diferenciadas, enquanto que a teoria das relações humanas ou modelo afetivo estabelece que o aumento da produtividade se dê pela satisfação e motivação do trabalhador.

O trabalho realizado com a participação de todos traz mais satisfação, pois, assim, reduz a resistência às mudanças e motiva que todos possam através de suas expectativas e compromissos com toda equipe escolar. A participação de todos provoca efeitos de produtividade, pois sentem-se parte importante, responsável e integrante dos resultados obtidos na Instituição educacional,

passando a interagir, inovar e dar sugestões (Chiavenato, 1994).

Onde a gestão democrática é praticada no dia-a-dia, evidencia-se os resultados nas avaliações institucionais e o trabalho desenvolve-se com prazer e dedicação, trazendo mudanças efetivas para o ensino e sua qualidade apresentada para os educandos. Entende-se que o clima organizacional reflete diretamente na aprendizagem, pois sugere uma cumplicidade entre a comunidade escolar e os profissionais na busca pelo conhecimento, porém de maneira prazerosa e eficaz.

A gestão democrática é uma forma de reconhecer as habilidades e competências dos integrantes da comunidade escolar, com transparência e responsabilidade, independente do grau hierárquico de cada indivíduo inserido no ambiente escolar, de forma a buscar uma educação humanizada, solidária e ética, incorporando esse conceito em questões essenciais para uma sociedade justa e igualitária.

A escola deve ser um local de elaboração e construção do conhecimento e organização política das classes populares, quanto da solidariedade de classe; um espaço onde se incentive a participação do povo na criação do saber, que é instrumento de luta na transformação da história; um centro irradiador de cultura, para que a comunidade não só se aproprie dela, mas também a recrie. (Freire, 1990, p.4).

A gestão democrática passa a ser realidade necessária aos participantes de toda a comunidade escolar, buscando serem estimulados, trazendo o desenvolvimento da escola, e vivenciados por todos. A escola deve buscar desenvolver projetos que passem a valorizar a participação de todas as famílias, passando a refletir e reforçar os interesses coletivos da família e escola.

A imagem da gestão escolar torna-se cada dia mais apresentada através da educação pública, pois passa assistencialismo para Instituição Escolar, preparando para o exercício dos direitos e também dos deveres, desde o momento em que os indivíduos ingressam no ensino regular. As Instituições de Ensino Público, ao elaborar seu Projeto Político Pedagógico (PPP) com a participação de todos os segmentos, avança sabendo o caminho que deve trilhar para alcançar suas metas e objetivos.

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/96), a educação é de responsabilidade de todos, é uma tarefa social e, portanto, deve-se conscientizar a sociedade da importância da participação efetiva, afinal, todos são atores da história de uma escola. A gestão democrática é uma forma de transformar a comunidade escolar mais unida em torno de um bem comum, que é a aprendizagem significativa dos alunos.

1.3.2 O gestor democrático

A utilização do termo líder é bastante utilizado para designar quem chefia e também que lidera. Ao conceituar liderança de acordo com Chiavenato (1994, p.31) entende-se como a “obtenção da “obediência de todo um grupo”, supervalorizando assim a obediência e, negando o potencial criativo, a motivação pessoal, a inteligência e o comprometimento, tornando essa uma forma autoritária de definição desta palavra.

Entretanto, existe uma diferença entre líder e chefe. Enquanto que o líder é seguido por seus colaboradores, tornando-se capaz de unir e reunir os grupos, mantendo o perfeito relacionamento entre todos; o chefe apresenta-se com autoridade mediante a investidura no cargo, transformando-se naquele que manda (Chiavenato, 1994).

Existem diversos estilos de liderança, como por exemplo: liderança autocrática baseia-se em alguma forma de coação, domínio pela fraqueza, pelo medo, não ouve a opinião de seus liderados, centraliza todas as decisões. Outro estilo de liderança é a democrática, também chamada de participativa, pois conta com a participação de todos na tomada de decisões. Todos participam ativamente do planejamento das ações, estão abertos às sugestões e às críticas. Esse tipo de liderança democrática fará com que seus liderados tenham confiança no sucesso do trabalho, e que tenham motivação para construir uma educação de qualidade (Chiavenato, 1994).

Entretanto, cabe ressaltar que um bom líder trabalha com diversos estilos, de acordo com cada situação, porém de maneira bastante democrática, e de acordo com o momento motivacional de sua equipe.

Dentro do ambiente escolar, o gestor é peça fundamental para o atendimento de docente, discente e administrativo. Para que isso ocorra de forma satisfatória, produtiva e acolhedora, torna-se necessário que seja visto os anseios de cada um, apresentando seus anseios perante os resultados sem ser inflexível. Nesse sentido Freire (1997, p.91) retrata que:

É preciso e até urgente que a escola vá se tornando em espaço escolar acolhedor e multiplicador de certos gostos democráticos como o de ouvir os outros, não por puro favor, mas por dever, o de respeitá-los, o da tolerância, o do acatamento às decisões tomadas pela maioria a que não falte, contudo o direito de quem diverge de exprimir sua contrariedade.

Dentro do processo democrático nas instituições de ensino, é necessário que se trabalhe a importância da organização, respeitando o espaço e o processo de cada trabalho pedagógico desenvolvido através de planejamentos entre docentes e núcleo

gestor, buscando, assim, estabelecer metas a serem alcançadas quer sejam nas atividades de aprendizagem, no fazer pedagógico em sala de aula, assim também dentro das questões administrativas e técnicas

Sendo assim, a dimensão pedagógica está inserida na ação administrativa do gestor, a qual está embasada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº. 9394/96, em seus Arts. 3º VIII, 12, 13, 14 e 15, onde estes relatam que a aprendizagem é o ponto inicial e final da ação do gestor, onde utiliza-se o plano de ação, no qual se planeja todas as ações que deverão ser desenvolvidas durante o ano letivo (conforme previsto no Projeto Político Pedagógico da Instituição), sendo que suas principais características são: a flexibilidade e o dinamismo. É evidente que em uma gestão democrática esse projeto é construído por todos os segmentos da comunidade escolar (Brasil, 1996).

O planejamento colaborativo favorece um maior comprometimento entre os docentes para a execução das atividades previstas, o que ocasiona em uma melhoria substancial dos resultados (Luck, 1997). O papel do gestor dentro das escolas está mudando e exigindo uma postura diferenciada, maior esforço, no que diz respeito à sua administração. Na atualidade o gestor escolar, é bem mais que um simples chefe, é um mediador de conflitos, ele precisa saber liderar, porém sem a carga de autoritarismo, entendendo que faz parte de uma equipe comungando dos mesmos interesses. Ou seja, facilitando as relações para que o processo de ensino e aprendizagem ocorra sem sofrimentos. O comportamento democrático é um trabalho exaustivo, que poderá ter seu exercício em pequenos grupos (Silva Junior, 2001)

Pode aparecer como uma necessidade de coordenação, de encaminhamento de ações, estimulando o exercício da democratização. Entre as instituições envolvidas no processo de aprendizagem da democracia, a escola destaca-se como privilegiada para a efetivação do trabalho de estabelecimento das regras do jogo.

Essa resistência se dá principalmente, pela falta de interesse ou tempo em participá-las reuniões, mas também por acreditarem que a educação é obrigação da escola e, conseqüentemente do governo, e que apenas o gestor é o responsável pelo andamento dos processos pedagógicos, administrativos e financeiros. Essa é uma questão muito discutida no ambiente escolar, ou pelo menos deveria, pois para que a gestão seja realmente democrática, a comunidade escolar tem que estar atuando efetivamente e participando das tomadas de decisões.

As políticas públicas educacionais vêm enfatizando a necessidade do nível de

escolaridade da população e a melhoria da qualidade do ensino ofertado, bem como o acesso e a permanência dos alunos nas escolas. Nesse sentido, a gestão democrática vem como uma tentativa de resgatar a motivação perdida ao longo dos anos, pois quando você se sente parte importante do processo é natural que se dedique mais, envolvendo-se mais e passando a refletir sobre a sua prática, o modo como se relaciona com seus alunos e com a comunidade na qual está inserido.

Uma escola pública popular não é apenas a que garante acesso a todos, mas também aquela de cuja construção todos podem participar, aquela que realmente corresponde aos interesses populares, que são os interesses da maioria; é portanto, uma escola com uma nova qualidade, baseada no empenho, numa postura de solidariedade, formando a consciência social e democrática (Freire, 1999, p.10).

A partir dessa visão, a escola em que seus gestores são convictos de que a gestão democrática é o melhor caminho para formar cidadãos, está pautada em valores e princípios que propiciam aos educandos participarem efetivamente das tomadas de decisões no ambiente escolar e na sociedade.

A autonomia da Instituição Escolar tem sido defendida por educadores, como condição necessária para a melhoria da qualidade da educação. A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática na escola, pois possibilita o envolvimento dos professores e demais integrantes da comunidade escolar (pais, alunos, auxiliares de ensino), no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Para o referido autor, o conceito de participação fundamenta-se no conceito de autonomia (Libâneo, 2004).

A autonomia se refere à criação de novas relações sociais, admitindo a diferença e a parceria. Sendo assim, autonomia quer dizer que a escola só consegue desenvolver seu trabalho com qualidade em parceria com a sociedade (Gadotti e Romão, 2001).

A gestão democrática na escola fundamenta-se através da autonomia e responsabilidade partilhada, tendo sempre como finalidade a transparência, o acesso à informação, o direito à educação com qualidade e está presente na CF em seu Art. 206; IV na qual garante uma gestão participativa no ensino público, assegurando o caráter democrático da educação de forma que as Instituições públicas possam criar uma cultura político educativa de exercício do princípio e da prática democrática, no seu cotidiano (Brasil, 1988).

A LDBEN N° 9.394/96 em seu art.15 retrata que “os sistemas de ensino

assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público”.

É necessário frisar que nenhuma escola é autônoma, públicas ou privadas, são condicionadas ao condicionamento das normas gerais da educação nacional, buscando trabalhar a educação sempre avaliadas pelos órgãos públicos.

O ensino público no Brasil encontra-se regulamentado na Constituição Federal, a LDBEN Nº. 9394/96 constitucional 14/96, pelas resoluções do Conselho Nacional de Educação e pela lei Nº. 9425/96, no artigo 15. Com base na Legislação Federal, os estados e municípios ajustam seus sistemas, promulgando legislação específica e definindo políticas públicas para a educação.

Assim a autonomia da escola é realizada em três áreas: pedagógica, administrativa e financeira. A autonomia pedagógica está na possibilidade de cada Instituição elaborar e executar o Projeto Político Pedagógico (PPP), de acordo com as políticas e normas do sistema de ensino.

Já a autonomia administrativa está assegurada pela eleição dos gestores escolares, organizações de associações de pais e mestres e alunos e pela implementação do Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), do regimento escolar, do plano de gestão e avaliação de desempenho e da instituição, conforme legislação.

A autonomia financeira realiza-se pela administração dos recursos recebidos pela escola, tais como (Programa de descentralização de verbas da educação) PDDE e PDAF (Programa de desenvolvimento da alfabetização).

A autonomia escolar é parcial, pois existe a necessidade de responsabilidade entre os sistemas de ensino e as escolas no que retratam a obtenção de bons resultados nas atividades externas e na prestação de contas dos recursos que foram aplicados na escola.

É importante ressaltar que autonomia é uma conquista por meio da interação da comunidade escolar (gestores, alunos, funcionários e pais), onde os problemas são amplamente discutidos, debatidos e avaliados, proporcionando uma definição das prioridades da escola.

O planejamento é um guia de orientação, pois nele são estabelecidos as diretrizes e os meios de realização do trabalho docente. Sua função é orientar a prática, partindo da necessidade observada em cada trabalho realizado. É no planejamento das ações que o grupo dialoga sobre as necessidades de cada turma, de cada aluno,

observando a proposta docurrículo comum a todas as escolas, porém respeitando as reais necessidades dos alunos, da escola e de todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem (Freire, 1988).

Coordenação é um aspecto da direção, significa a articulação e a convergência do esforço de cada integrante de um grupo visando a atingir os objetivos. Quem coordena tem a responsabilidade de integrar, reunir esforços, liderar, concatenar o trabalho de diversas pessoas. (Libâneo, 2004, p.179).

Atualmente, existem vários mecanismos que garantem que a escola cumpra o seu papel social, tais como: O Projeto Político Pedagógico da escola, o Conselho Escolar, o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) e organizações associativas da escola. É importante salientar que todos esses mecanismos só terão suas ações garantidas efetivamente na escola com a participação democrática de todos os integrantes da comunidade escolar e a seguir serão colocados como mecanismos como funcionam.

1.3.3 Projeto Político Pedagógico (PPP)

O PPP nasce do desejo das pessoas serem inseridas na escola de passem a solucionar os seus desafios profissionais. O PPP aponta o rumo que a escola deve tomar. Corresponde à tomada de decisões educacionais pelos vários atores que o concebem, executam LDBEN N°. 9394/96 redimensiona o conceito de escola e explicita que está nas mãos dos sujeitos que fazem à escola definir a organização do seu trabalho pedagógico (Brasil, 1996).

Veiga (2001, p. 11) retrata que:

é preciso esclarecer que o PPP não deve: ser apenas resultados de planos de professores; nascer apenas por força da ação da Direção ou da equipe pedagógica da escola; ser considerados apenas como cartas de intenções ou de cumprimento de uma exigência administrativa; ficar engavetados em uma mesa na sala da direção.

Ou seja, é através do PPP que se confere a identidade de cada um usando a coletividade. Por causa disso que esta os segmentos possam participar de um regime democrático, Abrangente e duradora. Conforme determina a LDBEN N°. 9394/96 em seu Art.3º, estabelece que o ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

- I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;
- II - liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;

- III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
- IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;
- V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
- VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
- VII - valorização do profissional da educação escolar;
- VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;
- IX - garantia de padrão de qualidade;
- X - valorização da experiência extraescolar;
- XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

As escolas precisam buscar a definição só seu papel perante a sociedade, dentro das propostas pedagógicas, onde é através do gestor que parte na elaboração de sua implantação educacional

1.3.4 Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE)

O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) interativo surgiu como proposta de melhorar os índices de aprendizagem com qualidade, aprovação e permanência dos alunos na escola que passa a ser dinâmica e comprometida com o desenvolvimento de seus estudantes. A escola que constrói e implanta seu PDE busca uma identidade própria. A utilização do recurso deve obedecer ao Plano de Ações Financiáveis (PAF), cadastrado pela escola no SIMEC por meio dos planos de ação do PDE-Escola, respeitando-se o limite de 70% para custeio e 30% para capital; Conforme §5, Art. 18, da Resolução 04 de 17 de março de 2009 de acordo com o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE, 2012).

O PDE é uma ferramenta que auxilia na realizar melhor o seu trabalho, pois por meio da sua consulta à comunidade escolar poderá analisar os dados de aprovação, reprovação e as condições de funcionamento para em seguida projetar seu futuro. O PDE dá mais transparência às ações da escola, pois promove a interatividade entre os diversos segmentos da escola.

1.3.5 Conselho Escolar

O Conselho Escolar atua em conjunto com a direção da escola ajudando no enfrentamento de problemas e tomadas de decisões. A função deliberativa do Conselho Escolar permite que o mesmo participe da elaboração, acompanhamento e avaliação da execução da proposta pedagógica, do regimento escolar e do PDE da avaliação Institucional, das decisões em relação às prioridades e prestação de contas das verbas federais e outros, convocar assembleias, constituir a comissão eleitoral para coordenar o

processo de eleição para diretor e vice-diretor da Instituição, acompanhar a frequência do corpo docente e administrativo, fundamentar as decisões, em relação aos conflitos no ambiente escolar. Ou seja, o conselho escolar é o responsável por acompanhar todas as ações escolares. Já o Conselho fiscal é o responsável por fiscalizar todas essas ações. Luck et al (2008, p. 76) retrata que o conselho escolar:

é um órgão colegiado e um mecanismo de gestão democrática. A gestão colegiada se realiza formalmente na escola a partir de órgãos colegiados, como os conselhos escolares, as associações de pais e mestres, os grêmios estudantis, que se constituem em espaços efetivos de participação da comunidade escolar na gestão da escola. Essa participação constitui-se em condição fundamental no sentido de tornar a escola uma efetiva unidade social de promoção da educação, apenas plenamente possível mediante a participação da comunidade, segundo o princípio de que é necessária toda uma comunidade para educar uma criança. Originariamente, na introdução de colegiados escolares, nas escolas públicas brasileiras, as associações de pais e mestres (APMs) e das caixas escolares foram as mais praticadas, tendo apenas recentemente ganho reforço a instituição de conselhos escolares, a partir de política do MEC, que preparou um material muito bom para orientar esse trabalho. Embora sejam reconhecidas as contribuições dessas entidades à gestão escolar, reconhece-se também a necessidade de avanços no processo participativo, particularmente no sentido de uma nova concepção da escola como unidade básica pedagógica, gestora e financeira, gerida colegiadamente, mediante a participação de professores, pais e comunidade. Cabe destacar que a participação na gestão da escola implica no poder real dos participantes da comunidade escolar, de tomar parte ativa no processo educacional. No entanto, essa participação se expressa para além da participação nos órgãos colegiados, pois ela pode dar-se a partir de um leque variado de possibilidades, e em inúmeras atividades cotidianas do fazer pedagógico da escola.

Os conselhos escolares adquirem vida e forma material nas articulações relacionais entre os atores sociais que os compõem, na forma como pais, alunos, professores e direção se apropriam do espaço do Conselho. É bom enfatizar que fazer parte de um conselho escolar implica compreender as necessidades coletivas dentro do ambiente escolar, incluindo ajudando na mediação dos conflitos diários (Werle, 2003).

1.3.6 Conselho de Classe

O Conselho de classe é composto por representantes dos seguintes segmentos da escola: gestores, professores, pais, auxiliares técnicos e alunos. Tem como finalidade analisar a aprendizagem dos alunos, os problemas enfrentados por cada um especificamente, avaliar, buscar soluções para melhorar a qualidade do ensino ofertado na Instituição (Veiga, 2001).

É uma oportunidade de reunir os professores, com o objetivo de refletir sobre a aprendizagem, pois proporciona uma avaliação do aluno e do trabalho docente,

possibilitando a tomada de decisões para um novo fazer pedagógico. É o momento de encontrar os pontos de dificuldades dos alunos e da organização escolar, as decisões são tomadas coletivamente para o bem do processo de ensino e aprendizagem.

Segundo Veiga (2001, p.117) “não se pode negar a relação do conselho de classe com a avaliação”, porque o conselho, ao se preocupar com os processos avaliativos capazes de rever relações pedagógicas e a própria organização do trabalho pedagógico, pode traçar metas para superar a estrutura fragmentária e burocrática da escola.

1.3.7 Organizações Associativas

Para que haja uma gestão efetivamente democrática se faz necessário que a comunidade escolar se organize e eleja representantes de cada segmento (professores, pais, alunos, auxiliares) para o exercício da liberdade de decisão em relação às ações promovidas no ambiente escolar. Estes representantes dos segmentos têm como função básica mobilizar a todos os envolvidos, através de organizações associativas, (tais como: Grêmios Estudantis e Associação de Pais e Mestres).

Faz parte da função dessas organizações associativas: propor aos gestores da escola: projetos relacionados à cultura, promover atividades desportivas, planejar eventos que envolvam as famílias e outros. Assim, a criação dessas organizações é primordial para o enriquecimento e autonomia das atividades desenvolvidas e dos educandos, pois os mesmos aprendem vivenciando e se relacionando dentro da escola, buscando diminuir os conflitos entre seus pares.

2. METODOLOGIA

2.1. LÓCUS E SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa serão núcleo gestor, professores pais e comunidade escolar, que participaram da aplicação de questionários, da Escola Municipal de Ensino Fundamental e Infantil Leandro Alves Correia, localizada no município de Cedro/Ce, na região centro-sul do Estado. O critério para escolha dessa escola foi por trabalhar com Educação Infantil e o Ensino Fundamental I e II.

2.2. DELINEAMENTO E TIPO DE PESQUISA

A pesquisa se dará de cunho quali-quantitativo, que articula as dimensões quantitativa e qualitativa, a partir do tema Gestão Escolar e os conflitos no ambiente escolar, a qual será utilizado como instrumentos de coleta de dados: um questionário, dando ênfase aos procedimentos utilizados para a coleta de informações como também a pesquisa bibliográfica que acontecerá em livros, artigos científicos.

Para Oliveira (2013), a pesquisa qualitativa pode ser considerada um processo de reflexão e análise da realidade, utilizando métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo no seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação. Uma vez que a pesquisa qualitativa simultaneamente coleta, analisa e reformula perguntas, ela é particularmente apropriada para novos tópicos e temas (Kerr; Kendall, 2013).

A Pesquisa Quantitativa faz representações de resultados mensuráveis, com valores definidas através de informações colhidas na análise dos dados, identificando os dados reais do trabalho desenvolvido. Para Castilho, Borges e Pereira (2014, p. 18):

Significa quantificar dados, opiniões, nas formas de coleta de informações, assim como também o emprego de recursos e técnicas estatísticas desde as mais simples, como percentagem, média, etc. até os mais complexos como coeficiente de correlação. É empregada no desenvolvimento das pesquisas de âmbito social, econômico, de opinião, de administração, representando, em linhas gerais, uma forma de garantir a precisão dos resultados.

Esse tipo de pesquisa trabalha com amostra e também amostragem. Amostra corresponde a uma parcela da população, “que deve ser representativa das características deste universo com um mínimo de discrepâncias” e amostragem são “técnicas utilizadas

para obtenção de amostras representativas com amostragem de uma determinada realidade” (Correa; Costa, 2012, p. 9). Os procedimentos utilizados para coleta de dados são: Observações, questionários, entrevistas e estratégias de experimentação.

2.3. COLETA DE DADOS

Utilizou-se na coleta de dados a aplicação de questionários em sala de aula, reunião de pais e mestres, além de reuniões com toda comunidade, com perguntas que abordavam o tema proposto, para o levantamento de informações precisas da pesquisa. Antes da aplicação do questionário, mostrou-se necessário haver um contato prévio com os professores, a fim de apresentar a proposta de estudo e agendar o melhor horário para a entrega dos questionários.

O questionário composto por 08 questões, questões que foram elaboradas sobre o temas relacionados. Apesar do documento de pesquisa não necessitar de identificação, foram necessárias algumas informações. Essas informações serão relevantes para ter relação com o resultado das respostas.

2.4. ANÁLISES DOS DADOS

O entendimento do conteúdo sobre a gestão escolar e a mediação conflituosa nos espaços escolares mostra-se necessário para acontecer o aprendizado em sala de aula, então, introduzir produtos educacionais como a inclusão no plano de ensino, garantindo assim a inserção e a melhora do processo de ensino aprendizagem. A partir deste contexto, a presente pesquisa propôs uma metodologia de desenvolvimento do aprendizado prático que pode ser desenvolvido das mais diversas formas, além das salas de aulas, como a aula de interdisciplinares, aulas de campo com toda comunidade educacional, que é apreciada pelos alunos.

A pesquisa disponibilizou o contato direto entre a gestão escolar e o processo de ensino aprendizagem e temas afins, partindo da análise dos questionários, identificando as lacunas deixadas ao abordar o conteúdo, que podem interferir de forma negativa na mediação dos conflitos por parte dos alunos, quando não se tem a relação com aulas.

A etapa de tabulação dos dados, foi realizada a análise dos dados com o auxílio de instrumentos estatísticos, objetivando organizar as informações para subsidiar os resultados e as discussões. A condensação desses dados, atrelou-se a conversas entre a comunidade escolar, livros de registros disciplinares, destacando que estas contribuições foram desenvolvidas para a apresentar relação entre a vivência das salas de aula e a aprendizagem escolar, dentro de uma mediação da indisciplina educacional.

3. RESULTADO E DISCUSSÃO

A escola trabalhada foi construída com os recursos do Governo Federal na administração de 1997 e abrindo suas portas em 08 de Março de 1998, o qual se denominou Escola de Ensino Fundamental Leandro Alves Correia, localizada na Agrovila, na sede do distrito São Miguel.

O espaço escolar é bem aconchegante e opcional para diversas atividades da comunidade. A EMEIF Leandro Alves Correia é organizada em 02 turnos diurnos, sendo que o 1º turno, cujo funcionamento é das 07 horas às 11 horas e das 13 horas às 17 horas atendendo a alunos da Educação Infantil e do Ensino Fundamental II. A escola consta com um total de 09 (nove) professores, 01 diretora, 01 coordenadora pedagógica, 01 secretário, 03 auxiliares de serviços gerais.

Os professores da escola são todos lotados por suas respectivas áreas de conhecimento. A lotação dos professores se divide em PEB I ou PEB II. O PPP – Projeto Político Pedagógico da escola foi reformulado no ano de 2021, incluindo os decretos e a nova forma de ensino remoto dentro de seu projeto, a fim de poder enquadrar todos os projetos e dinâmicas apresentados para o ensino e a aprendizagem dos alunos em época de pandemia.

A escola em seu espaço possui: 05 salas amplas, 01 sala de reuniões, cantina; depósito de merenda; sala de leitura/multimeios, depósito para material administrativo, banheiro masculino e feminino, direção/coordenação, pátio coberto; quadra de esportes coberta. O espaço mantém uma estrutura bem conservada, ao seu lado direito encontram-se residências e ao seu lado esquerdo, residências, em seu entorno encontram-se igrejas, mercadinhos, bares e o PSF da comunidade

Os participantes da pesquisa (gestores, professores, auxiliares, pais ou responsáveis) foram escolhidos de forma aleatória. Desses 100% dos professores e gestores possuem graduação e pós-graduação, fazem parte do quadro efetivo de funcionários da Secretaria de Educação do Município. Em relação aos auxiliares, 100% possuem ensino médio, todas são efetivos do quadro de funcionários da Secretaria de Educação. Já alguns pais ou responsáveis alegaram falta de oportunidade para estudar, possuindo apenas o ensino fundamental.

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram: Questionário contendo 08 perguntas, conforme exemplo em anexo; entrevista, documentos da escola,

e minha vivência como gestora.

O questionário tem por objetivo o levantamento de dados referentes à gestão democrática e a mediação de conflitos no contexto da EMEIF Leandro Alves Correia, sendo totalizado 08 (oito) questões, sendo que os participantes tinham que dizer a qual segmento pertencia, e foram aplicados aos diferentes segmentos da comunidade escolar sendo 02 (dois) equipe gestora, 09 (nove) professores, 03 (três) auxiliares da educação, 25 (vinte e cinco) pais ou responsáveis. E os questionários aplicados na investigação foram individuais com questões estruturadas e semiestruturadas. A seguir a tabulação dos dados de acordo com os segmentos:

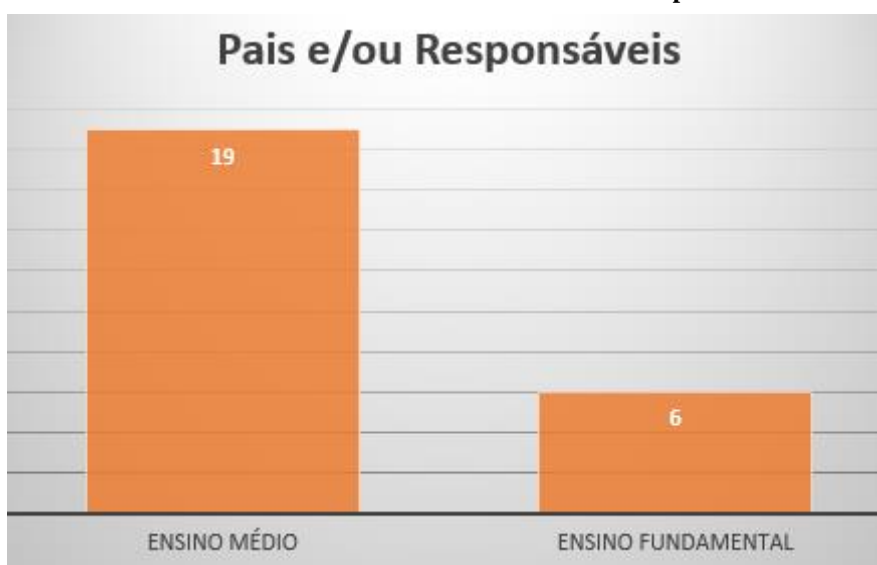
3.1 NÍVEL DE ESCOLARIDADE DOS PARTICIPANTES

Gráfico 01 - Nível de Escolaridade: Equipe Gestora



Gráfico 02 - Nível de Escolaridade: Professores



Gráfico 03 - Nível de Escolaridade: Auxiliares de Serviços Gerais**Gráfico 04 - Nível de Escolaridade: Pais ou Responsáveis**

Através da pesquisa ficou constatado que professores e gestores são graduados em áreas afins da educação, indicando durante as conversas a formação continuada e a qualificação destes professores e gestores. Em relação aos auxiliares 100% possuem o Ensino Médio, lembrando que pertencem ao quadro efetivo da Secretaria de Educação. Os pais correspondem 100% que concluíram o Ensino Fundamental, no entanto apenas 19 continuaram e concluíram o Ensino Médio

3.2 PARTICIPAÇÃO DOS SEGMENTOS

Em relação à participação e tomadas de decisões as questões 2 e 5 foram analisadas juntas uma vez que trata da participação dos segmentos. Na questão 2 indagou-se: Você participa das tomadas de decisões da escola? De que maneira?

A equipe gestora, professores e auxiliares demonstraram participar efetivamente de todas as decisões da escola, demonstrando assim uma gestão que prima pela participação e sugestão de todos; quando não estão presentes na escola, são informados de tudo o que foi decidido. Participam assim de reuniões pedagógicas e coletivas, Conselho de Classe e escolar, projetos pedagógicos, plano de ação e da elaboração do próprio PPP. Durante o período de 2020 – 2021 (pandemia da COVID-19), todas as reuniões aconteceram pelo Google Meet, sendo bastante participada e com muito compromisso.

Antes do período de isolamento social, os pais participam quando convocados pela escola (projetos, apresentações, festas, debates e palestras) e nas reuniões de pais, lembrando que a maioria dos responsáveis são os avós e parentes próximos. As reuniões não deixaram de acontecer, porém, de forma remota.

Os resultados destas participações evidenciaram uma gestão democrática, explicitada tanto na Constituição Federal, como na LDBEN N°9394/96. E esta pressupõe uma escola participativa, marcada pelos princípios de inclusão e de qualidade para todos. Aqui há uma demonstração de que está se aprendendo democracia e, que democracia se faz com a participação de todos para a construção de um projeto comum.

O núcleo gestor entende que trabalhar o processo democrático a escola perpassa pelo fortalecimento institucional como unidade social que é capaz de assumir as responsabilidades, compartilhando de forma participativa, transparente e orientando para que todos possam crescer como cidadãos nesse processo de inserção.

O processo democrático pressupõe organização e ordem e o seu perfeito estabelecimento no interior da instituição de ensino, voltado para a formação cidadã e a aprendizagem que é o foco do gestor escolar. Nesse sentido, Lück (2005, p.89) relata que:

As práticas de gestão nas escolas que apresentam a melhoria dos resultados educacionais têm sido realizadas mediante grande empenho, criatividade e liderança de seus gestores, em especial de seus diretores. Há nessas escolas um esforço no sentido de promover consenso e direcionamento centrado na realização de objetivos educacionais claramente compreendidos, há envolvimento dos pais na gestão da escola e seu acompanhamento à

escolaridade dos filhos, assim como também a abertura da escola para a comunidade. Mas, sobretudo, a participação efetiva dos diretores escolares no acompanhamento do processo ensino aprendizagem, observação da sua efetivação na sala de aula, acompanhados de feedback, de modo a promover as mudanças necessárias para que os alunos aprendam mais.

Percebe-se que a comunidade escolar da EMEIF Leandro Alves Correia, entende sobre a participação da gestão e a promoção de mudanças onde relata palavras como: responsabilidade, confiança, democracia, diálogo, compromisso, seriedade justa.

3.3 ORGANIZAÇÃO DA ESCOLA

Gráfico 05 – Organização Escolar



Ao observar os gráficos, pode-se perceber que 80% da equipe gestora, professores, auxiliares e pais, concordam com a forma que a escola encontra-se organizada, pois relatam que acreditam na responsabilidade e organização de todos os membros do colegiado de professores inseridos na instituição.

Em contra partida 5% não concordam com a organização. Mesmo sendo um número reduzido, torna-se necessário analisar o contexto situacional e identificar onde encontra-se o ponto de negatividade para os segmentos. E, 15% declararam que em partes concordam com a organização escolar. Alguns indivíduos relataram que em determinados momentos a instituição poderia analisar a forma de construção do dia a dia, além de alguns pais informarem que não se sentem bem sendo chamado para tantas reuniões.

Entende-se assim que gestão da organização da escola influencia a construção do desenvolvimento integral dos alunos. Outro aspecto a considerar (segmentos pais e

auxiliares), em termos de construção de espaços favoráveis, é a comunicação entre os diversos atores – meios e formas como ela se estabelece. Assim, organização escolar refere-se aos princípios e procedimentos relacionados a atos escolares.

As organizações são unidades sociais (e, portanto, constituídas de pessoas que trabalham juntas) que existem para alcançar determinados objetivos. Os objetivos podem ser o lucro, as transações comerciais, o ensino, a prestação de serviços públicos, a caridade, o lazer, etc. Nossas vidas estão intimamente ligadas às organizações, porque tudo o que fazemos é feito dentro das organizações (Chiavenato, 1994, p.3).

Nesse contexto, todos os participantes da comunidade escolar, entendem que necessitam aprender e assumir determinados comportamentos dentro da instituição, buscando relacionar-se e assim, manifestando suas ideias e comprometendo-se com todo que possa envolver a escola e os educandos.

3.4 CONSELHO ESCOLAR

A participação na instituição ficou evidenciada dentro dos segmentos, e por estes estarem presentes no espaço democrático, fazendo com que o Conselho Escolar passe a trabalhar dentro do conhecimento e atribuições, buscando a descentralização das ações, rompendo o autoritarismo presente em gestões anteriores e, passando a criar uma nova consciência coletiva entre os membros da comunidade escolar.

Esse processo de democratização leva a Escola Pública a uma provocação cada vez maior enquanto gestão democrática e o processo de ensino e aprendizagem. Os Conselhos Escolares constituem uma estratégia de participação representativa no processo decisório, e tem como pressuposto o exercício de poder, pela participação da comunidade escolar e local (Brasil, 1996). É, na verdade, o que nos declara Freire (1997, p.45):

Tudo o que a gente puder fazer, no sentido de convocar os que vivem em torno da escola, e dentro da escola, no sentido de participarem, de tomarem um pouco o destino da escola na mão, também. Tudo o que a gente puder fazer nesse sentido é pouco ainda, considerando o trabalho imenso que se põe diante de nós que é o de assumir este País democraticamente.

Percebe-se que a comunidade escolar começou a assumir durante essa gestão (2017-2021), compartilhando com o núcleo gestor as responsabilidades e os infortúnios que existem ao longo do caminho, mesmo que em alguns momentos de forma inacabada, mas necessitam de atores que possam inserir uma nova marca dentro do processo

democrático.

3.5 MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

Gráfico 06- Mediação de Conflitos: Equipe Gestora

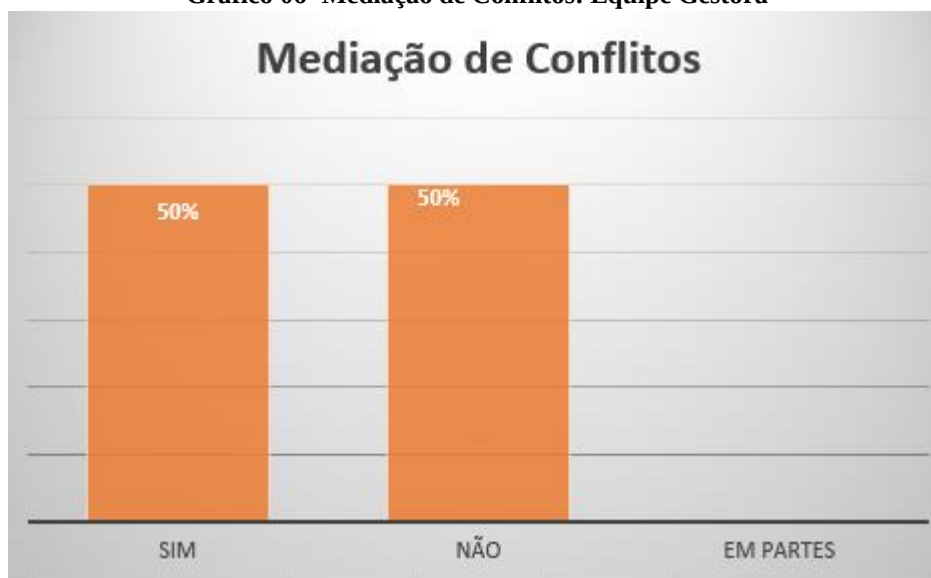


Gráfico 07- Mediação de Conflitos: Professores

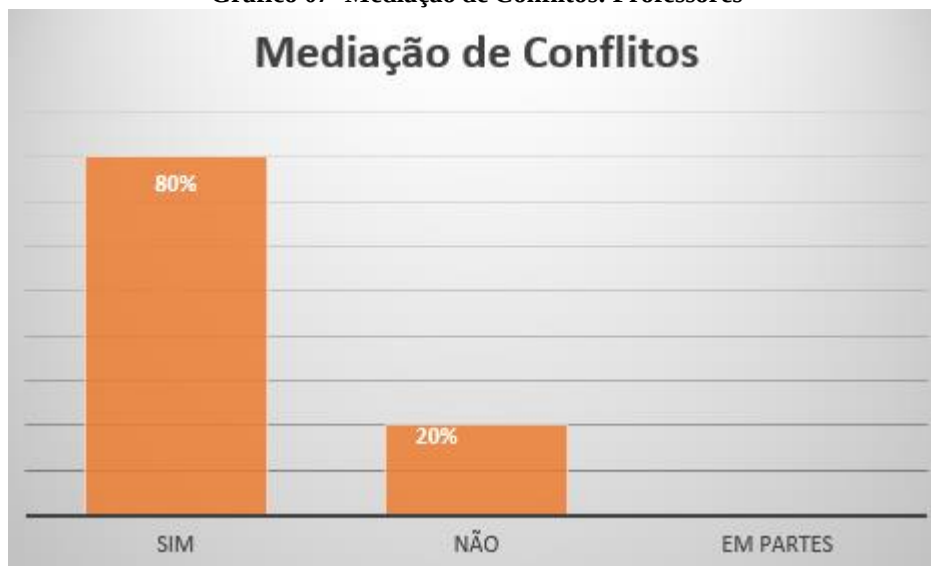
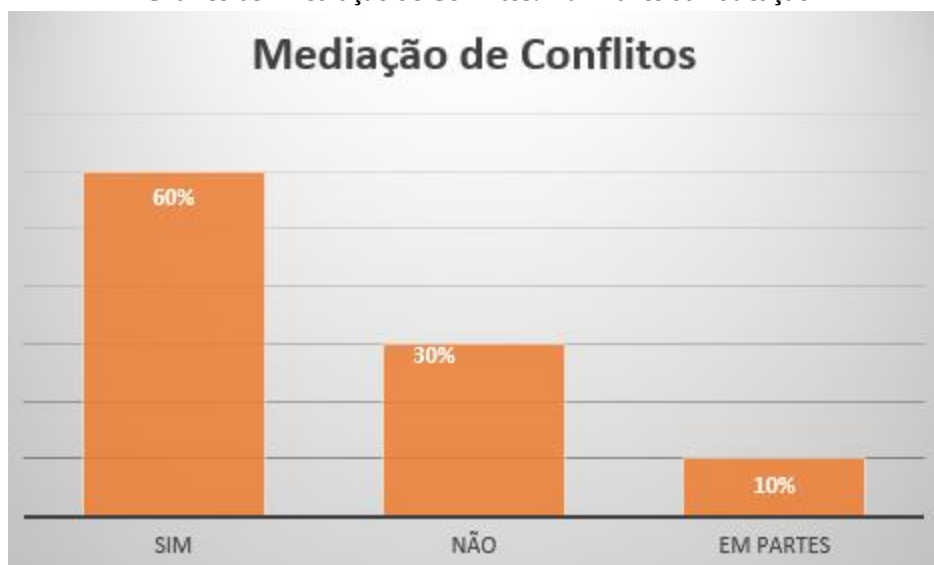
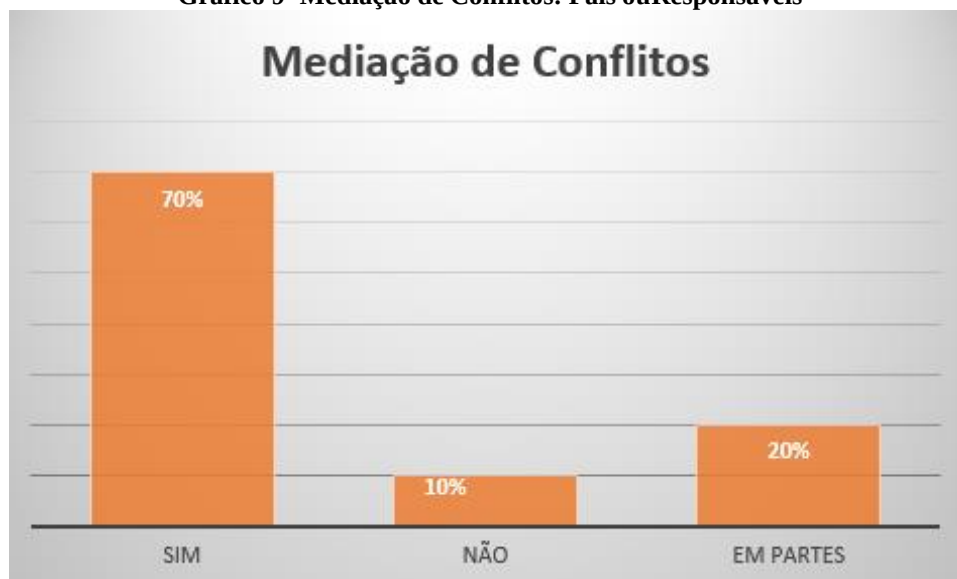


Gráfico 08- Mediação de Conflitos: Auxiliares da Educação**Gráfico 9- Mediação de Conflitos: Pais ou Responsáveis**

As indagações 06 e 07 foram analisadas juntas, já que as mesmas se referem a mediação dos conflitos existentes dentro da EMEIF Leandro Alves Correia e a postura do núcleo gestor frente as soluções.

O gráfico 06, respondido pelo núcleo gestor, demonstrar 50% dentro do processo de mediação dos conflitos, a coordenadora pedagógica ressaltou que em alguns momentos a família interrompe o momento de apaziguamento e fazem uma intervenção inapropriada, acreditando que será resolvido de outra forma, diferente da conversa e dos

documentos presentes dentro da escola.

O núcleo gestor esclareceu que existem conflitos entre os auxiliares e ao tentar a mediação alguns não sentem-se satisfeitos com a solução do problema, e neste sentido tem procurado fazer um trabalho em conjunto com estes funcionários, em que se tem como foco o respeito ao próximo.

Em relação aos professores 20% apenas disseram que os conflitos são mediados em parte, e justificaram que os pais são as pessoas mais difíceis de lidar, pois muitos não são os verdadeiros pais dos alunos e como tal não se sentem responsáveis, e consequentemente não resolvem a situação de conflito no qual se tem o aluno envolvido.

Enquanto que pais/responsáveis, assinaram 10% (não) e 20% (em parte), relatando que passaram por situações de conflitos e que a equipe gestora não conseguiu mediar o conflito ou não demonstrou interesse pelo problema apresentado. A porcentagem maior da não mediação de conflito aconteceu com o segmento dos auxiliares (30%), em que estes deixaram claro que sentem que há muitos conflitos e que estes não são resolvidos e sim ‘amenizados’.

O núcleo gestor informou que busca trabalhar o respeito e a diversidade, dentro de uma justiça social e a necessidade de um processo democrático, entre todos os segmentos presentes na escola. Os conflitos existem em todos os órgãos, públicos ou particulares, mas torna-se necessário a prática do diálogo e a conscientização para buscar o entendimento.

Percebeu-se que a comunidade escolar tem buscado refletir sobre o respeito e as relações democráticas. Fora relatado pelo grupo de professores a busca incessante de direção e educadores a fim de fomentar a conscientização de um diálogo permanente e respeitoso.

Ao analisar os livros existentes na escola, pode-se perceber que os conflitos existem mas estes têm sido resolvidos pela contraposição de ideias através do diálogo e respeito ao posicionamento do outro, renegando qualquer ato violento contra quem defende algo que difere daquilo que pensa. Percebeu-se aqui a defesa de uma tranquilidade na resolução de conflitos em que todos conversam e são ouvidos.

Entende-se que é quebrado a relação de diálogo quando se nega a escuta dos educandos, quando passa a ignorar à sua essencialidade, desprezando sua história de vida e, em meio a tantas contradições, ainda desejamos que eles se tornem pessoas críticas, participativas, autônomos (Freire, 2005).

O gestor necessita de ética e uma relação de democrática com o pedagógico,

a fim de comprometer-se de forma ética e política, buscando zelar pela aprendizagem e o respeito de todos, situando a compreensão, a valorização da escuta e posicionamento de forma crítica (Veiga, 2003).

A EMEIF Leandro Alves Correia, tem tentado promover estratégias que possam enfrentar o problema dos conflitos de forma pacificadora. Com base nessas prerrogativas, Jares (2002, p.194) assevera que:

[...] a prática da educação para paz não apenas tenta potencializar os conflitos para resolvê-los de forma não violenta, como também é em si mesmo conflituosa, visto que se trata de uma contracorrente educativa, oposta à estrutura e às funções do sistema educacional, e por extensão, aos valores dominantes da sociedade.

Ao analisar os dados escolares, pode-se perceber que a escola buscou trabalhar a realidade educacional, demonstrando um papel importante e decisivo para a comunidade escolar, apresentando formas de prevenir e combater os conflitos existentes, buscar se tornar um espaço acolhedor que retrate a vida digna e trabalhando as diferenças de cada ser ali nela inserido.

3.6 CONSIDERAÇÕES ESCOLA

A escola faz um trabalho de acolhimento e conversação. Apesar de alguns segmentos relatarem a forma como veem a mediação, nesse quesito todos responderam que consideram a escola ótima, mesmo que percebam a necessidade de algumas reformas, por apresentarem a preocupação do retorno às aulas e ainda a segurança de todos inseridos na instituição.

Alguns pais de maneira informal, relataram que espera cada vez mais a melhoria de condições de aprendizagem para seus filhos, um ambiente agradável e formador de consciência, apontando sempre para a qualidade na educação. Nesse sentido, torna-se necessário pontar Freire (1997, p. 160) quando ele relata que “ensinar e aprender não podem dar-se fora da procura, fora da boniteza e da alegria”.

Entende-se porém, que a escola deve facilitar a formação continuada de cada membro da equipe, oferecendo sempre que possível uma profunda reflexão sobre sua prática pedagógica na construção de cidadãos com projetos e sonhos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão democrática constitui um ponto de suma importância dentro do processo educativo, permitindo que a comunidade escolar possa participar efetivamente das tomadas de decisões que por ventura possam necessitar da análise de todos. Esse processo de gestão deveria ser uma realidade nas escolas brasileiras, entretanto ainda existem gestores que primam pelo autoritarismo e torna-se a administração bastante pesada.

O gestor deve entender que é o mediador dentro das relações, passando a exercer sua liderança com respeito e ética para toda a equipe, ouvindo e confiando nas suas intenções. Esse pensar e a percepção do conflito como um processo de aprendizagem para todos os envolvidos, apresenta uma gestão aberta a questionamentos e discussões, levando sempre a um direcionamento pacífico para o final da mediação.

Entende-se que o grande desafio dos gestores de escolas públicas é proporcionar a educandos e educadores um ambiente integrador e construtivo. A negociação e a mediação de conflitos, na busca de uma melhor qualidade no ensino e que os educandos possam identificar as necessidades da sociedade globalizada, despertando assim a vontade de aprender.

Evidenciou-se através da análise dos dados um profundo envolvimento do núcleo gestor com a aprendizagem dos alunos, trazendo a harmonização e a promoção do aluno e professor para a busca de uma sociedade igualitária, com expectativas iguais para todos.

A organização escolar na EMEIF Leandro Alves Correia tem sido uma constante na busca de criar um clima de respeito, dedicação, superação e interesse pelo trabalho, pois para que isso ocorra é necessário que o professor seja reconhecido como sujeito desse processo, na construção do conhecimento.

O núcleo gestor apresentou ao longo de toda a pesquisa o interesse pelo cotidiano dos educandos e de sua família, buscando um diálogo constante, para que assim possam trabalhar as mediações de possíveis conflitos com respeito as diferenças e apresentando ao educando o afeto e a confiança necessários para a resolução.

Entretanto, pode-se ver a necessidade de um diálogo com os auxiliares, objetivando uma melhor qualidade nas relações dentro do ambiente de trabalho, assim como desenvolver projetos que toda a comunidade escolar esteja inserida.

Ficou evidenciado ao longo da pesquisa, a busca incessante de todos, principalmente do núcleo gestor na mediação dos conflitos, buscando e primando pelo compromisso e qualidade dentro do bem estar coletivo, transformando os momentos conflituosos em aprendizagem para o crescimento social e profissional de todos. Os conflitos são inerentes aos seres humanos e, sendo assim, cabe ao gestor a capacidade de desativá-los em tempo, antes que não se consiga mais apaziguar com conversas e entendimento.

A capacidade de administrar os conflitos é de suma importância para o gestor, pois é através dele que se controla uma situação, propiciando assim a pacificidade na medida do possível, com o mínimo de desgaste necessário.

O gestor mediado deve primar pela ética, imparcialidade, e a conciliação sempre em suas palavras, trabalhando a confidencialidade para aqueles que estão envolvidos no conflito. A mediação deve abranger uma metodologia adequada para a realização, pois é através destas técnicas que a solução dos conflitos escolares podem ser reduzidos.

O processo de mediação requer muito mais do que uma simples criação de oportunidades durante um conflito, mas sim, na criação de oportunidades de participação em todos os momentos da escola, para que seja possível uma identificação com os mesmos. Diante de tudo que foi abordado, considera-se o papel da gestão democrática de profunda importância para o cotidiano escolar. O gestor é um líder nato que deve viabilizar de todas as formas a harmonia no ambiente escolar, buscando alcançar os objetivos traçados para o problema e, assim, trabalhar as melhorias da qualidade da educação ofertada.

Sabe-se que o conhecimento é um campo infinito e à medida que se busca por saber mais, por isso este trabalho não se encerra por aqui, foi apenas uma reflexão sobre tantas outras pesquisas que podem ser abordadas a partir dos temas tratados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Paulo Nunes de. Educação lúdica. **Técnicas e jogos pedagógicos**. 11ª edição. São Paulo: Loyola, 2003.
- ANDRÉ, Marli. **A pesquisa sobre a formação de professores na Região Sudeste-2002**. Anais Eletrônico. Rio de Janeiro: Anped Sudeste, UERJ, 2004.
- AQUINO, Júlio. **A desordem na relação professor-aluno: indisciplina, moralidade e conhecimento**. In: AQUINO, Júlio Groppa. (Org.). **Indisciplina na escola: alternativas teóricas e práticas**. São Paulo: Summus, 1996 pp. 39-55.
- BARROSO, João. **O estudo da autonomia da escola: da autonomia decretada à autonomia construída**. In: João Barroso, org. O Estudo da Escola. Porto: Porto Editora, 1996.
- BRASIL/MEC. Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Brasília, DF: 20 de dezembro de 1996.
- BRASIL. Constituição (1988). Senado Federal. **Constituição da República Federativa do Brasil**; texto constitucional promulgado em 05 de outubro de 1988. Brasília: Senado Federal, 2001.
- BRASIL. **Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. FNDE**. 2012. Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/fnde/institucional/perguntasfrequentes/programas/item/292p-de-escola>. Acesso em 19/07/2021
- Candau, V. M. F. (2014). **Ser professor/a hoje: novos confrontos entre saberes, culturas e práticas**. Educação, 37(1), 33-41. <https://doi.org/10.15448/1981-2582.2014.1.15003>
- CANDAU, Vera Maria; MOREIRA, Antônio Flávio. **Educação escolar e cultura(s): construindo caminhos**. Revista Brasileira de Educação, n.23, p.156-168, maio/ago. 2003.
- CASTILHO, Auriluce Pereira; BORGES, Nara Rúbia Martins; PEREIRA, Vânia Tanús. (Org.). **Manual de metodologia científica do ILES** Itumbiara: ILES/ULBRA, 2014.
- CHAGAS, K.M., **Indisciplina na Escola: de quem é a culpa?** Monografia do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Qualidade na Educação, Guarapuava –PR, 2001
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHRISPINO, Álvaro e CHRISPINO, Raquel. **Políticas educacionais de redução da violência: mediação do conflito escolar**. São Paulo: Editora Biruta, 2002.
- CORRÊA, Júlio César da Silva; COSTA, Marília de Melo. **Metodologia da pesquisa 1 e 2**. Belém: IEPA, 2012.

- COSTA, J. A. (2003). **Projectos educativos das escolas: um contributo para a sua (des)construção**. *Educação e Sociedade*, 24, 1319-1340.
- DE LA TAILLE, Yves J.J.M.R. (1994) Prefácio à edição brasileira. In Jean Piaget. **O juízo moral na criança**. São Paulo: Summus. Yves. Limites: Três dimensões educacionais. São Paulo: Ática, 1998
- DEUTSCH, Morton. **A resolução do conflito**. In: AZEVEDO, André Gomma (org). Estudos em arbitragem, mediação e negociação. Brasília: Ed. Grupos de Pesquisa, v. 3, 2004, p. 29.
- DOURADO, Luiz Fernandes; OLIVEIRA, João Ferreira.; SANTOS, Catarina de Almeida. **A qualidade da educação: conceitos e definições**. Série documental: textos para discussão, Brasília, DF, v. 24, n. 22, p. 5-34, 2007.
- FERREIRA, Maria Ionete Andrade. **O conflito como uma oportunidade de aprendizagem no âmbito escolar**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 08, Vol. 10, pp. 05-13, Agosto de 2018. ISSN:2448-0959
- FERREIRA, MIA. **A Relevância do papel da gestão frente aos conflitos no âmbito escolar**.
https://www.editorarealize.com.br/revistas/conedu/trabalhos/TRABALHO_EV127_MD4_SA2_ID11390_24092019063550.V.1, 2019, ISSN 2358-8829.
- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: Saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- FREIRE, P. **Professora sim, tia não. Cartas a quem ousa ensinar**. São Paulo: Olho D'Água, 1997.
- FREIRE, P. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005, 42.^a edição.
- FREIRE, P. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro, 1999.
- FREIRE, P. **Educação e atualidade brasileira**. São Paulo: Cortez, 2001.
- GADOTTI, M. **Perspectivas atuais da Educação**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2.000.
- GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. (orgs.). **Autonomia da Escola. Princípios e propostas**. 4^a ed., São Paulo: Cortez, 2001.
- GALVÃO, N. C. S. S. **Inclusão escolar de crianças com deficiência visual na educação infantil**. Dissertação (Mestrado em Educação) Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, 2004.
- GANDIN, Danilo. **A prática do planejamento participativo**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.
- GUIMARÃES, Áurea M.. **A dinâmica da violência escolar: conflito e ambiguidade**. Campinas/SP: Editora Autores Associados, 1996.

KERR, Franco Sansigolo; KENDALL, Ligia Regina Carl. **A pesquisa qualitativa em saúde** Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste, vol. 14, núm. 6, 2013, pp. 1061-1063. Universidade Federal do Ceará Fortaleza, Brasil

KOETZ, C. M. **Atuação da equipe diretiva e avaliações em larga escala: em busca de uma gestão democrática da escola pública**. In: WERLE, F. O. C. (org.). Avaliação em larga escala: foco na escola. Brasília: Liber Livro, 2010.

LIMA, Elvira Souza. **Currículo, cultura e conhecimento**. São Paulo, Editora Sobradinho 107, 2010.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática**. 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 5. ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2008.

LÜCK, H. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

LÜCK, H. **Gestão educacional: estratégia para a ação global e coletiva no ensino**. Rev. Gestão em Rede, n.3, Curitiba, nov. 1997.

PARRAT-DAYAN, S. **Como enfrentar a indisciplina na escola**. São Paulo: Contexto, 2008.

OLIVEIRA, Maria Izete. **A indisciplina escolar: determinações, consequências e ações**. Brasília: liber livro, 2013.

ORTEGA, Rosário e DEL REY, Rosário. **Estratégias educativas para a prevenção da violência**. Brasília/DF: UNESCO, UCB (Universidade Católica de Brasília) e Observatório de Violências nas Escolas (UCB), 2002.

ROCHA, E. A. C. **A pesquisa em educação infantil no Brasil: trajetória recente perspectiva de consolidação de uma pedagogia**. Florianópolis: UFSC: Centro de Ciências da Educação: Núcleo de Publicações –NUP, 1996

SILVA JR. C. A. A. **Organização do Trabalho na Escola: a prática a existente e a teorianecessária**. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, nº 59, 1986.

SIX, J. F. **Dinâmica da mediação**. Belo Horizonte: Del Rey, 2001.

WARAT, Luís Alberto. **Surfando na pororoca: o ofício do mediador**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

WERLE, F. O. C. **Conselhos escolares: implicações na gestão da escola básica**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

VASCONCELLOS, Celso S.. **Os Desafios da indisciplina em sala de aula e na escola**. São Paulo: Libertad, 1997.

VEIGA, I. P. A. (Org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. 23ª. ed. Campinas: Papirus, 2001.

VEIGA, Ilma P. de Alencastro. **Gestão Democrática da Escola Pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2003

VIANNA, I.de Almeida. **A indisciplina participativa na escola**: Um desafio a todos os brasileiros. São Paulo: EPU. 2007

VINHA, Telma. **O que é indisciplina**. Disponível em: <
<http://revistaescola.abril.com.br/gestao-escolar/diretor/insdisciplina-503228.shtml>>.
Acesso em: 07/07/2021.



ANEXO I

INSTITUTO POLITÉCNICO DE TOMAR

IPT - PORTUGAL

MESTRADO EM GESTÃO

QUESTIONÁRIO

O questionário tem por objetivo o levantamento de dados referente a gestão escolar e mediação de conflitos no ambiente escolar.

Solicito que seja respondido com o máximo de atenção fiel à realidade vivenciada na escola. Certo de sua colaboração agradeço,

Ionete Andrade

OBS: Não é necessário identificação.

Nível de Escolaridade: _____

01. De qual segmento você faz parte?

() Gestor () Professores () Pais () Auxiliares de ensino

02. Você participa das tomadas de decisões da escola? De que maneira?

() Sim () Não

03. Você está satisfeito (a) com a organização da escola?

() Sim () Não. Por quê? _____

() Em parte. Por quê? _____

04. Em relação ao conselho escolar, você conhece sua atribuição?

☐ Sim ☐ Não ☐ Em parte

05. Você participa da vida escolar do seu filho(a)?

☐ Sim ☐ Não

06. Você já teve algum problema na escola? Caso afirmativo foi resolvido?

☐ Sim ☐ Não

07. A equipe gestora atende sempre que necessário e procura mediar às situações de conflito com presteza conseguindo solucioná-los a contento?

☐ Sim ☐ Não ☐ Em parte

08. Em sua opinião, a escola pode ser considerada.

☐ Ótima ☐ Boa ☐ Regular