



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRO-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO
E EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
CURSO DE PEDAGOGIA – PARFOR/ CAPES/ UEPB**

JAILMA FIRMINO DE FIGUEIREDO

**CONFLITO NA GESTÃO ESCOLAR:
As relações interpessoais no cotidiano escolar
- Um obstáculo no processo educacional -**

JAILMA FIRMINO DE FIGUEIREDO

**CONFLITO NA GESTÃO ESCOLAR:
AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO COTIDIANO ESCOLAR
- UM OBSTÁCULO NO PROCESSO EDUCACIONAL -**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Estadual Da Paraíba como requisito
parcial para obtenção do título de Licenciatura Plena
pedagogia.

Orientadora: Prof^ª Mestra (MA): Regina Celly Nogueira da Silva

João Pessoa – PB
2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

F475c Figueiredo, Jailma Firmino de

Conflito na gestão escolar [manuscrito] : as relações interpessoais no cotidiano escolar - um obstáculo no processo educacional / Jailma Firmino de Figueiredo. - 2014.

31 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Pedagogia EAD) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância, 2014.

"Orientação: Regina Celly Nogueira da Silva, Secretária de Educação à Distância".

1. Gestor Educacional. 2. Gestão Escolar. 3. Relações Interpessoais. I. Título.

21. ed. CDD 371.201 1

JAILMA FIRMINO DE FIGUEIREDO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Estadual da Paraíba como
requisito parcial para obtenção do título de
Licenciatura Plena em Pedagogia.

Data da avaliação: 18, 07, 2014

Nota: _____

BANCA EXAMINADORA

Regina Celly N. de Silva
Orientadora: Profª Ma. Regina Celly Nogueira da Silva

Angélica Mara de Lima Dias
Examinadora: Profª Ma. Angélica Mara de Lima Dias

AGRADECIMENTOS

Tenho muito a agradecer, principalmente ao fato de estar viva, e de poder compartilhar este momento tão sonhado com pessoas que são de fundamental importância para mim. Como disse Raul Seixas: *“Um sonho sonhado sozinho é um sonho. Um sonho sonhado junto é realidade”*.

Dirijo primeiramente a DEUS minha maior gratidão, por todas as vitórias alcançadas e por que sem Ele nada sou;

As minhas filhas, pelo amor incondicional, pelo incentivo e apoio as decisões que tomei em nossas vidas e pelo reconhecimento delas ao meu esforço para ser uma boa mãe.

Ao meu marido Hamilton, que surgiu em minha vida como anjo e hoje representa minha segurança em todos os aspectos, meu companheiro incondicional, o abraço espontâneo e tão necessário. Obrigada por me fazer sentir tão amada.

Aos meus pais, em especial a minha mãe Marly. Obrigada por serem meu referencial de tantas maneiras e estarem sempre presentes na minha vida.

Ao meu irmão, irmãs e sobrinhos pelo apoio e pela presença constante nos momentos difíceis e felizes da minha vida.

Aos meus amigos de curso, por tudo que vivemos e partilhamos juntos. Foi bom muito conviver com vocês. Obrigada por tudo!

A minha orientadora, pela colaboração para conclusão desta etapa do curso;

Ao professor Otávio pela colaboração e incentivo; e em especial pelo exemplo de comprometimento com os seus educandos;

Aos demais professores, pela contribuição acadêmica e pela paciência nessa trajetória;

As amigas do trabalho, pelo companheirismo nas horas que precisei me ausentar para poder concretizar este sonho;

Aos outros amigos em geral que também me fortaleceram e ajudaram com suas orações, palavras, abraços e aconchego na hora que faltava força para continuar a caminhada;

“Cada um que passa em nossa vida, passa sozinho, pois cada pessoa é única e nenhuma substitui a outra. Cada um que passa em nossa vida passa sozinho, mas não vai só, nem nos deixa só; leva um pouco de nós mesmos, deixa um pouco de si mesmo. Há os que levam muito, mas não há os que levam nada; há os que deixam muito, mas não há os que deixam nada. Essa é a maior responsabilidade de nossas vidas e a prova evidente que duas almas não se encontram por acaso”. (Antoine de Saint-Exupéry).

Muito obrigada nunca será suficiente para demonstrar a grandeza do que recebi de vocês. Peço a Deus que os recompense à altura.

Dedico esta conquista especialmente aos dois corações que saíram de dentro de mim e passaram a ser luz para os meus caminhos, as minhas filhas: Jéssica Maiara e Joane Micaele, por que elas são o maior motivo e incentivo para o meu crescimento pessoal enquanto ser humano. Almejo no futuro poder vir a ser um referencial de vida para ela.

**“O Senhor Soberano é a minha força; ele faz os meus pés
como os do cervo; ele me habilita a andar em lugares altos”**

Habacuque 3:19

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	07
CAPITULO I.....	09
1. Conceitos e concepções da administração e da gestão escolar	09
1.1 - Os Princípios da administração.....	10
1.2- Gestão de competências e gestão por competências.....	11
CAPITULO II.....	13
2. A gestão escolar na perspectiva democrática.....	13
2.1- Autonomia .Escolar.....	17
2.1.1- Tipos de Autonomia .Escolar.....	18
2.2- O papel do Administrador	19
2.3- O gestor escolar sob novo enfoque	20
CAPITULO III.....	22
3. A formação dos gestores escolares	22
3.1- Democratização das Relações Organizativas no Interior da Escola	23
3.2- As relações interpessoais no cotidiano escolar	25
3.3- O gestor escolar mediador na interação X individualismo	27
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	28
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFIA.....	29

RESUMO

O presente trabalho expõe um estudo teórico das características e particularidades do papel do gestor educacional como mediador no cotidiano escolar no modelo de gestão democrática, nossa metodologia foi realizado através de pesquisa bibliográfica na qual foram utilizadas como fontes de estudo obras de relevante prestígio focadas no tema, com o objetivo de fazer uma reflexão da importância do gestor educacional como mediador das relações interpessoais para o sucesso das ações pedagógicas no cotidiano escolar. *"Ao lidar com pessoas, lembre-se de que você não está lidando com seres lógicos, e sim com seres emocionais."* (Dale Carnegie). Neste contexto concluímos que resolver este tipo de conflito não é uma tarefa fácil, porém não é impossível, desde que o gestor se disponha a criar mecanismos de diálogo de modo a amenizar os conflitos das relações interpessoais no âmbito escolar.

Palavras-chave: gestor educacional – reflexão – relações interpessoais – cotidiano escolar

ABSTRACT

This paper introduces a theoretical study of the characteristics and particularities of the role of educational manager as mediator in everyday school life in the democratic management model, our methodology it was conducted through a literature review in which were used as sources of study relevant articles of prestige focused on the theme in order to reflect the importance of the educational manager as mediator of interpersonal relations to the success of pedagogical actions in everyday school life. "When dealing with people, remember you are not dealing with logical beings, but with emotional beings." (Dale Carnegie). In this context we conclude that resolve this type of conflict is not an easy task, but it is not impossible, since the manager is willing to establish mechanisms for dialogue in order to mitigate conflicts of interpersonal relationships in schools.

Keywords: educational manager - reflection - interpersonal relations - school routine

INTRODUÇÃO

Nós que compomos as comunidades escolares vivenciamos cotidianamente regras e hábitos educativos significativos para nossa vida. Seja à hora de chegar ao trabalho, a entrada dos alunos, a pontualidade dos demais funcionários da escola, a qualidade da merenda, o horário do recreio, a sala arrumada desta ou de outra forma, o início ou final dos bimestres, as notas e os registros das aulas a serem lançados nas cadernetas, a conservação dos bens da escola, a reposição de notas, a aprovação e reprovação dos alunos, a falta de material didático, os conflitos com os pais de alunos, a indisciplinas dos discentes a falta de compromisso de funcionários, essas são praticas rotineiras do início ao fim do ano letivo. O que talvez não tenhamos observado é que tudo que acontece na escola tem uma co-relação em diferentes concepções teóricas e metodológicas que envolvem a administração ou gestão educacional e as relações humanas dentro da escola.

Neste estudo tomei como ponto de partida a intenção de fazer uma reflexão do papel do gesto escolar como mediador das relações interpessoais para o sucesso das ações pedagógicas no cotidiano escolar.

Partindo da concepção e/ou pressuposto de que a escola é um dos ambientes sociais que mais consegue interagir com o maior numero de pessoas de diversificados grupos culturais e classes sociais e também levando em consideração que cada indivíduo é um ser único, independente do meio ao qual ele se origina ou está inserido e que os mesmos possuem personalidade própria, com características de temperamentos e comportamentos complexos e adversos, de modo, a influenciar em suas atitudes e posturas que são reflexos do entendimento da sua concepção de natureza humana ou do constante processo de construção, reestruturação ou aquisição de novos conhecimentos.

Considerando as questões abordadas anteriormente, subentendemos que o espaço escolar é um ambiente de constates conflitos, provenientes das inúmeras divergências de opiniões pessoais. Em especial, no âmbito escolar podemos constatar claramente o quanto está desgastada as relações de convívio, tanto no aspecto pessoal como no profissional. Por isso, se faz necessário que cada situação vivenciada seja analisada e avaliada com muita atenção, devido à particularidade que cada circunstancia do momento apresenta, pois as

mesmas necessitarão de ações articuladas e coesas, de modo, a interagir de maneira eficaz, de modo, a sanar o ponto conflitante para a realização e concretização da ação pedagógica.

Compreender e perceber o papel do gestor em meio ao cotidiano escolar como eixo norteador e articulador para a concretização das ações pedagógicas e ao mesmo tempo, como uma das condições básica e necessária para a dinâmica do processo evolutivo das ações pedagógicas no âmbito escolar é ou talvez seja uma das ações mais complexa e ampla das propostas educacionais.

Nesse cenário adverso, no qual todos os envolvidos interferem direta ou indiretamente na organização da escola e na realização das ações pedagógicas, de modo, a contribuir ou de se eximir da responsabilidade para o sucesso progressivo do ensino-aprendizagem, faz-se necessário um aprimoramento constante das relações interpessoais de modo que todos venham a refletir a importância de cada um deles para a efetivação de uma gestão participativa, buscando cotidianamente a construção da autonomia da unidade escolar. Cabe então refletirmos e repensarmos sobre o atual modelo de gestão:

“Para que isso aconteça é preciso preparar um novo gestor, libertando-o de suas marcas de autoritarismo e anti-educativo. Para tanto, teria que se redefinir o seu perfil na conjuntura sócio-político-educacional. Urge que se desenvolvam características de coordenador, colaborador e de educador, para que se consiga implementar um processo de planejamento participativo”. Cardoso (1999, p. 108).

Nessa direção, é de fundamental importância a compreensão de que a construção e a efetivação de uma boa gestão escolar é sempre uma ação processual. Que implica em uma luta política e pedagógica na qual é necessário envolver a todos: pais, funcionários, discentes, professores, equipe gestora e comunidade local. Neste processo de envolvimento é primordial a construção da afetividade coletiva para a elaboração do projeto pedagógico, da consolidação dos conselhos escolares e das representatividades do colegiado discente. Se todos que vivenciam seu cotidiano contribuírem para esse processo de mudança, isso ajudará e dará embasamento para a cultura e a lógica organizacional da escola. Este é o desafio do gestor mediador. Consolidar um novo processo de gestão, onde a afetividade nas relações interpessoais seja o motor de partida para a consolidação de outros mecanismos de participação. E assim sendo, fortaleça e unifique as discussões e as deliberações coletivas na escola para o sucesso de todos.

Refletir sobre gestão escolar nos leva a questionamentos a cerca do seu histórico, do conceito de administração em geral, do perfil e da formação profissional do gestor, das diretrizes, das concepções teóricas e filosóficas que a embasa, bem como, os princípios e as

funções de gerir as práticas sociais e educacionais para a evolução desta área abrangente e em ascensão no âmbito educacional.

1. Conceitos e concepções da administração e da gestão escolar

8

A Administração ou Gestão é uma área do conhecimento fundamentada em um conjunto de princípios, normas e funções elaboradas para disciplinar os fatores de produção, tendo em vista o alcance de determinados fins como maximização de lucros ou adequada prestação de serviços públicos(Ferreira, 1981).

Os termos Gestão e Administração têm origem latina (gerere e administrare).

De acordo com o dicionário Aurélio: Administração é um conjunto de princípios, normas e funções que tem por fim ordenar os fatores de produção e controlar a sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado.

De acordo com o dicionário online Informal gestão é considerada como um processo democrático para construir um caminho real na melhoria da qualidade de ensino, que deve ser construída na colaboração e fundada em uma verdadeira federação de esforços coletivos e participativos.

É importante destacar que a administração é uma prática e uma necessidade primitiva, pois, desde os tempos mais remotos, as sociedades humanas já exerciam determinadas formas de administrar em função de interesses comuns e, com a crescente complexidade dessa sociedade, a partir da família, do estado, igreja ou tribo, foram surgindo modos diferenciados de administrar o tempo e os recursos. Contudo, ao buscar um conceito geral de administração, é necessário levar em consideração os seus determinantes sociais, sendo entendida essa condição da administração geral como a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados. Dessa forma, a administração é capaz de estabelecer objetivos livremente e utilizar-se dos recursos de modo racional (Martins, 1991).

O conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, a ação construtiva conjuntade seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientadopor uma vontade coletiva. LUCK, (2005, p.17).

A gestão escolar vai além do sentido de mobilizar as pessoas para a realização eficazdas atividades, pois implica intencionalidade, definições de rumo, uma tomada de decisão diante dos objetivos sociais e políticos de uma escola.

O gestor responsável pelo espaço educacional, assume posturas profissionais na dimensão escolar. Essa postura envolve os aspectos referentes ao contexto da prática escolar, suas experiências pessoais, a influência das políticas públicas, do entorno onde a escola está inserida, do grupo de profissionais nas dimensões técnicas, pedagógicas e política.

1.1- Os Princípios da administração

9

Os princípios para administrar algo são planejar, organizar, dirigir e controlar, sendo que as principais funções administrativas são:

Martins (1991) aponta que os elementos contidos em uma administração podem assim ser enumerados: organização, planejamento, controle e implementação, sendo que tais elementos se inter-relacionam; porém, cada um deles pode ser considerado de maneira individual, pois os estudos desses elementos são de extrema importância para o campo da administração. Assim, oito princípios gerais fundamentais da administração são citados por ele:

- 1º - princípio do objetivo comum (planejar);
- 2º - princípio da liderança (Comunicar, dirigir e motivar as pessoas);
- 3º - princípio da funcionalização (Tomar as decisões rápidas e precisas);
- 4º - princípio da amplitude de controle (Habilidades pessoais em lidar com os subordinados);
- 5º - princípio da coordenação (recursos financeiros e tecnológicos e as pessoas);
- 6º - princípio do controle (Nível de capacitação profissional do chefe);
- 7º - princípio da experimentação (Produzir conclusões válidas e objetivas);
- 8º - princípio da elasticidade (diz respeito ao rendimento do sistema).

O autor defende que esses princípios estão presentes em qualquer tipo de administração, seja ela pública ou privada. Dessa forma, com base nesses princípios de administração, o bom desempenho da administração depende de que o profissional consiga ser um bom líder, capaz de lidar com pessoas, negociando e comunicando, e também apto a tomar decisões, tendo uma visão sistêmica e global da situação que administra. Ou seja, a administração é resultado de um processo de formação que passa pelas mais diversas áreas, desde as exatas, como matemática, até humanas como filosofia.

Conforme Brandão e Guimarães (2001), a gestão de competências trata do planejamento, da organização e do controle por parte da administração, que avalia as competências necessárias ao negócio. Já a gestão por competência refere-se à divisão das tarefas na equipe conforme as competências de cada um. “A gestão de competências pode incluir, ou não, a gestão por competências”.

No ano 2000 já se falava em competências no Brasil, certamente de maneira ainda insipiente. Dutra (2000) relatou em seu artigo que autores americanos desenvolveram estudos nas décadas anteriores, baseados no que eles determinaram como o conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho com nível superior de desempenho.

Luck (2005) relaciona habilidade e conhecimento em áreas: administrativas; relacionamentos interpessoais e pedagogia elencando as principais habilidades e conhecimentos que os profissionais da gestão, precisam refletir de modo que possam lidar de forma competente uma escola, independentemente do nível de escolarização que esta ofereça. Na área pedagógica a autora sugere:

Compreensão dos fundamentos e bases da ação educacional; compreensão da relação entre ações pedagógicas e seus resultados na aprendizagem e formação dos alunos; conhecimento sobre organização do currículo e articulação entre seus componentes e processos; habilidade de mobilização da equipe escolar para a promoção dos objetivos educacionais da escola; habilidade de orientação e feedback ao trabalho pedagógico. (2005, p. 85)

Em linhas gerais competência e habilidades pertencem à mesma família. A diferença entre elas é determinada pelo contexto. Uma habilidade, num determinado contexto, pode ser uma competência, por envolver outras sub-habilidades mais específicas. Por exemplo: a competência de resolução de problemas envolve diferentes habilidades — entre elas a de buscar e processar informação. Mas a habilidade de processar informações, em si, envolve habilidades mais específicas, como leitura de gráficos, cálculos etc. Logo, dependendo do contexto em que está sendo considerada, a competência pode ser uma habilidade. Ou vice-versa.

Para ser competentes, também precisamos dominar conhecimentos. Para podermos saber mobilizá-los e aplicá-los de modo pertinente à situação. Tal decisão significa vontade, escolha e, portanto, valores. E essa é a dimensão ética da competência. Que também se aprende e que também é aprendida.

Mais recentemente, o debate entre duas escolas: as teorias do paradigma SCP de Porter e a escola estratégica de posicionamento deu origem a uma proposta integrada... 11
duas visões, centrada em um conceito multidimensional de competências. (Carbone et al, 2005).

O contexto de gestão atual exige muita competitividade, para que se possam manter as instituições alinhadas com a globalização e o mundo da informação e do constante desenvolvimento tecnológico.

Segundo Wittmann (2004) podemos falar que a gestão escolar possui tres aspectos inalienáveis e interrelacionados: a competência técnica; a liderança na comunidade, e o compromisso público-político, as demais funções da gestão escolar, por mais importantes e indispensáveis, são adjetivas e complementares.

Que tipo de instrumento pode medir se as competências requeridas? O conhecimento está relacionado ao processo de aprendizagem, ao saber, a deter as informações técnicas e cultura geral. Habilidade é o método, é saber como fazer, empregar os conhecimentos adquiridos de maneira eficiente e eficaz. Por último, atitude é querer fazer, é ter motivação para executar as atividades. A educação corporativa contribui para o desenvolvimento desse conhecimento conforme sugerem Brandão e Freitas apud Carbone et al (2005):

O subsistema educação corporativa, por exemplo, atua diretamente no processo de desenvolvimento de competências humanas, promovendo a socialização das competências existentes e provendo a organização de ações de aprendizagem que permitam eliminar eventuais lacunas de competências.

No ambiente público, evidenciaram-se esforços de mudança no sentido de implementar uma gestão de pessoas centrada em resultados, o que revelou uma crescente preocupação com a busca da revitalização do serviço público. (Souza, 2003)

Para finalizar não podemos deixar de mencionar que as competências do gestor evocadas do sujeito constituem a gestão da escola. E que a prática efetiva dessa competência sucede da personalidade de cada gestor, combinação do balaceamento e das expressões da realidade e do cotidiano escolar.

2. A gestão escolar na perspectiva democrática

“A escola como instituição social tem a possibilidade de construir a democracia como forma política de convivência humana”. Entretanto, o gestor da escola tem como funções básicas as ações de organizar e administrar, tendo em vista as orientações superiores, atribuindo a todo e qualquer problema uma dimensão puramente administrativa isolando-o de todo o social que é de onde provêm suas causas ignorando suas limitações pedagógicas.

O processo de administração encontra-se intrinsecamente vinculado ao cumprimento da função escolar, que é formar o cidadão mais crítico e participativo. A importância da Gestão Participativa se traduz em mediação de uma prática política e pedagógica em busca de uma escola de qualidade.

A participação foi definida como um processo de se fazer as coisas mediante outras pessoas pela a criação de um ambiente onde haja envolvimento mental e emocional, dentro de um sistema grupal que estimule as pessoas e/ou responsáveis por elas. (DUTRA, 1991, P.114)

Nessa perspectiva, se a gestão nas unidades escolares caminha rumo à democratização, alguns instrumentos são importantes para se conseguir a desejada qualidade, como o Conselho Escolar e o Projeto Político Pedagógico que estabelecem as diretrizes das áreas administrativas, financeiras e pedagógicas da escola e norteiam as ações de seus agentes, ressaltando-se que estes somente serão representativos quando elaborados e legitimados por decisões colegiadas.

Dotta (2006) confirma que por meio da Teoria das representações Sociais podemos aprender esses saberes, pois, está envolvido o esforço em aprender os problemas da educação no processo que articula o homem concreto em sua especificidade e complexidade, a totalidade social dentro do movimento histórico que os engloba em espaço e tempo definido

A Escola como instituição deve procurar a socialização do saber, da ciência, da técnica e das artes produzidas socialmente, deve estar comprometida politicamente e ser capaz de interpretar as carências reveladas pela sociedade, direcionando essas necessidades em função de princípios educativos capazes de responder as demandas sociais. (Hora, 1994).

A gestão para funcionar de forma democrática deve ser orgânica, isto é deve trabalhar com base na realidade buscando a igualdade. Atualmente a palavra de ordem é inovação e se o gestor ficar alheio a esta exigência a tendência da escola é ruir diante das mudanças que acontecem a cada dia, percebe-se então uma distância entre a gestão democrática garantida e gestão democrática a ser constituída.

“Não devemos ter medo dos confrontos... até os planetas se chocam e do caos nascem às estrelas.” Sir Charlie C 13

A participação de cada pessoa inserida no processo de democratização escolar pode e deve ser percebida sob seu aspecto funcional, isto é, que sentido tem a sua participação, que função tem a sua dinâmica no grupo, que papel esta pessoa está pré-disposta a desempenhar e de que forma sua potencialidade pode ajudar ou empecilhar para o sucesso coletivo da escola.

Podemos identificar claramente nos grupos, que determinadas pessoas reconhecem que tem o direito e/ou poder de exercer pressão de forma positiva ou negativa no processo de uniformização entre os participantes de um grupo. E a partir disto, surgem às pressões do grupo para apoiar as opiniões dos participantes e criasse por meio do consenso uma realidade social.

Uma maneira que o gestor pode ter de conservar o grupo é tentar assegurar que a realidade social seja semelhante para todos, a fim de que o grupo não se desfaça em facções e desacordos.

Rogers fez uma ampla reflexão sobre o papel do facilitador no grupo. (Façamos a partir de agora uma co-relação do gesto no papel do facilitador) O facilitador se apóia em seus próprios esforços para desempenhar esse papel, o que lhe permite exprimir o que sabe sobre suas forças, fraquezas e incertezas e o modo como afetivamente, tenta empenhar-se na honesta arte das relações interpessoais. Ele definiu que o facilitador dentre outras coisas deve agir de modo a confiar no processo do grupo; ser conscientemente facilitador e participante; ser responsável para com os participantes; ser sensível a cada um deles; saber escuta-los; confiar nos seus sentimentos, impulsos e fantasias que emergem; ser espontâneo em seu comportamento e atitudes, sempre deixando transparecer sua intenção e preocupação do bem comum a todos os envolvidos seja no âmbito educacional e/ou social. Ou seja, o gestor responsável pelo espaço educacional assume posturas profissionais decorrente do seu compromisso na dimensão educacional.

O gestor escolar sob esse novo paradigma deve passa a atuar de forma mais dinâmica, comprometidos com o destino da instituição escolar, co-responsabilizando todos os membros da instituição escolar e da comunidade no fazer pedagógico.

Gestão escolar é o termo que passou a substituir o termo administração escolar, significando não apenas uma mera mudança terminológica, mas uma alteração conceitual ou mesmo paradigmática que tem sido alvo de muitas controvérsias.

Sabe-se, portanto, que as Escolas públicas vêm passando por momentos difíceis quanto ao cumprimento do seu papel de agência de transformação e democratização social, deixando assim de atingir o objetivo para o qual a mesma foi criada. Sendo assim, c 14 Escola resgatar sua função social e política, fornecendo elementos importantes para que atuem como agente de mudança da realidade social na construção de uma sociedade mais justa e democrática.

O maior desafio para a Educação neste século é a mobilização dos profissionais da educação para que haja interatividade com a família e toda comunidade com o intuito de fazer uma educação interativa.

É necessário que os gestores adquiram um novo perfil já que normas muito rígidas ou demasiadas são obstáculos para uma adaptação da escola a novas situações como exige o mundo atual. As atitudes e ações dos gestores devem perpassar por todas as situações e contar com o mínimo de tempo para resolução de problemas existentes, pois o gestor vem assumindo uma importância muito grande, mesmo nessa situação as tarefas e responsabilidades devem ser descentralizadas, as atribuições devem ser redefinidas para que não ocorram choques de competências.

Percebe-se, no entanto, que uma boa parceria entre o estilo Democrático e “Laissez-faire” pode conduzir qualquer gestor a um bom desenvolvimento de sua função e por que não dizer ao sucesso.

A gestão Escolar deve ser compartilhada, participativa, isto é, democrática. Com a Constituição de 1988 a gestão democrática se fortificou, a partir de então teve a liberdade de discussão e debate sobre um projeto pedagógico de acordo com esse tipo de gestão.

As escolas democráticas possuem algumas características dentre elas pode-se citar: Autonomia; Participação geral; Descentralização.

Observa-se que para a escola atual é necessário um gestor democrático e inovador que tenha habilidades de trabalhar em equipes utilizando estratégias de inovação como mobilização, comunicação, negociação e parceria superando os limites da formalização para que a escola esteja sempre inserida na comunidade, o gestor deve ser um facilitador e estimulador da participação dos pais e alunos.

Na educação sistematizada e em especial na Administração Escolar pode-se verificar uma evolução democrática, até na sua função catalisadora, socialmente definida dentro dos

parâmetros educacionais onde buscam ações que fortaleçam uma cultura de participação e envolvam a comunidade escolar.

A escola assim está envolvida no processo e não pode se restringe a ser um limitador do homem e descaracteriza o verdadeiro papel do administrador escolar, pois o mesmo exerce o cargo a serviço da ideologia dominante, contradizendo esta postura com a própria função da escola. 15

Atualmente o gestor escolar não pode ser visto como um mero aplicador de leis ou provedor de recursos materiais para a escola deve ser pensado como criador de novas atitudes, o estimulador do progresso e o mediador da solução de problemas e dificuldades dos vários elementos da escola. O equilíbrio da organização escolar deve ser o objetivo máximo da ação administrativa. Para tanto, deve haver uma preocupação com os aspectos materiais da organização, do funcionamento da escola e com os aspectos psicológicos e sociais que assegurem melhor condição de trabalho aos docentes e, maior aproveitamento para os alunos. Manter um clima de harmonia e participação entre esses elementos é condição para assegurar a eficiência do trabalho educativo. Esse trabalho poderá ser iniciado quando o gestor for percebido como formador de decisão e não apenas como executor de ordens superiores, iniciador de novas estruturas e novos procedimentos, ao invés de Mantenedor da situação existente, ou seja, quando assumir a liderança efetiva do trabalho escolar.

O bom administrador deve articular os diversos segmentos envolvidos no processo para que se organizem e, de forma coletiva e compartilhada, envolvam-se numa discussão/ação para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Nesse sentido a Escola torna-se democrática envolvendo relações sociais mais articuladas e promovendo o partilhamento das decisões. O processo de administração encontra-se intrinsecamente vinculado ao cumprimento de função escolar, que é formar o cidadão mais crítico e participativo.

Nessa perspectiva, se a gestão nas unidades escolares caminha rumo à democratização, alguns instrumentos são importantes para conseguir a desejada qualidade, dentre eles, o Conselho Escolar, Conselho fiscal e o Projeto Político Pedagógico que estabelecem as diretrizes das áreas administrativas, financeiras e pedagógicas da Escola e norteiam as ações de seus dirigentes, ressaltando-se que estes, só serão representativos e legitimados por decisões colegiadas.

De acordo com Dutra, é nesse contexto que deve ser explícito o objetivo ou o papel do Administrador, onde o mesmo atue como gestor/animador, agente de ligação entre toda comunidade escolar e, com isso resgatar na escola a valorização da pessoa humana, não só

pela função que possui, mas como um ser solidário capaz de abraçar no amor, no respeito e no interesse pelo bem comum, tanto pela identidade de suas características essenciais, como para a construção de um ambiente escolar solidário, justo e conseqüentemente democrático.

2.1- Autonomia Escolar

16

A gestão democrática das escolas públicas brasileiras está prevista tanto na Constituição Federal de 1988, Art. 206, quanto na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB – Lei nº 9.394/1996), em seu Art. 3º, inciso VIII, ao ressaltar que o ensino público será ministrado com base no princípio da gestão democrática. Já o Art. 14 ressalta que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as peculiaridades locais e com base nos princípios de participação dos profissionais da educação na produção do projeto pedagógico da escola, bem como a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares.

A LDB regulamenta a gestão democrática do ensino público em geral, contribuindo de forma transparente para que as leis sejam aplicadas na educação básica oferecendo autonomia as unidades federativas para um planejamento adequado as pretensões de cada unidade.

Diante dessa concepção de gestão escolar que focaliza a escola como determinante de sua ação e como responsável por seu sucesso ou insucesso, como centro da autonomia entendida como descentralização dos recursos financeiros públicos, o foco dessa gestão está centrado na escola na figura do gestor. Assim, a responsabilidade da gestão escolar está situada na função de diretor, que representa os interesses do Estado para gerenciar os recursos públicos enviados às escolas para suprir suas necessidades emergenciais de manutenção e para aquisição de merenda escolar, entre outros.

Essa política de descentralização incentiva a formação de parcerias entre escola, comunidade e empresa, no sentido de compartilhar as responsabilidades do poder público na manutenção da educação pública, a parceria estabelecida entre instituição de ensino e comunidade, seja ela qual for, determina uma autonomia meramente legal ou decretada.

É nesse contexto que a escola passa a ser o centro de seu próprio trabalho. As políticas educacionais instituídas nos anos 1990, particularmente a de descentralização administrativa, reduzem, portanto, os recursos financeiros públicos destinados ao desenvolvimento da educação e pressupõem a diminuição das responsabilidades do Estado com o ensino público, traduzindo-se na minimização de sua responsabilidades social.

Dessa forma, está iniciada uma nova fase da gestão escolar, que insere a participação da comunidade na manutenção da escola pública. Diante de recursos insuficientes, resta às escolas buscar complementá-los, seja captando junto à comunidade e empresas privadas novos apoios, seja com o trabalho voluntário.

17

2.1.1- Tipos de Autonomia Escolar

A escola vive um momento de busca progressiva da autonomia. Essa autonomia não pode ser encarada como um decreto, mas como uma medida descentralizadora que implica em um poder partilhado e uma colaboração nas tomadas de decisões na escola, sendo, portanto, uma responsabilidade individual e coletiva. O objetivo da autonomia é a busca pela qualidade com equidade e o fortalecimento da escola através de práticas anti-autoritárias e centralizadas. A autonomia é baseada em quatro dimensões:

- **Administrativa:** possibilita tomada de decisões através da elaboração de planos, programas e projetos elaborados por pessoas que conhecem a realidade da escola, ou seja, o Conselho Escolar, contribuindo para que a comunidade escolar participe, de forma democrática, nas tomadas de decisões.

- **Financeira:** a escola pode adequar os recursos financeiros para a efetivação dos seus planos e projetos, todavia, quando essa autonomia pode ser total ou parcial. Quando ela é total a escola assume a responsabilidade de administrar todos os recursos a ela repassados pelo poder público, já quando é parcial ela só pode administrar parte dos recursos destinados.

- **Jurídica:** a instituição de ensino pode elaborar suas normas escolares baseadas na legislação educacionais, como por exemplo, transferência de alunos e admissão de professores. Possibilita que as normas de funcionamento façam parte de um regime elaborado pelos segmentos envolvidos na escola.

- **Pedagógica:** define sobre o desenvolvimento e a avaliação do PPP, tendo como condição necessária o ensino e a pesquisa. É nessa dimensão que encontramos a identidade e função social da escola. Através dela a escola define as atividades pedagógico-curriculares.

Quando a autonomia é vista como uma forma de inserir a comunidade no processo decisório da escola, a gestão democrática passa a ser uma prática presente na escola. A autonomia da escola tem que se mostrar como uma forma eficaz de melhorar a qualidade e promover um ensino de qualidade. Ela tem que ser vantajosa em relação a seus custos e benefícios políticos, negociando permanentemente os seus interesses.

2.2- O papel do Administrador

18

As funções do Administrador foram, num primeiro momento, delimitadas como: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. No entanto, por ser essa classificação bastante difundida, é comum encontrá-la em diversos livros e até mesmo em jornais de forma condensada em quatro categorias, são elas:

Planejar: "definir o futuro com praticas no presente da empresa, principalmente, suas metas, como serão alcançadas e quais são seus propósitos e seus objetivos", ou como "ferramenta que as pessoas e as organizações usam para administrar suas relações com o futuro.

Organizar: pode-se constatar que [...] se fosse possível sequenciar, diríamos que depois de traçada(s) a(s) meta(s) organizacional(ais), é necessário que as atividades sejam adequadas às pessoas e aos recursos da organização, ou seja, chega a hora de definir o que deve ser feito, por quem deve ser feito, como deve ser feito, o que é preciso para a realização da tarefa.

Liderar: envolve influenciar as pessoas para que trabalhem num objetivo comum. "Meta(s) traçada(s), responsabilidades definidas, será preciso neste momento uma competência essencial, qual seja, a de influenciar pessoas de forma que os objetivos planejados sejam alcançados." A chave para tal, está na utilização da sua afetividade, na sua interação com o meio ambiente que atua.

E por último **controlar**, que "estando a organização devidamente planejada, organizada e liderada, é preciso que haja um acompanhamento das atividades, a fim de se garantir a execução do planejado e a correção de possíveis desvios".

Cada uma das características podem ser definidas separadamente, porém, dentro da organização, são executadas em conjunto, ou seja, não podem ser trabalhados disjuntas. Todavia, é oportuno destacar, que "o cerne de toda transformação organizacional está na transformação individual" (Carvalho; Tavares, 2001, p. 36, grifo nosso), pois, "em um ambiente de mudanças, o gargalo da transformação está nas pessoas e não na capacidade de a organização investir ou contratar serviços" (Hehn, 1999, p. 43).

A partir de diversos conceitos e considerações feitas sobre administração, a partir de agora, delimitaremos um pouco essa definição geral, para tratarmos de uma administração mais específica, que seja administração escolar. A administração escolar, mesmo considerando muitos aspectos de qualquer prática administrativa, traz em seu bojo uma infinidade de peculiaridades inerentes às suas naturezas educativas, populares e participativas.

2.3- O gestor escolar sob novo enfoque

19

Houve épocas em que o gestor (diretor) desenvolvia uma tarefa bastante rudimentar o de zelar pelo bom funcionamento da escola, hoje a realidade é outra. O tempo urge e a Escola não pôde continuar estática e desinteressante, não só o professor precisou reciclar sua prática pedagógica, mas todos os que formam o processo educacional assumindo uma postura condizente com a atualidade deste novo século que nos remete a uma realidade social seletiva onde a educação é o elemento de maior valor.

A gestão escolar na atualidade não é só formada pelo diretor de escola, coordenador, assessor e orientador pedagógico, orientador e supervisor educacional, o professor que tem a função de gestor de sala de aula e também todos os funcionários de uma escola.

Os termos “gestão da educação” e “administração da educação” são utilizados na literatura educacional ora como sinônimo, ora como termo distinto. Algumas vezes gestão é apresentada como um processo dentro da ação administrativa, outra vez apresenta-se como sinônimo de gerência numa conotação neotecnista dessa prática e em muitos outros momentos, gestão aparece como uma “nova” alternativa para o processo político-administrativo da educação. Entende-se por gestão da educação o processo político-administrativo contextualizado, por meio do qual a prática social da educação é organizada, orientada, e viabilizada. Bordignon, (2001, p.147).

Nesse contexto da educação brasileira, emerge um conceito novo, gestão da escola, que vem superar o enfoque limitado de administração, a partir do entendimento que os problemas educacionais são complexos e que demandam uma ação articulada e conjunta na superação dos problemas cotidianos das escolas.

A gestão da escola sob essa nova perspectiva surge como orientação e liderança competente, exercida a partir de princípios educacionais democráticos e como referencial teórico para organização e orientação do trabalho em educação, afinados com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação das políticas educacionais e o Projeto Político das escolas.

Para que a gestão funcione de forma participativa, democrática e educativa, todas as atividades referentes ao processo de ensino/aprendizagem inclusive as avaliações devem ser planejadas de forma coletiva. Embasados nos quatro pilares da Educação SER, FAZER, CONHECER E CONVIVER, tendo também, a Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (LDBEN) Nº 9394/96 que apresenta cinco eixos importantes que devem nortear o trabalho dos gestores. São eles: Flexibilidade, Autonomia, Responsabilidade, Planejamento e Participação.

20

Anterior a LDBEN a escola era administrada por princípios fundamentados na Administração Escolar que se constatava na assimilação do modelo de administração científica ou Escola clássica, orientado pelos princípios da racionalidade limitada; da linearidade; da influencia estabelecida de fora para dentro; do emprego mecanicista de pessoas e de recursos para realizar os objetivos organizacionais de sentido limitado.

O trabalho do diretor constituía-se em repassar informações, como controlar, supervisionar, “dirigir” o fazer escolar, de acordo com as normas estabelecidas pelo sistema de ensino.

“Bom diretor era o que cumpria essas obrigações plena e zelosamente, de modo a garantir que a escola não fugisse ao estabelecimento em âmbito central ou nível hierárquico superior”. Luck, 2006, p.35.

Espera-se que os atuais gestores devam desempenhar suas funções com o objetivo de oferecer um trabalho de qualidade em prol da melhoria da educação nas instituições onde trabalham contribuindo assim para uma mudança no panorama educacional do país.

3. A formação dos gestores escolares

21

De acordo com Luck (2000), com a nova concepção de gestão, intensificou os debates sobre a necessidade da profissionalização das pessoas envolvidas na administração escolar como condição para a melhoria da qualidade da educação básica. Nesse sentido a LDB 9394/96 pouco inovou em relação ao cargo de diretor escolar e contemplou apenas a formação dos profissionais com o curso de pedagogia e a forma de escolha dos dirigentes. Em seu Art. 67, determinou a exclusividade de ingresso no cargo por meio do concurso público de provas e títulos (sem definir os seus critérios) e o pré-requisito da experiência docente para o exercício do cargo. Sendo assim, ficou a cargo da prática administrativa escolar a adaptação aos novos paradigmas e políticas, bem como a adequação da comunidade escolar a essa nova concepção de administração que passa a ser coletiva e democrática.

Para um bom gerenciamento escolar, muito mais que recursos financeiros, é fundamental que sua administração seja reflexiva e humana, com uma visão sistêmica da realidade de sua instituição. O bom gerenciamento dos recursos recebidos gera mais frutos do que a simples quantidade de dinheiro investida nas escolas. Por esses motivos, se faz necessário políticas públicas e projetos de capacitação voltados para o gestor educacional. Uma vez que, ao longo dos cursos de formação, as atitudes dos gestores são amplamente discutidas através de diversas temáticas: Gestão Participativa, Administração do Tempo, Gerenciando Pessoas e Resultados, Administrando as Competências, as Relações e os Conflitos, Solucionando Problemas, Motivando Pessoas, Tomando Decisões e Pensamento Sistêmico.

A educação brasileira precisa de gestores que façam a diferença em suas instituições. As escolas necessitam de gestores que estejam preparados para novos desafios. Precisa não somente de gestores, mas de líderes educacionais comprometidos com seus professores, funcionários, pais e alunos. Comprometidos com sua equipe. O Programa Qualificação de Gestores da Educação é a resposta imediata para que isso aconteça, é o investimento certo com as respostas concretas. É o novo caminho para a Gestão Educacional.

Concluimos, assim, que o Gestor Educacional, por meio de novas práticas e experiências gerenciais, precisa ter em suas mãos a capacidade e a coragem de enfrentar as mudanças em prol de uma educação de qualidade, administrando com muita competência os recursos financeiros e materiais, os obstáculos, os conflitos pessoais.

3.1- Democratização das Relações Organizativas no Interior da Escola

22

A luta por uma escola democrática teve início há bastante tempo e muitas teorias concepções e propostas têm contribuído para que a educação se torne um dos caminhos para a democratização e para a transformação social. A partir deste princípio, levamos em conta que para haver democracia, as desigualdades sócias devem ser analisadas, visando, o processamento de conflitos e não a transformação, ou a luta por extremos opostos, uma parcela cada vez maior da população busca a participação para atingir a almejada equidade social, acreditando poder realizá-la via educação. Entretanto, a possibilidade de participação por si só não tem garantido a democracia plena nas escolas e na sociedade em geral. A própria palavra participação tem um conteúdo democrático e representa, teoricamente, a influência de todos nas diretrizes da Escola, o que ainda parece ser uma barreira difícil de ser superada na prática.

Se a participação de todos na determinação dos rumos da escola não é algo que se realize do dia para a noite, isso não justifica por outro lado, que a administração em bases democráticas permaneça no nível das interações, reiterada em práticas, nem mesmo em seus aspectos mais elementares. (Paro, p.162).

Segundo Cury (1997) gestão, pensada de forma democrática, pode adquirir uma dimensão muito diferente daquela associada à idéia de comando. Isto significa que se pode administrar por meio do diálogo e do envolvimento do coletivo. A participação e o exercício da cidadania no campo educacional, e mais especificamente na gestão da escola, estão ligados a um processo mais amplo de extensão da cidadania social à cidadania educacional, e, portanto, ligado à sua função social. Diante disso, o autor recomenda que a gestão democrática seja instituída por meio da criação de conselhos deliberativos, eleição para diretores e da necessidade de construção coletiva do projeto político-pedagógico. Em decorrência disso, surgirá uma grande valorização da figura do gestor escolar e, ao mesmo tempo, a preocupação com sua capacitação profissional. A finalidade é que ele corresponda à

forma de “gerir” o bem público numa perspectiva de “descentralização”, “autonomia” e “democratização”.

Nessa perspectiva de construção coletiva, necessário se faz a participação de toda comunidade escolar nas decisões do processo educativo, o que resultará na democratização das relações que se desenvolvem dentro da escola contribuindo para aperfeiçoamento administrativo pedagógico.

A dimensão política do educador/administrador traduz-se no compromisso com uma ação educativa revolucionária que “[...] quer pela transmissão de um saber objetivo, que ²³ promova a promoção de uma consciência crítica da realidade social, visa precisamente servir de instrumento de superação, de denominação e da exploração vigentes na sociedade [...]” Paro, p.150-151, Grifo do autor, que lhe dar condições de inserir a organização escolar em seu contexto social, político econômico. Portanto, nas suas relações com a totalidade e assim fortalecer a classe trabalhadora potencializando a sua ação política, na medida em que possibilita a apropriação e a construção do saber e o desenvolvimento da consciência crítica.

3.2- As relações interpessoais no cotidiano escolar

"Ao lidar com pessoas, lembre-se de que você não está lidando com seres lógicos, e sim com seres emocionais." (Dale Carnegie)

Entre os relacionamentos que temos na vida, os de trabalho são diferenciados por dois motivos: um é que não escolhemos nossos colegas, chefes, clientes ou parceiros; o outro é que, independentemente do grau de afinidade que temos com as pessoas do ambiente corporativo, precisamos funcionar bem com elas para realizarmos algo juntos. Um grupo de pessoas que se transforma em uma equipe, porém, isso só se concretiza de fato quando se consegue criar um sentimento de coletividade na busca de um objetivo comum.

Esses ingredientes da convivência no trabalho nos obrigam a lidar com diferenças de opinião, de visão, de formação, de cultura, de comportamento, dentre outras coisas. Fazer isso pode não ser fácil, mas é possível se basearmos nossos relacionamentos interpessoais em cinco pilares: autoconhecimento, empatia, assertividade, cordialidade e ética.

Na grande maioria das vezes ignoramos a que cada indivíduo tem sua complexidade e personalidade, que é construída ao longo da vida. Atualmente, o objetivo das relações interpessoais dentro da escola deveria ser focado no desenvolvimento do potencial de cada pessoa, de modo, a resultar condições favoráveis no ambiente escolar.

Na visão de Carvalho (1999, p.17) "a escola é uma unidade social de agrupamentos humanos, em que há uma interação entre indivíduos e grupo, distinta das demais organizações pela sua especificidade, pela sua construção social operada por professores, alunos, pais e elementos da comunidade".

Levando em consideração tudo o que já foi visto anteriormente podemos afirmar que as relações interpessoais, é um dos grandes problemas enfrentados pela gestão escolar no cotidiano escolar.

Em Maturuma (2002), as relações com o outro implica na aceitação do outro como legítimo na convivência. A relação fundada na negação, na obediência, no preconceito. Sequer pode ser considerada como relação social. Isso porque essas formas de proceder

negam a condição biológica dos seres dependentes de amor e assim, nega o outro como legítimo na relação social. Quando ocorre a negação do outro como legítimo na relação social, estamos diante da competição.

Na visão de Weiss (1992, P.17) “uma vêz que cada um aceita o outro como e pelo que ele é, torna-se possível empregar métodos para que o relacionamento se dê de maneira eficaz”. Ou seja, ao entender o comportamento do outro, consegue-se lidar mais facilmente com os conflitos criados nas relações.

25

Pelo que percebemos o relacionamento humano é a parte mais complicada do trabalho e também uma das mais importantes. Por isso se faz necessário um momento no espaço das ações escolares para refletirmos com os professores e os alunos sobre o tipo de relações que estão vivenciando dentro da escola.

3.3- O gestor escolar mediador na interação X individualismo

26

A Inteiração das pessoas numa escola tanto pode bloquear quanto facilitar a convivência, pois fazem parte do cotidiano os conflitos, a competição, a cooperação, a amizade e até mesmo a falsidade.

“Seria maravilhoso se jamais tivéssemos que lidar com os conflitos. Se as pessoas pudessem resolver suas discordâncias em paz e com boa vontade – poderiam discordar uma das outras, compartilhar diferenças de opiniões e de valores, dividir entre si raras recompensas e nunca brigar por coisa alguma”. Weiss (1994,p.9)

Seria maravilhoso, porém os conflitos fogem do poder de nosso controle e são causados pela divergência de opiniões, de valores, pelos diferentes objetivos a serem alcançados, bem como, pela percepção das pessoas de conseguirem enxergar o ponto de conflito de forma diferente e terem convicção da projeção do seu entendimento dos fatos que circundam o cotidiano escolar.D'Ambrosio (1997, p. 31), afirma: “O encontro com o diferente é o ponto de partida para você encontrar todos os outros diferentes”.

Sabemos que a comunicação é um fator fundamental no entendimento entre as pessoas, principalmente em casa, no trabalho, por fim nas relações sociais. Segundo Barbosa e Sampaio,(2008, p.30), “[...]distinguimos dois tipos de comunicação, o interpessoal e o intrapessoal ambas formas particulares de comunicação”. Que muitas das vezes são interdependentes, ou seja, a relação da pessoa com o seu proximo e com ela mesma.

O gestor enquanto mediador das relações interpessoais precisa ser o grande articulador da escola, esforçando-se por criar canais adequados de comunicação e interação. A interação entre essas pessoas, na escola, não é só “estar juntos”, trocar idéias ou dividir tarefas do dia-a-dia, mas também enfrentar dificuldades e superar divergências. É preciso que trabalhe a diversidade de pontos de vista ou comportamentos como fator de enriquecimento para o grupo e como forma de ampliar a visão particular de cada indivíduo na escola. Mantendo uma postura ética e disciplinar. Por isso é importante que o gestor também procure desenvolver em si mesmo alguns aspectos que favoreçam as relações interpessoais na escola.

É fundamental que o gestor dê atenção especial a problemática intrínseca que são os conflitos das relações interpessoais no cotidiano escolar, objetivando a melhoraria

qualidade do ensino/aprendizagem. Assumindo uma postura equilibrada e ética, cooperando de forma positiva para o crescimento, a organização e para efetivação do sucesso das ações pedagógicas coletivas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

27

As reflexões feitas neste trabalho de pesquisa nos levam a compreender que a concepção e a efetivação da gestão participativa e democrática só se concretizarão a partir da prática habitual no modo de proceder e conduzir os encaminhamentos das propostas e decisões direcionadas e assumidas pelo conjunto de pessoas envolvidas no processo; e não pela vontade isolada de alguém do grupo. Ou seja, essa prática deve ser fortalecida no cotidiano institucional, e nas relações entre os agentes de forma coletiva.

No decorrer do presente estudo, podemos perceber que tentar resolver os conflitos que surgem das opiniões adversas e individuais, confrontando-se com as relações interpessoais no cotidiano escolar, não é uma tarefa fácil.

Coordenar e aglutinar um grupo significa primordialmente saber ouvir a todos, examinar a situação e os argumentos de ambas as partes, intervir e opinar de forma sensata sem tomar partido; e em alguns momentos saber calar-se; significa também, saber controlar todas as emoções envolvidas decorrentes dos conflitos, objetivando conduzir a todos a um denominador comum. Saber mediar tudo isso realmente não é uma prática habitual fácil de ser conduzida e implantada. Temos consciência de que esses ingredientes de convivência no trabalho nos obrigam a lidar com diferenças de opiniões, de concepções, de culturas e comportamentos, porém, se basearmos nossa postura dos relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho tendo como base os princípios da ética, do respeito, da individualidade e do bem comum, existirá possivelmente uma boa convivência. Porém nada impede que os conflitos persistam.

Não podemos negar que em alguns momentos, o gestor escolar no desempenho inerente da sua função terá que assumir posturas firmes e determinantes que decorrem do seu perfil profissional e da influência hierárquica da figura dele dentro da escola, entendo o agravamento dos conflitos. Vale salientar, que esta postura deve acontecer de forma amena e sensata, enaltecendo sua competência como mediador e não como chefe autoritário. Faz-se necessário que todos entendam que as dimensões entendidas como competências dos gestores também estão interligadas aos termos de controle e comando no cotidiano da ação indissociável para a concretização dos objetivos educacionais da Escola. A comunidade

escolar deve conscientizar-se de que a prática do uso da autoridade do gestor nos momentos de solucionar os conflitos, nada tem haver com a prática autoritarista.

É primordial ressaltar que ambas as partes envolvidas no cotidiano escolar necessitam está no mínimo pré-dispostas a prática da boa convivência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFIA

28

BORDIGNON, G.; GRACINDO, R.V. Gestão da educação: o município e a escola. In: FERREIRA, N.S.C.; AGUIAR, M.A.S. (Org.). Gestão da educação: impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000. p. 147-176.

BRANDÃO Hugo Pena; BAHRY Carla Patrícia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências.** Revista do Serviço Público. Brasília: ENAP, 2005. Disponível em <<http://www.enap.gov.br>>. Acesso em 18/08/2009.

BRANDÃO, Carlos da Fonseca. LDB Passo a Passo: Lei de Diretrizes da Educação Nacional. Lei Nº 9394/96 Comentada e Interpretada, Artigo por Artigo. 2ª edição São Paulo: Avercamp, 2005;

BRASIL. Lei nº 9394/96 de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as diretrizes e base da educação nacional.** Brasília, DF: Congresso Nacional, 1996.

CARBONE, P. P. **Gestão por competência e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro:

CARDOSO, Jarbas. Planejamento na Escola: O Projeto Político Pedagógico. In Revista de Administração Educacional. Recife, v1. Nº 3 jul/dez, 1999.

CARVALHO, Angelina et al. **Projetos Educativo.** Porto: Ed. Afrontamento, 1999.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Os Conselhos de educação e a gestão dos sistemas.** In: FERREIRA, Naura. S.C. e AGUIAR, Marcia A. S. (orgs.). **Gestão da Educação: impasses, perspectiva e compromissos.** São Paulo: Cortez, 2001.

D' AMBRÓSIO, Ubiratan. **A Era da Consciência.** 2. ed. São Paulo: Peirópolis, 1997.

DOTTA, Leanente. Terezinha Thomas. **Representações sociais do ser professor.** Campinas, SP: Editora Alínea, 2006.

DUTRA, J. S., HIPÓLITO, J. M., SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. Anais...Foz do Iguaçu : Anpad, 1998. Editora FGV, 2005.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa.** 2.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FREITAS, M. do C. D. Educação corporativa: um método de apoio à decisão para implantação nas organizações. Florianópolis, 2003. 189 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

GUIMARÃES, T. A. Gestão do desempenho em organizações públicas descentralizadas. 29
CONGRESSO INTERNACIONAL DO CLAD, 3., 1998, Madrid. Anais... Madrid :Clad, 1998.

HORA, Dinar Leal da. **Gestão democrática na escola: artes e ofícios da participação coletiva.** Campinas- SP. Editora: papirus. 1994.

LÜCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores.** Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

MARTINS, José Prado. **Administração Escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação.** 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATURMA, Humberto R, **Emoções e linguagem na Educação e na Política.** Belo Horizonte, Editora UFMG, 2000.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública.** São Paulo: Ática, 2006.

ROGERS, C. **Dinâmicas de Grupos, Teorias e Sistemas.** São Paulo: Atlas, 1984.

SAMPAIO, Jáder dos Reis. Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

SOUZA, Ângela Ricardo de. A produção do conhecimento e o ensino da gestão educacional no Brasil. **Revista Brasileira de Política e Administração.** V. 24, n.1, p.51- 60, jan./abr.2008.

WEISS, Donald. **Como resolver (ou evitar) conflitos no trabalho.** São Paulo: Nobel, 1994.

WITTMANN, Lauro Carlos. **Prática em gestão escolar.** Curitiba: IBPEX, 2004.

