

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

**O PAPEL DOS GESTORES ESCOLARES FRENTE  
AOS CONFLITOS EDUCACIONAIS NA RELAÇÃO  
PEDAGÓGICA**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Rosilâne de Lourenço Lorenzoni**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2007**

# **O PAPEL DOS GESTORES ESCOLARES FRENTE AOS CONFLITOS EDUCACIONAIS NA RELAÇÃO PEDAGÓGICA**

**por**

**Rosilãne de Lourenço Lorenzoni**

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

**Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Lúcia Salete Celich Dani**

Santa Maria, RS, Brasil  
2007



**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Educação  
Curso de Especialização em Gestão Educacional**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Monografia

**O PAPEL DOS GESTORES ESCOLARES FRENTE AOS CONFLITOS  
EDUCACIONAIS NA RELAÇÃO PEDAGÓGICA**

elaborada por  
**Rosilâne de Lourenço Lorenzoni**

Como requisito Parcial para Obtenção do Grau de Especialista  
em Gestão Educacional

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Profª Drª Lúcia Salete Celich Dani  
(Orientadora) (UNISINOS)**

---

**Profª Ms. Lorena Inês Peterini Marquezan (UFSM)**

---

**Profº Dr. Clóvis Renan Jacques Guterres (UFRGS)**

Santa Maria, 21 de dezembro de 2007.

## AGRADECIMENTOS

A Deus e ao meu Mestre Jesus Cristo, onde encontro ânimo e força espiritual.

A minha mãe Zalmira, pelo apoio, grande incentivo e dedicação com que cuida do meu filho na minha ausência.

Ao meu filho André (10 anos de idade), pelos momentos de afeto, incentivo, carinho e compreensão.

Ao meu esposo José Carlos, pela paciência, compreensão, amor e carinho.

À orientadora dessa pesquisa Prof<sup>a</sup> Dra. Lúcia Salete Celich Dani pela capacidade intelectual, orientação e dedicação.

Ao Prof<sup>o</sup> Dr. Clóvis Guterres (coordenador do curso) pelo apoio, compreensão, amizade e capacidade intelectual.

Ao Prof<sup>o</sup> Dr Celso Ilgo Henz, pelas aulas tão maravilhosas, incentivadoras, animadoras e capacidade intelectual.

Aos professores do curso, pela convivência amigável e pela oportunidade de crescimento profissional.

Aos colegas do curso, pelo apoio e incentivo.

À professora Terezinha Leiza Rempel pelo apoio, incentivo, amizade e colaboração.

Às professoras da escola onde realizei a pesquisa.

## RESUMO

Monografia de Especialização  
Curso de Especialização em Gestão Educacional  
Universidade Federal de Santa Maria

### **O PAPEL DOS GESTORES ESCOLARES FRENTE AOS CONFLITOS EDUCACIONAIS NA RELAÇÃO PEDAGÓGICA**

Autora: Rosilâne de Lourenço Lorenzoni

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Lúcia Salete Celich Dani

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 21 de dezembro de 2007.

Esta pesquisa é resultado de um trabalho de monografia. O objetivo foi investigar como os gestores escolares compreendem os conflitos que surgem na relação pedagógica, suas causas, conseqüências e possíveis alternativas para resolução dos mesmos. A base teórica está fundamentada em autores como: Vinyamata (2005), Sastre e Moreno (2002), De Vries e Zan (1998), Luce e Medeiros (2006) e outros. Os dados coletados foram compreendidos e interpretados dentro de uma metodologia de abordagem qualitativa. O tipo de pesquisa foi um estudo de caso, realizado em uma escola pública de periferia do sistema municipal de ensino. O instrumento de coleta de dados foi: o questionário, aplicado aos gestores escolares. Foi possível constatar que, segundo os autores estudados e de acordo com as respostas do questionário aplicado aos gestores de uma determinada escola pública, os conflitos educacionais fazem parte do cotidiano escolar e que as soluções para resolução dos mesmos devem ser encontradas pelos envolvidos nos conflitos, a fim de que os mesmos não voltem a acontecer. Nesse sentido, considera-se prioritário aos gestores escolares, responsáveis por toda dinâmica da ação educativa, trabalhar com uma gestão democrática, na qual o projeto político-pedagógico seja elaborado e construído através da participação de toda comunidade escolar, contribuindo para que a escola ofereça um ensino de qualidade e juntos busquem resolver os conflitos que surgem no ambiente escolar. Assim chegaremos a uma educação verdadeiramente comprometida em atender as necessidades e anseios dos alunos, de forma a conscientizá-los da importância de se tornarem cidadãos críticos, criativos, responsáveis e capazes de interferir na realidade buscando uma sociedade mais justa, mais humana, mais democrática e mais igualitária e uma práxis educativa comprometida com a formação da cidadania e com a resolução dos conflitos.

Palavras Chave: Participação; Conflitos ; Relação Pedagógica

## **LISTA DE APÊNDICE**

APÊNDICE A – Questionário aplicado aos gestores escolares.....	58
--	----

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	09
<b>CAPÍTULO I</b> .....	11
<b>1 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	11
<b>1.1 Gestão Escolar Democrática e os Conflitos na Relação Pedagógica</b>	11
<b>1.2 Os Conflitos Educacionais na Relação Pedagógica</b> .....	19
<b>CAPÍTULO II</b> .....	34
<b>2 O DESENHO DA INVESTIGAÇÃO</b> .....	34
2.1 Tema .....	34
2.2 Delimitação .....	34
2.3 Questões da Pesquisa .....	36
2.4 Objetivos .....	36
2.5 Caracterização da Escola Onde Foi Realizada a Pesquisa .....	36
2.6 Metodologia .....	37
<b>CAPÍTULO III</b> .....	39
<b>RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	39
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	50
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	54



## INTRODUÇÃO

A escolha do referido tema deu-se em função de se acreditar que a escola é um lugar legítimo de aprendizagem e convivência humana.

Sou gestora escolar desde 1983, atualmente diretora de escola, porém, já trabalhei como regente de classe, coordenadora pedagógica dos anos iniciais e finais do ensino fundamental e vice-diretora.

Meu interesse em pesquisar sobre os conflitos escolares que se fazem presentes na relação pedagógica e nas relações interpessoais entre os alunos e destes com os gestores escolares, dá-se por vivenciar no meu cotidiano escolar, quase que diariamente, durante esses anos de trabalho docente, muitos conflitos que envolvem alunos e gestores.

Tenho observado durante minha trajetória, como gestora escolar, situações conflituosas entre os alunos e desses com os professores tais como: dispersão, inquietação, agitação, apelidos depreciativos, deboches, ofensas, brincadeiras de mau gosto, desentendimentos e até mesmo agressões verbais e físicas.

Já realizei uma pesquisa, ao fazer minha primeira especialização em Educação, na área de Orientação Educacional, pela Universidade Federal de Santa Maria, onde dissertei sobre a indisciplina escolar, cuja monografia traz como título: Disciplina – Uma Construção Consciente e Coletiva.

Ao dar continuidade à minha formação continuada, como gestora escolar, pesquisei sobre a existência dos conflitos na relação pedagógica, no intuito de evidenciar as principais causas e conseqüências dos mesmos. Também buscou-se alternativas que possam auxiliar na resolução dos conflitos, em uma perspectiva de gestão escolar democrática.

Por estar diretamente em contato com alunos e gestores escolares, ouço desses muitas queixas em relação a existência dos conflitos, na relação pedagógica, pois ambas as partes enfrentam dificuldade para resolver as situações conflituosas.

Geralmente são mais freqüentes os conflitos entre os educandos e desses com os gestores escolares. Estes, por sua vez, reivindicam silêncio, mais interesse, realização das atividades, atenção, uso correto do material escolar, respeito com colegas e professores. Porém nem sempre são atendidos em suas solicitações. Os

alunos, por outro lado, reclamam que a professora é chata, pega no pé, só enxerga ele, que não deixa falar, etc.

Por que será? Onde está a solução? No aluno? No gestor escolar? Na metodologia? Interferência de problemas familiares? Qual será a melhor maneira de resolver os conflitos em sala de aula? Autoridade ou autoritarismo? Imposição? Coação? Ameaças? Diálogo? Conscientização? Compromisso? Participação? Gestão Democrática?

Acredita-se que este estudo aprimorará conhecimentos sobre conflitolgia, procurando efetivá-los na prática. Ainda poderá contribuir para a reflexão dos gestores escolares e alunos, respectivamente, sobre suas práticas educativas e atitudes, bem como ajudar para uma melhor compreensão e vivência de uma gestão democrática na escola.

Esta monografia assim está organizada: no primeiro capítulo foi apresentada a fundamentação teórica sobre gestão escolar democrática e sobre os conflitos que se fazem presentes na relação pedagógica, possíveis causas, conseqüências, bem como a ação dos gestores escolares frente aos mesmos. Na seqüência foram abordados algumas estratégias para auxiliar na resolução dos conflitos que ocorrem na relação pedagógica.

No segundo capítulo: foram apresentadas as questões da pesquisa, os objetivos, a delimitação do tema, a caracterização do local da pesquisa e a metodologia.

No terceiro capítulo foram apresentados os resultados da pesquisa.

A seguir foram apresentadas as considerações finais.

## **CAPÍTULO I**

### **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esse capítulo apresenta algumas considerações acerca da importância de se implantar a gestão escolar democrática, como forma de participação da comunidade escolar. Busca-se, através da gestão escolar democrática, possibilidades de resolução dos conflitos que se fazem presentes na relação pedagógica.

Aborda-se também a compreensão dos conflitos educacionais na relação pedagógica, suas causas, conseqüências e alternativas para resolução dos mesmos.

#### **1.1 GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA E OS CONFLITOS NA RELAÇÃO PEDAGÓGICA**

Após ter-se passado por um longo regime político ditatorial (1964-1985), está-se aprendendo a lutar pela reconquista e pela garantia da democracia. No entanto não se quer apenas a democracia representativa, garantida pelo voto, busca-se a democracia participativa, através de políticas públicas voltadas para a redução das enormes diferenças. É preciso que os cidadãos se organizem e passem a desenvolver a consciência e a participação todos os dias, e em todos os espaços.

A democracia essa pela qual os cidadãos lutam é pela manutenção dos direitos adquiridos e pela ampliação de novos direitos, reconstruindo assim, a história da sociedade, pois ser cidadão é ser capaz de observar, analisar, questionar, reivindicar e participar do meio em que vive para transformá-lo, pois:

A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre direção, professores, alunos e pais (...) (LIBÂNEO, 2004, p.102).

Assim, defende-se a implementação efetiva da gestão democrática nas escolas, uma vez que esta implica na concretização de novos processos de organização e gestão baseados em uma dinâmica que favoreça os processos coletivos e participativos de decisão.

Nesse sentido, a participação constitui uma das bandeiras fundamentais para os diferentes atores que constituem o cotidiano escolar. Além disso, de acordo com Libâneo (2004), a gestão democrática participativa deve ser baseada no princípio da autonomia, implicando na livre escolha de objetivos e processos.

Seguindo o pensamento de Libâneo (2004), algumas características da gestão escolar democrática são: o compartilhamento das decisões e informações, a preocupação com a qualidade da educação e com a relação custo-benefício, a transparência (capacidade de deixar claro para a comunidade como são usados os recursos da escola, inclusive os financeiros).

De acordo com o mesmo autor, compartilhar as decisões significa envolver pais, alunos, professores, funcionários e outras pessoas da comunidade na administração escolar. Quando as decisões são tomadas pelos principais interessados na qualidade da escola, a chance de dar certo é bem maior, pois há cumplicidade e comprometimento.

No entanto, a participação pode ser entendida como um processo complexo, o qual pode ser visto de diferentes formas. Portanto é preciso repensar a cultura escolar e os processos, normalmente autoritários de distribuição de poder no seu interior, a fim de criar condições para que ela aconteça de fato, através do compartilhamento de idéias, decisões, ações, avaliações e reconstruções.

Frente a isso se pode dizer que a participação deve ser construída diariamente; a mesma não deve ser decretada ou imposta e também não pode ser entendida apenas como mecanismo formal ou legal.

É preciso que haja conscientização e comprometimento de toda a sociedade, pois não se pode mais conceber uma educação conservadora, centralizadora e autoritária.

Os tempos atuais exigem maior valorização dos espaços escolares, a qual só será concebida, através da implementação da gestão democrática, nas instituições escolares.

A Lei de Gestão Democrática prescrita na Constituição Federal de 1998 art.

206, inciso VI e pela LDB (Lei nº 9394/96) em seu artigo 14, inciso II, estabelece uma nova perspectiva de flexibilidade e autonomia às escolas em definir suas normas, a fim de buscar a participação de todos os indivíduos envolvidos no processo ensino-aprendizagem.

A finalidade dessas medidas é obter melhores condições de funcionalidade das instituições, buscando o enriquecimento das oportunidades educativas e recursos pedagógicos.

Nesse sentido, "(...) a participação de todos nos diferentes níveis de decisão e nas sucessivas fases de atividade, é essencial para assegurar o eficiente desempenho da organização" (MARQUES, 1987, p.69) Neste intuito considera-se prioritário, aos gestores escolares, responsáveis por toda a dinâmica da ação educativa, repensarem os processos de ensino-aprendizagem, buscando envolver e comprometer toda a comunidade escolar, para que todos possam participar coletivamente, de forma dinâmica e interativa.

De acordo com Lück (2001), a participação deve ir além das decisões. Deve estar alicerçada na convivência do cotidiano da gestão educacional, onde seus agentes busquem superar as dificuldades e limitações, enfrentando desafios para o cumprimento de sua finalidade social.

Apesar da lei de gestão democrática existir há mais de uma década, vimos que a participação dos professores, funcionários, alunos e comunidade em geral ainda é muito limitada, dentro das instituições escolares.

Assim como existem escolas com elevado espírito de colaboração em que as decisões são tomadas de forma compartilhada, em muitas outras a participação restringe-se a colaboração nas festas, em ouvir e aprovar as sugestões da direção (que já vêm pré-definidas), ouvir e discutir assuntos sem se chegar a nenhum consenso e até participar por obrigação para marcar presença.

Estas formas de participação são passivas, induzidas ou presenciais, pois, não permitem aos participantes atuarem de forma consciente, para construir ou modificar a realidade da qual fazem parte. Em vez de se sentirem sujeitos ativos de um processo de construção coletiva, ficam recebendo "tudo pronto" (e muitas vezes acham isto muito bom), e não se envolvem e/ou comprometem com a caminhada da escola.

Outras vezes a participação da comunidade restringe-se à pequena

representatividade nos Conselhos Escolares, CPMs, Clube de Mães e Grêmios estudantis, os quais, quase invariavelmente, são consultados apenas para opinarem sobre questões financeiras e físicas da escola.

Cabe aos gestores escolares conscientizarem-se juntamente com a comunidade escolar de que toda pessoa tem poder e influência sobre o contexto do qual faz parte. A falta de participação ou omissão, muitas vezes, pode ter como conseqüência o fracasso, o desinteresse, constrangimento, baixa auto-estima e até gerar conflitos no ambiente escolar.

A participação efetiva poderá contribuir muito para a melhoria da instituição, qualidade do ensino e resolução dos conflitos educacionais que ocorrem na relação pedagógica, resultando em uma escola e uma sociedade melhor para todos, principalmente para os educandos.

Ao referir o tema gestão democrática, ressalta-se a importância da coletividade, pois quando todos participam há comprometimento, autonomia e descentralização. Fatores esses, que propiciam férteis oportunidades para refletir, sugerir e tomar decisões que venham auxiliar na melhoria da qualidade do processo ensino-aprendizagem e na resolução dos conflitos existentes na relação pedagógica.

Nesse sentido, vai se criando uma cultura organizacional assentada numa visão de totalidade em que as partes, dimensões, aspectos, momentos e pessoas se tramam e interligam dialética e dinamicamente. Por isso, uma escola, comprometida com uma postura de gestão democrática, vai assumir isto no seu elemento articulador de referência: o Projeto Político-Pedagógico. Nele é que vai estar manifestado a concepção à luz de quais todos os processos escolares serão planejados, avaliados e reconstruídos. Por isso:

Considera-se que a concepção dialética é que deve servir de pressuposto para um Projeto Político-Pedagógico. Essa concepção considera, por um lado, o homem como a síntese de múltiplas relações e, por outro lado, o contexto sócio escolar, como instância privilegiada para a compreensão dos problemas educacionais (OLIVEIRA, 2005, p. 43).

É importante ressaltar que: “a prática da participação nos processos de gestão, por si só, não esgota as ações necessárias para que seja assegurada a qualidade do ensino” (LIBÂNEO, 2004, p. 104) É preciso planejar, num processo contínuo de reflexão-ação, analisando a realidade concreta da escola, buscando

alternativas para solucionar problemas coletivamente, a fim de definir metas.

Em função disso, é necessário que cada instituição, através da participação de toda a comunidade escolar, reflita e defina o rumo que quer dar a sua prática educativa, através da reformulação curricular, da reorganização da sua proposta, da filosofia, da metodologia e da avaliação de acordo com o tipo de homem e de sociedade que quer ajudar a construir.

As instituições e organizações sociais precisam formular objetivos, ter um plano de ação, meios de sua execução e critérios de avaliação da qualidade do trabalho que realizam. Sem planejamento a gestão corre ao sabor das circunstâncias, as ações são improvisadas, os resultados não são válidos (LIBÂNEO, 2004, p. 149).

Isso só será efetivado quando cada estabelecimento de ensino tiver elaborado o seu Projeto Político-Pedagógico. Instrumento e processo de organização da escola que institui, estabelece e cria objetivos, procedimentos, instrumentos de ação hábitos ou valores, ou seja, instituem uma cultura organizacional.

O Projeto Político-Pedagógico é o documento capaz de nos encaminhar para um processo democrático, visto que pressupõe o planejamento participativo, abordagem comprometida com a participação, autonomia e descentralização.

Esses indicadores são essenciais para se chegar as ações que contemplam, entre outras coisas, a resolução dos conflitos que surgem na relação pedagógica, pois "(...) O projeto é justamente um instrumento teórico-metodológico que virá ajudar a enfrentar os desafios do cotidiano da escola, só que de forma refletida, consciente, sistematizada, orgânica, científica, e, o que é essencial, participativa" (VASCONCELOS, 1995, p.143).

Na mesma perspectiva, ao falar sobre a construção e implementação do Projeto Político-Pedagógico, percebe-se que o mesmo aponta para um processo coletivo:

Como a ação conjunta é também uma ação coletiva, a sua existência e manutenção requerem a elaboração de uma proposta pedagógica como instrumento de orientação, que possa agregar em ideais comuns olhares, pontos de vista e interesses que são, muitas vezes, diferentes e até divergentes. A proposta pedagógica é aqui entendida como metodologia da práxis. Construir e gerir uma proposta político-pedagógica participativa na

escola passa, no nosso entendimento, pela mediação da práxis, sendo gerada de forma dialógica e gerida pelo poder mediado pela proposta. [...] Por se inspirar na metodologia da práxis, não se apresenta como um documento pronto. Quer, isto sim, ser um instrumento de orientação para o desencadear de um processo reflexivo nas escolas. Sendo a proposta pedagógica construída na perspectiva da metodologia da práxis, acredita-se que possibilitará à comunidade escolar condições para imprimir uma ação mais dinâmica, que supere atividades isoladas, constituindo-se em processo pedagógico (BENINCA, 2002, p.30).

Não se pode falar sobre o projeto pedagógico da escola sem antes conhecermos o que diz, textualmente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

No Título IV, que trata acerca da organização da Educação Nacional em seu artigo 12 fica estabelecido que:

Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

I - elaborar e executar sua proposta pedagógica; (...)

VII - informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como a execução de sua proposta pedagógica.

Na seqüência, o artigo 13 determina:

Os docentes incumbir-se-ão de:

I – participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino;

II – elaborar e cumprir plano de trabalho, segundo a proposta pedagógica do estabelecimento de ensino; (...)

VI – colaborar com as atividades de articulação da escola com as famílias e a comunidade.

E o artigo 14 diz:

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

I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola.

II – Participação das comunidades escolar e local em conselhos ou equivalentes.

As escolas sempre reivindicaram sua autonomia. Hoje a lei normatiza isso



cabendo então às instituições se organizarem para colocá-la em prática, o que poderá tornar-se viáveis através da construção participativa do projeto político-pedagógico.

Pode-se dizer que o Projeto Político-Pedagógico é a organização do trabalho pedagógico, administrativo, estrutural e curricular da escola como um todo, visando construir a sua identidade, tendo uma direção política, um rumo, valorizando sua história, seus currículos, seus métodos, o conjunto dos seus atores internos e externos e o seu modo de vida. “A escola que se quer reflexiva e emancipadora é também uma escola vivida cotidianamente dimensionada em seu projeto político-pedagógico-curricular, entendido aqui como elemento de organização que nela ocorre” (ALARCÃO, 2001, p. 65).

Dada a sua natureza e finalidade, este projeto deve ser elaborado com o envolvimento de toda comunidade escolar e de acordo com os princípios da gestão democrática, privilegiando a autonomia, a descentralização e a participação de todos os envolvidos com o processo ensino-aprendizagem. Sendo assim este deve significar uma obra da comunidade escolar centrada nas reais necessidades da mesma e da análise da realidade do contexto sócio-histórico-político-econômico-cultural dos sujeitos participantes da mesma.

A escola que conseguir elaborar e executar num trabalho cooperativo, seu projeto pedagógico-curricular, da mostras de maturidade de sua equipe, de bom nível de desenvolvimento profissional dos seus professores, da capacidade de liderança da direção e de envolvimento da comunidade escolar (LIBÂNEO, 2004, p.153).

Acredita-se que a elaboração de um Projeto Político-Pedagógico, necessariamente democrático e participativo, propicia o engajamento de toda comunidade escolar, num processo de ação-reflexão-ação do cotidiano. Este projeto, sendo bem elaborado teoricamente e colocado como uma nova prática, pode trazer grandes contribuições para resgatar a função social da escola, melhorar a qualidade de ensino e auxiliar na resolução dos conflitos que surgem na relação pedagógica.

No entanto, entende-se que esta prática exige uma nova postura na qual o conhecimento dado em partes isoladas de uma área específica seja substituído pelas interconexões com os demais, fazendo com que o trabalho isolado seja

superado pela prática do grupo.

Assim pode-se, através da problematização dos conflitos que surgem na relação pedagógica, buscar a reflexão em conjunto, a comunicação, a integração e a parceria dos envolvidos no processo educativo na resolução dos mesmos.

O projeto político-pedagógico curricular, como expressão concreta do trabalho coletivo na escola, por um lado, é o elemento mediador entre a cultura interna à escola e a cultura externa do sistema de ensino e da sociedade, na conquista da autonomia da organização escolar e, por outro poderá tornar-se instrumento viabilizador da construção da escola reflexiva e emancipadora (Alarcão, 2001, p.76).

Neste sentido, entende-se que cada instituição escolar, ao elaborar seu Projeto Político-Pedagógico, está assumindo um projeto democrático, no qual todos devem seguir um mesmo rumo, uma mesma direção política para transformar o homem-aluno, num ser crítico, criativo, auto-refletivo, capaz de construir sua própria aprendizagem e resolver os conflitos nos quais se vê envolvido.

Assim para que a Gestão Escolar Democrática aconteça, é necessário uma mudança de mentalidade dos membros da comunidade escolar, fazendo com que todos se sintam sujeitos co-partícipes de tudo que diz respeito à escola, e não como fiscalizadores ou receptores dos serviços educacionais; mas todos como seus gestores.

De acordo com Gadotti (1995), há pelo menos duas razões que justificam a gestão democrática na escola. Primeira, porque ela deve formar para a cidadania, dando exemplo, pois a gestão democrática é um passo importante no aprendizado da democracia. A segunda, para melhorar o que é específico da escola, o ensino-aprendizagem.

Por outro lado, pode-se dizer que “a gestão democrática é um aprendizado, demanda tempo atenção e trabalho” (GADOTTI, 1995, p. 578). Dito de outra forma, é o espaço necessário para o “trânsito” do profissional competente. O profissional da educação, para ser competente, deve ter:

Em primeiro lugar, o domínio adequado do saber escolar a ser transmitido, juntamente com a habilidade de organizar esse saber de modo a garantir que ele seja afetivamente apropriado pelo aluno. Em segundo lugar, uma visão relativamente integrada e articulada dos aspectos relevantes mais imediatos de sua própria prática, ou seja, um entendimento das múltiplas

relações entre os vários aspectos da escola... Em terceiro lugar, uma compreensão das relações entre o preparo técnico que recebeu, a organização da escola e os resultados de sua ação. Em quarto lugar, uma compreensão mais ampla entre escola e sociedade (MELLO, 1993, p.43).

A participação da comunidade em geral é necessária, pois, o planejamento deve ser construído pela mesma. Buscando-se assim, assumir juntos a tomada de decisões e os resultados obtidos. É a própria auto-gestão do processo ensino-aprendizagem.

Enfim, a participação de todos é igualmente importante, pode se afirmar que os professores têm a função de animar, fundamentar e organizar uma cultura e uma gestão administrativo-pedagógica efetivamente democrática na escola; eles são professores-gestores.

No entanto, embora sua responsabilidade específica tenha a ver com os processos de ensino-aprendizagem na sala de aula, não podem eximir-se do compromisso com os demais aspectos e instâncias da dinâmica e organização da caminhada da escola. Ademais, precisam ter o cuidado para não “cair na tentação” de fazerem as coisas sem o envolvimento dos demais sujeitos.

## **1.2 OS CONFLITOS EDUCACIONAIS NA RELAÇÃO PEDAGÓGICA**

Ao ingressar no espaço sociocultural promovido pela escola, o aluno vem com uma subjetiva bagagem de conhecimentos, usos e costumes, trazendo também muitas expectativas de auto-afirmação, anseios, desejos e interesses próprios. Ao confrontar-se com um saber previamente construído e elaborado, não raramente se sente como um imigrante esforçando-se para se apropriar de uma cultura, muitas vezes, imposta.

Com isso, em parte, é possível que o aluno apresente dificuldade para estabelecer vínculos, para adaptar-se e para conviver no grupo. Isso pode gerar a existência de conflitos os quais, conseqüentemente, poderão refletir-se no seu aprendizado.

O conflito não ocorre só entre os alunos ele também acontece entre gestores escolares e aluno. “O conflito entre professor e aluno não é raro. Ele ocorre quando uma criança se zanga com o professor por ações que considera injusta ou por ações que simplesmente não lhe agradam. O conflito também ocorre quando o professor

irrita-se com uma criança” (DE VRIES & ZAN 1998, p. 111).

É comum haver desentendimento entre gestores escolares e alunos. Muitas vezes isso acontece pela forma como o gestor conduz o processo ensino-aprendizagem, outras vezes pela maneira como trata a criança. É natural da criança sentir-se incompreendida, irritar-se, magoar-se e reagir agressivamente.

Também pode acontecer o contrário, a criança desrespeitar e afrontar o gestor escolar de tal forma que possa surgir, a partir daí, uma situação conflituosa entre ambos.

Os conflitos, gerados em sala de aula, podem ser provocados ainda, por motivos como a: indisciplina, a falta de hábitos, de atitudes, de limites, de valores (respeito, solidariedade, fraternidade e humanidade), pelo descumprimento das normas construídas em sala de aula, a violência, o preconceito, o autoritarismo, a falta de compreensão, de humanização, de paciência e de aceitação.

Alguns gestores escolares agem com autoritarismo e colocam-se acima de todos os conhecimentos, não admitindo serem contrariados em suas idéias. Outras vezes, não levam em consideração as diferenças individuais de cada aluno, a realidade onde vivem, a situação econômica e social, trabalhando conteúdos totalmente desvinculados da realidade dos educandos.

Esse tipo de atitude pode gerar desinteresse, apatia, indisciplina e, conseqüentemente, conflitos em sala de aula. Algumas vezes, quando o gestor não sabe como se posicionar na resolução dos problemas, acaba coagindo, ameaçando, punindo e mandando o aluno para fora da sala de aula, atitude essa, que não resolve o conflito.

Essa incapacidade de mediação nas situações de conflitos se deve, em grande parte, pela compreensão equivocada à respeito de alguns conceitos. Entre eles o não entendimento do conflito como algo positivo.

Nesse sentido é importante levar em consideração que:

O conflito é um processo natural da sociedade e um fenômeno necessário para a vida humana, podendo ser um fator positivo para a mudança e o crescimento pessoal e interpessoal ou um fator negativo de destruição, dependendo da forma de regulá-lo. O conflito não é nem bom nem mau, simplesmente existe. É como uma força natural que, controlada e em sua justa e equilibrada medida, pode desenvolver a natureza, produzir energia e estimular a vida e, por outro lado, quando se apresenta de forma descontrolada, pode alterar os ciclos naturais, destruir e impedir o crescimento da vida (BELMAR 2005, p.101).

De acordo com o pensamento de Diaz (1999), o conflito é considerado uma força que impulsiona o desenvolvimento. Sendo assim os alunos inseridos em contextos heterogêneos, pertencentes aos diferentes grupos étnicos, sociais, políticos, religiosos e culturais têm maior oportunidade de educação moral, e os conflitos podem auxiliar os educandos no desenvolvimento da tolerância em relação à divergência.

Já nos ambientes homogêneos, há menos conflitos do que nos heterogêneos, pois, esse tipo de ambiente não propicia a discussão de idéias divergentes o que neutraliza e acomoda o grupo. “Geralmente, o conflito é uma parte normal da vida, em especial, uma parte normal da vida escolar. Nas comunidades escolares é comum que seus integrantes se deparem com conflitos de diferentes tipos, intensidade e freqüência (...)” (BELMAR 2005 p. 99).

Para De Vries e Zan (1998), “Os conflitos são inevitáveis em uma sala de aula ativa onde ocorre a livre interação social. Em muitas escolas, o conflito é visto como indesejável e como algo a ser evitado a qualquer custo” (p.89).

Em uma escola tradicional o conflito, geralmente, é visto pela ótica negativa, porém em uma escola que tem uma postura crítico-reflexiva ele é visto como uma possibilidade de se trabalhar as relações interpessoais.

É importante que os gestores escolares saibam reconhecer quando o conflito pode ajudar na melhoria do crescimento das relações entre as pessoas. No entanto se causam dor, sofrimento, humilhação e destruição é necessário auxiliar, mediando a situação.

A mediação do gestor escolar em uma situação conflituosa precisa desafiar e propiciar aos alunos envolvidos, condições para reflexão, o diálogo a análise, a avaliação e a resolução dos conflitos.

Conforme as idéias de Sastre e Moreno, (2005) os conflitos interpessoais geralmente vem acompanhados de emoções, que as vezes, constitui a sua principal causa.

Nesse sentido, as emoções e os sentimentos precisam ser trabalhados em sala de aula, afim de favorecer a tomada de consciência, a compreensão do respeito aos limites, a internalização dos sentimentos de cooperação, de reciprocidade, de tolerância e de abertura ao diálogo.

De acordo com Sastre e Moreno (2002), é necessário compreender que a discussão das relações interpessoais, na sala de aula, é tão importante quanto os conteúdos trabalhados nas diferentes disciplinas. Para resolver um conflito é preciso recuperar sua história, investigar suas causas, conseqüências e os diferentes elementos que se encontram nele presentes. Esse processo ajudará aos alunos descobrirem soluções mais justas e conscientes propiciando condições para que os problemas não voltem a acontecer.

Seguindo o pensamento das autoras, muitas soluções podem ser encontradas para um mesmo conflito, e a melhor delas, para solucionar o problema, vai depender da reflexão, do diálogo e da conscientização dos envolvidos na situação.

Daí a importância do gestor estabelecer, na relação pedagógica, uma atitude de autoridade sem usar o autoritarismo. Outro aspecto significativo nessa relação são as interações e as trocas de idéias, para junto com os alunos, construir as normas de convivência a serem seguidas.

Considero importante a elaboração das normas ou regras de convivência, a fim de propiciar a todos, uma visão clara do tipo de escola que queremos. Esse trabalho incentiva a ajuda mútua, o bom desenvolvimento das atividades de ensino e aprendizagem a promoção da auto-estima, da valorização pessoal, do respeito às diferenças e a construção da cidadania.

Quando o professor experimenta a ambiguidade do seu lugar, ele consegue, juntamente com os alunos, administrar a violência intrínseca ao seu papel. Isso não significa que a paz reinará na escola, mas que alunos e professores, por força das circunstâncias, serão obrigados a se ajustar e a formular regras comuns – os limites de fechamento e de tolerância (GUIMARÃES 1996, p.79).

Sendo assim, os educandos passam a comprometer-se e partilhar das emoções que garantem o sentimento da vida coletiva. Nessa perspectiva, os gestores devem procurar negociar os conflitos existentes a partir das turbulências do dia-a-dia, procurando descobrir as formas através dos quais eles se compõem.

É preciso construir práticas organizacionais e pedagógicas que levem em conta as características das crianças e jovens que hoje freqüentam as escolas. A organização do ano escolar, dos programas, das aulas, a

arquitetura dos prédios e sua conservação não podem estar distantes do gosto e das necessidades dos alunos, pois, quando a escola não tem significado para eles, a mesma energia que leva ao envolvimento, ao interesse pode transformar-se em apatia ou explodir em indisciplina e violência (GUIMARÃES 1996, p.81).

De acordo com o pensamento de De Vries & Zan (1998) o conflito se apresenta sob duas formas, na teoria construtivista: São os conflitos intra-individual e interindividual. Segundo essas autoras, esses dois tipos de conflito eram considerados de extrema importância para Piaget, pois contribuem para o desenvolvimento do indivíduo.

Segundo o pensamento de De Vries & Zan (1998) o conflito intra-individual é o conflito que ocorre no interior do indivíduo. O conflito interindividual acontece entre os sujeitos, podendo auxiliar o desenvolvimento moral e intelectual. Através do conflito interpessoal a criança pode perceber que outros indivíduos também tem sentimentos. “O conflito interpessoal pode levar à motivação para pensar sobre como proceder como uma questão que dá margem a diferentes opiniões” (DE VRIES & ZAN 1998, p. 91).

Nesse sentido é importante debater, com os diferentes segmentos da comunidade escolar (pais, alunos, gestores escolares, funcionários), questões relativas aos conflitos. A partir daí pode-se dar início a uma atividade conjunta entre todos os envolvidos com o processo ensino-aprendizagem buscando uma participação mais efetiva da comunidade escolar junto a instituição educacional.

A escola, além de trabalhar com a aprendizagem, também deve ser um lugar prazeroso que propicie momentos de lazer, alegria e integração. Esta pode tornar-se um local onde se constroem grandes amizades, tanto com colegas como com gestores escolares, pais e funcionários.

De acordo Heredia (2005) é necessário criar oportunidades para que os membros da comunidade se conscientizem da importância e necessidade de criar “programas de resolução de conflitos na escola (RCE)” (p.51). Esses programas precisam levar em consideração as possibilidades, consensos, apoios e preparação de seus membros. Com isso busca-se propiciar, aos estudantes, condições favoráveis para desenvolver suas potencialidades e promover um ambiente pacífico e amistoso.

Segundo a idéia do autor, os conflitos são inevitáveis, eles sempre

permearão as relações humanas. A instituição escolar tem a missão de auxiliar na construção de “cidadãos saudáveis, responsáveis e efetivos”(HEREDIA, 2005, p.57). Para isso torna-se importante trabalhar com os programas de resolução de conflitos (RCE) na escola, despertando nos alunos e nos gestores a consciência para necessidade de desenvolver suas “potencialidades construtivas e pacíficas” (p.57).

Sabe-se também que os gestores escolares nem sempre dispõem de tempo suficiente para fazer a capacitação e sentir-se habilitado para assessorar na resolução de conflitos, até mesmo porque essa tarefa apresenta resultados a longo prazo.

Então poder-se-ia começar da seguinte forma:

Um professor pode treinar os estudantes de sua turma para a resolução de conflitos. Um grupo de professores pode combinar seus recursos e oferecer o programa RCE a um grupo maior de estudantes. Um grupo de professores, apoiados pelo resto do conselho de professores, que pelo menos aceita que os programas de RCE são desejáveis, pode pôr em marcha um programa de mediação entre colegas em toda a escola. Ou todos os membros do conselho de professores concordam em implementar algumas das estratégias de solução de problemas ou transformação de conflitos negociação, tomada de decisões consensuais, reuniões de turma..., ou finalmente, toda a comunidade escolar pode se comprometer a desenvolver uma escola pacífica a longo prazo (HEREDIA 2005, p.57).

Mesmo havendo o envolvimento de vários membros da comunidade escolar, sabe-se que existirão limitações na aplicação do programa de resolução de conflitos escolares.

Na educação tradicional, ainda presente em nosso meio, os professores não têm formação quanto a resolução de conflitos e também, muitos não acreditam nessa forma de conduzir o processo. Outros alegam que têm de vencer o “conteúdo programático” e que não podem dispensar tempo para trabalhar nessa tarefa. Muitos acreditam que isso é função da equipe diretiva, ou então que a responsabilidade de resolução de conflitos é tarefa do estudante e que a família é quem deve orientar esse processo.

Heredia (2005), defende a idéia de que apesar das limitações, os gestores escolares devem constituir-se como modelos das qualidades e habilidades que auxiliarão a desenvolver. Neste processo é necessário haver mudanças tanto na maneira de pensar e agir dos gestores como nos modos de ensinar.

Assim, o gestor escolar pode ser um facilitador e mediador na resolução de



conflitos escolares, desde que esteja pré-disposto a isso.

Se querem ser facilitadores, os professores devem deixar “de lado” a maior parte do controle que tradicionalmente fez parte do papel de professor. Isso acontece quando se produz uma distribuição do poder, uma divisão. Obviamente, essa democratização do poder não pode ser acompanhada da perda de respeito, produtividade escolar ou comportamentos cooperativos. Mesmo que as normas disciplinares sejam bem claras e se exija seu cumprimento, deveriam ser poucas e permitir e incentivar que os alunos participassem mais das decisões concernentes a seus conflitos e suas soluções, de maneira independente dos professores (HEREDIA 2005, p. 59).

Para resolver as situações de conflito, na escola, é necessário que a mudança aconteça, primeiro, nos aspectos pessoais de cada um dos componentes do cenário escolar. Há necessidade de transformação pessoal tanto dos gestores quanto dos funcionários da escola e dos pais. Essa postura auxilia o aluno na resolução dos conflitos.

Conforme as idéias de Moreno e Sastre (2005) deve-se começar desde cedo a orientar as crianças na resolução de conflitos. É preciso despertar a consciência de que cada pessoa é diferente e deve ser aceita e respeitada na sua maneira de ser, procurando, com isso, prevenir situações de violência psíquica, emocional e física.

Assim os alunos poderão atuar como reguladores do conflito, contribuindo para esclarecer as causas que levaram a situação conflituosa acontecer, sugerindo soluções para minimizá-lá.

É muito útil analisar coletivamente os problemas que ocorrem dentro do grupo de aula, transformando-os em motivo de aprendizagem. As pessoas que se consideram afetadas devem estar de acordo e dispostas a expor seu problema ao grupo, que não terá a função de julgar, mas a de ajudar a encontrar soluções que devem ser consideradas aceitáveis pelas partes em conflito. Uma vez analisado o conflito e expostas claramente suas causas, seu desenvolvimento e suas conseqüências, pede-se aos alunos que imaginem possíveis soluções, levando em conta que as melhores soluções são aquelas que evitam que o conflito volte a se repetir, e para isso deve incidir, sempre que seja possível, nas causas que o ocasionaram (Sastre e Moreno 2005, p.72).

É importante que não só os envolvidos participem da análise da situação que levou ao conflito. Os que não estavam diretamente incluídos, podem sugerir e

apresentar propostas que venham ajudar a prevenir e minimizar e resolver as situações de conflitos educacionais.

Paralelo aos conflitos que surgem, na relação pedagógica, é necessário organizar no contexto escolar, momentos de reflexão e diálogo com alunos, gestores escolares, pais e funcionários. Esses momentos são importantes para o crescimento individual e grupal, servindo de estímulo à solidariedade, a compreensão, a tolerância, a harmonia e ao compromisso frente aos acordos realizados pela comunidade escolar.

Faz-se necessário levar em consideração que não existe apenas uma única maneira de resolver os conflitos, podendo ser apresentado várias formas de solução, nas quais os envolvidos poderão optar pela que lhes seja mais favorável e sirva para o enriquecimento do grupo.

Assim, pois, se considera necessário dotar os principais atores educativos (alunos, pais e professores) de competência para resolver seus próprios conflitos, com estratégias adequadas que possam utilizar, desenvolvendo suas habilidades comunicacionais, lúdicas e sociais, de resolução de problemas, a empatia, o diálogo, a capacidade de compreensão e de raciocínio sobre os conflitos que enfrentam diariamente (BELMAR 2005, p.105).

Belmar (2005) sugere como uma das propostas de resolução de conflitos o “jogo de papéis”, que tem como base a dramatização, o diálogo e improvisado de situações conflituosas, que demonstrem necessidades, valores e interesses em oposição. A solução pode ser conquistada por meio do diálogo e análise do conflito, em diferentes perspectivas, procurando alternativas de solução.

A técnica do “jogo de papéis” trabalha a percepção e o desenvolvimento cognitivo, no qual o aluno pode assumir papéis diferentes do seu, colocando-se no lugar de um envolvido em uma situação conflituosa. Ao estabelecer julgamento de valores morais e exercer os princípios da tolerância, respeito e solidariedade, que são essenciais para uma convivência social e adequada.

A técnica do “jogo de papéis” estimula o aluno e também o gestor escolar a entender que não existe uma única verdade ou solução. Ao exercer funções distintas pode-se aceitar e compreender que os demais tem opiniões e atitudes diferentes das suas, sem contudo, ter de renunciar a sua posição social.

De acordo com o pensamento de Pallàs (2005) a conflictologia na educação, é

uma forma de mediação, juntamente com iniciativas de propiciar uma educação para a paz. Para que isso aconteça é necessário desapegar-se do currículo formal, no qual predomina a transmissão de conhecimentos e a preocupação em apenas “vencer o conteúdo programático” e dar mais ênfase a educação integral.

Considero esse fator de fundamental importância, uma vez que, também, é função da escola preparar o aluno para a vida. É preciso desenvolver, além dos conhecimentos cognitivos, a aprendizagem de habilidades sociais e o resgate de valores essenciais à convivência humana, favorecendo as relações interpessoais.

Para Pallàs (2005), é importante que paralelo à educação formal se trabalhe atividades que facilitem a construção de um ambiente harmônico à todos os gestores escolares, alunos, pais e funcionários da instituição escolar.

Nesse sentido, faz-se necessário:

Dotar as pessoas de ferramentas para que aprendam a gerir os conflitos de maneira pacífica. Isso coincide com um dos princípios educativos básicos, que é a socialização do indivíduo para a convivência, entendendo-a sempre como pacífica. Para consegui-lo, são necessários profissionais preparados para abordar essa matéria, capazes de planejar, implementar e avaliar as atividades, bem como estender sua prática, para abrir, assim, espaços socioeducativos na vida cotidiana a promover uma participação cidadã ativa de crianças, jovens e adultos (PALLÁS 2005, p.117).

Inicialmente as pessoas que poderiam trabalhar como conflitólogos poderiam ser, um ou mais gestores da escola, juntamente com um ou mais alunos e pais, motivando a adesão de mais pessoas ao grupo com o passar do tempo.

O(s) conflitólogo(s) teriam a responsabilidade de analisar profundamente os conflitos ocorridos entre aluno-aluno e aluno-gestor escolar. Com isso, pode-se criar estratégias de ação e assessorar os demais integrantes da escola, a fim de possibilitar a essas condições para que pudessem administrar os conflitos de maneira pacífica e autônoma.

O(s) conflitólogo(s) ou mediador(es) podem apresentar as seguintes características:

1.É um guia que facilita às partes chegar a uma reflexão e a um pensamento durante o processo de mediação. 2. Conduz as partes à revalorização de si mesmos, ajudando-as a detectar suas habilidades para poder gerir seus próprios conflitos e, quando isso não for possível, reconhecer seus limites. 3. Ajuda as pessoas a estabelecer um

reconhecimento do outro, como pessoa que tem certos interesses e certas necessidades. 4. Incentiva sua liberdade e a voluntariedade no momento de agir. 5. É um profissional que trabalha a partir da prevenção e para a prevenção. 6. O conflitólogo como criador. Para tanto, ele tem de seguir uma série de processos que são: • Reflexão na ação. O mediador durante todo o processo tem que observar todas as suas ações e analisá-las. • Pesquisa na ação. Uma das tarefas desse profissional é buscar diferentes estratégias de ação a partir da reflexão. Assim, poderá pôr em prática aquelas que já possui ou criar outras novas. • Reflexão depois da ação. Para que a melhora do processo de mediação seja contínua ( PALLÀS 2005, p.116).

Com base na afirmação anterior, o conflitólogo ou mediador precisa ser uma pessoa equilibrada emocionalmente, ter bom relacionamento interpessoal, ser sensível ao sofrimento do outro, saber compreender e dialogar com o grupo de uma forma crítico-reflexiva. Essa atitude favorece um clima de harmonia, tranqüilidade, paz e participação da comunidade na escola.

Em meio à educação formal, o conflitólogo teria o papel de guiar aqueles profissionais que trabalham na ação socioeducativa em um âmbito formal – diretores, subdiretores, professores, pessoal da administração e serviços, etc. – e em um mais informal – educadores sociais, trabalhadores sociais, animadores sócio-culturais, educadores de rua, policiais, meios de comunicação, associações de atenção à discriminação, de atenção às vítimas... Quer dizer, guiar todos aqueles agentes que trabalham com e no conflito interpessoal para impulsionar uma cultura de paz nas escolas ou na comunidade, a fim de conseguir uma administração positiva do conflito (PALLÀS 2005, p.118).

De acordo com essa perspectiva o papel do conflitólogo não se limita apenas à mediação das situações conflitivas. Cabe a ele também desenvolver ações que despertem e promovam uma cultura de paz na escola, envolvendo os gestores escolares, alunos, pais e funcionários da mesma.

Para resolver os conflitos, tantos conflitólogos como gestores podem:

- favorecer o pensamento crítico, frente às injustiças sociais, atitudes violentas ou agressivas...
- denunciar a injustiça social;
- desenvolver valores e atitudes para a convivência pacífica;
- desenvolver a auto-estima;
- tolerar as diferenças: de cultura, de valores, de etnias...
- revalorizar as potencialidades do outro;
- reconhecer os interesses, as necessidades, os valores e as normas;
- favorecer o pensamento empático e altruísta;
- respeitar e estabelecer comunicação com as diferentes etnias, com os diferentes níveis socioculturais...
- respeitar o meio;
- fortalecer as habilidades e vias de comunicação pacífica;
- preocupar-se em adquirir habilidades para a autogestão e administração do conflito;
- etc.( PALLÀS 2005, p. 119).

Conforme as idéias de Pallàs (2005) é importante lembrar que o conflito permeia as relações interpessoais. Assim, deve-se levar em consideração a realidade onde o aluno está inserido, a fim de planejar, elaborar e implementar métodos e técnicas apropriadas para cada caso.

O conflitólogo, como profissional no campo da educação para a paz dentro da comunidade, teria de ser um profissional da educação no campo da formação de professores, educadores e pedagogos, com estudos complementares em conflitologia. Muitas vezes, há uma confusão ao pensar que os professores devem ter essa preparação, mas não é assim. Se o que se pretende é introduzir a escola em iniciativas de educação para a paz, terá que se formar seus membros para consegui-lo. Além disso, será necessário que um profissional especializado na matéria coordene todo o projeto (PALLÁS 2005, p.122).

Quera (2005) compartilha da idéia que vive-se uma situação de incertezas e que as relações interpessoais estão impregnadas de conflitos. Vive-se atualmente uma crise de valores, que se reflete no desrespeito ao ser humano, na falta de limites, de ética, de solidariedade, de compreensão, de disponibilidade, etc., pois muitas famílias não tem tempo nem condições de orientar os filhos. Esses muitas vezes, trocam as brincadeiras de infância pelas reuniões de esquinas. É necessário e urgente resgatá-los, orientá-los e humanizá-los, auxiliando-os na construção de princípios éticos. Pode-se também usar a espiritualidade como forma de superar as situações conflitivas, na relação pedagógica, e resgatá-los como cidadãos.

Educar em valores é criar espaços onde nossos alunos possam aprender e desenvolver aquilo que é necessário para saber estar e ser o mundo de forma comprometida e, assim, não estar submetido a pressões homogeneizadoras dos meios de comunicação e dos líderes sociais impostos (QUERA 2005, p.132).

De acordo com a idéia de Quera (2005) é necessário promover na escola uma convivência baseada na cooperação e colaboração. Recuperar valores como a tolerância, aprender a conviver com as diferenças, despertar ações solidárias em prol do desenvolvimento pessoal e social dos educandos, baseado na serenidade, crescimento, compromisso e no respeito.

Assim, para a autora quando trabalha-se com a educação de valores desenvolve-se a serenidade, em vez da arrogância, e estimula-se a sensibilidade o

que propicia o crescimento interior, tornando-nos coerentes, competentes e comprometidos.

De acordo com o Programa Valores para Viver, para que aconteça a evolução para a paz e a construção de valores se concretize é necessário:

Partir do potencial positivo que as pessoas tem, respeitando-as, favorece sua autonomia. Apresentar-lhes desafios a seu alcance anima seu interesse e aumenta a confiança em suas possibilidades. • Dar a ajuda necessária cria nos alunos uma imagem positiva e ajustada de si mesmo. Cria harmonia e bem estar. • Construir de forma conjunta os programas e compartilhá-los faz com que se sintam envolvidos e confiantes. Promove a cooperação. • Envolver os alunos significa torna – los autônomos em suas ações e decisões. Educa-se na confiança, autonomia, responsabilidade e liberdade. • Valorizar as capacidades e os esforços incentivando a auto - estima e o próprio conhecimento, bem como a motivação e o entusiasmo por continuar aprendendo, leva os alunos a um processo de realização completo, de crescimento e de sabedoria humana e espiritual. • Incentivar um verdadeiro espírito de cooperação e interação propicia o respeito mútuo e a confiança. São situações presididas pelo amor e o afeto que permitem atuar com naturalidade, sem medos de se enganar e nos quais se facilita a modificação dos erros. Todas essas situações necessitam de responsabilidade e exigência, de solidariedade e esforço de aceitação e companheirismo (QUERA 2005, p. 135).

É de fundamental importância valorizar o que o aluno tem de positivo, possibilitando a sua participação bem como a dos pais, gestores escolares e funcionários nas propostas da escola. Incentivar a cooperação, compromisso, a solidariedade e respeito ao outro.

Ainda faz-se necessário que os gestores escolares apresentem algumas habilidades consideradas indispensáveis à resolução de conflitos como: “ • Disponibilidade. • Tolerância. • Flexibilidade. • Coragem e serenidade. • Responsabilidade. • Cooperação” (Quera 2005, p.136).

De acordo com Quera (2005), é imprescindível que o gestor escolar seja um profissional dotado de atitudes e valores que venham contribuir para o bom andamento do ato pedagógico e para a melhoria das relações interpessoais na escola. Isso é muito importante, a fim de resolver situações de conflito entre os alunos e desses com os gestores escolares afim de que o aluno sinta-se motivado a estudar, aprender e relacionar-se bem com todos.

Penso que este é o sentido da educação em valores: propor uma mudança

substancial em nossa forma de ser e fazer, de abordar a vida, de entender e respeitar os processos de aprendizagem, de conceber as relações interpessoais e intergrupais nos diferentes cenários de encontro, formais ou não-formais. É uma forma de enfrentar a educação em seu sentido mais pleno. Possibilita-se, nesse sentido, poder criar diferentes espaços para repensar a sociedade, o mundo e, especificamente, a educação, para acrescentar tudo aquilo que ainda falta e que permita um desenvolvimento holístico das pessoas, bem como um desenvolvimento da capacidade para construir verdadeiros planos de vida não só a partir do âmbito cognitivo, mas também a partir dos âmbitos social, afetivo, ético e espiritual (QUERA 2005, p.142).

Conforme a afirmação de Quera (2005), é necessário cultivar a espiritualidade desenvolvendo mais a confiança em nós mesmos, estimular os alunos a serem agentes de mudanças sociais. Isso os tornará capazes de interagir com o meio resolvendo e minimizando as situações de conflito, construindo um ambiente escolar estável e pacífico.

O gestor escolar pode apresentar algumas atitudes consideradas importantes diante dos conflitos das crianças e sua condução, por isso é importante que o educador: “1.Seja Calmo e Controle Suas Reações. 2. Reconheça que o Conflito pertence às Crianças. 3. Acredite na Capacidade das Crianças para a Solução de Seus Conflitos” ( DE VRIES & ZAN 1998, P.92).

É de fundamental importância que os gestores escolares se mantenham calmos, mesmo que aparentemente, em relação aos conflitos das crianças. Eles representam a base, o suporte, “um modelo a ser seguido” alguém em quem as crianças confiam e a quem recorrem, quando encontram dificuldades de relacionamento na sala de aula, por isso devem manter o equilíbrio.

Através de 14 (quatorze) princípios, podemos observar alguns exemplos que demonstram como os gestores escolares podem revelar respeito pelos alunos, mediante as situações de conflitos em que se envolvem.

1. Assuma a responsabilidade pela segurança física das crianças.
2. Use métodos não-verbais para acalmar as crianças..
3. Reconheça/aceite/valide os sentimentos de todas as crianças e suas percepções dos conflitos.
4. Ajude as crianças a verbalizarem sentimentos e desejos umas às outras e a escutarem o que outras têm a dizer.
5. Esclareça e declare o problema.
6. Dê uma oportunidade para que as crianças sugiram soluções.
7. Proponha soluções quando as crianças não têm idéias.
8. Enalteça o valor do acordo mútuo e ofereça oportunidade para que as crianças rejeitem soluções propostas.
9. Ensine procedimentos imparciais para resolver disputas em que a decisão é arbitrária.
10. Quando ambas as crianças perdem o

interesse em um conflito, abandone-o. 11. Ajude as crianças a reconhecerem sua responsabilidade em uma situação de conflito. 12. Dê oportunidades para a compensação, se apropriado. 13. Ajude as crianças a restaurarem o relacionamento mas não as force a serem insinceras. 14. Encorage as crianças a resolverem seus conflitos por si mesmas. (DE VRIES & ZAN, 1998, p. 93-110).

Os gestores escolares precisam demonstrar às crianças que preocupam-se com elas, e que as querem bem, valorizando seus esforços, empenho e dedicação.

Quando o entendimento entre gestores escolares e alunos torna-se difícil é necessário solicitar auxílio de outro profissional para intermediar a situação. Cabe aos gestores escolares, na escola, verificar as causas que geraram o conflito e buscar juntos uma solução pacífica que promova novamente o entendimento e o respeito entre professor e aluno.

“O trabalho do (da) professor(a) não consiste em dar soluções nem em propor o “boa resposta” nas diferentes situações de aprendizagem, qual deve ser seu papel? Fundamentalmente o de fazer observações para que os (as) alunos(as)” (SASTRE e MORENO 2002, p.57)..

Encontrem soluções próprias. • Analisem cada uma das soluções apresentadas para antecipar suas conseqüências e vejam se conduzem ao resultado desejado. • Investiguem se existe relação entre as causas do problema e a soluções propostas. • Considerem as aulas do conflito no momento de apresentar soluções, levando em conta que uma boa solução é a que cria as condições necessárias para que o conflito não volte a acontecer. • Tenham em mente que as soluções devem ser justas. Se não o são, criam mal-estar em alguma das partes, e o conflito tende a se reproduzir, da mesma forma ou de formas diferentes. • Percebam que um mesmo conflito pode ter mais de uma solução e que a boa solução depende das circunstâncias e das pessoas que estejam envolvidas. • Criem coletivamente normas e regras que evitem cair de novo nos mesmos conflitos e avaliem sistemas para que se cumpram as normas acordadas (SASTRE e MORENO 2002, p.57-58).

De acordo com o pensamento de Sastre e Moreno ( 2002), o objetivo não é apenas aprender a resolver um ou mais conflitos , que possam surgir, e sim capacitar os alunos para resolução de conflitos que possam surgir no decorrer de suas vidas, tanto na escola como fora dela.

Seguindo o pensamento das autoras, é importante incentivar os educandos a assumir suas ações, bem como demonstrar atitudes de cooperação, auto-confiança, confiar em si e nos colegas. Conquistar uma convivência satisfatória, com melhor



qualidade vida, administrar suas emoções, com equilíbrio e segurança.

Na maioria das vezes os gestores escolares tem a tendência de resolverem os conflitos por si só. É necessário observar, analisar, refletir e escutar, colocando-se no lugar do aluno e incentiva-lo a resolvê-los através do diálogo. Outro aspecto a ser considerado é que nem sempre os conflitos se, resolvem da melhor forma possível, pois às vezes também se aprende através do erro, o equívoco de um conflito pode servir de reflexão para que o mesmo não ocorra novamente.

Nesse sentido os gestores escolares podem sugerir aos alunos envolvidos em determinado conflito:

a) Diferenciar as três fases do conflito-as causas, a manifestação e as soluções. b) Reconstruir a história do problema até localizar as causas que o explicam. c) Imaginar soluções não-sexistas, não violentas, não-racistas, justas e autônomas para resolver os problemas de relacionamento. d) Buscar diferentes soluções para um mesmo conflito, de tal forma que, se uma se mostra inadequada, se possa aplicar uma segunda ou terceira. e) Relacionar as soluções imaginadas com as causas e decidir quais, dentre estas, são as mais adequadas em função de sua capacidade para eliminar ou amenizar as causas (SASTRE e MORENO 2002, p.161).

A resolução de conflitos consiste em uma tarefa bastante complexa, porém é possível, pois se as dificuldades que a análise apresenta forem superadas e os conflitos forem resolvidos de maneira pacífica já aconteceu boa parte da aprendizagem de resolução dos mesmos.

## CAPÍTULO II

### 2 O DESENHO DA INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo será apresentado o tema da pesquisa, sua delimitação, as questões que fazem parte da investigação, os objetivos a que se propõe, a caracterização da escola onde foi realizada a pesquisa e metodologia utilizada.

**2.1 Tema:** Os conflitos que se fazem presentes na relação pedagógica é o tema dessa investigação. Para contemplar esta temática escolhi o seguinte título:

#### **O Papel dos Gestores Escolares Frente aos Conflitos Educacionais na Relação Pedagógica.**

#### **2.2 Delimitação:**

Para uma melhor compreensão dos termos que compõem o tema desta pesquisa, farei a seguir uma delimitação conceitual.

**2.2.1 Gestão Escolar:** De acordo com Vieira (2006) a gestão educacional está intimamente ligada à gestão escolar e vice-versa, pois a primeira abrange a esfera macro da educação, ou seja, atividades desenvolvidas pela União, Estados, Distrito Federal e municípios. A gestão escolar refere-se a esfera micro, ou seja, iniciativas que são desenvolvidas pela escola e que estão sob sua abrangência. “Noutras palavras, a razão de existir da gestão educacional é a escola e o trabalho que nela se realiza”(p.35). Seguindo o pensamento de Vieira (2006) a Gestão Escolar objetiva o que lhe é específico, “promover o ensino e a aprendizagem”. (p.35).

Conforme o pensamento de Libâneo (2006) todas as pessoas que de uma maneira ou de outra estão envolvidas com a organização escolar, seja no setor administrativo como no pedagógico estão envolvidas com a atividade educativa das crianças, bem como a família também.

É importante salientar que quando falamos em gestores nos referimos a todos os profissionais da educação. No entanto se reconhece que cada um exerce funções e responsabilidades específicas dentro de uma perspectiva em que tudo é

responsabilidade e ação participativa, de cada um, como membro da comunidade escolar.

Na perspectiva da gestão democrática tudo e todos são sujeitos de cada um dos aspectos e/ou dimensões que constituem um processo participativo de planejamento, execução, avaliação e reconstrução.

Assim, temos como gestor o diretor, o vice-diretor, o orientador educacional, o supervisor escolar, os quais são responsáveis pelas funções técnico-administrativas e pedagógicas da escola. Também existem os gestores professores que, embora, atuando mais especificamente na sala de aula com atividades didáticas de ensino-aprendizagem, são igualmente sujeitos de outras questões ou dimensões administrativas e pedagógicas da escola.

Nessa pesquisa a gestão escolar assim será entendida. “As práticas de gestão dizem respeito a ações de natureza técnico-administrativa e de natureza pedagógico-curricular” (LIBÂNEO, 2006, p.369)

**2.2.2 Conflitos:** De acordo com De Vries e Zan (1998), o conflito pode apresentar-se através de duas formas básicas, o conflito intra-individual e o conflito interindividual. O primeiro refere-se ao conflito que ocorre no interior do indivíduo e o segundo ao conflito que ocorre entre os indivíduos.

Nessa pesquisa foi investigado sobre os conflitos interindividuais ou interpessoais que ocorrem na relação pedagógica.

**2.2.3 Relação Pedagógica:** Geralmente onde mais ocorrem conflitos na escola é na relação pedagógica, onde se dá a interação entre aluno-aluno e aluno-professor.

“A relação pedagógica é o contacto interpessoal que se gera entre os intervenientes de uma situação pedagógica e o resultado desses contactos. Num sentido lato, a relação pedagógica abrange todos os intervenientes directos e indirectos do processo pedagógico: aluno-professor, professor-professor, professor-“staff”, aluno-funcionários, professores-pais... Num sentido restrito, abrange a relação professor-aluno e aluno-aluno dentro de situações pedagógicas” (ESTRELA 1994, p. 32).

Nessa investigação a relação pedagógica será compreendida no sentido lato, levando em consideração que essa começa na sala de aula e estende-se por toda instituição.

## **2.3 Questões da Pesquisa**

Tendo em vista o tema a ser investigado questiono:

- Qual é o entendimento dos gestores escolares a respeito dos conflitos que surgem na relação pedagógica?
- Quais são as principais causas desencadeadoras dos conflitos e suas conseqüências, evidenciadas pelos gestores escolares?
- Quais as estratégias utilizadas pelos gestores escolares para resolução de conflitos na relação pedagógica?

## **2.4 Objetivos**

### **2.4.1 Objetivo Geral**

Investigar como os gestores escolares compreendem os conflitos que surgem na relação pedagógica.

### **2.4.2 Objetivos Específicos**

Evidenciar as principais causas e conseqüências dos conflitos que ocorrem na relação pedagógica.

Propor alternativas que podem ser utilizadas para resolução dos conflitos que surgem na relação pedagógica.

## **2.5 Caracterização da Escola Onde foi Realizada a Pesquisa**

A pesquisa foi realizada em uma escola de periferia do sistema público municipal, na cidade de Santa Maria-RS. A instituição escolar foi fundada em 1963, oferece o ensino fundamental completo, do 1º ao 9º ano, possui 526 alunos, sendo 221 estudantes dos anos finais e 305 dos anos iniciais. Apresenta 11 turmas de alunos no turno da manhã e 11 turmas de alunos no turno da tarde.

Os alunos são oriundos da comunidade ou vila onde está localizada a escola. A profissão dos pais é bem diversificada, variando entre: pedreiros,

carpinteiros, serventes de obra, pequenos comerciantes, catadores de material reciclável, empregadas domésticas, subempregados, desempregados, presidiários, ex-presidiários, etc.

A equipe pedagógica da escola é constituída por: (01) diretora, (01) vice-diretora geral, (01) vice-diretora de turno, (02) coordenadoras pedagógica, (01) orientadora educacional e (30) professores com regência de classe. A referida escola ainda conta com (02) agentes administrativos, (01) secretária, e (03) auxiliares de serviços gerais.

Quanto a estrutura física, a escola, dispõe de dois laboratórios de informática: um para o ensino fundamental, com dez computadores, e outro para a educação especial com seis computadores, uma biblioteca, uma sala de vídeo, um refeitório, onze salas de aula, quatro banheiros femininos, quatro masculinos e dois banheiros para professores.

Quanto ao espaço externo a escola dispõe de: uma pracinha de brinquedos, uma quadra de esportes com banheiros e vestiários femininos e masculinos, uma quadra de areia, pátio e uma área coberta.

## **2.6 Metodologia**

Os dados coletados foram compreendidos e interpretados dentro de uma metodologia de abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa “significa por um lado, que ela compreende atividades de investigação que podem ser denominadas específicas. E por outro, que todas elas podem ser caracterizadas por traços comuns”. (TRIVIÑOS 1987, p.120).

### **2.6.1 Sujeitos da Pesquisa**

Os sujeitos da pesquisa foram os gestores escolares (equipe diretiva) e gestores que trabalham diretamente com o processo ensino-aprendizagem, de uma escola pública de periferia do município de Santa Maria.

### **2.6.2 Instrumentos de Coleta de Dados**

#### **2.6.2.1 Questionário**

“Para a coleta de dados nos levantamentos são utilizadas as técnicas de interpretação: o questionário, a entrevista e o formulário”(…) (GIL, 2002, p. 114), “(..)essas técnicas mostram-se bastante úteis para a obtenção de informações (...)” (p. 115). Assim, pode-se descobrir o que a pessoa questionada entende, pensa, percebe, almeja, como age frente às situações e suas expectativas acerca do tema investigado.

Nessa pesquisa foi utilizado o questionário como instrumento de coleta de dados. “Por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado” (GIL, 2002, p. 114).

Entre as técnicas utilizadas para coleta de dados, “(...) pode-se verificar que o questionário constitui o meio mais rápido e barato de obtenção de informações, além de não exigir treinamento de pessoal e garantir o anonimato” (GIL 2002, p.115).

#### **2.6.2.2 Procedimentos:**

Para essa pesquisa monográfica foram considerados os seguintes procedimentos:

- Leitura das idéias de diferentes autores, sobre o tema em questão, constituindo-se no referencial teórico da mesma;
- Contato com a escola e com os gestores escolares;
- Organização do roteiro que orientou o questionário;
- Aplicação do questionário aos gestores escolares (equipe diretiva) e aos gestores do processo ensino-aprendizagem;
- Revisão da literatura pertinente ao tema escolhido;
- Leitura e análise dos resultados obtidos, através dos questionários;
- Transcrição dos questionários;
- Elaboração da monografia.

## CAPÍTULO III

### 3 RESULTADOS DA PESQUISA

A instituição escolar sofre diretamente os reflexos da realidade onde está inserida. Isso, muitas vezes, influencia nos valores morais, éticos, políticos, sociais e religiosos causando conflitos nas relações interpessoais.

Os conflitos são situações que estão presentes em todos os tipos de relacionamentos e podem ser intra-individuais ou interindividuais.

A existência de conflitos é comum na relação pedagógica, e podem ser de vários tipos, originando-se em diferentes idades e por interesses diversos. As causas podem ser variadas, as conseqüências podem tornar-se negativas, se os mesmos não forem resolvidos.

É necessário esclarecer os motivos que se fazem presentes em uma situação conflituosa. “É necessário ter consciência de qual ou quais são as causas que o originaram e diferenciá-las do motivo aparente, que é a forma como freqüentemente se manifesta” (SASTRE e MORENO, 2005,p.71).

Essa pesquisa direcionou-se para a investigação dos conflitos interindividuais que ocorrem na relação pedagógica, em compreender as idéias que as gestoras escolares têm sobre os conflitos educacionais, suas causas, conseqüências e possíveis alternativas para resolução dos mesmos.

Observa-se que, questões relacionadas aos conflitos decorrentes na relação pedagógica, têm sido motivo de constante preocupação entre professores, pais, alunos e funcionários das escolas. Os mesmos se constituem numa tarefa complexa, porém, possível de ser amenizada e até solucionada com a participação de toda comunidade escolar.

No decorrer da investigação realizada, através do questionário aplicado aos gestores escolares, da escola pesquisada, pôde-se conhecer um pouco mais sobre como eles compreendem os conflitos educacionais que surgem na relação pedagógica.

No questionário (APÊNDICE A) as questões tem como idéia principal abordar a compreensão dos gestores sobre os conflitos existentes na relação

pedagógica, suas causas, conseqüências e alternativas que podem ser utilizadas para resolução dos mesmos.

Em relação a compreensão dos conflitos que ocorrem na relação pedagógica as falas das gestoras, a seguir, apontam para diferentes entendimentos. Uma primeira gestora afirma que:

*“Os conflitos sempre existiram, pois fazem parte das diferentes formas de ver, pensar e conceber o mundo, portanto poderíamos dizer que de certa forma são normais e até positivos, pois poderão trazer crescimento ao grupo quando bem administrados pelos envolvidos. No entanto eles deverão ser contornados e intermediados quando se perceber que estão trazendo transtornos, constrangimento ou violência.”*

A partir da resposta dessa gestora percebe-se que ela entende que os conflitos fazem parte da vida, especialmente, do cotidiano escolar. Eles podem trazer crescimento para o grupo ou problemas de relacionamento, por isso, o mesmos precisam ser trabalhados, questionados, discutidos, refletidos e analisados pelos envolvidos nessas situações. Nessa sentido:

O conflito é um processo natural da sociedade e um fenômeno necessário para a vida humana, podendo ser um fator positivo para a mudança e o crescimento pessoal e interpessoal ou um fator negativo de destruição, dependendo da forma de regulá-lo. O conflito não é nem bom nem mau, simplesmente existe. É como uma força natural que, controlada e em sua justa e equilibrada medida, pode desenvolver a natureza, produzir energia e estimular a vida e, por outro lado, quando se apresenta de forma descontrolada, pode alterar os ciclos naturais, destruir e impedir o crescimento da vida (BELMAR 2005, p.101).

Outra gestora assim se expressou:

*“Dificuldade em relacionar-se no grupo. Pouca sensibilidade por parte de alguns alunos.”*

Essa gestora considera que os conflitos ocorrem devido a dificuldade e pouca sensibilidade que os alunos tem em relacionar-se uns com os outros e com o grupo. Considerando essa resposta, questiono por que a “dificuldade” e “pouca sensibilidade”? Que fatores dificultam esse relacionamento ao ponto de gerar conflitos? Qual seria a “pouca sensibilidade”? Com relação a que?

Uma terceira gestora questionada afirmou o seguinte:

*“Partindo do ponto de vista, de que cada ser, pensa e é diferente um dos*



*outros, os pontos de vista (opiniões), os desejos, as lideranças e problemas raciais geram conflito”.*

Nesse comentário percebe-se que a mesma compreende que os conflitos existem e fazem parte do relacionamento interpessoal, podendo ser positivos ou negativos dependendo da forma de administrá-los, pois, os indivíduos pensam, agem e tem diferentes pontos de vistas. Essa gestora vê os conflitos devido a divergência de idéias sendo que cada indivíduo é diferente do outro e, por isso, traz consigo diferentes concepções políticas, sociais, raciais, religiosas, econômicas, etc.

Outras gestoras consideram que:

*“Os conflitos que se apresentam dentro da escola entre alunos, fazem parte das relações humanas”.*

*“A existência de conflitos nos espaços sociais é um fator natural da dialética do processo de desenvolvimento humano”.*

*“Os conflitos são normais no cotidiano escolar e as diferenças são importantes nas relações sociais”.*

*“Considero natural dentro da etapa etária em que se encontram”.*

Observa-se pelas falas das gestoras que os conflitos são considerados um processo natural que ocorrem normalmente nas relações humanas, de acordo com a faixa etária dos educandos. “[...] Há tipos de conflitos que se apresentam habitualmente em algumas idades ou em outras, mesmo que tenham ressonâncias internas bastante similares” (SASTRE e MORENO, 2005, p.70).

Conforme os depoimentos das gestoras, a seguir, pode-se perceber que os conflitos também acontecem devido às influências do meio familiar.

*“Grande parte dos conflitos vividos pelos alunos ocorrem a partir de sua história de vida e/ou familiar. A falta do uso do diálogo desde os 1ºs anos de vida os dificulta na condução de más relações e suas atitudes entre si, muitas vezes, são reflexo de como são tratados.”*

*“Geralmente são crianças que moram na mesma rua, no mesmo bairro. Já trazem de casa ou da rua os desentendimentos para resolverem na escola.”*

*“Também existe muita competitividade entre os alunos, muitas vezes, devido a situação econômica de cada aluno.”*

*“A falta de limite que as crianças tem em casa e a super-proteção dos pais,*

*tem permitido a competitividade entre eles”.*

*“Acredito que os conflitos são gerados devido a falta de educação de alguns alunos, educação esta que deveriam trazer de casa, mas infelizmente já não temos famílias estruturadas”.*

De acordo com as falas anteriores parece haver falta de limites, superproteção, competitividade gerados pela falta de diálogo e desestruturação familiar. Os alunos parecem repetir aquilo que vivenciam no seu cotidiano familiar.

Outra gestora afirma que: *“existe conflitos entre os alunos por falta de eles saberem qual é o seu papel de aluno dentro da escola e porque eles estão aí.”*

Diante dessa afirmação questiona-se, qual é o papel do aluno? Sentar-se, ficar quieto e copiar? Por que ele está na escola? Para ser um indivíduo passivo, receber informações, para ser alguém na vida?

Observamos nesta fala uma carga de “autoritarismo” por parte da gestora, a qual demonstra ter uma visão de que o aluno deve estar no “lugar dele”. Mas qual é o lugar do aluno na visão da gestora? Ser passivo, obediente, quieto, um mero receptor de conteúdos? Ou ser crítico, ativo, criativo, questionador, responsável pela construção de sua aprendizagem?

Percebe-se, com isso, que ainda encontra-se entre os gestores escolares uma “concepção bancária de educação” (FREIRE, 2005, p.66), preocupada em apenas passar ou vencer o conteúdo programático. Os quais muitas vezes são trabalhados de forma fragmentada e desconectados da realidade onde os alunos estão inseridos, que segundo (Freire 2005) remetem o aluno à “memorização mecânica do conteúdo” (p.66), na qual os educandos são considerados como “recipientes” (p.66) para serem “enchidos” (p.66) de conteúdos pelo educador.

E o interessante é que para alguns gestores, os bons alunos são considerados aqueles que aceitam tudo “quietinhos”, docilmente sem reclamar.

Será que esse tipo de educação serve para o mundo de hoje? Ajuda o aluno a construir a sua cidadania? Sua personalidade moral autônoma? A ser crítico, criativo e a intervir na realidade em que vive?

Entendo que, esse tipo de educação serve apenas para excluir ainda mais aqueles que já são oprimidos pela sociedade, pela falta de alimento, de calçado, vestuário, moradia, trabalho, esperança, ou como diz Freire (2005) estará refletindo, reafirmando, mantendo, estimulando a sociedade opressora em que vivemos.

Onde há uma educação que reafirma a opressão não é de se surpreender os motivos pelos quais há tantos conflitos na relação pedagógica.

Percebe-se, no decorrer dessa pesquisa, que o entendimento sobre conflitos é bastante complexo entre os gestores escolares questionados, pois isso varia de pessoa para pessoa, conforme sua maturidade, interpretação, capacidade de diálogo, flexibilidade e aceitação.

Deve-se levar em consideração que cada gestor escolar, antes de ser um profissional, é um indivíduo com a história de suas experiências como aluno, filho, colega, irmão, enfim, com uma bagagem sócio-cultural que o faz mais ou menos compreensivo, e capaz de extrair dos naturais conflitos o “tempero” mais indicado para a continuidade de uma ação pedagógica com valores reais e práticos.

A escola é um espaço sócio-cultural composto por uma imensa diversidade de sujeitos que naturalmente tornam as relações interpessoais contraditórias e conflituosas.

Conforme as bibliografias consultadas para realização dessa investigação e através da análise das respostas das gestoras escolares, muitas podem ser as causas que desencadeiam os conflitos na relação pedagógica.

As falas das gestoras, a seguir, nos dizem que pode ser devido:

*“O autoritarismo, a falta de diálogo, a falta de respeito, de hábitos e atitudes e, principalmente, as brincadeiras de mau gosto.”*

“As brincadeiras de mau gosto” são citadas como responsáveis por muitos conflitos entre os alunos. Os alunos, na maioria das vezes, parecem não se dar por conta que esse tipo de comportamento não produz bons resultados, ou seja, ocasionam problemas de relacionamento ou conflitos interpessoais.

Entendo que as brincadeiras de mau gosto, apelidos depreciativos e gozações podem desencadear o bullying, que caracteriza-se por práticas de agressão física, moral ou psicológica entre os alunos.

Por bullying entende-se:

(...) um conjunto de atitudes agressivas, intencionais e repetitivas que ocorrem sem motivação evidente, adotado por um ou mais alunos contra outro(s), causando dor, angústia e sofrimento. Insultos, intimidações, apelidos cruéis, gozações que magoam profundamente, acusações, injustas, atuação de grupos que hostilizam, ridicularizam e infernizam a vida de outros alunos levando-os à exclusão, além de danos físicos, morais e materiais, são algumas das manifestações do comportamento bullying (FANTE, 2005, p. 28-29).

As demais gestoras consideram:

*“As diferenças individuais.”*

*“As diferenças, sejam quais elas, de pensamento, de faixa etária, de estado emocional, rivalidades de grupo, etc.*

Essas duas gestoras atribuem “as diferenças individuais” e outras como causa dos conflitos.

Entendo que todos os indivíduos apresentam diferenças individuais quanto a gostos, opiniões, escolhas, tendências políticas, religiosas e outras, porém penso que essas diferenças devem ser respeitadas e não encaradas como motivo de conflitos entre os sujeitos.

Mais uma vez sente-se a importância de trabalhar atitudes de aceitação e respeito às diferenças dentro da escola, pois isso também é inclusão. E o desrespeito às diferenças é uma forma de exclusão muito grande que pode deixar marcas negativas ao longo da vida de um indivíduo.

As falas das gestoras, a seguir, apontam como causas dos conflitos a falta de valores, limites, diálogo e apoio da família.

*“Acredito que a falta de valores vividos em casa (respeito – amizade – camaradagem – compreensão...) torna o aluno não culpado, mas vítima.”*

*“Pouco tempo que os pais dedicam aos filhos. Falta de acesso a cultura de qualidade – mídia. Famílias com muitos filhos. Pais muito jovens.*

*“Negligência familiar e, ou excesso de mimo também refletem negativamente nas atitudes dos educandos. Programas de violência que estão no alcance das crianças influem muito no comportamento social”.*

*“A falta de limites de respeito uns com os outros. A falta de diálogo contribui para a violência”.*

*“Falta de apoio das famílias. Falta de um referencial (Deus). Estrutura financeira. Objetivo na vida”.*

*“A falta de limites, amor, respeito, valores básicos na vida do ser humano”.*

*“A falta de limites que as crianças tem hoje em dia. E a falta de interesse dos pais pelos filhos sempre protegendo, sem querer saber se o filho está certo ou errado”.*

*“situação sócio-econômica. Situação sócio-afetiva. Competitividade. Diferenças sociais”.*

*“por questões de auto-afirmação”.*

*“provocações, agressividade, ofensas verbais, ciúme, disputa de material, inimizade dos pais, fofocas, roubos.”*

Vivemos atualmente tempos de aceleradas mudanças. Isso pode provocar dúvidas, stress e competitividade, pois as possibilidades são muitas e, naturalmente, cada um tem interesses, opiniões e valores diferenciados de acordo com sua história de vida. Essas diferenças fazem parte do cotidiano escolar, pois cada aluno traz consigo a sua maneira de ser e o professor pode mediar essas diferenças. Portanto, trabalhar com seres humanos é trabalhar com a diversidade.

Pela experiência que tenho como gestora escolar observo que, muitas vezes, o conflito começa até por um acidente ou também pela falta de hábitos (pedir licença, desculpas, por favor, obrigado, etc.) portanto, não é intencional.

Os apelidos são comuns entre os alunos. A visão individual é tida como única frente ao coletivo: Querem ser respeitados, mas ainda não compreendem que precisam respeitar. E que minhas atitudes refletirão no grupo. Em casos extremos, mas comuns, a agressão física é a solução encontrada entre eles.

Os conflitos, geralmente, causam angústias, mágoas, sofrimento, antes de serem resolvidos e, se os mesmos não forem bem trabalhados podem trazer conseqüências desagradáveis para os educandos, uma vez que estes estão em fase de formação de sua personalidade.

No que se refere às conseqüências dos conflitos as gestoras escolares assim responderam:

*“Situações de constrangimento, de ofensas, de mágoa e até de traumas ou de baixa estima as quais levam, muitas vezes, o aluno a se revoltar tornando-se agressivo ou perder o interesse pelos estudos e se evadir.”*

*“Discussão, disputa. Etc.”*

*“O conflito é algo que desarmoniza e desestabiliza dependendo do grau de consenso.”*

Observa-se que as conseqüências, citadas pelas gestoras, são negativas e, geralmente, afetam os sentimentos dos alunos, através de suas respostas, constata-se que são causados situações de “mágoas”, “constrangimentos”, “traumas”, “baixa estima” e desarmonia na relação pedagógica.

“O conhecimento das emoções, de que situações as provocam e de como

manejá-las é indispensável para aprender a resolver conflitos, mas não é, no entanto, suficiente” ( SASTRE e MORENO, 2005, p.70).

Daí a importância de não se ignorar o conflito e sim de promover ações para sua resolução.

Ainda com relação as conseqüências dos conflitos as falas das gestoras, a seguir, afirmam que:

*“Atrasa todo um processo educativo. Atrapalha o desenvolvimento das atividades normais, pois enquanto há conflitos num ambiente escolar, as coisas não fluem, bem. É preciso criar um ambiente harmonioso para que a aprendizagem ocorra”.*

*“Todos de certa forma saem prejudicados, porque conflitos atrapalham o bom andamento da aula e o desenvolvimento da turma”.*

*“Alunos desmotivados para estudar. Alunos rebeldes pois não tem carinho, amor, diálogo com seus pais. Alunos que entram no mundo das drogas”.*

*“As brigas, suspensões, não aprendizagem, a marginalização e outras”.*

*“Apresentam dificuldade de aprendizagem”.*

*“Muitas vezes os problemas que os alunos apresentam afetam na sua aprendizagem”.*

*“Crescimento profissional”.*

*“Pessoas com falta de objetivos atingem os outros com sua destruição. Muitos pais perdem a autoridade sobre os filhos e sobra tudo para a escola e isso é terrível porque não há suporte para tanto”.*

Os conflitos afetam, principalmente, a aprendizagem dos alunos. Todos sabemos que para que aconteça a construção da aprendizagem é necessário estar tranqüilo, concentrado, equilibrado emocionalmente e, principalmente em um ambiente harmonioso.

Além de prejudicar a aprendizagem os conflitos também trazem como conseqüências a rebeldia e agressividade, conforme podemos ver a seguir, através das falas das gestoras:

*“Permissividade, rebeldia, brigas. A solução dos problemas acaba em agressividade”.*

*“A conseqüência dos fatores citados são que o aluno torna-se um ser agressivo por qualquer coisa sem um sonho, um objetivo, uma perspectiva de uma*

*vida melhor sem tanta violência humana”.*

*“Ofensas familiares. Agressões físicas (empurrões, tapas, coices)”.*

*“O que mais é atacado é a auto-estima dos alunos que acaba sendo sempre baixa. E aos poucos vão tornando-se pessoas que sempre procuram o pior no outro, que criticam, que não conseguem a partir de um diálogo tranquilo resolver suas diferenças”.*

*“A evolução da história social da espécie humana”.*

Outras gestoras consideram que os conflitos desestabilizam o grupo, conforme pode-se ver a seguir.

*“Causa um desequilíbrio no grupo. A ordem é perdida. As relações passam a ser vivida da pior maneira desvinculada de atitudes gentis, respeitadas e que priorizam por uma relação saudável e produtiva necessária a 1 grupo de educandos que convivem juntos durante um ano inteiro ou mais, vivenciando diversas experiências que os acompanharão por toda a vida”.*

*“Gritos, nomes feios, deboches”.*

Faz-se necessário trabalhar com os alunos as questões relativas aos conflitos a fim de que a harmonia retorne ao grupo, porém “educar para a paz e a convivência não é educar para erradicar o conflito. É impossível erradicá-lo, pois ele é um fenômeno universal inerente ao ser humano e não deve ser visto como algo negativo” (MAYA 2005, p. 77).

Ao serem investigadas, sobre a forma como as gestoras escolares podem auxiliar os alunos na resolução dos conflitos que ocorrem na relação pedagógica, elas assim responderam:

*“Sempre que detectada uma situação de conflito, procuramos reunir os envolvidos, ouvi-los e orientá-los de forma conciliatória, se isso não resolver chamamos os pais, colocamos a par da situação e pedimos ajuda a eles.”*

Observa-se que as gestoras escolares procuram ouvir e dialogar com os alunos, procurando identificar as causas que ocasionaram o conflito, orientando os mesmos, a fim de que a situação seja resolvida. “Os conflitos são resolvidos conhecendo-se suas causas e compreendendo sua formação e seu desenvolvimento” (BELMAR 2005, p.111).

Quando as gestoras não conseguem resolver os conflitos junto com os envolvidos (alunos), então, solicitam auxílio às famílias.

As demais gestoras afirmam o seguinte:

*“Oportunizando ação pedagógica significativa para os alunos.*

*“De várias maneiras: Através da aceitação dos diferentes pensamentos, da harmonia, do respeito a si e ao próximo, do auto-conhecimento, do conhecer-se.”*

Entende-se que, as respostas dessas gestoras reforçam a necessidade das escolas terem um programa de educação humanizadora e de resgate de valores, contemplados em seu Projeto Político Pedagógico. É necessário trabalhar a formação integral dos alunos, e não apenas os conteúdos, propiciando-lhes a interação no meio em que vivem, como cidadãos conscientes, responsáveis e ativos, criadores da sua própria história.

Nesse sentido outra gestora, diz que: *“à escola é exigida uma grande responsabilidade na melhora da atitude dos alunos perante a vida e o mundo.”*

É importante que os envolvidos no conflito busquem solucioná-los, a fim de que haja comprometimento dos mesmos e para que ele não volte a acontecer, pois:

Um conflito pode, pois, ter como causa outro (ou outros) conflito anterior não-resolvido de maneira satisfatória, ou inclusive causas inconscientes. Encontrar as verdadeiras causas requer refazer a história do mesmo e, às vezes, realizar uma leitura dos fatos que implica inferir alguns dados a partir de outros (SASTRE e MORENO, 2005, p.71).

Algumas gestoras consideram que a melhor forma é o diálogo, conforme pode-se ver a seguir:

*“Diálogo – segurança nas decisões – conscientização sobre normas de convivência”.*

*“Por meio do diálogo. Reúne-se todos os envolvidos no conflito. Faz-se falar um por vez descobrindo a causa. A partir disso, procura-se ver a melhor maneira de resolver a situação”.*

*“Procurando fazer eles entender que não é com gritos e empurrões que se consegue o que se quer. Uma boa conversa junto com boa vontade tudo pode ser resolvido”.*

*“Sempre em primeiro lugar procuro ouvir os alunos (aluno-aluno). Depois conversar com eles e explico que os conflitos não nos levam a lugar nenhum, eles nos prejudicam. Também procuro transmitir uma mensagem de muito amor e carinho”.*



*“Conversando, tentando entender o que ocasionou o conflito e procurando fazer com que os dois cheguem a um entendimento sem agressividade”.*

*“Através do diálogo, fazendo com que se respeitem. Trabalhando os valores essenciais para uma boa convivência entre eles”.*

*“Tentando entendê-los porque estão agindo desta forma e orienta-los para que não façam mais as coisas erradas que só lhe causam prejuízos”.*

*“Cumprindo regras estabelecidas e trabalhando auto-estima, respeito, direitos e deveres. Com textos, com histórias”.*

Os gestores escolares tem grande responsabilidade na mediação e no auxílio da resolução dos conflitos que surgem na relação pedagógica, pois entende-se que os mesmos tem maior maturidade que os alunos para lidar com as situações de conflitos. “(...)A educação das atitudes e dos valores pode ser uma ferramenta, mas não se aprendem atitudes e valores de repente ou memorizando; eles são transmitidos por impregnação, por modelo, por contágio (...)” (BURGUET, 2005, p.42).

Entendo que, para resolver os conflitos que surgem na relação pedagógica, é importante que os conflitos sejam analisados e refletidos em momentos de calma e de serenidade a fim de que a análise dos mesmos seja feita de forma tranqüila e pacífica.

Nessa perspectiva, Sastre e Moreno (2005) chamam atenção para que se evidencie as causas do conflito, as circunstâncias em que ele aconteceu e que sejam encontradas, pelos envolvidos, soluções para que o conflito não volte a acontecer. “Encontrar as verdadeiras causas requer refazer a história do mesmo e, às vezes, realizar uma leitura dos fatos que implica inferir alguns dados a partir de outros” (SASTRE e MORENO, 2005, p. 71).

Assim se estará trabalhando o indivíduo com ser integral e não apenas sua cognição. Isso poderá auxiliar a criança na construção de sua personalidade moral autônoma.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática aqui tratada, referente ao papel dos gestores escolares frente aos conflitos educacionais na relação pedagógica, revela-se ainda bastante complexa, no entanto é desafiadora. Nesse trabalho, aborda-se alguns aspectos que a sua complexidade não esgota, devido às diferentes compreensões e amplitudes da totalidade dos aspectos, dimensões e elementos que a mesma engloba.

No entanto, as considerações expostas no corpo deste trabalho, nos fazem refletir sobre a necessidade de implantação real da gestão democrática, buscando a efetiva participação de todos os envolvidos na busca de alternativas para resolução dos conflitos que ocorrem na relação pedagógica e o comprometimento de todos os gestores envolvidos no processo educacional.

Entende-se que a escola exerce um papel fundamental para o desenvolvimento da democracia participativa. Cabe a ela trabalhar o desenvolvimento integral do ser humano, através de processos de ensino-aprendizagem vivos e dinâmicos. Os gestores escolares e alunos podem aprender a criar, (re)construir o seu conhecimento, o seu dizer, desenvolvendo competências para compreender e resolver os conflitos.

Nesse sentido faz-se necessário construir ações que oportunizem o diálogo, conhecimento, o respeito às diferenças individuais, a tolerância, a generosidade, e a compreensão a fim de encontrar alternativas que favoreçam a resolução dos conflitos educacionais. E assim exercer o direito de se pronunciar criticamente manifestando suas idéias, suas opiniões e sugestões como sujeitos dos diferentes contextos em que vivem.

Dentre as demais funções da escola, cabe a ela desenvolver um processo de inovação e de ação reflexiva. A mesma pode tornar-se um espaço que respeite, amplie e integre todos os saberes necessários ao desenvolvimento integral do aluno. Esses espaços para reflexão podem contribuir na construção da autonomia como também na construção de cidadãos ativos, pensantes, críticos e solidários.

Sendo assim, a educação assume um caráter emancipatório uma vez que promove a autonomia e propicia a participação do educando na construção de um mundo mais justo.

É preciso fortalecer as instituições educacionais na busca de uma escola

reflexiva, emancipatória e cidadã. Assim teremos um ensino de maior qualidade que garanta o acesso, a permanência, o sucesso e o bem-estar do aluno na escola, oportunizando-lhe uma formação integral, que ultrapasse o limite do conhecimento e resgate valores de humanização.

A escola deve acolher o aluno ajudando-o na construção da tomada de consciência de que os conflitos fazem parte das relações humanas. Além disso, constituem-se em oportunidades de crescimento pessoal e coletivo

Faz-se necessário buscar a participação e o comprometimento de todos os envolvidos. A gestão democrática, possibilitará à todos participar efetivamente de vários momentos e instâncias que estão implicados num planejamento participativo.

Entende-se que a gestão democrática é uma atitude que passa por um processo de consciência gradativa das capacidades e possibilidades de execução de todos os gestores. Isso só poderá ser garantido com um Projeto Político-Pedagógico com metas bem definidas e que tenha sido elaborado com a participação e o comprometimento de todos, nesse sentido:

A escola não pode colocar-se na posição de meramente preparar para cidadania. Nela se tem de viver a cidadania, na compreensão da realidade no exercício da liberdade e da responsabilidade, na atenção e no interesse pelo outro no respeito pela diversidade, na correta tomada de decisões, no comprometimento com as condições do comprometimento humano, social e ambiental (Alarcão, 2001 p.22).

A partir das idéias dos diferentes autores, lidos, e da minha experiência como professora gestora, pode-se dizer que a gestão democrática, ainda não acontece plenamente nas escolas. Ela está sendo buscada, através de algumas iniciativas como: Conselho de Classe Participativo, a elaboração do Projeto Político Pedagógico com a participação da comunidade escolar. Iniciativas, essas, que poderão propiciar uma reflexão aprofundada, crítica, salutar, progressista e transformadora a longo prazo.

Acredita-se que só haverá mudança se houver vontade política das bases, através da disponibilidade e da vontade daqueles que acreditam e trabalham pela educação e pela humanização das escolas e da sociedade.

Cabe aos gestores escolares serem os dinamizadores da elaboração do Projeto Político-Pedagógico, articulando professores-gestores, funcionários, pais,

alunos e comunidade em geral. É preciso integrá-los e envolvê-los nos processos de construção de saberes imprescindíveis à convivência harmoniosa, no ambiente escolar.

As situações de conflito, na escola, devem ser entendidas como momentos de construção dos saberes que capacitem a cada um e ao grupo encontrar caminhos para a sua solução. No momento em que os conflitos são problematizados abrem-se possibilidades para o conhecimento de si e do outro. Atitudes de reciprocidade, cooperação, compreensão e discussão de valores éticos e morais, são importantes e poderão orientar na resolução de conflitos que certamente ainda surgirão.

Os gestores escolares devem estar comprometidos, com as funções técnico-administrativo- pedagógicos e em fazer acontecer, na prática, o Projeto Político-Pedagógico. De nada adiantará uma escola elaborar seu projeto, se este não representar a realidade e a vontade da comunidade escolar, ficando apenas no papel, pois:

A escola reflexiva vai sendo construída no cotidiano da escola que se transforma por isso não é uma organização que se aceita como definida e acabada. Ao contrário trata-se de uma "organização que continuamente se pensa a si própria, na sua missão social e na sua estrutura (Alarcão, 2001, p. 69).

Acredita-se que a transformação social passa, sem dúvida, pela educação de seu povo. Nesse sentido, pode-se dizer que a escola tem duas funções importantes a desempenhar.

A primeira, relaciona-se com a construção de um Projeto Político-Pedagógico de forma coletiva, participativa e democrática.

A segunda busca oportunizar a tomada de consciência crítico-reflexiva, para que os alunos tendo domínio do conhecimento e vivenciado a cidadania dentro da escola de forma democrática, tenham condições de sair da relação de opressão e dominação. Assim, poderão construir um novo projeto social, mais humano e mais digno, no qual juntos, através do diálogo possam viver, sentir e resolver os conflitos que surgem na sua vida.

Com isso faz-se necessário trabalhar dentro de uma gestão escolar democrática, onde a comunidade escolar possa participar da gestão da escola, participando, opinando, sugerindo e encontrando soluções conjuntas, para uma

convivência mais harmoniosa.

## BIBLIOGRAFIA

ALARCÃO, I. **Escola Reflexiva e Nova Racionalidade**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

BENINCÁ, E.; CAIMI, F.E. (Orgs). **Formação de Professores: um diálogo entre a teoria e a prática**. Passo Fundo/RS: UPF, 2002.

BELMAR, A. M. O Jogo de Papéis: Recurso Metodológico para Resolução de Conflitos Escolares. In: VINYAMATA, E. (Org.) **Aprender A partir do Conflito: Conflitologia e Educação**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988: atualizada até a Emenda Constitucional n. 20, de 15-12-1998**. 21. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

\_\_\_\_\_. Lei n° 9394/1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB.

BURGUET, M. Diante do Conflito...Uma Aposta na Educação. In: VINYAMATA, E. (Org.) **Aprender A partir do Conflito: Conflitologia e Educação**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

DANI, L. S. C. **A Relação Pedagógica e Suas Imbricações na Construção da Personalidade Moral**. 2003. 228f. Tese (Doutorado em Educação)-Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2003.

DE VRIES, R., Zan, B. **A Ética na Educação Infantil: O Ambiente Sociomoral na Escola**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

DIAZ, M. J. A. **Construção Moral e Educação: uma aproximação construtivista para trabalhar os conteúdos transversais**. Bauru : Edusc, 1999.

ESTRELA, M. T. **Relação Pedagógica, Disciplina e Indisciplina na Sala de Aula**. Portugal: Porto Editora - LDA, 1994.

FANTE, C. **Fenômeno Bullying: Como Prevenir a Violência e Educar para Paz**. 2.ed.Campinas: Versus Editora, 2005.

FREIRE, P. *Pedagogia do Oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

GADOTTI, M. **Concepção Dialética da Educação: Um Estudo Introdutório**. 9.ed. São Paulo: Cortez, 1995.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, Á. M. *Indisciplina e Violência: Ambigüidade dos Conflitos na Escola*. In: AQUINO, Groppa. J. (Org.) **Indisciplina na Escola: Alternativas Teóricas e Práticas**. São Paulo: Summus, 1996.

HEREDIA, R. A. S. de. *Resolução de Conflitos: Transformação da Escola*. In: VINYAMATA, E. (Org.) **Aprender a partir do Conflito: Conflitologia e Educação**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

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

\_\_\_\_\_. *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

LÜCK, H. **A Escola Participativa: O Trabalho do Gestor Escolar**. 5.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

MARQUES, J. C. **Administração Participativa**. Porto Alegre: Sagra, 1987.

MAYA, B. M. *Educar para a Administração Alternativa de Conflitos como Via de Aprofundamento da Democracia*. In: VINYAMATA, E. (Org.) **Aprender A Partir do Conflito**. Conflitologia e Educação. Porto Alegre: Artmed, 2005.

MELLO, G.N. de. *Social Democracia e Educação*. 3 ed. São Paulo: Cortez, 1993.  
OLIVEIRA, M. A. M. (Org.) **Gestão Educacional**. Novos Olhares, Novas Abordagens. 3. ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2005.

PALLÀS, C. A. *Conflitologia: Uma Perspectiva Socioeducativa*. In: VINYAMATA, E. (Org.) **Aprender A Partir do Conflito: Conflitologia e Educação**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

QUERA, P. *O Conflito: Escutar, Aprender e Criar*. In: VINYAMATA, E. (Org.) **Aprender a Partir do Conflito: Conflitologia e Educação**. Porto Alegre: Artmed,

2005.

SASTRE, G. e MORENO, M. **Resolução de Conflitos e Aprendizagem Emocional: Gênero e Transversalidade**. São Paulo: Moderna, 2002.

SASTRE, G. e MORENO, M. Conflitos e Emoções: Uma Aprendizagem Necessária. In: VINYAMATA, E. (Org.) **Aprender A Partir do Conflito**. Conflitologia e Educação. Porto Alegre: Artmed, 2005.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS, C dos S. **Planejamento: plano de ensino – aprendizagem e projeto educativo**. São Paulo. Libertad, 1995.

VIEIRA, S. L. Educação e Gestão: Extraindo Significados da Base Legal. In: LUCE, M. B. e MEDEIROS, I. L. P. de. **Gestão Escolar Democrática: Concepções e Vivências**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

VASCONCELLOS, C dos S. **Planejamento: plano de ensino – aprendizagem e projeto educativo**. São Paulo. Libertad, 1995.

VINYAMATA, E. (Org.) **Aprender a partir do Conflito: Conflitologia e Educação**. Porto Alegre: Artmed, 2005.



## APÊNDICE

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES ESCOLARES



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL

Esse questionário faz parte de um projeto de pesquisa de monografia de conclusão do curso de especialização em Gestão Educacional da UFSM, que tem por título O Papel dos Gestores Escolares Frente aos Conflitos Educacionais na Relação Pedagógica.

Gostaria que, na medida do possível, os gestores escolares respondessem a esse questionário, a fim de que eu possa enriquecer a pesquisa através da participação dos diferentes gestores educacionais.

QUESTIONÁRIO AOS GESTORES ESCOLARES

1. Sendo um dos gestores escolares, como você compreende ou qual idéia você tem sobre os conflitos existentes na relação pedagógica?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. No seu entendimento quais são as causas que levam à situação de conflito?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. Quais são suas conseqüências?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4. De que forma você pode auxiliar os alunos a resolver os conflitos na escola?

.....  
.....  
.....

Agradeço sua colaboração.