



## **O GESTOR ESCOLAR COMO MEDIADOR: REFLEXÕES SOBRE OS CONFLITOS EXISTENTES NO ÂMBITO DE DUAS ESCOLAS DE BELÉM/PA**

Priscila Renata Pereira Silva<sup>1</sup>

Júlia Guimarães Medeiros<sup>2</sup>

Bárbara de Nazaré Silva da Silva<sup>3</sup>

Orientadora Lívia Sousa da Silva<sup>4</sup>

### **RESUMO**

O trabalho surgiu a partir das observações feitas no Estágio de Gestão e Coordenação Pedagógica em Ambientes Escolares do Curso de Pedagogia da Universidade Federal do Pará, campus Belém. O estágio ocorreu em duas escolas públicas e tem como objetivo compreender o papel do gestor escolar enquanto mediador de conflitos no ambiente escolar. A pesquisa é de natureza qualitativa e ocorreu o levantamento bibliográfico em fontes virtuais e físicas de autores como Yves de La Taille (2005), Heloísa Lück (2009), Álvaro Chrispino (2007), entre outros. Assim como, a análise do Projeto Político Pedagógico de ambas as escolas e o Plano de Trabalho Pedagógico da “Escola A”. Além disso, também houve a aplicação de entrevista semiestruturada com duas gestoras das respectivas escolas. No decorrer da pesquisa verificou-se que podem ser adotados alguns caminhos para uma mediação com resultados positivos, levando a conclusão de que se faz necessário à contribuição de todos para um ambiente mais pacífico dentro da escola e que o gestor enquanto mediador precisa buscar internalizar nos alunos, responsáveis e demais profissionais da educação, princípios de moral e ética, além de ter o diálogo como principal solução para mediar tais conflitos.

**Palavras-Chave:** Gestão Escolar, Conflito, Escola, Gestor mediador.

### **1. INTRODUÇÃO**

O trabalho em questão surgiu a partir das observações ocorridas no Estágio de Gestão e Coordenação Pedagógica em Ambientes Escolares do Curso de Pedagogia da Universidade Federal do Pará, campus Belém. Tal trabalho relaciona as observações ocorridas em duas escolas públicas da rede estadual, em que de modo a preservá-las, serão nomeadas aqui de “Escola A” e “Escola B”.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Pedagogia pela Universidade Federal do Pará. Email: [prirenata1106@gmail.com](mailto:prirenata1106@gmail.com)

<sup>2</sup> Graduanda em Pedagogia pela Universidade Federal do Pará. Email: [juliamedeiros102@gmail.com](mailto:juliamedeiros102@gmail.com)

<sup>3</sup> Graduanda em Pedagogia pela Universidade Federal do Pará. Email: [bsgg082012@gmail.com](mailto:bsgg082012@gmail.com)

<sup>4</sup> Professora Orientadora: Doutora, Instituto de Ciências da Educação – UFPA, [liviasilva@ufpa.br](mailto:liviasilva@ufpa.br)



Ao longo do estágio, observamos vários acontecimentos envolvendo situações de conflitos de diversos fatores: violência, cultural, social, religioso, etc. E por essas situações fazerem parte rotineiramente da prática de gestores e coordenadores, optamos por focar nosso trabalho nas ações mediadoras que estes profissionais adotam entre conflitos relacionados a escola, aos alunos e as famílias destes.

A instituição escolar é um ambiente repleto de cruzamentos culturais, sociais, crenças, etnias, raças, etc. Essa diversidade presente nas escolas gera diversos conflitos internos que não necessariamente devem ser vistos de forma negativa, mas que muitas vezes chegam à gestão escolar, cabendo a ela o papel de mediar essas situações.

Sobre o conceito de mediação Lima (2010) acredita que esta “representa um mecanismo de solução de conflitos pelas próprias partes que, movida pelo diálogo, encontram uma alternativa de resolver, eficaz e satisfatoriamente algum problema, sendo o mediador aquele que auxilia na construção desse processo” (p. 30). Ou seja, o mediador será a pessoa imparcial em busca de facilitar a resolução de um conflito.

Enquanto que Chrispino (2007) define conflito como sendo toda opinião ou maneira de ver ou interpretar algo, logo todos os que vivem em sociedade podem passar pela experiência do conflito. No entanto, ainda segundo este autor, é importante pontuar que a questão dos conflitos por si só não é um problema, pois para ele o conflito é algo inevitável e “começa a ser visto como uma manifestação mais natural e, por conseguinte, necessária às relações entre pessoas” (CHRISPINO, 2007, p. 17) e é através deste que o mundo pode ser visto pela perspectiva do outro permitindo o reconhecimento e convivência das diferenças.

Com isso, a escola sendo uma das instituições responsáveis pela formação dos sujeitos da sociedade cabe a ela a passagem de certos valores para esses educandos que contribuam para o progresso e boa convivência social. Visto que para La Taille “a escola inevitavelmente lida com valores: alunos têm valores, professores têm valores, a instituição escola pressupõe valores, etc. A reflexão não deve, portanto, se dar sobre o fato de a escola trabalhar, ou não, valores, mas sim sobre “quais” e como trabalhá-los” (2005, p. 6). E a participação do gestor escolar enquanto mediador é primordial nesse processo, fazendo uso do diálogo como principal ferramenta de seu trabalho.

Sendo assim, o presente artigo tem como objetivo compreender o papel do gestor escolar enquanto mediador de conflitos entre a escola, o aluno e a família e tendo em vista a própria configuração das escolas, ambas com grande quantidade de alunos, decidimos adentrar nos seguintes questionamentos: Como está ocorrendo a resolução de conflitos na



gestão escolar de tais escolas? Quais os desafios do gestor escolar enquanto mediador educacional para a construção do diálogo entre os alunos, a escola e a família?

Desta forma, o primeiro tópico deste trabalho aborda a questão dos conflitos em ambas as escolas. No segundo tópico é abordado o desafio do gestor escolar enquanto mediador e no terceiro o papel da família ante essa questão e a importância de sua relação com a escola.

Logo, concluímos que para manter um ambiente pacífico dentro da escola é necessário que todos os envolvidos contribuam para isso e que a moral e a ética são os princípios que a ação mediadora dos gestores deve buscar internalizar em seus alunos, responsáveis e profissionais tendo o diálogo como principal solução para mediar tais conflitos.

## **2. METODOLOGIA**

Considerando que a pesquisa tem como objetivo tratar da mediação de conflitos no ambiente escolar e que este processo envolve uma série de elementos visando a melhor forma de investigação, a pesquisa foi ancorada em uma abordagem qualitativa, visto que, segundo Creswell (2007) esta abordagem tem como principais características ocorrer no ambiente natural, pois há preocupação em entender o contexto, ou seja, “os pesquisadores qualitativos tendem a coletar dados no campo e no local em que os participantes vivenciam a questão ou problema que está sendo estudado” (p. 208).

Para isso, além do processo de observação houve a aplicação de entrevista semiestruturada em que, de acordo com Minayo (2006, p. 261-262), “combina perguntas fechadas e abertas, em que o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema em questão sem se prender à indagação formulada”. A entrevista foi realizada com a diretora da “Escola A” e a coordenadora da “Escola B”, que com o intuito de ter suas identidades preservadas foram chamadas aqui de “Gestora 1” e “Gestora 2”, ambas entrevistas foram feitas em suas respectivas escolas.

Como levantamento bibliográfico para a apropriação de conceitos que subsidiam a discussão, foram usados autores como Yves de La Taille (2005), Heloísa Lück (2009), Álvaro Chrispino (2007), entre outros. Assim como, análise dos Projetos Político Pedagógico de ambas as escolas e o Plano de Trabalho Pedagógico da “Escola A”.

## **3. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **3.1. AS ESCOLAS E A QUESTÃO DOS CONFLITOS**



Como já fora dito, as observações para construção de tal trabalho foram realizadas em duas escolas da cidade de Belém/PA e a fim de serem preservadas foram chamadas aqui de “Escola A” e “Escola B”.

A “Escola A”, de acordo com o seu Projeto Político Pedagógico (PPP), tem como um de seus principais problemas a evasão escolar e como formas para combater tal problema são desenvolvidos “projetos em sala de aula, sala de leitura, Programa Novo Mais Educação em atividades diversas que envolverão a comunidade” (PPP “ESCOLA A”, 2019, p. 7).

Durante o período do estágio desenvolvido na “Escola A”, nós, enquanto estagiárias, pudemos participar da execução do projeto intitulado “As influências afro-indígenas e os batuques amazônicos”, que foi desenvolvido para conscientizar os alunos sobre a cultura afro-indígena. Tal projeto surgiu através das observações dos profissionais da escola no decorrer do ano sobre atitudes hostis dos alunos referentes a tais culturas e a partir do momento que se observa que existe um conflito, a gestão escolar organiza projetos voltados a conscientizar os alunos ao problema existente.

Sobre os conflitos da “Escola B” em seu PPP (2019) citam como ameaça à escola o bullying e a segurança na escola. E no Plano de Trabalho Pedagógico (2019) consta em seu planejamento projetos voltados para conscientização e prevenção de questões como bullying, depressão, homofobia e racismo. No período de estágio no turno da manhã, foi possível participar de uma palestra voltada para a prevenção do suicídio, de forma a informar e alertar sobre o tema, no entanto, poucos alunos da escola participaram, havendo, portanto, um impacto pequeno em relação à quantidade de alunos na escola.

Acredita-se que tais ações são imprescindíveis nas escolas, pois como formadora de sujeitos, o seu papel está em passar valores que possam amenizar a questão dos conflitos, podendo serem resolvidos através do diálogo e da formação destes valores.

A forma de transmitir os valores é importante, pois a escola está cheia de regras, mas geralmente não consegue transmitir para os alunos o porquê de aquelas regras existirem ou a importância delas. La Taille coloca que,

metaforicamente, pode-se dizer que o princípio é a bússola e que a regra é o mapa. Isto posto, observa-se que nas escolas vive-se o “império” da regra: Costumam ser numerosas (os regimentos), mas os princípios que as inspiram ficam “secretos”, desconhecidos de pais, alunos e até mesmo dos educadores. O problema é que o poder de convencimento da moral está nos princípios, e não nas regras. Muitas vezes, o excesso delas, ao invés de levar as pessoas à obediência, leva-as à desobediência (2006, p. 14).



Portanto, é importante se ter ações que levem de fato a resultados positivos no convívio escolar e que reflitam os princípios da escola de forma a internalizar nos sujeitos valores propositivos para que a questão dos conflitos, sendo uma realidade, não seja um problema.

### **3.2. O DESAFIO DO GESTOR ESCOLAR ENQUANTO MEDIADOR EDUCACIONAL**

A gestão escolar sofre mudanças de acordo com as políticas e novas exigências que a educação também sofre. O gestor para manter a prática de seu trabalho dentro de uma perspectiva democrática precisa acompanhar tais mudanças estando sempre a ampliar suas responsabilidades na busca por um ensino e aprendizagem de sucesso. Além disso, também é relevante conseguir liderar e organizar de forma que as pessoas ao seu redor estejam de acordo com o seu trabalho, conforme Lück (2009) aponta:

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (p. 23).

O gestor educacional possui papel significativo na construção da estrutura escolar. Sua prática vai desde a organização funcional da instituição escolar às questões sociais que a adentram. Cabe a este, junto ao corpo docente, a comunidade, aos discentes e demais participantes educacionais a elaboração do Projeto Político Pedagógico. Além disso, a este profissional é incumbida a criação de estratégias para a participação mais significativa da comunidade dentro do contexto escolar, bem como auxiliar nos conflitos deste ambiente e de um modo geral direcionar a escola para o bom resultado de suas perspectivas.

Sendo assim, o gestor também assume o papel de mediador, pois a ele compete fazer a conexão entre os agentes pertencentes à prática educativa, sejam estes pais, alunos, professores e/ou demais funcionários de modo que seja determinado se o processo de ensino-aprendizagem esteja sendo realizado de maneira satisfatória.

Com isso, em relação às entrevistas feitas no período do estágio, quando as gestoras foram questionadas sobre como lidavam com os casos de conflitos, as respostas foram as seguintes:



Chamamos os alunos envolvidos, os professores das turmas e posteriormente o responsável dos alunos para tomar ciência do ocorrido e dependendo da situação, encaminhamos o caso para outras instancias ou parceiros [...] Temos o livro de ocorrência dos alunos que ficam registrados todos os resultados e conversas entre as partes envolvidas. Ao início do ano letivo, sempre avaliamos o ano letivo anterior, considerando todas as demandas ocorridas e ai entra como sugestão para o projeto anual da escola algumas temática que teve maior incidência de conflito (no ano de 2019 abordamos a temática da diversidade cultural) (GESTORA 1, 2019).

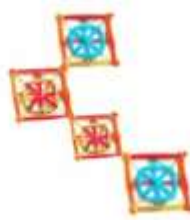
A gente procura conversar com os pais, saber da melhor maneira possível e também antes a gente convoca os pais, se for um caso muito grave que a gente já está acompanhando, a gente prepara um relatório pedagógico, encaminha pro Conselho Tutelar porque quando foge já da nossa possibilidade a gente tem que pedir ajuda pra essa instituição (GESTORA 2, 2019).

Disto isto, pode-se compreender que o profissional gestor nem sempre irá conseguir dar conta da resolução de determinado conflito, por isso é necessário que ele saiba o momento em que ele por si só não é o suficiente para a resolução ou amenização de determinado conflito. Logo é importante entender que a mediação não é restrita a estes profissionais. É preciso que quando necessário outras instâncias e outros profissionais intervenham nessa mediação, assim como a família que também pode ajudar na prevenção de tais situações. Também se pode perceber que compreender primeiramente o contexto do ocorrido é imprescindível para que se tenham medidas satisfatórias.

Sobre a mediação, também é importante problematizar em torno da questão da formação desses profissionais, que nem sempre possuem repertório suficiente para lidar com alguns casos, pois apenas a formação universitária não é o suficiente conforme sinaliza as entrevistas ao serem questionadas se algo da formação as ajudou nessa questão:

Não, especificamente, mas a experiência de dez anos na gestão já conseguimos vislumbrar o caminho das pedras, não estaremos nunca 100% preparados e nem temos respostas para todas as demandas da escola, pois eles são diferentes, os sujeitos reagem de formas variadas a cada acontecimento e temos que ter muito jogo de cintura para conduzir da melhor forma a situação com ética, seriedade e compromisso com a verdade e justiça. Aprendemos segundo Dewey através da experiência. E a matéria-prima do conhecimento é o mundo (escola) e por meio do coletivo que se aprende (GESTORA 1, 2019).

Pra lidar com os alunos, que eu percebo assim que tem alguma hiperatividade, que eu percebo que possa ter um parecido com o autismo, eu fiz uma especialização em direito da Criança e do Adolescente (interrupção) me especializei em educação especial, libras, letramento na área do surdo



também, fiz uma no ensino fundamental e médio e fiz uma na área de direito que é direito penal, criminal (GESTORA 2, 2019).

Ou seja, o processo de mediação também evolui a questão da experiência, pois nem todas as respostas estão na formação acadêmica. Também é importante salientar que muitas vezes os conflitos já começam fora da escola. Nesta perspectiva, é imprescindível definir os papéis da família e da escola na formação do discente. Na tentativa de atingir tal objetivo, surgem diversas questões que impõem ao gestor a decisão de melhor atender os interesses dos alunos e da comunidade sem deixar de cumprir com as propostas ofertadas pela escola. Desperta desta relação – escola, família, alunos – uma série de conflitos como, por exemplo, as abordagens sobre sexualidade, religião, cultura, etc. que podem ser discutidos e abordados em conjunto com o mediador.

Neste contexto, o mediador coloca

as questões em disputa com o objetivo de desenvolver opções, considerar alternativas e chegar a um acordo que seja mutuamente aceitável.

A mediação pode induzir a uma reorientação das relações sociais, a novas formas de cooperação, de confiança e de solidariedade; formas mais maduras, espontâneas e livres de resolver as diferenças pessoais ou grupais.

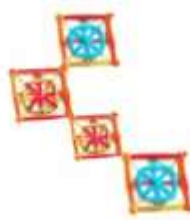
A mediação induz atitudes de tolerância, responsabilidade e iniciativa individual que podem contribuir para uma nova ordem social (CHRISPINO, 2007, p.23).

Ao promover o diálogo a educação deixa de ser centralizada, incentivando a participação de todos os envolvidos do cotidiano em questão e transparecendo ações e decisões implantadas na escola de modo que a gestão e seus planos sejam do conhecimento de todos e a partir disso seja possível construir uma relação de confiança entre os envolvidos.

### **3.3. O DIÁLOGO ENTRE FAMÍLIA E ESCOLA**

Família e escola são as duas instituições sociais em que a criança e o jovem mais interagem e convivem. A família, claro, por toda a sua vida. A escola não. No entanto, a escola é a instituição em que, junto à família, mais contribui para a formação integral destes jovens e crianças. Porém, nem sempre foi assim:

até o início do século 19, havia uma separação muito clara entre escola e famílias. A primeira era responsável pelo que se chamava de instrução, e a segunda, pela Educação. A instrução consistia na transmissão de parte do conhecimento científico adquirido pelo ser humano: fórmulas, períodos



históricos, mapas, princípios da física, a língua e a linguagem etc. A Educação era compreendida não apenas como o ensino de bons modos, mas também como a formação ético-moral, a construção de valores e costumes e o desenvolvimento da personalidade (ORGANIZAÇÃO TEREZA PEREZ, 2019, p. 26).

Com o passar do tempo essa relação família-escola sofreu mudanças. Novas nuances foram sendo estabelecidas graças as mudanças que a sociedade sofreu/sofre, entre eles o papel do homem e da mulher no contexto familiar – a mulher sai para o mercado de trabalho e o homem deixa de ser apenas o provedor –, além das novas configurações familiares (monoparentais, multiparentais, homoafetivas, reconstituída, etc.) levando a escola e a família a se readaptarem.

O que ambas têm em comum, escola e família, é a busca pelo sucesso escolar dos alunos. E o Estado é um grande aliado nesse contexto ao trabalhar, por exemplo, com a formulação de políticas públicas educacionais que viabiliza o desenvolvimento da participação e colaboração entre a instituição escolar e a família. Em 2001, o Ministério da Educação (MEC), lançou o “Dia Nacional da Família na Escola”, que tinha como tema: *Educar é uma tarefa de todos nós*. O objetivo era fazer com que o evento ocorresse duas vezes ao ano, um em cada semestre.

Além disso, a legislação – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/1996) e Estatuto da Criança e Adolescente (ECA/1990) – também tem contribuído para fortalecer esta relação:

**Art. 12º.** Os estabelecimentos de ensino, respeitadas as normas comuns e as do seu sistema de ensino, terão a incumbência de:

[...]

**VI** - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;

[...]

**Art. 13º.** Os docentes incumbir-se-ão de:

[...]

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

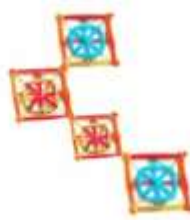
**Art. 14º.** Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

[...]

**II** - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996, s. p.).

**Parágrafo único.** É direito dos pais ou responsáveis ter ciência do processo pedagógico, bem como participar da definição das propostas educacionais (ECA, 1990, s. p.).





No entanto, a interação entre essas instituições ainda é cheia de controvérsias. Podemos perceber isto quando analisamos as falas das gestoras entrevistadas de ambas as escolas.

A diretora da “Escola A” explica que quando os responsáveis são solicitados pela escola estes sempre “ouvem o apurado” escutando o relato dos fatos de suas próprias crianças dando início, junto à escola, às orientações de como agir em tais situações.

No geral os pais não se voltam contra a escola; percebe-se que alguns alunos se comportam em suas casas com comportamentos inadequados para a sua idade, mas nem sempre isso se revela no ambiente escolar dada a forma como o docente coordena sua regência em sala de aula, colocando sua forma de trabalhar, dando e exigindo respeito (GESTORA 1, 2019).

Logo, percebemos que os responsáveis correspondem de maneira positiva e colaborativa as solicitações da escola ante as situações de conflitos que envolvem os alunos.

Por outro lado, a coordenadora da “Escola B” comenta que nestes casos alguns responsáveis “aceitam com tranquilidade, outros são mais resistentes, outros não comparecem, outros telefonam dizendo que não podem vir e outros não dão nenhuma satisfação” (2019). E continua:

quando a gente percebe o aluno ta na sala e a gente tem que solicitar que o aluno venha aqui na Coordenação dizer o porquê e as vezes nem ele sabe o porquê, aí termina caindo no descaso da família [...] Eu faço um quadro aqui de todos os alunos que são solicitados e vejo se houve retorno, porque tudo é um registro em ocorrência, ocorrência do registro pedagógico. Aí eu vejo que o aluno já tem vários chamados, mas os pais não comparecem aí há uma resistência da família se reunir com a escola, na reunião que a gente faz com os pais não comparecem, são pais ausentes, no plantão pedagógico não comparecem (GESTORA 2, 2019).

A responsabilidade do desenvolvimento do ensino-aprendizagem dos alunos é tanto da instituição escolar quanto da instituição familiar. Quando os resultados são positivos ambas querem dividir tal responsabilidade, a relação entre estes se fortalece, mas se os resultados não são os esperados (reprovação, indisciplina, evasão, fracasso escolar, etc.) o que, normalmente ocorre é a atribuição de culpa suscitando no desequilíbrio desta relação.

Uma maneira de aproximar as famílias das escolas é incentivar a participação destas, junto com os alunos, em conselhos escolares, conselho de classe, grêmio estudantil, atividades educacionais. Os estudos de Castro e Regattieri (2009) reforçam que:



Além de representantes dos filhos, os familiares têm sido estimulados – inclusive pela legislação educacional – a interagir com os profissionais da educação também como cidadãos que compõem a esfera pública da instituição escolar. A participação em conselhos escolares (ou associações de pais e mestres), em conselhos do Fundeb, conselhos de merenda etc. é parte desta tarefa de representação da sociedade civil e de controle social. Essa dupla função – representante do filho e representante da comunidade – torna mais complexa a delimitação dos lugares reservados aos pais e mães na escola, mas abre possibilidades importantes de exercício democrático de participação que podem beneficiar todos (p. 32).

Lembrando que, segundo a Gestora 2, os casos de conflitos mais recorrentes na escola são o comportamento disciplinar do aluno e a falta de estrutura familiar. Logo, conhecer as condições reais destas famílias pode nortear as escolas na construção de formas mais concretas de apoio aos alunos cujas famílias não costumam responder às solicitações da escola e se envolver no desenvolvimento escolar do filho. Estabelecer um diálogo entre estes formadores de sujeitos é fundamental para identificar o papel de cada um.

Quando a família e a escola mantêm boas relações, as condições para um melhor aprendizado e desenvolvimento da criança podem ser maximizadas. Assim, pais e professores devem ser estimulados a discutirem e buscarem estratégias conjuntas e específicas ao seu papel, que resultem em novas opções e condições de ajuda mútua (LEITE & TASSONI, 2002 *apud* POLONIA & DESSEN, 2005, p. 304).

Castro e Regattieri (2009) ressaltam a importância de “diagnosticar as dificuldades pedagógicas dos alunos para atendê-los de acordo com suas necessidades individuais, a escola deve identificar as condições de cada família, para então negociar, de acordo com seus limites e possibilidades, a melhor forma de ação conjunta” (CASTRO; REGATTIERI, 2009, p. 32).

A aproximação família e escola só tende a contribuir para as transformações cognitivas, social e afetiva do aluno. E o PPP é a principal ferramenta que a escola tem para estabelecer tal aproximação.

O PPP da “Escola B” traz como valores a igualdade, a criatividade, a excelência, a inovação, o respeito pelo indivíduo e a parceria. Parceria essa estabelecida entre a comunidade, os professores, os pais, os funcionários e os alunos. Na proposta curricular a escola tem como uma de suas finalidades a valorização e o fortalecimento do vínculo com a família.

Já a “Escola A” estabelece em seu PPP, no tópico *Intencionalidade Político-Pedagógica*, a inclusão dos saberes da família e da comunidade como fundamental para a formação integral de seus alunos por entenderem que tais saberes são tão importantes quanto



os técnico-científicos. Além disso, tem como uma de suas ações possibilitar reuniões entre família e escola. Além de manter um questionário para conhecer o aluno e sua família e incentivar a participação de seus alunos, junto com seus pais e responsáveis, em atividades da escola, como campeonatos, palestras, projetos e discussões através da representação estudantil.

#### 4. CONCLUSÃO

O referido trabalho procurou analisar o papel do gestor escolar enquanto mediador de conflitos e expor meios que possam facilitar esse processo. Assim, constatamos que alguns caminhos para uma mediação com resultados positivos podem ser adotados: 1. Sempre analisar o conflito antes de tomar qualquer decisão; 2. A responsabilidade deve ser compartilhada entre todos os envolvidos nesse contexto; 3. Envolver alunos e família em atividades da escola (conselho escolar, conselho de classe, grêmios estudantis, reuniões) e envolvê-los na construção de normas que viabilizem a solução de tais conflitos, isso pode trazer um comprometimento maior desses sujeitos uns com os outros; 4. Trabalhar na prevenção dos conflitos e 5. Ter a moral e a ética como princípio para a prática do bem-estar.

Assim, concluiu-se que é necessário que todos contribuam para um ambiente mais pacífico dentro da escola e que a gestão no seu papel de mediação deve buscar internalizar nos alunos, responsáveis e entre outros, princípios de moral e ética. Além disso, a gestão também deve passar como ensinamento de que os conflitos podem ser resolvidos pelo diálogo e que as diferenças são bem-vindas.

É muito bom quando a escola consegue utilizar do ato de repassar saberes, conhecimentos, valores para os seus alunos e assim conseguir fazer um ajustamento de situações conflituosas. Em relação à família e sociedade, é importante desconstruir a ideia de que a educação familiar, social e escolar do sujeito são educações isoladas e que apenas a escola deve ser a responsável por educar os sujeitos.

No entanto, assumindo todos essa responsabilidade e sobre a estrutura interna escolar os profissionais como um todo também devem se sentir responsáveis em passar valores, pois só a gestão escolar não consegue abarcar a amplitude que envolve a mediação de conflitos. E o gestor para manter a prática de seu trabalho dentro de uma perspectiva democrática precisa acompanhar todas as mudanças estando sempre a ampliar suas habilidades na busca por um ensino e aprendizagem de sucesso.



## REFERÊNCIAS

BRASIL. LDB – **Lei de Diretrizes e Bases da Educacional**. Lei 9394/96.

BRASIL. Decreto. ECA – **Estatuto da Criança e do Adolescente**: Lei nº8069, de 13/07/90. Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro, Niterói, 2001.

CASTRO, J. M; REGATTIERI, M. **Interação escola-família: subsídios para práticas escolares**. Brasília: UNESCO, MEC, 2009.

CHRISPINO, A. Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v.15, n.54, p. 11-28, jan./mar. 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha- 2ª ed. Porto alegre: Artmed, 2007.

LA TAILLE, Y. d. A escola e os valores: a ação do professor. In: LA TAILLE, Y. d.; SILVA, N. P. e JUSTO, J. S. **Indisciplina/ disciplina: ética, moral e ação do professor**. 2. Ed. Porto Alegre: Mediação, 2006. P.05-21.

LIMA, V. R. R. Mediação de conflitos no ambiente escolar: uma questão para a gestão-escolar. 2010. **Monografia**. (Especialização *Latu Sensu* em Gestão Educacional). Universidade Federal de Santa Maria. Disponível em:<<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 12 Dez. 2019.

LÜCK, H. Fundamentação e princípios da educação e da gestão escolar. In: \_\_\_\_\_. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009. pp. 15-29.

MINAYO. M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec. 9. ed. 2006, p. 261-273.

ORGANIZAÇÃO TEREZA PEREZ. **Diálogo escola-família: parceria para a aprendizagem e o desenvolvimento integral de crianças, adolescentes e jovens**. São Paulo: Moderna, 2019.

POLONIA, A. C.; DESSEN, M. A. Em busca de uma compreensão das relações entre família e escola: relações família-escola. **Psicologia Escolar e Educacional** (online). v. 9, n. 2, 2005, pp. 303-312.

PPP - PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO. “Escola A”, 2019.