Desafios e Conflitos Decorrentes da Implementação da Gestão Democrática no Centro de Educação Infantil Integrado Recanto dos Encantos

Gasiele Leal Martins[1]

Aline de Souza Campos[2]

Resumo

Este artigo busca um olhar crítico e reflexivo sobre os desafios da implementação da gestão democrática como possibilidade de amenizar os conflitos decorrentes desse processo na relação com os professores do Centro de Educação Infantil Integral Recanto dos Encantos. Sua abordagem é qualitativa e os instrumentos metodológicos utilizados foram entrevistas semi-estruturadas. Após uma contextualização teórica sobre o tema, intentamos investigar o entendimento dos professores sobre gestão democrática, onde foi possível evidenciar mecanismos que favoreçam as relações interpessoais de forma harmonica. Verificamos que, para que isso se concretize é preciso que o profissional da educação tenha competência do conhecimento, de sensibilidade ética e de consciência política.

Palavras-chave: Gestão democrática. Relações interpessoais. Planejamento.

Introdução

As lutas em prol da democratização da educação pública e de qualidade fazerem parte das reivindicações de diversos segmentos da sociedade há algumas décadas, essas se intensificaram a partir da década de 1980, resultando na aprovação do princípio de gestão democrática na educação, na Constituição Federal art. 206. A Constituição Federal/88 estabeleceu princípios para a educação brasileira, dentre eles: obrigatoriedade, gratuidade, liberdade, igualdade e gestão democrática, sendo esses regulamentados através de leis complementares.

Enquanto lei complementar da educação, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96), estabelece e regulamenta as diretrizes gerais para a educação e seus respectivos sistemas de ensino. Em cumprimento ao art. 214 da Constituição Federal, ela dispõe sobre a elaboração do Plano Nacional de Educação – PNE (art. 9º), resguardando os princípios constitucionais e, inclusive, de gestão democrática.

---

[1] Aluna do curso de Especialização em Gestão Escolar. Gestora no Centro de Educação Infantil Integrado Recanto dos Encantos – Nova Mutum - MT.

[2] Professora orientadora no curso de Especialização em Gestão Escolar. Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Mato Grosso.

Pensando na importância da implantação da gestão democrática, fizemos essa pesquisa no intuito de desvelar e refletir qual o entendimento dos professores do Centro de Educação Infantil Integral (CEII) Recanto dos Encantos concebe sobre a mesma.

Essa pesquisa foi realizada em uma creche pública do município de Nova Mutum, e se dará por meio de questionário aplicado aos professores dessa instituição. Salientamos que a maioria desses profissionais está atuando como membro do conselho deliberativo escola. Os professores participantes dessa pesquisa serão identificados por números de 1 a 11.

O questionário aplicado foi composto por três perguntas, sendo elas:

1. O que você entende por "Gestão democrática"?
2. Para você, ela tem importância no que diz respeito a transformação social?
3. Em seu entendimento, a gestão democrática pode ajudar na resolução de conflitos de relações interpessoais? De que forma?

Discussão teórica e análise dos dados

Analisando a primeira pergunta vimos que todos os professores dizem que a gestão democrática acontece com a participação de todos os seguimentos de uma comunidade escolar, espaço que oportuniza o envolvimento de todos nas tomadas de decisões da escola. Além disso, o professor 3 apresenta um pouco do contexto histórico e o momento que se regularizou, na constituição federal e na LDB, a gestão democrática. Nesse sentido, vemos que é de suma importância conhecer o contexto histórico da democracia, principalmente no tange a escola, pois é necessário conhecer o passado para entender o momento em que vivemos.

Observa-se que o professor 3 fez considerações relevantes de conhecimento sobre a gestão democrática e seu processo histórico, pois vimos que os autores descrevem sobre o mesmo. É importante verificar que os professores demonstram conhecimento sobre as mudanças e a nova forma de organização das escolas.

De acordo com Oliveira, Moraes e Dourados:

> A gestão democrática é entendida como a participação efetiva dos vários segmentos da comunidade escolar, pais, professores, estudantes e funcionários na organização, na construção e na avaliação dos projetos pedagógicos, na administração dos recursos da escola, enfim, nos processos decisórios da escola. Portanto, tendo mostrado as semelhanças e diferenças da organização do trabalho pedagógico em relação a outras instituições sociais, enfocamos os mecanismos pelos quais se pode construir e consolidar um projeto de gestão democrática na escola. (OLIVEIRA; MORAES; DOURADO, s/d, p.4)

É evidente que os conceitos que os professores têm sobre a gestão democrática são compatíveis com os autores. Assim, é possível compor uma nova forma de organização escolar que atenda e reconheça as necessidades locais, contribuindo para mudanças, de forma assegurar uma educação de qualidade.

Para garantir uma educação de qualidade, se faz necessário reconhecer o direito e o respeito. É preciso considerar que cada indivíduo tem suas particularidades e não devem sofrer qualquer tipo de descriminação.

De acordo com Cury:

> Hoje, praticamente, não há país no mundo que não garanta, em seus textos legais, o direito de acesso, permanência e sucesso de seus cidadãos à educação escolar básica. Afinal, a educação escolar é uma dimensão fundante da cidadania e tal princípio é indispensável para a participação de todos nos espaços sociais e políticos e para (re)inserção qualificada no mundo profissional do trabalho. (CURY, 2002, p.1)

O processo histórico educacional do Brasil favoreceu durante muitos anos o direito à educação somente à elite, ou seja, o acesso à escolarização permaneceu nas mãos de poucos. Diante desse cenário, viu-se a necessidade de garantir o direito a educação a todos, o que ocorreu de fato só em 1988, com a constituição federal em seu Art. 205.

> A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. (BRASIL, 1988, p. 136).

Nesse sentido, Cury (2002), diz que a declaração e a efetivação desse direito tornam-se imprescindíveis no caso do Brasil, com forte tradição elitista e que, tradicionalmente, reservaram apenas às camadas privilegiadas o acesso a este bem social. As precárias condições de existência social, os preconceitos, a discriminação racial e a opção por outras prioridades, fazem com que tenhamos uma herança pesada de séculos a ser superada.

Todas essas mudanças foram necessárias para a conquista de uma educação para todos, onde a democracia tem sido um divisor de águas no nosso país. Foi partindo desse princípio que perguntamos aos professores se a gestão democrática tem importância para transformação social.

Retornando à pesquisa com os professores, os professores 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 10 e 11 concordam a gestão democrática é muito importante, pois viabiliza a liberdade de

expressar, sugerir e opinar. Isto é, intervir na realidade local, possibilitando mudanças no meio em que vivem.

> O direito à educação parte do reconhecimento de que o saber sistemático é mais do que uma importante herança cultural. Como parte da herança cultural, o cidadão torna-se capaz de se apossar de padrões cognitivos e formativos pelos quais tem maiores possibilidades de participar dos destinos de sua sociedade e colaborar na sua transformação. Ter o domínio de conhecimentos sistemáticos é também um patamar *sine qua non* a fim de poder alargar o campo e o horizonte destes e de novos conhecimentos. (CURY, 2002, p. 6).

O direito à educação se consolida por meio da gestão democrática, pois ela faz com que os cidadãos tenham a mesma importância no processo. Possibilitando então, o conceito de igualdade como norteador das ações coletivas, onde o respeito deve ser mútuo.

Deste modo, um dos pressupostos das diretrizes que devem nortear os conteúdos curriculares é o da igualdade de condições, assegurada e protegida pelo poder público (cf. art. 206, inciso I).

> Essa igualdade pretende que todos os membros da sociedade tenham iguais condições de acesso aos bens trazidos pelo conhecimento, de tal maneira que possam participar em termos de escolha ou mesmo de concorrência no que uma sociedade considera como significativo e onde tais membros possam ser bem sucedidos e reconhecidos como iguais. (CURY, 2002, p. 6).

O professor 3, diz que ainda há muito que se aprender, pois a formação que é ofertada pela a instituição não atende a real necessidade. Além disso, ressalta que o interesse dos profissionais é muito pequeno, o que, para ele, é muito grave, tendo em vista que a profissão exige dos professores um maior comprometimento e conhecimento.

É possível verificar através das palavras do professor, que ainda estamos caminhando lentamente nesse processo e que há também pouco interesse por parte dos profissionais em aprender. É preciso implementar esse assunto na escola de forma que todos venham se apoderar do conhecimento para melhorar a atuação.

> A educação escolar é um bem público de caráter próprio por implicar a cidadania e seu exercício consciente, por qualificar para o mundo do trabalho. Todos precisam ter claramente esse conhecimento, a educação deve ser para todos é somente por meio dele que podemos transformar a nossa realidade. (CURY, 2002, p. 2).

É necessário ter conhecimento para vivenciar a cidadania, é necessário a consciência para agir com efeito sobre qualquer situação e realidade, é preciso de preparo, só o conhecimento pode dar subsídios para a construção de uma nova sociedade. É preciso investir na educação, trazer as pessoas para refletirem sobre a sua

importância para sociedade. E a escola tem grande responsabilidade por fazer isso o garantir o direito a educação. De acordo com Cury:

> Trata de um direito reconhecido, é preciso que ele seja garantido e, para isto, a primeira garantia é que ele esteja inscrito no coração de nossas escolas cercado de todas as condições. Nesse sentido, o papel do gestor é o de assumir e liderar a efetivação desse direito no âmbito de suas atribuições. (CURY, 2002, p. 3).

O gestor precisa ter consciência do seu papel na escola, pois é fundamental no processo de democratização nesse ambiente. Ele deve ser o principal articulador e propagador dos princípios de gestão, uma vez que não entendendo o seu papel, dificilmente os outros entenderão. A professor nove, faz menção sobre isso dizendo que a transformação social só ocorrerá se o gestor compreender o fazer de todos na escola e que ele tem autonomia para fazê-lo.

> Para que haja a participação efetiva dos membros da comunidade escolar, é necessário que o gestor, em parceria com o conselho escolar, crie um ambiente propício que estimule trabalhos conjuntos, que considere igualmente todos os setores, coordenando os esforços de funcionários, professores, pessoal técnico-pedagógico, alunos e pais envolvidos no processo educacional. (OLIVEIRA; MORAES; DOURADO, s/d, p. 5).

A transformação social acontece no momento que a gestão compreendida por todos os componentes da escola, a gestão democrática representa a autonomia da escola, porém essa autonomia deve ser compreendida por todos os envolvidos no processo.

Os professores apresentam, de uma maneira geral, que com a gestão democrática podemos traçar metas e estratégia que visam às mudanças para a transformação social no cotidiano escolar, buscando melhorar a aprendizagem e atuação de todos, porém fica evidente que não exemplificam essas situações em que se vivenciam essas transformações.

É importante salientar que, o gestor escolar deve buscar estratégias para que os professores e como todos na comunidade, possam compreenderem e atuarem de forma mais profunda e eficaz sobre as diversas possibilidades que a gestão democrática nos proporcionam enquanto ato de cidadania.

> A participação só será efetiva se os agentes que compõem a comunidade escolar conhecerem as leis que a regem, as políticas governamentais propostas para a educação, as concepções que norteiam essas políticas e, principalmente, se estiverem engajados na defesa de uma escola democrática que tenha entre seus objetivos a construção de um projeto de transformação do sistema autoritário vigente. (OLIVEIRA; MORAES; DOURADO, s/d, p. 9).

Só é possível acontecer uma transformação social, mediante o acesso e o apoderamento do conhecimento, com ele podemos construir mecanismo que venham favorecer mudanças essências uma vida das pessoas, vida essa, mais digna uma vez que se possa conquistar e exercer a cidadania plena.

Dando continuidade a análise, todos os professores concordam que a gestão democrática pode ajudar a resolver os conflitos interpessoais dentro da escola. Apresentam em suas falas que o diálogo, o compartilhamento ideias, projetos, ações coletivas, palestras, formação para os funcionários são instrumentos que viabilizam a minimização dos conflitos.

Nesse sentido Cury fala:

> A gestão, neste sentido, pode, por analogia, ser comparável àquela pela qual a mulher se faz mãe ao dar à luz a uma nova pessoa humana. Pode-se vislumbrar aqui uma postura metodológica que implica um ou mais interlocutores com os quais se dialoga pela arte de interrogar e pela paciência em buscar respostas na arte de governar. Nesta perspectiva, a gestão democrática implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos. (CURY, 2002, p. 21).

Vejam que o autor fala que o diálogo pode ser uma ferramenta fundamental e importante para se fazer as indagações entres as pessoas na procura e se fazer entender o outro, pois somos seres humanos diferentes, com culturas diferentes, pensamentos diferes e mesmo sendo diferentes, é possível discutir, expor ideias e pensamentos de uma forma respeitosa, vejo que a gestão democrática possibilita isso, o respeito mútuo.

É importante salienta que, o professor três faz menção que o Brasil durante longo período viveu a ditadura, e com isso todos tem resquícios da mesma, o que nos leva a crer que até os dias atuais, ainda apresentamos dificuldade em viver democraticamente, ainda faz ressalva que, a gestão democrática vai além do discurso é preciso compreendê-la e vivê-la.

Por isso a formação dos indivíduos é fundamental, principalmente os da escola. A gestão democrática nos coloca um grande desafio, pois nos leva a pensar e refletir sobre a mudança de paradigmas, vislumbrando para uma nova forma de ver e fazer as coisas, possibilitando a valorização do eu e do coletivo e juntos de forma participativa buscando soluções mediante os conflitos que vão surgindo durante o processo de convivência.

Segundo Cury (2002), “a elaboração das regras internas da escola devem incentivar as formas dialógicas como forma de superação de tensões e conflitos, esgotando-se todos os recursos pedagógicos antes de se aplicarem eventuais sanções

disciplinares." Diante de algumas teorias de psicólogos e sociólogos contemporâneos, a educação não pode deixar de lado a tentativa de preparar o indivíduo para esse aspecto de sua vida. E isto, como afirma Marcelle:

> Porque em primeiro lugar, no mundo em que vivemos o homem já não ganha o pão com o suor, mas com a simpatia do seu rosto. O operário é aceito pelos colegas e pelo contramestre não apenas pela sua capacidade de trabalho, mas, sobretudo, pela sua habilidade na aceitação e manutenção de relações harmoniosas no grupo. O político triunfa, não tanto pela sua inteligência ou fidelidade ideológica, como pela sua capacidade de sorrir ou enfurecer-se nos momentos adequados (MARCELLE, 2008, p. 10).

É também na escola que, de maneira bem explícita, encontramos a significação do universo das relações interpessoais. O professor tem responsabilidade pela aprendizagem das crianças, aprendizagem essa que se dá mediante o elo afetivo que deve ser construído entre professor e aluno. Sabemos que o professor tem o desafio de desenvolver a capacidade de lidar com os alunos, da mesma forma que a criança é feliz ou infeliz na medida em que for aceita pelos colegas.

Nas escolas existem inúmeros problemas a serem analisados, porém a educação é a parte responsável pelas relações interpessoais, pois tem como base o processo de preparação e formação.

É importante que todos da escola saibam se relacionar de forma harmoniosa, pois isso é refletido na vida das crianças. É preciso que os educadores estejam comprometidos com o respeito, aprendendo a lidar com a diversidade das pessoas, para que cada vez mais os laços afetivos possam se estender além da escola. Não há mais espaço na escola para pessoas que não conseguem manter um bom relacionamento interpessoal, pois o ato de se relacionar bem no trabalho é indispensável para se fazer uma educação de qualidade.

Dentro de qualquer espaço social é dado muito valor às novas formas de relações interpessoais. Vemos que o bom gestor tem o desafio de estabelecer e criar, em grupo, novas formas e estratégias que possibilitem relações mais harmoniosas como um objetivo comum.

É sempre bom lembrar que grande parte de nossa vida decorre num universo de relações interpessoais que e as grandes dificuldades de ajustamento se explicam como resultado de um despreparo para viver com os outros.

No contexto do trabalho escolar,

> é que os professores enfrentam e resolvem problemas, elaboram e modificam procedimentos, criam e recriam estratégias de trabalho e, com isso, vão promovendo mudanças pessoais e profissionais. (LIBÂNEO, 2004, p. 230).

Dessa forma, ambos nos fazem ver que a nossa formação como indivíduo depende de relações interpessoais, e que o ato de aprender se faz necessário durante a vida toda.

As relações de convivências são importantes no processo de ensino aprendizagem das crianças, pois é referencial de vínculo afetivo para se aprender. A escola é uma instituição social estratégica para a formação do cidadão crítico, participativo e consciente de suas ações, perfil adequado para que ele consiga se adequar à sociedade atual. Assim, como no Plano Nacional de Educação citado por Silva:

> [...] a educação escolar não se reduz à sala de aula e se viabiliza pela ação articulada entre todos os agentes educativos – docentes, técnicos, funcionários administrativos e de apoio que atuam na escola". A escola é uma extensão da família e o pátio e uma extensão da sala. Os conflitos nas relações interpessoais refletem o contexto e são veículos de manifestações do currículo oculto no ambiente escolar. (BRASIL apud SILVA 2008, p. 14)

Vimos que a gestão democrática, quando bem implementada, pode fazer toda a diferença no contexto escolar, visto que requer um planejamento bem elaborado e pesado por todos os envolvidos no processo. Diante disso, todos os professores disseram que a gestão democrática pode contribuir para melhorar o planejamento coletivo e participativo, descrevem algumas formas de contribuição, traçam estratégias com o envolvimento da comunidade em busca de ações que visam garantir uma educação de qualidade. Ressaltam também que é por meio do conhecimento das legislações vigentes que será possível uma melhor atuação.

> Falar em planejamento é falar em processo de organização de determinada ação. Nisso consiste o processo de planejamento: ele envolve a definição da melhor maneira para se realizar determinadas ações, com vistas a se alcançar metas e objetivos previamente definidos, estabelecendo, para tanto, ações, atividades, etapas e prazos para o seu desenvolvimento e operacionalização, considerando as condições existentes. Nesse processo é fundamental, ainda, assegurar o acompanhamento, a avaliação e o replanejamento, num movimento permanente de pensar e repensar a ação desenvolvida, o trabalho realizado. (SILVA, s/d, p.1)

Nesse processo de planejamento podemos fazer escolhas, buscar caminhos, tomamos decisões que visam ações mais comprometidas com um bem comum, articulando onde estamos e para onde vamos, estreitando as relações no compartilhamento de conhecimento, bem como construindo novos. A participação coletiva pode enriquecer ainda mais, contribuindo para uma melhor atuação nas conquistas pedagógicas da escola.

De acordo com Silva (s/d), nesse processo de organização da ação, o ponto de partida deve ser o lugar em que nos encontramos, a realidade que está posta, para a partir daí mirar em novos horizontes, delinear novas metas e novos objetivos, projetar, alçar novos voos.

O professor 6 ressalta a importância da construção de métodos eficazes que contemplem a maior integração da escola com o meio comunitário, que torem a escola como um espaço democrático em seu fazer pedagógico e em todas as suas instâncias, levando em consideração fatores internos e externos à instituição.

Silva menciona que:

> O trabalho coletivo e o compromisso com a transformação social colocam, pois, o planejamento participativo como perspectiva fundamental quando se pretende pensar e realizar a gestão democrática da escola. Ao mesmo tempo, essa concepção e esse modelo de planejamento se constituem como a base para a construção do Projeto Político pedagógico da Escola. (SILVA, s/d, p. 3).

O projeto político pedagógico escolar deve ser pensado e feito com a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade, e o que se vê hoje em muitas escolas é que ainda é uma mera cópia de documento, onde a comunidade desconhece seu conteúdo e importância.

O trabalho coletivo implica em uma compreensão mais ampla da escola. É preciso que os diferentes segmentos e atores que constroem e reconstroem a escola apreendam suas várias dimensões e significados.

O caráter educativo da escola não reside apenas no espaço da sala de aula, nos processos de ensino e aprendizagem, mas se realiza também nas práticas e relações que aí se desenvolvem. A escola educa não apenas nos conteúdos que transmite, na medida em que o processo de formação humana que ali se desenvolve acontece também nos momentos e espaços de diálogo, de lazer, nas reuniões pedagógicas, na postura de seus atores, nas práticas e modelos de gestão vivenciados.

Temos ainda um percurso longo a ser percorrido, pois viver democraticamente é possível, porém ainda muito desafiador, mas é inegável e perceptível os benefícios que podemos alcançar com ela.

> Para que a tomada de decisão seja partilhada e coletiva, é necessária a efetivação de vários mecanismos de participação, tais como: o aprimoramento dos processos de escolha ao cargo de dirigente escolar; a criação e a consolidação de órgãos colegiados na escola (conselhos escolares e conselho de classe); o fortalecimento da participação estudantil por meio da criação e da consolidação de grêmios estudantis; a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico da escola; a redefinição das tarefas e funções da associação de pais e mestres, na perspectiva de Políticas e Gestão na Educação 11 construção de novas maneiras de se partilhar o poder e a

> decisão nas instituições. É nessas direções que se implementam e vivenciam graus progressivos de autonomia da escola. (OLIVEIRA; MORAES; DOURADOS, s/d p. 10).

Pensando na implementação da gestão democrática, é preciso que o gestor propicie esse ambiente de vivências dinâmicas, trazendo ao grupo constantes reflexões. É importante um movimento de conhecer e desconhecer, para conhecer de novo a construção de um bom projeto político pedagógico sempre flexível e dialógico com sua comunidade. Ao gestor educacional é fundamental ter clareza teórica e prática de que a participação não se realiza de uma única forma e sempre com as mesmas características. (SILVA, s/d).

O professor 3 elenca que ainda há muito que se aprender sobre os aspectos da gestão democrática, pois a escola ainda trabalha de forma individual e não coletiva, as pessoas ainda não têm consciência da valorização do bem público. Dessa maneira, apropriar-se ainda não é algo consolidado dentro de cada indivíduo que compõe a escola, e sem isso não podemos esperar que as pessoas possam exercer o seu papel.

De acordo com Silva:

> Ao gestor educacional ter clareza quanto aos caminhos que pretende construir, de modo a se criar condições para que a participação seja a mais ampliada e efetiva possível, tanto nos processos de tomada de decisão quanto na organização dos trabalhos nas instituições e nos sistemas educativos. Por certo, nenhuma forma de participação é plenamente satisfatória. Há sempre vantagens e desvantagens. Mesmo que encontremos dificuldades e diversidades, a participação ainda é o meio mais democrático para uma educação responsável. Saber encontrar caminhos para lidar com inúmeros participantes possibilitará que a participação seja mais concreta e justa. (SILVA, s/d, p. 7)

É necessário que os professores e todos os agentes das comunidades escolares detenham conhecimento para que realmente possamos intervir de forma consciente nas tomadas de decisões necessárias. É preciso possibilitar a garantia de uma educação pública de qualidade, para que a comunidade e sociedade possam ter a possibilidade de exercer a cidadania plena. Enxergamos, então, que a gestão democrática é um dos instrumentos que realmente podem contribuir para isso.

Considerações finais

Ao final dessa pesquisa, podemos concluir que é preciso construir estratégias que venham contribuir para a implementação da gestão democrática na escola. É imprescindível que o gestor seja facilitador desse processo e esteja imbuído de

conhecimentos para fazer os elos na construção coletiva de conhecimentos necessários para uma vivencia democrática.

Assim será possível sair dos discursos teóricos, para que esses possam ser de fatos vivenciados. Para amenizar os atritos existentes nas relações interpessoais e pessoais, é preciso que haja uma gestão democrática embasada em políticas públicas que garantam o reconhecimento dos profissionais como parte de um todo na construção de um ambiente adequado ao processo de ensino aprendizagem.

A aprendizagem é a principal função social da escola, para a qual o professor em sala de aula é de suma importância. Porém, não podemos ignorar que acontecem várias ações educativas nos diversos ambientes da escola, onde o educando não convive só com seus professores e, para que haja um ambiente educativo e formador, é necessário que todos participem direta ou indiretamente, influenciando no desenvolvimento da criança.

Assim, podemos afirmar que existem muitos outros atores além da sala de aula que fazem e podem fazer toda diferença no cotidiano escolar. Na educação, para que haja transformações significativas, é preciso que os profissionais da comunidade escolar estejam em sintonia, visando um desenvolvimento articulado do trabalho. Este aspecto tem como base as proposições elaboradas pela comissão internacional sobre educação para o século XXI, que culminou com o relatório para a UNESCO.

Nesse relatório, Deloris (1999), apresenta os quatro pilares da educação, sendo que um deles se refere ao aprender a ser. Atendendo a esse aspecto, a escola precisa ter um ambiente propício para desenvolvimento da omnidimensionalidade[3] do ser, pois, se o ambiente escolar for agradável, o aluno possivelmente poderá reproduzi-lo fora da escola, mas, se este ambiente for desagradável e conflituoso, ele também poderá agir de forma inadequada, reproduzindo as ações que observou.

De acordo com Pimenta e Anastasiou (2002, p. 15), “para enfrentar os desafios das situações de ensino, o profissional da educação precisa de competência do conhecimento, de sensibilidade ética e de consciência política”. Se os alunos precisam ter a capacidade de estabelecer relações interpessoais, e é sabido que o elo afetivo proporciona a aprendizagem que se dá pela observação, então é crucial que as relações interpessoais dos professores e demais profissionais dentro da escola também estejam estabelecidas de forma harmônica.

[3] Omnidirecional: que se projeta para todos os lados.

Referências Bibliográficas

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil: Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional** – Lei N. 9.394. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em:02 nov.2015. Acesso em 11 nov. 2015.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** 2. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, Ministério da Educação. 2001. 102p

CURY, Carlos. Roberto. Jamil. **Legislação Educacional Brasileira.** Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

DELOROS, Jacques. **Os quatro pilares da educação: educação um tesouro a descobrir**. Brasília: Cortes, MEC/ Unesco, 1999.

LIBANEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** 5. ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

MARCELLE, Carolina. **Educação e relações interpessoais.** Revista Gestão Universitária. n.162, junho, 2008.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro.** São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO, 2000.

OLIVEIRA, João Ferreira de; MORAES, Karine Nunes de; DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão escolar democrática**: definições, princípios e mecanismos de implementação. Disponível em: <http://moodle3.mec.gov.br/ufmt/file.php/82/BIBLIOTECA_FDE/Texto_base_-_Gestao_escolar_democratica.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2105.

SILVA, Marcelo Soares Pereira da. **O planejamento e o cotidiano escolar.** Disponível em: <http://moodle3.mec.gov.br/ufmt/file.php/82/biblioteca_3/PLANEJAMENTO_E_O_COTIDIANO_ESCOLAR.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2105

SILVA, Elaine Aparecida. **Relações Interpessoais no Ambiente.** Escolar, Uberlândia, n. 2, p. 10 - 18, 2008. Disponível em: <http://www.seer.ufu.br/index.php/revextensao/article/viewFile/20509/10940>. Acesso em: 2 nov. 2015.

PIMENTA, Selma Garrido; ANASTASIOU, Lea das Graças Camargo. **Docência no Ensino Superior**. São Paulo: Cortez, 2002.