



KATIA DA CRUZ SOARES
SIDELENE RODRIGUES MEDINA POLITO

DESAFIOS DA LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NA ESCOLA

JARU-RO
2023

KÁTIA DA CRUZ SOARES
SIDELENE RODRIGUES MEDINA POLITO

DESAFIOS DA LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NA ESCOLA

Artigo apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, como Requisito para obtenção do título De tecnológico (a) em Gestão pública.

Nome do Orientador: Professor Me. Erik Serafim da Silva

JARU-RO
2023

DESAFIOS DA LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NA ESCOLA

Kátia da Cruz Soares¹

Sidelene Rodrigues Medina Polito²

Professor Erik Serafim da Silva³

RESUMO

O presente artigo tem como tema a importância de uma liderança ligada à motivação, nas escolas. Cujo objetivo é mostrar o quanto uma boa liderança faz a diferença dentro de uma gestão escolar, nesse artigo iremos conversar sobre o que realmente esperar de uma boa gestão, de como precisa ser conduzida para um bom desenvolvimento dentro da escola, e alcançar o sucesso pretendido, é um conjunto de pessoas que trabalham juntos, com seus dons conjugais e individuais, com um gestor liderando e motivando seus liderados a serem cada dia melhor, dando chances de crescimento num ambiente sólido e passivo, um artigo realizado perante pesquisas na Internet, livros, sites, revistas, até mesmo histórias vividas por nós em nossos cotidianos, esse assunto gera muitas polêmicas porque hoje em dia não é fácil liderar uma gestão seja ela qual for, muita coisa fica na teoria porque na prática é completamente diferente, somente lendo e pesquisando sobre o assunto percebemos a importância de uma boa gestão, ligada a liderança e motivação, nas pesquisas que fizemos tiveram várias passagens de autores conhecidos e desconhecidos dando dicas de motivando as pessoas a serem persistentes nunca desistir dos seus ideais, nosso artigo tem a função de deixar claro que uma instituição sem uma boa gestão, um bom líder e uma equipe dedicada a trabalhar, nunca terá sucesso, é um conjunto trabalhando por um único objetivo, crescer, fazer a instituição conhecida e elogiada por suas qualidades e por terem profissionais capacitados para o cargo escolhido, mostramos também como uma equipe gestora deve ser conduzida para uma boa qualidade no trabalho, um ambiente positivo e leve para que tenham o prazer de estarem ali servindo a instituição, e que um bom líder tem o dever de motivar, apoiar, para que tudo corra bem e alcance seus ideais, por fim deixo minha mensagem aqui pra que você que está lendo esse artigo no momento, talvez seja um líder de uma gestão ou pensa em ser um dia, seja forte e corajoso, se está aí é porque merece, você pode ter uma equipe incrível depende exclusivamente de você, você é a chave principal do seu ambiente de trabalho, e você que faz de uma equipe procure melhorar a cada dia, arrisque, seja ousado pra que lá na frente você pare e pense, “a caminhada não foi fácil, mas consegui”.

Palavra-chave: Gestão, Práticas Pedagógicas, Desafios.

¹ Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Jaru-RO. e-mail: katiacruz226@gmail.com

² Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Jaru-RO. e-mail: sidepolito46@gmail.com

³ Docente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Camus* Porto Velho Zona Norte. Especialista em Gestão Pública e Mestre em Ciências Agrárias Agroecologia (UFPB). e-mail: erik.silva@professor.pb.gov.br

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas nas escolas desempenha um papel fundamental na promoção da qualidade da educação. Os profissionais da educação são peças-chaves para o sucesso do processo de ensino-aprendizagem e, portanto, é essencial adotar estratégias eficazes para liderá-los, motivá-los e valorizá-los.

Neste artigo, exploraremos os principais elementos que compõem uma gestão de pessoas eficiente nas escolas, com ênfase na liderança, motivação e valorização dos profissionais.

Exploraremos os desafios enfrentados pelos líderes na gestão escolar e na mediação de conflitos. Analisaremos como a liderança pode influenciar positivamente a cultura escolar e como a mediação de conflitos desempenha um papel vital na manutenção da coesão e na promoção do bem-estar de toda a comunidade educacional. Além disso, examinaremos estratégias e abordagens que podem auxiliar os líderes escolares na superação desses desafios, visando a construção de um ambiente educacional que seja inclusivo, inspirador e propício ao aprendizado significativo.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar e compreender os desafios enfrentados pela gestão escolar em relação à liderança e à mediação de conflitos, visando identificar estratégias eficazes para promover um ambiente educacional harmonioso, inclusivo e propício ao aprendizado. Os gestores educacionais devem buscar estratégias para promover a motivação dos educadores, como reconhecer e valorizar suas contribuições, oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional e criar um ambiente de trabalho estimulante.

A relevância deste texto reside na necessidade de abordar de maneira aprofundada os desafios enfrentados pelos gestores escolares na liderança e na mediação de conflitos. Compreender como esses desafios afetam o ambiente escolar e a aprendizagem dos alunos é fundamental para o aprimoramento contínuo da educação. Além disso, a busca por estratégias eficazes para enfrentar esses desafios é essencial para capacitar os líderes escolares a tomar decisões informadas e promover uma cultura escolar mais inclusiva, colaborativa e motivadora.

Ao explorar esses aspectos, este texto busca contribuir para a conscientização e o diálogo sobre a importância da liderança e da mediação de conflitos na gestão escolar. Também pretende fornecer maior compreensão, inspiração e orientações que possam beneficiar líderes escolares, professores, pais e demais interessados na melhoria da educação. Dessa forma, a justificativa deste texto repousa na sua capacidade de oferecer informações relevantes e práticas que podem impactar positivamente o ambiente educacional e,

consequentemente, o futuro dos alunos e da sociedade.

Neste sentido, o presente artigo tem como finalidade discutir a importância da liderança e da motivação na gestão de pessoas nas escolas, explorando os principais conceitos e estratégias envolvidos. As relações interpessoais são cruciais para o desenvolvimento das conexões no meio de uma sociedade e por isso ela deve ser preservada e cultivada principalmente na gestão escolar (LIBÂNEO, 2003).

Para um melhor entendimento, foi realizado uma pesquisa bibliográfica por meio de livros, sites acadêmicos como PubMed, Google Scholar e livros especializados em educação e liderança, todos baseado em renomados autores, os quais defendem que o ambiente escolar é palco de uma diversidade de conflitos, sobretudo os de relacionamentos, já que nela diferentes pessoas das mais variadas idades e condições socioeconômicas e culturais convivem diariamente.

2. DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR

Muito se discute a importância de um líder em uma gestão, assim um bom líder é pessoa capacitada para o cargo que na qual motiva seus funcionários a serem cada dia melhor e entreguem um bom trabalho, que os façam sentir pertencentes ao ambiente e sintam capazes de serem cada dia melhor.

O gestor escolar tem um desafio próprio, tudo o que acontece com a instituição é, de certa forma, sua responsabilidade, ele é a principal porta-voz da organização e deve zelar pelo interesse de todos os envolvidos. Conforme a afirmação da professora (PASCHOALINO, 2017, pag.134), ressalta que [...] nessa lógica, o gestor precisa ter um conhecimento global da realidade educacional para agir diante das demandas no cotidiano do seu trabalho educacional. O bom gestor escolar consegue estabelecer uma relação de parceria com a sua equipe.

A tomada de decisão é uma estratégia importantíssima para obter comprometimento e colaboração, buscando atender as necessidades de todos os setores da escola de forma integrativa, oferecendo suporte para os envolvidos na formação dos alunos. Democratizar o processo de tomada de decisões, seja pela otimização de processos ou pela formação continuada é a tônica importante para unir a equipe em torno de projeto de excelência. Com base no exposto, a professora Paschoalino (2017, p. 117), salienta que:

[...] a gestão escolar tem preconizado que a posição de liderança educacional e a expectativa de democracia passariam a ser responsabilizada pela qualidade do ensino ofertado. As premissas de atuação dos gestores escolares, recomendadas pelos valores normativos, foram alicerçadas sob os princípios de liderança, de participação coletiva,

de eficiência, de competência e de qualidade.

Adotar uma postura de parceria em busca de solução, e não apenas de cobrança para obter resultados, e assim, será possível construir uma equipe unida e eficiente. Se o trabalho pedagógico não tem o resultado que o gestor deseja, possivelmente não é porque o corpo docente não está interessado em alcançar a excelência, porque todo educador deseja trabalhar em uma instituição que reconheça sua qualidade e sua capacidade de avançar, um fator que comumente impede uma instituição de alcançar a excelência pode sim, ser a incapacidade que o gestor tem de reconhecer e aplaudir as atitudes de seus colaboradores quando eles acertam ou ainda, quando eles tomam uma decisão acertadíssima para resolver um nível de complexidade.

Sem uma gestão pedagógica de qualidade, a escola não tem o que oferecer à sociedade. Segundo Gelatti e Marquazan (2013, p. 61), em seu Trabalho de Conclusão de Curso “Contribuições da Gestão Escolar para a Qualidade da Educação” preconizam que:

[...] para se conquistar a tão almejada qualidade na educação, faz-se necessário que a equipe escolar atue de forma a promover uma gestão escolar democrática, destacando o importante papel da equipe diretiva da escola na condução deste processo. Uma escola que promove uma gestão democrática, participativa e com o comprometimento e envolvimento de todos os responsáveis pelo processo de aprendizagem, terá como consequência deste trabalho e esforço a qualidade da educação e o sucesso da escola.

Ser um bom gestor não é tarefa fácil, um bom líder sempre terá que dar o seu máximo pela instituição que presta seus serviços, motivar pessoas do seu potencial requer respeito, uma boa comunicação, compreensão de forma clara e objetiva, isso não significa que um gestor precisa ser rígido, de uma certa forma claro que deve mostrar autoridade, mas de maneira construtiva, precisa ser inteligente e saber que manter seu ambiente de trabalho saudável em harmonia terá muito mais resultados, as pessoas tranquilas e motivadas desenvolvem sua criatividade com mais intensidade e qualidade, trabalhar em equipe é a chave mestra para uma gestão de qualidade, caminhar junto com sua equipe, com companheirismo, valorizando, orientando e amparando sua equipe.

Uma má liderança em uma gestão escolar ou em qualquer instituição pode causar um grande estrago, os problemas não são resolvidos só vão aumentando, o desenvolvimento dos profissionais liderados, dos alunos, que é o assunto aqui presente, por isso uma boa gestão está sendo um dos maiores desafios na organização moderna, é através de motivação pessoal, da educação contínua, e de muito treinamento, um líder utiliza todo seu potencial de forma mais eficiente tornando-se um profissional de destaque realizando seus sonhos e ideais, as pessoas

precisam gostar do que faz, prestar seus serviços com mais qualidade, um bom líder sempre precisa ter em mente que nunca consegue uma boa gestão sem uma grande equipe do lado, e essa grande equipe se forma a partir dele, uma liderança eficaz se conquista com tempo e dedicação diária sobre aquilo que é seu objetivo uma boa gestão organizacional.

A organização existe dentro das pessoas e se dinamiza através das necessidades humanas, todas as pessoas tem suas necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos esses individuais que levam eles ao sucesso, trabalham sim e equipe mas sempre tem o de maior destaque, que mostra seu trabalho cada dia melhor para crescer dentro da gestão que presta seus serviços, conseguindo isso um bom líder conseguiu obter seu objetivo, e entregar um trabalho de qualidade dentro da sua gestão e motivando seus liderados a irem rumo ao sucesso, sem contar que uma gestão precisa de pessoas espertas ágeis empreendedoras e dispostas a assumir riscos, pessoas que fazem as coisas acontecerem, considerando ser essencial o treinamento e o desenvolvimento no ambiente do trabalho.

Conforme Christy (2006 p 20), as pessoas que jamais serão motivadas, elas preferem ser apenas coadjuvantes da vida nunca agindo ativamente em nada. As organizações abarrotadas destes indivíduos, eles se prendem aos seus empregados, fazem o que mandam eles fazerem, não perguntam, não argumentam, não questionam, só executam.

Infelizmente, existem pessoas que estão ali somente pra desenvolver seu trabalho, “mandam eu faço” não sabem o que querem e não lutam por um desenvolvimento melhor dentro da gestão, só querem trabalhar e receber no fim do mês que claro o valor é igual ao seu esforço, não precisamos fazer parte de uma gestão pra saber se ela é bem organizada ou bem liderada principalmente de uma escola que envolve toda uma comunidade.

Uma equipe precisa ser unida, ajudar uns aos outros, se motivaram a fazer um trabalho de qualidade, e dedicação, você nunca perde em fazer mas que dever pelo contrário seu esforço pode te trazer grandes vantagens, a vezes naquele momento não, mas só de ter a confiança do seu superior, novos cargos, chance de crescimento dentro da gestão, precisa querer crescer mudar de vida e pra isso seu esforço conta a cada dia mais e mais, se seu líder te motiva te dá um ambiente positivo.

Assim, precisa ter interesse e satisfação o grupo é o espelho do líder, outro assunto polêmico são os problemas entre a equipe ou problemas pessoais que afetam o trabalho de alguma forma, as vezes passamos por situações difíceis de controlar, conversa com seu líder procura deixar claro a situação e tentar ao máximo o controle da situação pra não atrapalhar seu desempenho, da mesma forma seu líder que também é ser humano é também tem problemas.

De forma, que, seus liderados saber que nenhum deles tem culpa, e o mais complicado, conflitos entre a equipe, sentem e conversem uma conversa passiva para os dois lados, isso claro dependendo da situação, tentem ser compreensivos uns com os outros, eu tive uma experiência assunto polêmico são os problemas entre a equipe ou problemas pessoais que afetam o trabalho de alguma forma, as vezes passamos por situações difíceis de controlar, conversa com seu líder procura deixar claro a situação e tentar ao máximo o controle da situação pra não atrapalhar seu desempenho, da mesma forma seu líder que também é ser humano é também tem problemas.

Contudo, descontar em seus liderados saber que nenhum deles tem culpa, e o mais complicado, conflitos entre a equipe, sentem e conversem uma conversa passiva para os dois lados, isso claro dependendo da situação, tentem ser compreensivos uns com os outros, eu tive uma experiência exemplar, “ olha seu trabalho ficou ótimo, mas sei da sua capacidade pra ficar melhor ainda” apesar de ver completamente ao contrário, pessoas com dificuldade ficando de lado, tentando fazer sozinho algo que era pra ser feito em equipe.

3. O SENTIDO DA LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NAS ESCOLAS

Os gestores escolares enfrentam desafios únicos quando se trata de liderança e motivação da equipe. A diversidade de perfis, demandas e necessidades dos profissionais da educação, aliados às pressões externas e às limitações orçamentárias, exigem habilidades de liderança sólidas. Além disso, motivar uma equipe pode ser complexo, pois envolve a compreensão das motivações individuais e a criação de um ambiente estimulante que promova a colaboração e o crescimento profissional.

De nada adiante querer muito fazer algo, sem saber como esse algo funciona na prática. Sendo assim, para ser um bom líder é preciso conhecer os tipos de liderança existentes, bem como o melhor momento para exercer cada um deles. Segundo Chiavenato, (2007), os três estilos principais de liderança são: a liderança autocrática, liderança democrática e liderança liberal, cada qual com suas características singulares.

Na liderança autocrática centraliza o líder em uma situação de poder absoluto. Nesse modelo, todas as decisões são tomadas pelo líder que, geralmente exerce sua posição com rédeas curtas, pode até ser um modelo eficaz para cargos de alto escalão, no entanto, esse tipo de liderança é um dos maiores responsáveis pela perda de excelentes profissionais devido à forte pressão e hostilidade que pode influenciar o ambiente de trabalho.

A liderança democrática, mantém suas responsabilidades pelas decisões inerentes ao

cargo, seu foco passa a ser nas necessidades coletivas acima das individuais. Para isso, ele pode consultara opinião das equipes, solicitar ideias, e até mesmo abrir espaço para que novas propostas sejam formuladas. Dessa forma os colaboradores se sentem valorizados, o que aumenta consideravelmente o engajamento no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, diminui a rotatividade.

A liderança liberal se refere a um estilo de líder que enfatiza a liberdade individual, a autonomia e a iniciativa pessoal dos membros da equipe. Líderes liberais tendem a dar aos seus colaboradores espaço para tomar decisões e participar ativamente no processo de trabalho, encorajando a criatividade e a inovação. Esse estilo de liderança pode ser eficaz em ambientes onde a expertise e o pensamento independente são valorizados. No entanto, é importante encontrar o equilíbrio certo entre a liberdade e a supervisão para garantir resultados consistentes e alinhados com os objetivos da organização.

Uma liderança eficaz possui diversas características que contribuem para ambiente de aprendizagem positivo. Essas características incluem habilidades de comunicação interpessoal, empatia, capacidade de inspirar e motivar, habilidades de resolução de problemas, visão estratégica e capacidade de tomada de decisões.

Ao cultivar essas características, um líder escolar pode estabelecer uma cultura de confiança, apoio e excelência. Existem várias estratégias práticas que os gestores escolares podem adotar para motivar a equipe. Essas estratégias incluem reconhecimento e recompensa do desempenho, oportunidades de desenvolvimento profissional, promoção de um ambiente de trabalho saudável e colaborativo, incentivo à participação ativa dos membros da equipe na tomada de decisões e promoção de um equilíbrio saudável entre a vida profissional e pessoal.

Segundo Guimaraes (2009), cada pessoa tem a capacidade de se motivar ou de se desmotivar, conhecida também como capacitação de automotivação ou motivação intrínseca, ou seja, uma motivação que acontece por meio de uma força interior.

Em seu livro *Liderança e Motivação*, Adair (2010), descreve que “cinquenta por cento da motivação vem de dentro da pessoa e cinquenta por cento provem de seu ambiente”. Neste caso, só é possível motivar uma equipe de trabalho se a gestão em si, estiver motivada.

Desta forma acredita-se, que o gestor tem papel relevante na motivação dos funcionários, proporcionando um clima organizacional favorável e harmonioso para desenvolver a confiança entre a equipe. Contudo, a liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum (HUNTER, 2004, p. 25).

Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos, onde o homem que comanda com sucesso seus colaboradores. Para alcançar finalidades específicas é um líder e um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações (MAXIMIANO, 1995, p. 357).

Chiavenato (2003, p. 122), define liderança como sendo um “processo que influencia e induz o que uma pessoa exerce sobre outras conforme a necessidade e situação, que as levam a realizar um ou mais objetivos”.

O líder representa a vontade coletiva, o que o leva este a mobilizar seus liderados a ação. Segundo Lacombe e Heiborn (2008, p. 349), “É verdade que os líderes defendem valores que representam a vontade coletiva, do contrário, não seriam capazes de mobilizar seus liderados a ação.”

A liderança tem o foco nas pessoas quanto ao seu desempenho e seu comportamento, a liderança eficaz cria condições para que as pessoas se tornem dirigidas motivadas no seu desempenho, o líder tende a fazer a correta leitura de cada situação e agir de acordo com o que ela exige do líder com capacidade múltiplas e muita sensibilidade de acordo com seu dia a dia, o líder deve ser antes de tudo um gestor de pessoas tendo técnicas e objetivos adequados para direcionar e orientar sua equipe.

Sabemos que liderança e motivação andam juntos, no entanto um líder e seus liderados caminhando na mesma direção, faz a instituição crescer e ser mais produtiva, pois uma equipe motivada trabalha com mais disposição, criatividade, e isso não serve só para a instituição mais sim para a equipe também, um líder de verdade tem competência atitude e espira confiança na sua equipe.

4. O PAPEL DO PEDAGOGO NA MEDIAÇÃO DOS CONFLITOS ESCOLARES

A escola é um ambiente que ainda passa por constantes mudanças. Se antes a escola apenas educava seus alunos os saberes relativos ao conhecimento, atualmente, diante da constante evolução em que a sociedade se encontra, a escola passou a ser vista como uma extensão familiar, local onde as crianças aprendem não só a ler e escrever, mas também a desenvolver sua personalidade, participando ativamente da construção de seus valores.

Diante disso, a escola passa a ser considerada um importante meio para o ensino de conceitos sócios morais.

A escola é o lugar não só de acolhimento das diferenças humanas e sociais encarnadas na diversidade de sua clientela, mas fundamentalmente o lugar a partir do qual se engendram novas diferenças, se instauram novas demandas, se criam novas apreensões sobre o mundo já conhecido; em outras palavras, escola, é, por excelência, a instituição da alteridade, do estranhamento e da mestiçagem – marcas indelévels da medida de transformabilidade da condição humana (AQUINO, 1998, p. s/n).

Hoje em dia, para o reconhecimento de uma criança enquanto sujeito social e detentora de direitos sociais, faz da educação uma exigência social, ocupando no campo da nossa educação um espaço significativo e relevante (ANDRADE, 2010).

Prevista pela Lei nº 9.394 a educação deve-se preocupar com os processos formativos que se desenvolvem nos diversos meios que a criança está inserida, devendo-se vincular à prática social. Ou seja, a escola deve preparar o estudante para a inclusão na sociedade, sendo nesse sentido, imprescindível uma educação pautada na aquisição de valores morais (PEREIRA, MARQUES & JUSEVICIUS; 2012).

Segundo os autores, Pereira e cols. (2012), averiguam em seu trabalho a função da escola e constataram que o tipo do ambiente em que o aluno esteja inserido influencia de forma direta sobre o seu desenvolvimento afetivo, moral e cognitivo.

Diante das discussões que refletem o ambiente escolar e seus profissionais na participação da formação do educando, Libâneo (1994, p. 16), enfatiza que:

O trabalho docente é parte integrante do processo educativo mais global pelo qual os membros da sociedade são preparados para a participação na vida social. A educação - ou seja, a prática educativa - é um fenômeno social e universal, sendo uma atividade humana necessária à existência e funcionamento de todas as sociedades. Cada sociedade precisa cuidar da formação dos indivíduos, auxiliar no desenvolvimento de suas capacidades físicas e espirituais, prepará-los para a participação ativa e transformadora nas várias instâncias da vida social.

Ao consideramos a escola como ambiente próprio para o desenvolvimento do ser humano, o qual oportuniza o indivíduo a aprendizagem de valores éticos, morais e sociais, podemos considerar as relações existentes no dia a dia escolar, dentre elas o conflito, e a importância do professor na mediação dessas situações.

Segundo Ferreira (1996, p. 363), conflito decorre do latim *conflictu* (embate dos que lutam), é um desentender entre partes, um desacordo, desavença, colisão, choque e uma oposição de forças, podendo ser resultado de situações em que os sujeitos sociais estão motivados a se ocuparem com atividades que os coloquem em destaque ou que possuam um alto grau de complexidade e responsabilidade. Logo, entende-se o conflito como iniciativa pela busca da melhoria coletiva, que pode ser usada em função do crescimento de uma sociedade ou, também pode ser o motivador do caos.

Machado (2004), salienta que os conflitos surgem com bastante frequência por três razões:

- Competição entre as pessoas;
- Divergência de alvos entre as partes
- Tentativas de autonomias ou de libertação de uma pessoa em relação a outra.

E assim, por falta de orientações, sem saber ao certo como proceder diante dos conflitos em sala de aula, que na maioria das vezes, docentes e gestores escolares acabam atuando do modo que mais lhe convém, utilizando-se apenas de sua experiência e bom senso.

Chrispino (2002, p. 16), define e exemplifica o conflito da seguinte forma:

Conflito é toda opinião divergente ou maneira diferente de ver ou interpretar algum acontecimento. A partir disso, todos os que vivemos em sociedade temos a experiência do conflito. Desde os conflitos próprios da infância, passamos pelos os conflitos pessoais da adolescência e, hoje, visitamos pela maturidade, continuamos a conviver com o conflito intrapessoal ou interpessoal, sobre o qual nos deteremos. São exemplos destes a briga de vizinhos, a separação familiar, as guerras, o desentendimento entre alunos.

Logo, torna um desafio enorme para os professores e gestores a aprenderem a intervir nos conflitos, em prol do favorecimento e do desenvolvimento da aprendizagem de valores e regras. Freud, citado por Castro & Santos (2009, p. 14), demonstra a importância da educação em num ambiente preventivo dos conflitos para formação do aluno:

A educação exerce um papel importantíssimo em relação á formação dos alunos. Ela poderá influenciar seu comportamento social de forma positiva ou negativa. Será positiva, á medida que orientar e prevenir os conflitos individuais para que os grupos também possam fluir em seu inter-relacionamento. Será negativo, quando ocorrer os desequilíbrios e não se conseguir promover ações criativas. Estas ações minimizam as tendências e influências negativas do contexto social e auxiliam no fortalecimento da personalidade do indivíduo.

Como toda instituição as escolas trabalham para obter o melhor resultado, o que gera uma ação coordenada, racional e estruturada, e ao mesmo tempo, sendo uma atividade coletiva, não cabe apenas o professor a responsabilidade de conter os conflitos, mas sim de todo o Sistema de Organização e da Gestão da Escolar.

A gestão democrática-participativa valoriza a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, concebe a docência como trabalho interativo, aposta na construção coletiva dos objetivos e funcionamento da escola, por meio da dinâmica intersubjetiva, do diálogo, do consenso LIBÂNEO (2001).

Diante disso, é imprescindível a presença de um orientador educacional dentro da instituição de ensino, já que seu trabalho é de atuar em todos os segmentos da escola, mas seu

público alvo é o aluno. Segundo Grinspun (2006, p. 55), o orientador educacional deve mediar às relações entre os alunos, e deve vê-los como um ser real, concreto e histórico.

Além disso, os líderes podem identificar os desafios que surgem dentro da escola e implementar estratégias proativas para lidar com eles. Um aspecto-chave da liderança escolar é a capacidade de mediar conflitos entre os alunos. Os conflitos são inevitáveis em um ambiente diversificado, mas o modo como são tratados pode moldar o ambiente e as relações futuras.

Um líder que atua como mediador não apenas resolve problemas temporais, mas também capacita os alunos com ferramentas para resolver futuros conflitos por conta própria. Eles ensinam habilidades como empatia, escuta ativa e negociação, promovendo uma cultura de respeito mútuo e compreensão.

Além disso, os líderes que se envolvem na mediação de conflitos demonstram a importância do diálogo e da colaboração. Eles modelam comportamentos que incentivam os alunos a enfrentar desafios abertamente, sem medo de represálias. Isso cria um ambiente no qual os conflitos são vistos como oportunidades de crescimento pessoal e relacional, ao invés de obstáculos.

Assim, o papel do professor promotor do ensino/aprendizagem toma outro foco, que é o de ser o responsável para mediar situações, para recuperar valores sociais, afetivos e culturais, que possibilitem ao indivíduo um desenvolvimento transformador, conforme determina o Estatuto da Criança e do Adolescente (LEI 8069/90), no seu artigo 4º:

É dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do poder público assegurar, com absoluta prioridade a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária (BRASIL, 1990, p. 1).

Para que isso ocorra, temos que entender o papel do professor como mediador nos conflitos do ambiente escolar, sendo assim, é imprescindível que este professor venha promover situações de diálogo de forma a colaborar com a amenização dos problemas relacionados a toda essa desigualdade social que afeta todos, por meio de medidas, práticas restaurativas e propostas socioeducativas que possam conscientizar alunos, pais, equipe escolar, sociedade e, assim, atender as necessidades de cada um.

O papel principal do professor mediador é ouvir; estar entre as partes envolvidas no conflito, sendo imparcial, não apontando culpados e ajudando a descobrir soluções para se resolver os problemas.

De acordo com o Projeto Escola de Mediadores (2008, p. 9):

O professor mediador é um profissional imparcial, que facilita a comunicação entre as pessoas, com o objetivo de ampliar as alternativas para a resolução dos impasses, de modo a reduzir os conflitos a níveis administráveis e construir acordos mutuamente aceitáveis. Ele é um facilitador e não um interventor de tomada de decisão; as partes envolvidas são autoras da solução do conflito, e as relações são transformadas em vínculos de solidariedade.

Sabendo desse papel, o educador pode utilizar estratégias indiretas, que não ocorrem no momento do conflito, entendendo que trabalhar a resolução do conflito é um processo diário que requer situações cotidianas e usando recursos como filmes e desenhos animados (TARDELI, 2010), histórias fictícias ou jogos que trabalhem o reconhecimento de sentimentos (TOGNETTA, 2007; 2009) e possibilitar a prática de assembléias para reflexões (ARAÚJO, 2004; TOGNETTA; VINHA, 2009) acerca de conceitos de valor e moral com alunos.

O educador pode usar, também, estratégias diretas e básicas em relação aos conflitos como exemplo:

1. Oferecer oportunidades para que trabalhem sentimentos e conflitos.
2. Compreender o papel dos conflitos como oportunidades de aprendizagem dos sujeitos.
3. Procurar não intervir ou tomar atitudes de improviso.
4. Cuidar da segurança física dos alunos, para que não sejam resolvidos por meio de agressões.
5. Ser direto e objetivo e, quando impor uma limitação ser firme e sem gritos.
6. Reconhecer e aceitar os sentimentos de todos envolvidos.
7. Ajudar o aluno a verbalizar e a escutar a opinião do outro.
8. Não subestimar a capacidade do aluno para resolver o conflito.
9. Elevar o valor do acordo mútuo.
10. Mediar a conscientização de suas responsabilidades em uma situação de conflito.
11. Deixar que o aluno vivencie as consequências de seus atos.
12. Oferecer a oportunidade para o aluno compreender e reparar seus atos.
13. Mediar a situação conflituosa de forma que o aluno possa restaurar o relacionamento.
14. Encorajar o aluno a sempre resolver seus próprios conflitos por si mesmo. (DEVRIES; ZAN, 1998 apud VINHA, 2003 p.75-76)

Torna-se imprescindível que o professor mediador planeje práticas restaurativas que acolham, ajudem e direcionem os alunos, a equipe escolar, os pais e a comunidade de forma a se conscientizarem sobre a importância da questão de valores pessoais, culturais, econômicos e

sociais envolvidos nessa situação. Estes são fatores responsáveis por todos esses problemas, que somente com diálogo, respeito, entendimento e responsabilidade resultarão em relações de convivências saudáveis. Ainda assim, para ter sucesso nesta tarefa, ou seja, na mediação de conflitos, o pedagogo precisa construir uma relação de confiança que permita administrar os diferentes pontos de vista, ter habilidade de negociar e prever ações, ouvir as partes envolvidas e ser flexível em suas decisões.

5. METODOLOGIA

A metodologia bibliográfica adotada para abordar o tema "Desafios da Liderança e Motivação na Escola" consistiu em uma abordagem sistemática de pesquisa, análise e síntese de literatura relevante. A pesquisa foi conduzida por meio de bases de dados acadêmicas, como PubMed, Google Scholar e livros especializados em educação e liderança.

A seleção dos materiais foi baseada em critérios de relevância, atualidade e autoridade. Foram revisados artigos de revistas acadêmicas, livros, relatórios e estudos de caso que tratavam de questões relacionadas à liderança escolar, motivação de alunos e equipe, desafios enfrentados pelos líderes escolares e estratégias eficazes de superação.

Os termos de pesquisa incluíram "liderança escolar", "motivação na educação", "desafios da liderança na escola" e outros relacionados. Permitindo uma análise aprofundada dos desafios enfrentados pelos líderes escolares e das estratégias para promover a motivação na escola.

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Com base nas pesquisas e estudos mencionados, algumas práticas recomendadas podem ser adotadas para aprimorar a gestão de pessoas nas escolas. Entre elas, destacam-se: estabelecer canais eficazes de comunicação, pois uma comunicação clara e transparente é essencial para uma gestão de pessoas eficiente.

Os gestores escolares devem criar espaços de diálogos e escuta ativa, promovendo a troca de ideias e o compartilhamento de informações entre todos os membros da equipe escolar. Investir em programas de formação e desenvolvimento profissional contínuo para capacitação e atualizações aos profissionais da educação, incentivando-os a buscar conhecimento e aprimorar suas habilidades pedagógicas.

Segundo Fullan (2000), o gestor educacional deve ser um líder que promove uma cultura de aprendizado contínuo, proporcionando oportunidades para que os membros da

equipe escolar compartilhem ideias, experiências e se envolvam em um processo constante de aprimoramento. Investir na formação e no desenvolvimento profissional dos educadores é fundamental para o sucesso da escola e o progresso dos alunos.

Reconhecer e valorizar o trabalho dos educadores, os esforços e conquistas dos profissionais por meio de feedbacks construtivos, elogios públicos, incentivos financeiros e oportunidades de crescimento na carreira.

Criar um ambiente de trabalho saudável e acolhedor, com relações interpessoais positivas, respeito mútuo e colaboração, contribui para o bem-estar dos educadores e para a construção de uma equipe coesa e comprometida.

Estabelecer metas claras e desafiadoras de forma clara, realista para a motivação dos profissionais a superarem seus limites e a buscarem constantemente a excelência. Promover a participação e o empoderamento dos educadores para serem envolvidos nas decisões e processos escolares, sentindo-se parte ativa na construção do projeto educativo da escola, isso fortalece o sentimento de pertencimento e a autonomia dos profissionais. Avaliar e monitorar o desempenho dos educadores para identificar pontos fortes, áreas de desenvolvimento e necessidades de capacitação.

Para compreender a importância do gestor na escola, é essencial entender o conceito de gestão educacional, que representa a integração entre a dinâmica do ensino e as práticas que ocorrem na unidade escolar, conforme definido pelas diretrizes e políticas públicas educacionais (LUCK, 2015). Isso implica que a gestão permeia todo o processo pedagógico, e o gestor deve possuir um profundo conhecimento desse processo, não para exercer controle sobre as decisões, mas para articular os elementos envolvidos e atuar como um elo entre os diversos atores educacionais.

Dessa forma, a gestão, como um processo, requer legitimidade, reconhecendo cada indivíduo como um ser histórico com suas próprias peculiaridades. Ela deve facilitar os esforços necessários para que o aluno se eduque, pois, o aprendizado acontece quando o aluno é visto como sujeito ativo (PARO, 2013).

Seguindo as ideias de Paro (2013), a questão da legitimidade da gestão educacional emerge como um dos principais desafios enfrentados pelo gestor na instituição de ensino. Além disso, há outros desafios a serem considerados, como o constante estímulo à equipe, o envolvimento dos pais e/ou responsáveis, a manutenção da qualidade do ensino-aprendizagem, a gestão eficaz dos recursos disponíveis, a adaptação às mudanças no cenário educacional e a promoção da formação contínua do corpo docente, bem como a busca pela atualização constante.

Estes desafios são numerosos e evoluem constantemente, exigindo a adoção de diferentes estratégias e tomadas de decisão fundamentadas em várias dimensões. É crucial que o gestor compreenda que não pode administrar a instituição de ensino de forma isolada. O sucesso das escolas não é atribuído exclusivamente ao gestor educacional, mas sim a toda a comunidade escolar, que engloba os processos educativos e trabalha em conjunto para alcançar o sucesso acadêmico.

É importante destacar que a autoridade do gestor não deve ser confundida com a autoridade de um chefe que apenas emite ordens. O papel do gestor é caminhar ao lado de sua equipe, estimulando e encorajando-a no processo educacional.

5. CONCLUSÃO

A gestão de pessoas nas escolas desempenha um papel fundamental na promoção de um ambiente educacional saudável e produtivo. Neste artigo, exploramos os principais aspectos da liderança e motivação, destacando sua importância para a qualidade do ensino e aprendizagem. Identificamos que uma liderança eficaz é capaz de inspirar e guiar os membros da equipe escolar, promovendo um clima organizacional positivo e estimulante. Além disso, a motivação dos profissionais da educação é um fator crucial para o engajamento e o desenvolvimento profissional. A valorização dos educadores, por sua vez, envolve reconhecer seu trabalho, oferecer oportunidades de crescimento e criar um ambiente de respeito e valorização mútua.

Ao longo do artigo, apresentamos diversas práticas e estratégias que podem ser adotadas pelas escolas para aprimorar a gestão de pessoas. Destacamos a importância da comunicação eficaz, do desenvolvimento profissional contínuo, do estabelecimento de metas claras e do reconhecimento dos profissionais da educação. As referências utilizadas neste artigo forneceram embasamento teórico e empírico para sustentar nossos argumentos e recomendações.

Outra questão essencial discutida aqui referiu-se aos desafios que os conflitos escolares podem representar, desde a perturbação da aprendizagem até os impactos emocionais duradouros. Logo, compreendemos que, a mediação de conflitos se revela como um processo transformador, onde os mediadores atuam como facilitadores neutros, permitindo que os envolvidos expressem seus sentimentos e preocupações de maneira construtiva. Isso abre espaço para a empatia, uma peça-chave na construção de relações saudáveis.

Ao adotar a mediação de conflitos como parte integrante da cultura escolar, estamos investindo na formação de cidadãos conscientes e capazes de enfrentar desafios de maneira construtiva, promovendo uma aprendizagem verdadeiramente enriquecedora.

Logo, é importante afirmar que a liderança e a mediação de conflitos escolares são duas faces da mesma moeda quando se trata de criar um ambiente educacional positivo. Líderes escolares eficazes não apenas guiam, mas também facilitam a resolução pacífica de conflitos entre os alunos. Ao desenvolver essas habilidades em conjunto, promovemos relações saudáveis, aprendizado construtivo e uma cultura de respeito que transcende os muros da escola e influencia positivamente a sociedade como um todo.

Por fim, este artigo reforça a relevância da gestão de pessoas nas escolas como um fator determinante para a qualidade da educação, aliada a uma liderança inspiradora e à motivação constante, contribui para a criação de um ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento pessoal e profissional dos educadores, refletindo diretamente na aprendizagem dos alunos.

É fundamental que gestores escolares e educadores estejam cientes da importância desses aspectos e busquem implementar práticas de gestão de pessoas que promovam um ambiente educacional saudável e estimulante. Somente assim será possível alcançar uma educação de qualidade e formar cidadãos preparados para os desafios do mundo contemporâneo.

REFERÊNCIAS

ADAIR, J. **Liderança e Motivação**. 2. ed. São Paulo: Clio, 2010.

Aquino, J. G. **Diferenças e preconceito na escola: alternativas teóricas e práticas**. 8ª ed. São Paulo: Summuns, 1998.

BRASIL. **Lei nº 8.069 de 13 de julho de 1990. Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA)**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8069 Acesso em: 27 ago. 2023.

BRASIL. Secretaria de Educação. Parâmetros Curriculares Nacionais: **apresentação dos temas transversais, ética / Secretaria de Educação Fundamental**. Brasília: MEC/SEF, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**, 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

COSTA E SILVA, A. M. **Conflitos e mediação em contextos educativos**. Revista Galego-Portuguesa de Psicoloxia e Educación. Coruña – Espanha. v. 18, p. 7-18, 2010.

FULLAN, Michael. A escola como organização aprendente: buscando uma educação de qualidade/Michael Fullan e Andy Hargraeves; trad. Regina Garcez. 2. ed. Porto Alegre: **Artes Médicas Sul**, 2000.

GELATTI e MARQUEZAN. **Contribuições Da Gestão Escolar Para A Qualidade Da Educação**. Universidade Federal de Santa Maria, Brasil, (2013). Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/download/10825/pdf>. Acesso em: 27 ago. 2023.

GUIMARÃES, S. E.R, **Motivação intrínseca, extrínseca e o uso de recompensas em sala de aula**. In: BRORUCHOVITCH E. (Org.). A motivação do aluno. Contribuições da psicologia contemporânea. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 2009. p.37-57.

HEILBORN, Gilberto; LACOMBE, Francisco. **Administração princípios e tendências**:. 2 ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.

HUNTER, James. **O monge e o executivo**: Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LIBÂNEO, J. C. de. **Didática**. São Paulo: Cortez, 1994.

LIBÂNEO, João Carlos et. Al. **O sistema de organização e de Gestão da Escola**: teoria e prática. In. Educação Escolar: políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LUCK, H. **Liderança em gestão escolar**. Série: Cadernos de Gestão. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

LÜCK, Heloísa. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis: Vozes, 2015. Série Cadernos de Gestão.

MAXIMIANO, Antônio. **Introdução à administração: Liderança**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão escolar democrática*. Vídeo Youtube. Disponível em: <https://youtu.be/WhvyRmJatRs>. Acesso em: 02 set. 2023.

PASCHOALINO, Jussara Bueno de Queiroz. **Desafios da Gestão Escolar**, 340p. Belo Horizonte: Studium Eficaz. MG, 2017.

PEREIRA, P., MARQUES, C. A. E., JUSEVICIUS, V. C. C. **A ação dos professores diante dos conflitos entre alunos**. Revista Intellectus. Jaguariúna, v. 25, p. 215-237, 2013.

RIO DE JANEIRO. Secretária do Estado dos Direitos Humanos. **Cartilha de mediadores – como montar este projeto na minha escola? Produzido** para o Viva Rio/Balcão de Direitos, em janeiro de 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sciarttext&pid=S2448-24552018000100159> . Acesso em: 27 ago. 2023.

TOGNETTA, L. R. P.; VINHA, T. P. **Quando a escola é democrática: um olhar sobre a prática das regras e assembleias na escola**. Campinas: Mercado das Letras, 2007.

VINHA, T. P.(2004) **O Processo De Resolução Dos Conflitos Interpessoais Na Escola Autocrática e Democrática**; Disponível: <http://www.seeradventista.com.br/ojs/index.php/formadores/article/view/7>. Acesso em 26 ago. 2023.

VINHA, T. P.; TOGNETTA, L. R. P.(2009) **Construindo a autonomia moral na escola: os conflitos interpessoais e a aprendizagem dos valores**. Revista Diálogo Educacional, 9(28), 525-540, 2009. Disponível em: http://www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/dialogo?_dd1=2831&dd99=view&dd98=pb. Acesso em 27 ago. 2023.