



MEDIAÇÃO ESCOLAR E CLIMA ORGANIZACIONAL

MEDIACIÓN ESCOLAR Y CLIMA ORGANIZATIVO

SCHOOL MEDIATION AND ORGANIZATIONAL CLIMATE

Margaréte May BERKENBROCK ROSITO¹

Cinthia da Rocha AZEVEDO²

Cristiane Nobre NUNES³

Felipe Luiz MOREIRA⁴

Priscila Lima PIO⁵

RESUMO: A educação como um processo, organizado, sistemático e intencional exige uma dinâmica complexa que envolva os alunos, os professores, os diretores, os coordenadores, os orientadores educacionais, os funcionários, os pais e a comunidade local. Um ambiente propício favorece o ensino aprendizagem, estimula o engajamento e fortalece os laços de pertencimento da comunidade escolar. O estudo tem o objetivo de identificar se a mediação escolar utilizada como ferramenta da gestão democrática pode colaborar para a melhora do clima organizacional da instituição escolar. Como estratégia de pesquisa, optou-se pelo Estudo de Caso e como objeto de estudo as ETECs. Foram entrevistados 05 Diretores e 05 Orientadores Educacionais. A pesquisa constatou que os princípios de gestão democrática estão presentes e alinhados com os propostos por Libâneo (2018). O estudo demonstrou que a presença do Orientador Educacional como Mediador contribui para a qualidade da educação e melhora o clima organizacional da instituição.

PALAVRAS-CHAVE: Clima organizacional. Educação. Mediação. Orientador educacional.

¹ Universidade Cidade de São Paulo (UNICID), São Paulo – SP – Brasil. Docente e Pesquisadora no Programa de Pós-Graduação em Educação. Pós-doutora em História da Educação pela Universidade de Lisboa – Portugal e Doutora em Educação pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9733-1003>. E-mail: margarete.rosito@unicid.edu.br

² Universidade Cidade de São Paulo (UNICID), São Paulo – SP – Brasil. Diretora e Docente do Centro de Educação Tecnológica Paula Souza (CPS). Mestre em Formação de Gestores Educacionais. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9318-3330>. E-mail: cirocha1975@gmail.com

³ Universidade Cidade de São Paulo (UNICID), São Paulo – SP – Brasil. Docente Curso Superior, Mestre em Educação. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9080-9780>. E-mail: crisonu@hotmail.com

⁴ Universidade Cidade de São Paulo (UNICID), São Paulo – SP – Brasil. Programa de Mestrado em Formação de Gestores Educacionais. Mestre em Formação de Gestores Educacionais. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3963-8813>. E-mail: felipeluzmoreira@hotmail.com

⁵ Universidade Cidade de São Paulo (UNICID), São Paulo – SP – Brasil. Docente Curso Superior, Mestranda em Formação de Gestores Educacionais. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3272-1809>. E-mail: priscilalimapi@yahoo.com.br





RESUMEN: La educación como proceso organizado, sistemático e intencional requiere una dinámica compleja que involucra a estudiantes, docentes, directores, coordinadores, asesores educativos, empleados, padres y la comunidad local. Un entorno propicio favorece la enseñanza y el aprendizaje, fomenta el compromiso y fortalece los lazos de pertenencia a la comunidad escolar. El estudio tiene como objetivo identificar si la mediación escolar utilizada como herramienta de gestión democrática puede contribuir a mejorar el clima organizacional de la institución escolar. Como estrategia de investigación se eligió el estudio de caso y las ETEC fueron objeto de estudio. Se entrevistaron 05 Directores y 05 Asesores Educativos. La investigación encontró que los principios de la gestión democrática están presentes y alineados con los propuestos por Libâneo (2018). El estudio demostró que la presencia del Asesor Educativo como Mediador contribuye a la calidad de la educación y mejora el clima organizacional de la institución.

PALABRAS CLAVE: Clima organizacional. Educación. Mediación. Asesor educativo.

ABSTRACT: Education as an organized, systematic and intentional process requires a complex dynamic involving students, teachers, principals, coordinators, educational advisors, employees, parents and the local community. An enabling environment favors teaching and learning, encourages engagement and strengthens the ties of belonging to the school community. The study aims to identify whether school mediation used as a tool for democratic management can contribute to improving the organizational climate of the school institution. As a research strategy, the case study was chosen and ETECs were the object of study. 05 Directors and 05 Educational Advisors were interviewed. The research found that the principles of democratic management are present and aligned with those proposed by Libâneo (2018). The study demonstrated that the presence of the Educational Advisor as a Mediator contributes to the quality of education and improves the organizational climate of the institution.

KEYWORDS: Organizational climate. Education. Mediation. Educational advisor.

Introdução

A educação como um processo, organizado, sistemático e intencional exige uma dinâmica complexa que envolva os alunos, os professores, os diretores, os coordenadores, os orientadores educacionais, os funcionários, os pais e a comunidade local.

Lidar com essa complexa dinâmica exige que todos os atores sociais envolvidos estejam comprometidos para que efetivamente a educação atinja o seu objetivo de formação humana, autônoma e cidadã dos seus alunos. Para isso é essencial um ambiente propício que favoreça o ensino aprendizagem, estimule o engajamento e fortaleça os laços de pertencimento da comunidade escolar.

A Gestão Democrática e Participativa prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/96) orienta as escolas a adotar em ações participativas em seus processos



decisórios, de tal maneira que todos possam se manifestar a respeito dos assuntos relacionados ao cotidiano escolar.

Para assegurar a eficácia da Gestão Democrática a escola tem a disposição ferramentas, entre elas a Mediação Escolar para reorientar as relações interpessoais, estimular o engajamento e transformar o conflito em momentos de aprendizagem.

Ao propor o estudo sobre Mediação Escolar como ferramenta da gestão democrática para melhorar o processo e o clima escolar temos a intenção de responder ao questionamento: “A Mediação Escolar como ferramenta da gestão democrática na escola é efetiva na melhoria dos processos escolares?” e, desta forma contribuir para aprofundamento do tema, destacando o papel do Orientador Educacional como mediador para desenvolver e considerar soluções e alternativas e, incentivando o desenvolvimento socioemocional da comunidade escolar.

Neste contexto, buscamos demonstrar os objetivos, que são: Identificar se a mediação escolar utilizada como ferramenta da gestão democrática diante dos diversos processos que incluem os alunos pode colaborar para a melhora do clima organizacional da instituição escolar. E como objetivos específicos elegemos: i) verificar como o Orientador Educacional nas ETECs é um agente de Mediação Escolar; ii) analisar o papel do Orientador Educacional na comunidade educativa e iii) avaliar como a Mediação Escolar pode influenciar na formação humana e cidadã dos alunos e no clima organizacional da escola.

Revisão da literatura

Gestão Escolar

Partindo do pressuposto que a educação é um processo organizado, sistemático e intencional, ao mesmo tempo em que é complexo, dinâmico e evolutivo (LÜCK, 2009) é importante ressaltar que a sua consecução envolve os alunos, os funcionários, a comunidade local e a sociedade como um todo e as suas demandas.

A educação como um processo de formação humana está alicerçada em princípios e diretrizes que orientam as ações educacionais das escolas voltadas para a aprendizagem de crianças, jovens e adultos, motivo pelo qual a existência de legislações que visam assegurar a qualidade do ensino oferecido pelas diversas instituições públicas e privadas no Brasil.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/96) dispõe em seu texto as normas e as atribuições das esferas governamentais, relativas a educação brasileira, e considera “a educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar,





na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade e nas manifestações culturais” (BRASIL, 1996).

Para alcançar os resultados esperados além da infraestrutura física é necessário um projeto político, social e pedagógico que envolva todos os atores no processo educacional, o qual deverá ser articulado pela Gestão Escolar.

Com o intuito de lidar com a complexidade e a dimensão que envolve o processo de educação, o conceito de Gestão Escolar foi adotado visando superar o enfoque limitante da administração escolar (CAMPOS; SILVA, 2009).

Antes da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/96), vigorava o conceito da Administração Escolar, fundamentado na Administração Científica ou na Escola Clássica, “orientado pelos princípios da racionalidade limitada; da linearidade; da influência estabelecida de fora para dentro; do emprego mecanicista de pessoas e de recursos para realizar os objetivos organizacionais de sentido limitado” (CAMPOS; SILVA, 2009).

Não é a administração que tem a função de dar sentido social à educação, através de sua função sociopolítica. Não é a administração que tem a função de construir a totalidade do projeto educativo, através de sua função pedagógica. É a prática educativa que se totaliza e tem repercussão social pela sua dimensão administrativa (WITTERMAN, 2004).

O conceito de Gestão Escolar está ancorado na mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, na ação construtiva conjunta dos atores sociais envolvidos, no trabalho associado, a partir da reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva (LÜCK, 2005).

Conforme Campos e Silva (2009, p. 1863) “o modelo de direção da escola era centralizado na figura do diretor, que agia como tutelado aos órgãos centrais, competindo-lhe zelar pelo cumprimento de normas, determinações e regulamentos deles emanados”.

Na perspectiva da Gestão Escolar uma das atribuições básicas do diretor escolar, segundo Lück (2009, p. 18), é “promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, mediante a adoção de uma filosofia comum e clareza de uma política educacional”.

Sob esse novo paradigma o gestor escolar “passa a atuar de forma mais dinâmica, comprometido com os destinos da instituição escolar, co-responsabilizando todos os atores da instituição escolar e da comunidade escolar no fazer pedagógico” (CAMPOS; SILVA, 2009).



Competências da Gestão Escolar

Para que uma prática educativa emancipatória, universal e de qualidade exige uma escola autônoma-cidadã e democraticamente gerida, conforme Lück (2009, p. 94). O que pressupõe a formação e qualificação contínua dos gestores, principalmente considerando os novos contextos e demandas da sociedade brasileira.

As recomendações propostas por Pazeto (2000, p. 167) referentes a qualificação dos gestores são: a) Formação básica sólida em educação, compreendendo o domínio das ciências que lhe dão fundamentação. b) Qualificação científica e técnica em gestão de instituições c) Formação continuada, que associe conhecimentos e experiências, e aprimore o desempenho pessoal e institucional.

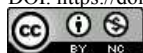
Em fase de consulta pública, o documento Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, apresentado pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), tem como objetivo “estabelecer parâmetros e referências para as políticas que norteiam o trabalho deste profissional, considerando desde os processos de escolha de diretores até o acompanhamento de sua rotina, passando pela formação inicial e continuada” (CNE, 2021).

Gestão Democrática e Participativa na Instituição de Ensino

A Gestão Democrática como princípio na Instituição de Ensino está embasada na Constituição Federal de 1988 (Art. 206, inciso VI), no Plano Nacional de Educação - PNE (Lei nº 13.005/2014) e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Art. 3º. Inciso VIII) e deve considerar os seguintes aspectos: i) aproximação entre escola, pais e comunidade na promoção de educação de qualidade; ii) estabelecimento de ambiente escolar aberto e participativo, em que os alunos possam experimentar os princípios da cidadania, seguindo o exemplo dos adultos (LÜCK, 2009, p. 70).

Em outras palavras, no contexto da gestão participativa, “o gestor escolar torna-se um coadjuvante no coletivo, construindo uma ação compartilhada, participando, analisando situações, decidindo sobre seus encaminhamentos e agindo em conjunto” (REALI; MEDEIROS, 2010).

É importante salientar que a Gestão Democrática e Participativa pressupõe a divisão do poder, com possibilidades e oportunidades reais, para o pleno exercício da participação cidadã de todos os envolvidos no processo educativo. Para que efetivamente ocorra uma Gestão Democrática e Participativa, Libâneo (2018, p. 118-122), propõe os seguintes princípios:





1) Autonomia das escolas e da comunidade educativa; 2) Relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar; 3) Envolvimento da comunidade no processo escolar; 4) Planejamento das tarefas; 5) Formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar; 6) Utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações; 7) Avaliação compartilhada; 8) Relações humanas produtivas e criativas assentadas na busca de objetivos comuns.

Instâncias colegiadas: Participação e engajamento

Os órgãos colegiados são organismos de representação dos professores, dos alunos, dos pais, dos funcionários e da comunidade na qual a escola está inserida. Essas instâncias fortalecem o processo democrático e participativo da instituição de ensino, contribui para assegurar a qualidade da ação educativa, para o bem-estar e saúde mental e para o comprometimento e engajamento dos atores sociais envolvidos com a promoção de uma educação cidadã e inovadora.

Os órgãos colegiados visando cumprir o seu papel de assegurar a qualidade do processo educacional têm as suas funções definidas pelo MEC (BRASIL, 2004, p. 41): a) Deliberativas; b) Consultivas; c) Fiscais e d) Mobilizadoras. As instâncias colegiadas são constituídas pelas seguintes representações: a) Conselho Escolar; b) Conselho de Classe; c) Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF); d) Grêmio Estudantil.

O Papel do Orientador Educacional

A atuação do Orientador Educacional tem início a partir da década de 1920, na França e nos EUA, com a Orientação Profissional (SILVA, 2015). No Brasil a função foi formalizada com o Decreto no. 17.698 de 1947, referente às Escolas Técnicas e industriais (PASCOAL; HONORATO; ALBUQUERQUE, 2008, p. 102).

O Ministério da Educação e Cultura (MEC), em 1958, regulamentou provisoriamente o exercício da função e o registro de Orientador Educacional, pela Portaria n. 105, de março de 1958, que permaneceu provisória até 1961, quando a LDB 4.024 veio regulamentar a formação do Orientador Educacional (PASCOAL; HONORATO; ALBUQUERQUE, 2008, p. 103).





O papel do Orientador Educacional é amplo e muito importante em todo o processo educacional, pois busca sempre a formação integral do estudante e trabalha com toda a comunidade escolar (BEGONE; DALABETHA; BAGNARA, 2012).

De acordo com Bortoletto (2017, p. 82) o profissional que atua com a Orientação Educacional deve ser ético, empático ter a capacidade de escuta ao outro. Seu modo de agir deve estar alicerçada nos princípios da igualdade, da justiça, da tolerância e da equidade de maneira a oferecer atenção e acompanhamento para todos da comunidade escolar, independente da situação social ou econômica.

Mediante os problemas que as escolas têm enfrentado como indisciplina, conflitos familiares, auxílio aos professores para lidar com educandos/famílias/dificuldades na aprendizagem e para auxiliar a dar conta das funções que a escola tem assumido na atualidade (BEGONE; DALABETHA; BAGNARA, 2012), o Orientador Educacional tem sido requisitado com mais frequência no ambiente escolar.

Mediação Escolar

Para Chrispino (2007, p. 15) 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” (CHRISPINO, 2007, p. 15).

Partindo do pressuposto que viver em sociedade é experienciar o conflito, o mesmo acontece na escola, onde as pessoas, que compõem a comunidade escolar, podem ter visões ou interpretações diferentes da situação. Chrispino (2007, p. 15) esclarece que o conflito pode ter origem na diferença de interesses, de desejos ou de aspirações. O que torna o processo de mediação escolar fundamental para a efetiva formação humana e cidadã.

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 (CHRISPINO, 2007, p. 23).

A mediação escolar é um procedimento “no qual os participantes, com a assistência de uma pessoa imparcial – o mediador –, colocam as questões em disputa com o objetivo de desenvolver opções, considerar alternativas e chegar a um acordo que seja mutuamente aceitável” (CHRISPINO, 2007, p. 23).

Para Mousinho *et al.* (2010, p. 94) o mediador escolar pode ter a sua formação na área da saúde ou da educação, o seu papel no processo de aprendizagem está relacionado a favorecer a interpretação do estímulo ambiental, atribuir significado à informação recebida, “possibilitar





que a mesma aprendizagem de regras e princípios sejam aplicados às novas aprendizagens, tornando o estímulo ambiental relevante e significativo, favorecendo o desenvolvimento”.

Cultura e Clima Organizacional na Escola

Para Libâneo (2018, p. 92), a cultura organizacional da escola é “um elemento indissociável das práticas de organização e gestão, ao lado de outros, como a estrutura organizacional, a tecnologia (recursos e técnicas), as relações de trabalho, as formas de participação”. A cultura organizacional da escola pode ser entendida como “um conjunto de fatores sociais, culturais, psicológicos que influenciam o modo de agir da organização com um todo e do comportamento das pessoas em particular” (LIBÂNEO, 2018).

Pazeto (2000, p.165) afirma que a Cultura organizacional deve estar sustentada em valores e propósitos convergentes para a construção do projeto institucional.

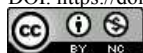
A cultura organizacional, segundo Schein, (1995, p. 14-16 apud CEIA, 2000, p. 11) está estruturada em três níveis: A) Artefatos: elementos visíveis, tais como construções, espaço físico, linguagem falada ou escrita, comportamento aparente dos membros do grupo; B) Valores e Crenças, os valores tem uma função normativa ou moral que guiam o grupo no processo de lidar com as situações, enquanto as crenças são valores interiorizados, mas ainda não tornados inconscientes; C) Concepções básicas ou crenças interiorizadas, que passam a ser tomadas como naturais e a orientar, de modo inconsciente, as ações dos indivíduos.

No intuito de identificar ou mapear o clima organizacional podem ser realizadas sistematicamente as Pesquisas de Clima Organizacional (PCO), conforme destaca Silva (2017, p. 25). As informações levantadas permitem elaborar o planejamento estratégico da escola, promover mudanças, aumentar o nível de satisfação dos envolvidos, fortalecer a cultura e o engajamento, melhorar o relacionamento interpessoal e diminuir os conflitos internos e externos.

Metodologia

A construção do conhecimento científico perpassa pela pesquisa que busca responder questões cruciais para entender determinados fenômenos sociais, de modo particular, na área de Educação.

Conforme Lakatos (2003, p. 162) “delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação”, Conforme Lakatos (2003, p. 162), a pesquisa pode ser limitada em relação, aos





seguintes aspectos: ao assunto, à extensão e a diversos fatores, tais como “meios humanos, econômicos e de exiguidade de prazo, que podem restringir o seu campo de ação”.

Para atender aos propósitos da pesquisa foram definidos o público-alvo e a localização: Diretores e Orientadores Educacionais das ETECs da Região Metropolitana de São Paulo-Noroeste que abrange 30 Etecs sedes e 13 Classes descentralizadas, as quais estão distribuídas em 12 municípios: Barueri, Cajamar, Caieiras, Carapicuíba, Francisco Morato, Franco da Rocha, Itapevi, Jandira, Osasco, Santana de Parnaíba, São Paulo e Tatuí. A escolha das ETECs levou em consideração, os seguintes fatores: A instituição na sua estrutura e função de Orientador Educacional, desde 2015, e em virtude de parte dos pesquisadores atuarem na escola.

Como estratégia de pesquisa, optou-se pelo Estudo de Caso, pois conforme Yin (2014, p. 13) Estudo de Caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno no seu ambiente natural, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são bem definidas [...] em que múltiplas fontes de evidência são usadas”.

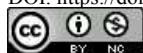
Stake (2000 apud ALVES-MAZZETTO 2006, p. 642-643) explica que no Estudo de Caso os pesquisadores devem mostrar a peculiaridade do caso, a partir dos seguintes aspectos: a) natureza do caso; b) o histórico do caso; c) o contexto (físico, econômico, político, legal, estético etc.); d) outros casos pelos quais é reconhecido; e) os informantes pelos quais pode ser conhecido.

Com base em Lakatos (2003) o procedimento para a coleta de dados foi realizado por intermédio de coleta documental, observação participante e entrevistas semiestruturadas. Foram convidados 10 Diretores e 10 Orientadores Educacionais entre as 30 ETECs, dos quais 05 Diretores e 05 Orientadores Educacionais aceitaram participar do estudo. Devido a pandemia, as entrevistas com os Diretores e Orientadores Educacionais foram online mediadas por plataformas digitais para reuniões. A observação participante foi feita por três membros da equipe de pesquisadores que trabalham na instituição foco da pesquisa,

A análise minuciosa dos dados coletados resultou em conhecimentos que poderão contribuir para ampliar a compreensão do assunto estudado.

Apresentação e análise dos resultados

Nesta etapa será feita a apresentação e análise dos resultados da pesquisa realizada em cinco ETECS do Núcleo Regional de Administração – Grande São Paulo Noroeste com o propósito elencar as principais contribuições do estudo.





Caracterização das ETECs – Escolas Técnicas Estaduais

O Centro Paula Souza (CPS), autarquia do Governo do Estado de São Paulo, foi criado pelo governador Roberto Costa de Abreu Sodré pelo Decreto-lei de 6 de outubro de 1969. Com a finalidade de articulação, a realização e o desenvolvimento da educação tecnológica, nos graus de ensino médio e superior. O órgão está vinculado à Secretária de Desenvolvimento Econômico e administra as 223 unidades das Escolas Técnicas (ETECs) e as 73 Faculdades de Tecnologia (FATEC's) do estado.

Em 1988 foram criadas as primeiras escolas técnicas criadas pelo Centro Paula Souza: a ETEC São Paulo, conhecida como ETESP, e a ETEC de Taquaritinga. A partir de 1994, com a integração de 82 escolas existentes (outras 12 escolas foram incorporadas entre 1981 e 82), a instituição passou oficialmente a responder pelo ensino técnico público estadual (CPS, 2019).

De acordo com o Centro Paula Souza (2021) as ETECS têm mais de 228 mil estudantes matriculados nos Ensinos Médio, Técnico integrado ao Médio e no Ensino Técnico, incluindo habilitações nas modalidades presencial, semipresencial, online, Educação de Jovens e Adultos (EJA) e especialização técnica. Juntas as Escolas Técnicas oferecem 212 cursos, voltados a todos os setores produtivos públicos e privados.

O processo de regionalização da estrutura administrativa, financeira e pedagógica das ETECs teve início em 2018 com o projeto piloto conduzido pelo Centro Paula Souza. A partir de 2019, teve início a implantação e gerenciamento de 12 Núcleos Regionais de Administração com aproveitamento dos espaços físicos já utilizados pela Supervisão Pedagógica Regional das ETECs, A região escolhida para a realização do estudo foi a Região Metropolitana de São Paulo Noroeste que abrange 30 ETECs sedes e 13 Classes descentralizadas, as quais estão distribuídas em 12 municípios: Barueri, Cajamar, Caieiras, Carapicuíba, Francisco Morato, Franco da Rocha, Itapevi, Jandira, Osasco, Santana de Parnaíba, São Paulo e Tatuí.

Visão, Missão e Valores das ETECs

Missão: Promover a educação pública profissional e tecnológica dentro de referenciais de excelência, visando o desenvolvimento tecnológico, econômico e social do Estado de São Paulo.

Visão: Consolidar-se como referência nacional na formação e capacitação profissional, bem como na gestão educacional, estimulando a produtividade e competitividade da economia paulista.





Valores: Valorização e desenvolvimento humano; Postura ética e comprometimento; Respeito a diversidade e a pluralidade; Compromisso com a gestão democrática e transparente; Cordialidade nas relações de trabalho; Responsabilidade e sustentabilidade; Criatividade e inovação.

Perfil dos respondentes

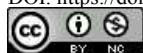
Como mencionado, anteriormente, foram entrevistados 05 diretores e 05 orientadores educacionais do Núcleo Regional de Administração (NRA 5) – Grande São Paulo Noroeste, cujo perfil será apresentado, a seguir.

Diretores

Dos 05 diretores entrevistados, 04 são do sexo feminino e 01 do sexo masculino. No tocante a idade 03 diretores têm entre 40 a 49 anos; 01 tem entre 50 a 59 anos e 01 tem idade superior a 60 anos. Quanto ao nível educacional mais elevado da Diretoria, constatou-se que 04 com Lato-Sensu – Especialização 01 com Strictu-Sensu – Doutorado. Com relação ao tempo no exercício da função de Diretor; 01 com menos de 01 ano de experiência; 01 entre 04 a 08 anos de experiência; 02 entre 09 a 12 anos de experiência e 01 com mais de 13 anos de experiência. Nota-se a predominância feminina no cargo de Direção, todos os entrevistados são pós-graduados e a maioria tem entre 09 a 12 anos ou mais tempo de experiência.

Orientadores Educacionais

Os cinco Orientadores Educacionais entrevistados são do sexo feminino. Quanto a idade, 03 com idade entre 40_49 anos; 01 com idade entre 50_59 anos e 01 com menos de 40 anos. No que diz respeito ao nível educacional mais elevado, identificou-se 03 com Lato-Sensu – Especialização e 02 com Strictu-Sensu – Mestrado. Com relação ao tempo de experiência na função; 01 com menos de 01 ano de experiência; 02 entre 01 a 03 anos de experiência e 03 entre 04 a 07 anos de experiência. Todos os Orientadores Educacionais entrevistados atuam também como professores nas suas respectivas disciplinas.





Gestão Escolar

As ETECs formam uma rede de escolas de educação profissional, público e gratuito, com unidade de princípios e procedimentos pedagógicos e administrativos, cuja estrutura organizacional e as atribuições de todos os cargos é definida pelo Conselho Deliberativo da CEETEPS. Assim, nas ETECS a Gestão Escolar compreende a Direção, a Coordenação Pedagógica, a Orientação Educacional, os Serviços Administrativos, os Serviços Acadêmicos e os Serviços de Relações Institucionais.

À luz dos conceitos revisitados para subsidiar a pesquisa, pode-se afirmar que a estrutura organizacional e os cargos que constituem a Gestão Escolar das ETECs e as suas respectivas atribuições permitem que o processo de ensino aprendizagem estejam alinhados com os princípios da Gestão Democrática e Participativa e contribuam para a efetividade do processo de educação autônoma e cidadã de seus alunos.

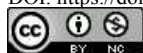
Competências da Gestão Escolar

Luck (2009) e Pazeto (2000) enfatizam a importância da formação e qualificação permanente do Gestor Escolar e recomendam que suas competências estejam alinhadas ao conhecimento técnico, ao conhecimento científico, às experiências e as habilidades relacionadas ao desenvolvimento pessoal e de gestão. O estudo identificou no Regimento Comum a existência de 25 atribuições da Gestão Escolar nas ETECs, as quais podem ser correlacionadas com as dimensões propostas pelo Conselho Nacional de Educação, como exemplificado, a seguir:

Quadro 1 – Dimensões propostas pelo Conselho Nacional de Educação

DIMENSÕES PROPOSTAS PELA CNE	ATRIBUIÇÕES DA GESTÃO ESCOLAR DAS ETECS.
I) Político-Institucional	Garantir as condições para o desenvolvimento da gestão democrática do ensino, na forma prevista pela legislação.
II) Pedagógica	Coordenar a elaboração do projeto político-pedagógico da escola.
III) Administrativa Financeira	Gerenciar os recursos físicos, materiais, humanos e financeiros para atender às necessidades da escola a curto, médio e longo prazos; Promover a elaboração, o acompanhamento, a avaliação e o controle da execução do Plano Plurianual de Gestão e do Plano Escolar Coordenar o planejamento, execução, controle e avaliação das atividades da escola.
IV) Competências Pessoais e Relacionais	Criar condições e estimular experiências para o aprimoramento do processo educacional.

Fonte: Elaborado pelos autores





Gestão Democrática e Participativa

A Constituição Federal de 1988 (Art. 206, inciso VI), o Plano Nacional de Educação - PNE (Lei nº 13.005/2014) e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Art. 3º. Inciso VIII) constituem a base da Gestão Democrática nas Instituições de Ensino.

Luck (2009), Fank (2010), Bankersen e Stockmanns (2013) e Libâneo (2018) destacam como essencial a Gestão Democrática no ambiente escolar como princípio fundamental para assegurar uma formação humana e cidadã dos alunos.

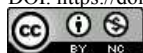
Ao contrastar as ações para estimular a participação no cotidiano escolar, proposto por Reali e Medeiros (2010) com as iniciativas das ETECs para impulsionar o engajamento de todos os atores no contexto escolar, a pesquisa identificou que a criação da Comissão de Gestão Participativa (CGP) do Centro Paula Souza (CPS), criada em 2016, tem um papel significativo nesse processo. A Comissão é formada por diretores, professores e orientadores educacionais de Escolas Técnicas (ETECS) e Faculdades de Tecnologia (FATECS) estaduais; além de integrantes de diferentes departamentos da instituição.

Com o estudo verificou-se que as ETECs adotam os Princípios para a Gestão Democrática e Participativa propostos por Libâneo (2018), entre os quais destacam-se: **a)** Autonomia das escolas e da comunidade educativa. **b)** Relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar; **c)** Formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional da comunidade escolar; **d)** Avaliação compartilhada. **e)** Relações humanas produtivas e criativas assentadas na busca de objetivos comuns.

Órgãos Colegiados

Os órgãos colegiados são espaços de participação com propósitos e estatutos específicos, sempre alinhados com Projeto Político Pedagógico e com o Regimento Escolar, para tratar de assuntos relacionados a gestão da escola sob o olhar de cada segmento representado, como professores, alunos, funcionários, pais e comunidade.

O órgão deliberativo das ETECs é o Conselho de Escola composto por representantes da comunidade escolar e da comunidade extraescolar. além do Conselho de Escola, estão previstos os seguintes órgãos colegiados: a) Conselho de Classe; b) Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF); c) Grêmios Estudantil; d) Cooperativas; e) Representação de Classe; f) Comissões.





O Papel do Orientador Educacional

Diversos autores, entre os quais Pascoal, Honorato e Albuquerque (2008); Begone, Dalabetha e Bagnara (2012) e Silva e Goldemberg (2015) apresentam uma retrospectiva do surgimento da função do Orientador Educacional e enfatizam sobre a sua importância no ambiente escolar. Esses autores destacam que o papel do Orientador Educacional foi moldado a partir da introdução do ensino técnico na França e nos E.U.A na década de 1920.

A função do Orientador Educacional foi instituída nas ETECs pela Deliberação CEETEPS 18, de 16-07-2015 e o nome do cargo é Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional. A definição do papel e das atribuições do Orientador Educacional consta da Deliberação do CEETEPS que instituiu o cargo. Nas entrevistas com os Orientadores Educacionais das ETECs pesquisadas foi possível identificar a visão desses profissionais com relação ao seu papel e partir daí correlacioná-las com a visão institucional, como pode ser verificado, a seguir:

Quadro 2 – Visão x Papel

VISÃO INSTITUCIONAL SOBRE O PAPEL DO ORIENTADOR EDUCACIONAL	VISÃO DO ORIENTADOR ESCOLAR SOBRE O SEU PAPEL PROFISSIONAL
I) Colaborar com a formação permanente do corpo discente, no que diz respeito aos valores e atitudes, promovendo atividades que levem o aluno a desenvolver a compreensão dos direitos e deveres da pessoa humana, do cidadão, do Estado, da família e dos demais grupos que compõem a comunidade, por meio de participação dos alunos nos órgãos colegiados.	Proximidade com o aluno numa relação de respeito e troca; Ouvir os alunos; Articular entre os vários profissionais da educação dentro da escola, alunos e responsáveis.
II) Mediar às relações interpessoais entre os alunos e a escola	Dialogar com as partes para solucionar o conflito; Prevenir ou remediar o conflito; Conversar com os pais sobre o ambiente familiar e a interferência na aprendizagem.
III) Assistir alunos que apresentam dificuldades de ajustamento à escola, problemas de rendimento escolar e/ou outras dificuldades escolares, especialmente na recuperação e nos casos de progressão parcial, por meio de gerenciamento e coordenação das atividades relacionadas com o processo de ensino-aprendizagem.	Orientar o aluno a frequentar os grupos de estudos; Facilitar as relações de aprendizagem e o comportamento discente
IV) Reunir-se com pais e responsáveis	Conversar com os pais sobre o ambiente familiar e a interferência na aprendizagem
V) Buscar a cooperação dos educandos, orientando-os quanto as suas escolhas, relacionamento com os colegas e professores e vivências familiares	Ouvir bastante os alunos
VI) Favorecer a articulação entre a vivência do aluno em sua comunidade os temas abordados em sala de aula, contextualizando a aprendizagem	Articular entre os vários profissionais da educação dentro da escola, alunos e responsáveis





<p>VII) Desenvolver nos alunos hábitos de estudo e organização, planejando atividades educacionais de forma integrada, com a finalidade de melhoria do rendimento escolar</p>	<p>Orientar o aluno a frequentar os grupos de estudos Facilitar as relações de aprendizagem e o comportamento discente</p>
--	--

Fonte: Elaborado pelos autores

A Mediação Escolar sob as perspectivas do Gestor e dos Orientadores Educacionais nas ETECs

Considerando que viver em sociedade é experienciar o conflito (CHRISPINO, 2007, p. 15), essa realidade no espaço escolar pode contribuir para o aprendizado coletivo de formação humana e cidadã. Pois a mediação escolar como um processo tem no papel do mediador uma pessoa imparcial para reorientar as relações sociais entre os envolvidos, contribuir para a melhoria da aprendizagem, buscar soluções em conjunto com a comunidade educativa. Partindo desse pressuposto, pode-se afirmar que a instituição do cargo de Orientador Educacional nas ETECs como Professor Coordenador de Projetos Responsável pela Orientação e Apoio Educacional para atuar como mediador e promover ações que estimulem a convivência saudável, fortaleça os vínculos e direcionem os esforços para o alcance dos objetivos comuns. A partir dos dados levantados pela pesquisa e considerando que o Orientador Educacional foi instituído há seis anos nas ETECs, nota-se perspectivas sob o ponto de vista do Gestor e do Orientador Educacional, como pode ser constatado no quadro abaixo:

Quadro 3 – A Mediação Escolar sob as perspectivas do Gestor e dos Orientadores Educacionais nas ETECs

GESTOR	ORIENTADOR EDUCACIONAL
<p>01) Apenas ouvir o estudante e encaminhar para o Caps ou Orientar os responsáveis.</p>	<p>01) Ouço bastante os alunos; Muitas vezes converso com os pais sobre o ambiente familiar que está atrapalhando a aprendizagem do aluno; oriento o aluno a frequentar grupos de estudos</p>
<p>02) Passaram pela escola alguns profissionais na área. Alguns tinham o perfil mais facilitador de diálogos e mediador de conflitos, outros tinham características mais burocráticas. Acredito que o primeiro perfil era mais interessante para a unidade.</p>	<p>02) O profissional deve ser um articulador dentre os vários profissionais da educação dentro das escolas e os alunos e seus responsáveis. Há necessidade de maior conhecimento e capacitações, preparando ainda mais esses profissionais.</p>
<p>03) O Orientador Educacional procura auxiliar o aluno nas questões referentes à aprendizagem em todos os sentidos incentivando no processo, identificando possíveis dificuldades e buscando soluções.</p>	<p>03) Tem a parte burocrática que consome um tempo imenso, e acaba atrapalhando a principal função, gostaria de ter mais tempo para atuar de forma integral na prevenção de conflitos. Por vezes a orientação atua, por Falta de tempo, apenas na mediação e não na prevenção. Os conflitos acontecem por inúmeras razões, mas para solucionar há uma grande dificuldade, pois, tratar com pessoas distintas, interesses distintos não é fácil, então a melhor forma era dialogando em separado com cada parte, e após acertar os</p>





	“ponteiros” eu trabalhava em conjunto com as duas partes envolvidas: a conversa era coletiva. A presença da coordenação é muito importante, e complementa o trabalho.
04) O Orientador Educacional procura auxiliar o aluno nas questões referentes à aprendizagem em todos os sentidos incentivando no processo, identificando possíveis dificuldades e buscando soluções.	04) Meu papel sempre foi o de facilitar as relações de aprendizagem e comportamento dos discentes dentro do ambiente escolar. Meu foco é o de estar sempre próxima, numa relação de muito respeito e troca com meu discente. A empatia dentro desse trabalho sempre se faz necessária para conseguir entender o sentimento do outro e agir de forma mais efetiva.
05) Cabe ao orientador acompanhar discentes e responsáveis diante das múltiplas questões do desenvolvimento escolar: conflitos, dificuldades de aprendizagem, planejamento dos estudos, atividades pedagógicas que subsidiam continuidade do aprendizado e frequência.	05) Ainda não tive nenhuma experiência prática onde fosse necessária a intervenção por parte da OE para mediação de conflitos, mas em compensação por algumas vezes já constatei alunos que não estavam com uma vida escola ativa, e procurei mostrar a importância dos estudos, como estar na Etec já é uma Vitória. Enfim, motivo os alunos para que concluam essa fase da vida deles.

Fonte: Elaborado pelos autores

Cultura e Clima Organizacional nas Escolas

Libâneo (2018) e Pazeto (2000) ressaltavam que a cultura organizacional é indissociável das práticas de organização e gestão, sendo assim, deve estar sustentada por valores e propósitos convergentes para a construção do projeto institucional da escolar.

A pesquisa constatou que as ETECs, como uma rede de escolas técnicas atuantes no Estado de São Paulo, têm autonomia na gestão das suas 223 unidades, as quais têm as suas especificidades regionais, todas estão sustentadas por valores e propósitos convergentes, que podem ser observados no manifesto único da visão, missão e valores.

Para avaliar e fortalecer a cultura organizacional, por intermédio das Pesquisas de Clima Organizacional (PCO), como descreve Silva (2017, p 25), as ETECs, desde 1997, adotam o Sistema de Avaliação Institucional (SAI) com a finalidade de estimular e envolver a comunidade escolar no processo de avaliação do clima organizacional. A partir de 2010, os formulários em papel foram substituídos por uma plataforma on-line, o que garante agilidade, transparência e maior participação dos alunos, inclusive dos egressos.

Considerações finais

Com o objetivo de verificar se a Mediação Escolar como ferramenta da gestão democrática na escola é efetiva na melhoria dos processos escolares a pesquisa foi realizada com Diretores e Orientadores Educacionais das ETECs da Região Metropolitana da Grande São Paulo – Noroeste, tendo como estratégia metodológica o Estudo de Caso. Em virtude da





atual situação social, advinda pela pandemia da COVID-19 e das restrições sanitárias impostas, as entrevistas foram feitas online por intermédio de plataformas digitais.

As 223 ETECs estão ligadas ao Centro Paula Souza, autarquia do Governo do Estado de São Paulo, órgão vinculado à Secretária de Desenvolvimento Econômico. A administração de cada unidade escolar é composta pela Direção, Coordenação Pedagógica, Orientador Educacional, Serviços Administrativos, Serviços Acadêmicos e Serviços de Relações Institucionais.

No que diz respeito a Gestão Escolar, o estudo identificou que os princípios de gestão democrática estão presentes nas ETECs e estão alinhadas com os princípios propostos por Libâneo (2018). O órgão deliberativo das ETECs é o Conselho de Escola composto por representantes da comunidade escolar e da comunidade extraescolar.

A aplicação da Gestão Democrática e Participativa nas ETECs tem o intuito de valorizar as relações baseadas no diálogo e no consenso, tendo como práticas a participação, a discussão coletiva e a autonomia.

Nas ETECs a função de Orientador Educacional foi instituída em 2015, até então o Diretor tinha atribuição. No estudo identificou-se que os Diretores ainda exercem essa função. Quanto ao papel do Orientador Educacional, ao correlacionar a perspectiva institucional, a partir das atribuições constantes nos documentos internos e a perspectiva dos profissionais entrevistados, observa-se a existência de uma lacuna, o que pode ser explicado pelo pouco tempo no cargo.

O estudo demonstrou que a presença do Orientador Educacional como Mediador favorece o relacionamento entre a comunidade escolar, contribui para o processo educativo e melhora o clima organizacional da instituição. Um aspecto limitador da pesquisa é fato de somente entrevistar os Diretores e Orientadores Educacionais.

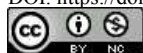
Visando aprofundar e estimular novos estudos sobre a Mediação Escolar e seu impacto no clima organizacional, sugere-se a realização de pesquisas com a participação dos alunos e da comunidade educativa.

Diante dos novos desafios da educação híbrida, motivada pelas restrições sanitárias, devido a pandemia do novo coronavírus, a Mediação Escolar como instrumento de gestão democrática e participativa deverá transitar pelo presencial e virtual, o que certamente trará impacto no papel do Orientador Educacional e conseqüentemente no clima organizacional das escolas.



REFERÊNCIAS

- ALVES-MAZZOTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, set./dez. 2006.
- BANKERSEN, I. H.; STOCKMANN, J. I. O papel do gestor escolar no processo pedagógico e administrativo em escola do campo. **Cadernos PDE**, v. 1, 2013. ISBN 978-85-8015-076-6. Disponível em: http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_pde/2013/2013_unicentro_gestao_artigo_iranice_helena_bankersen.pdf. Acesso em: 15 abr. 2021.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1988.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Lei n. 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, DF: MEC, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 22 mar. 2021.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. **Conselhos Escolares: Democratização da escola e construção da cidadania**. Brasília, DF: MEC, SEB, 2004.
- CEIA, A. M. R. **Um olhar de dentro: o clima de escola na perspectiva dos alunos**. 2011. 164 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Gestão Educacional) – Universidade Aberta, Portugal, 2011. Disponível em <https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2055/1/Alda%20Ceia.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2021.
- CHRISPINO, Á. 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. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ensaio/v15n54/a02v1554.pdf>. Acesso em: 01 maio 2021.
- CNE. Conselho Nacional de Educação. **Matriz nacional comum de competências do diretor escolar**. 2021. Disponível em: https://formacaoprofessordotcom.files.wordpress.com/2021/02/texto-referencia_matriz-nacional-comum-de-competencias-do-diretor-escolar-cne-05_02.pdf. Acesso em: 28 abr. 2021.
- FANK, E. **Escola pública como método e concepção: uma abordagem para além dos clichês das políticas mercadológicas e de coalizão**. Curitiba, PR: SEED, 2010.
- LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.
- LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo: Heccus Editora, 2018.
- LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.





LÜCK, H. Perspectiva da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto**, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

MOUSINHO, R. *et al.* Participação: exigências para a qualificação do gestor e processo permanente de atualização. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 163-166, fev./jun. 2000. Disponível em: http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72.pdf. Acesso em: 16 abr. 2021.

SILVA, A. M. C. Mediação e(m) educação: discursos e práticas. **Intersaberes**, Curitiba, v. 6, n. 12, p. 249-265, 2011. DOI: <https://doi.org/10.22169/intersaberes.v6i12.41>

STAKE. R. E. Case studies. *In*: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.) **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 2000. p. 435-454.

UNESCO. **Activating policy levers for Education 2030**: the untapped potential of governance, school leadership, and monitoring and evaluation policies. Paris: UNESCO, 2018.

WITTMANN, L. C. **Práticas em gestão escolar**. Curitiba: IBPEX, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

Como referenciar este artigo

BERKENBROCK ROSITO, M. M.; AZEVEDO, C. R.; NUNES, C. N.; MOREIRA, F. L.; PIO, P. L. Mediação escolar e clima organizacional. **Rev. @mbienteeducação**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 518-536, set./dez. 2021. e-ISSN: 1982-8632. DOI: <https://doi.org/10.26843/v14.n3.2021.1055.p518-536>

Submetido em: 25/05/2021

Revisões requeridas: 14/09/2021

Aprovado em: 10/10/2021

Publicado em: 16/12/2021

