

# Gestão dos conflitos na Instituição Educativa




Ana Maria Falcão de Aragão

[anaragao@terra.com.br](mailto:anaragao@terra.com.br)

## Ponto prévio:

... **Confesso** que estive por seis anos em uma escola pública e que busquei (co)construir um espaço de trabalho com os educadores – professores, funcionários e equipe de gestão escolar –, em que eles foram os autores de seus discursos para que fosse possível concretizá-los, então, na prática, o que vinha sendo objeto de reflexão.



**A partir de um projeto formativo** realizado entre a universidade e uma escola pública (*Projeto Escola singular: ações plurais*), entre os anos de 2003 a 2008, o **processo de reflexividade coletiva** de um **grupo de professores** foi sendo registrado, possibilitando que fossem apontados os **indícios** deste processo, bem como suas **implicações.**

## ... voltando para a escola em 2003:


- escola de ensino fundamental (1º. ao 9º. ano) na região noroeste de Campinas

- problemas de **indisciplina**

- participação no TDC (coordenado pela OP + Direção)



cuidado e respeito pelos saberes dos educadores

 **promoção da reflexividade:** busca de fundamentação das tomadas de decisão e ação cotidianas...

**REFLETIR**

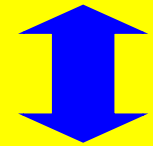


**PENSAR**

**Reflexão:**

**Ação de indissociar** teoria e prática

Buscar, na teoria, os fundamentos da prática...  
Buscar, na prática, a "construção" da teoria...



**Reflexividade: capacidade de realizar  
reflexão**

**(sistemática e coletivamente)**

## Paradigmas de formação

(Sá-Chaves, 2002)

- **Racionalidade técnica**

- ✓ **homogeneização**
- ✓ **uniformização**
- ✓ **padronização**



**repetição, reprodução e estagnação**

- **Racionalidade reflexiva, crítica e ecológica**

**Compromisso com**

- ✓ **a ação**
- ✓ **a mudança**
- ✓ **a transformação**
- ✓ **a convivialidade**
- ✓ **a tolerância**
- ✓ **a aceitação**
- ✓ **os valores de Bem**



**mudança, progresso e desenvolvimento**

## **Referencial: a reflexividade**

Não é possível ampliar os saberes e os conhecimentos com um esforço individual apenas, é fundamental que se reconheça a mais-valia do outro como um parceiro importante para esta ampliação, **para uma efetiva mudança que se produz em contexto, fazendo e refletindo sobre o feito e o a fazer.** Acreditamos que a organização da escola tem que ter espaço para o coletivo existir, **espaços de conversa, tempos de conversa.**



Os **espaços de conversa** foram sendo instituídos a partir da convicção de que o seu valor

*não está no fato de que ao final se chegue ou não a um acordo... pelo contrário, uma conversa está cheia de diferenças e a arte da conversa consiste em sustentar a tensão entre as diferenças, mantendo-as e não as dissolvendo, e mantendo também as dúvidas, as perplexidades, as interrogações... e isso é o que a faz interessante... por isso, em uma conversa, não existe nunca a última palavra... por isso uma conversa pode manter as dúvidas até o final, porém cada vez mais precisas, mais elaboradas, mais inteligentes... por isso uma conversa pode manter as diferenças até o final, porém cada vez mais afinadas, mais sensíveis, mais conscientes de si mesmas... por isso uma conversa não termina, simplesmente se interrompe... e muda para outra coisa... (Larrosa, 2003, p. 63)*



Se a **Psicologia**, de modo geral, nos ensina a olhar para a dimensão individual, **não podemos pensar neste indivíduo fora de um coletivo.**

Eu acreditava que o grupo de professores acabaria propondo uma reorganização escolar que transformasse a sua docência.

**Apostei no coletivo.** Apostei que o professor deveria sair de si mesmo para realizar indagações que o levassem a compreender que não é necessário relacionar **teoria e prática, pois elas são indissociáveis.**

# Projeto formativo-investigativo:

**Formativo**



**Investigativo**



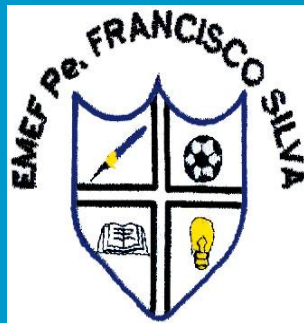
**Pós-doc**

**Livre-docência**

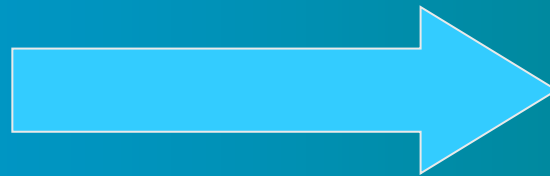
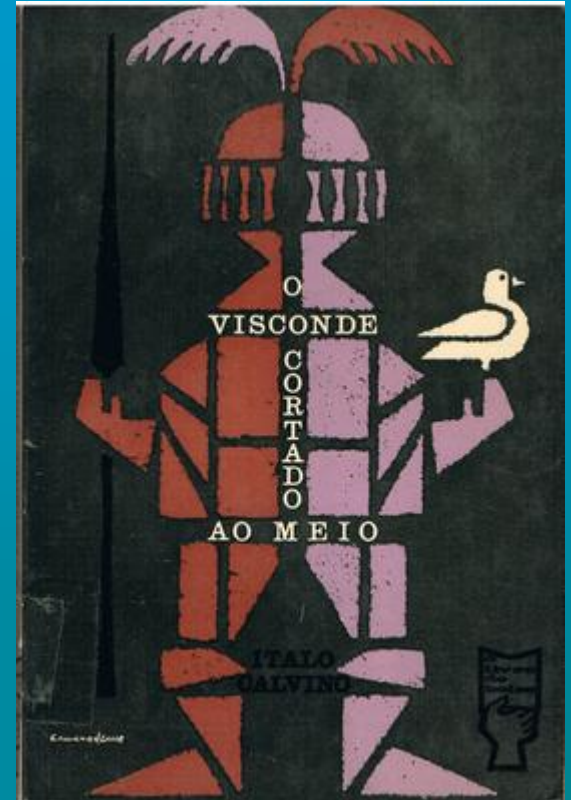
# Relatando uma parceria

Universidade e escola públicas

*Escola singular: ações plurais*



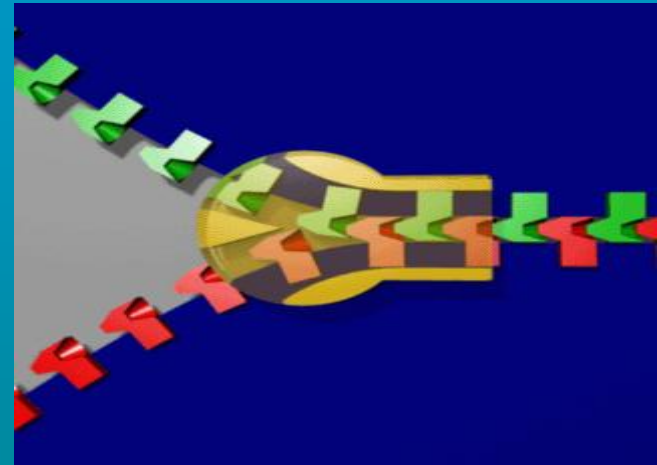
Parafraseando  
Calvino (1999), o  
**meu *Visconde* está  
*partido ao meio...***



Registro metafórico - Calvino:

Os **dois projetos** na escola tiveram que ser **costurados** para que se pudesse compreender a origem e a constituição de uma **escola reflexiva**, em transformação.

Não podemos dizer que um dos projetos era "do bem" e o outro "do mal", mas, sim, que eles **eram parte de uma mesma escola**, com os mesmos protagonistas e que foram sendo **costurados, mesmo que de forma não simétrica**.



# - **Parceria Universidade-Escola 2003-2008**

## **Focos:**

- Promoção do desenvolvimento profissional docente por meio da **reflexividade**
- Trabalho coletivo buscando superar **dilemas cotidianos** visando a **construção compartilhada** do projeto político-pedagógico (PPP) da escola

Identificar as **estratégias de formação** que favoreceram o desenvolvimento das lógicas reflexivas (**do "eu solitário" ao "eu solidário"**).

## ... voltando para a escola em 2003:

- problemas de **indisciplina**
- participação no TDC (coordenado pela OP + Direção)

## De 2003 a 2008:

Reuniões semanais: 2 grupos de trabalho (GT)

Universidade-Escola:

- GT 1: 5º. ao 9º. ano
- GT 2: 1º. ao 4º. ano

audiogravadas e registradas coletivamente

# **Pressupostos das estratégias utilizadas**

**RESPEITO PELOS  
CONHECIMENTOS E SABERES  
PRODUZIDOS PELA ESCOLA**

**ESPAÇOS DE CONVERSA:  
semanais, freqüentes e sistemáticos**



# Buscar a fundamentação teórica:

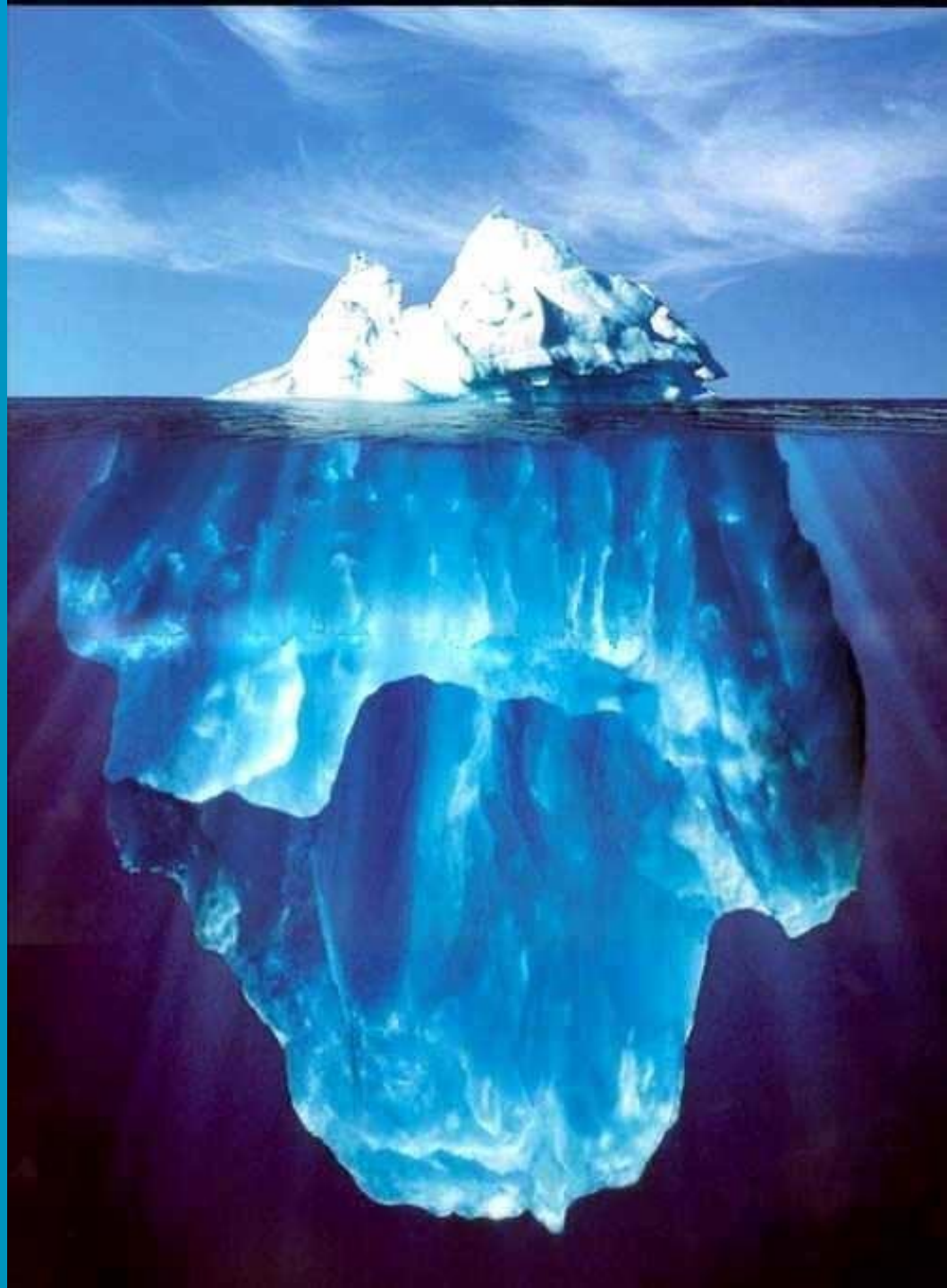
Isto quer dizer que tínhamos a idéia de buscar um conhecimento que fosse científico?

Claro que sim! Mas de uma ciência que não precisa ser estatisticamente comprovada.

Buscávamos **princípios e pressupostos** para fundamentar as nossas práticas cotidianas

(Se não houvesse literatura específica, um dilema era analisado do ponto de vista da **teoria histórico-cultural**, e, assim, íamos construindo, com os professores, os conhecimentos necessários para analisar cada dilema.)

**Enquanto isso,  
na escola...**



# Problemas relatados pelos professores:

(nossos “velhos conhecidos”):

## -Desrespeito pelos professores:

- não se incomodam com a entrada do professor em classe...
- jogam truço na aula
- fumam em classe
- agressão verbal e física...

**“Dona, você não cheira nem fede... Tanto faz você entrar ou sair da classe...”** (aluno em 2003)



## **FALANDO DOS PROBLEMAS...**

*Mude, mas comece devagar,  
porque a direção é mais  
importante  
que a velocidade...*

*Sente-se em outra cadeira,  
no outro lado da mesa.  
Mais tarde, mude de mesa...*

**Clarice Lispector**



## FALANDO DOS PROBLEMAS...

- como fazer proposta de um projeto que (*nem eu sabia!*) daria tanto trabalho ???
- respeito...
- não temos as respostas...
- paciência histórica...

## Partindo dos Dilemas:

tensão nas  
tomadas de decisão

### caracterização dos dilemas:

envio de textos por escrito para coordenação  
do projeto – ***cartas de amor à docência...***

redação coletiva do Projeto  
***Escola Singular: ações plurais***



# Alterações na escola em

## 3 eixos básicos:

**a) Busca por ações mais coletivas e menos individuais**

**b) a reorganização curricular – mais tempo com os alunos e dar-lhes voz e vez**

(semi-módulo e aulas triplas e duplas; trimestralidade; disciplina “Filosofia, Ética e Cidadania”; instituição de assembleias de classe);

**c) relações interpessoais na escola: têm que ser cuidadas...**



**Reuniões**

**Grupos de Trabalho  
(GTs)**

**Sub-grupos  
(GTzinhos)**

**Seminários**



## Dois tipos de estratégia:

- **intencionais:** ação dos formadores "externos"
- **emergentes:** ocorrências não previsíveis no início



***Inéditos viáveis***

(Paulo Freire)

# Algumas estratégias utilizadas

- registro por escrito de cada encontro (com leitura posterior)
- discussão coletiva de textos;
- busca pela indissociabilidade entre teoria e prática;
- articulação entre as discussões e as práticas realizadas em outros espaços/tempos coletivos da escola;

# Algumas estratégias utilizadas

- proposição de novas/diferentes formas de organização da rotina escolar (aulas – FEC - , trimestralidade, professores, estratégias pedagógicas, etc.);
- discussão e institucionalização de assembleias de classe;
- socialização do que vem (vinha) sendo pesquisado (eventos, outras IES);
- produção coletiva de textos sobre a prática docente;

# Algumas estratégias utilizadas

- exercício de liderança na/com escola (universidade-escola-ambas)
- produção e sistematização de conhecimento sobre a prática
- realização de estratégias de dinâmica de grupo, jogos e brincadeiras como ativadores da dimensão coletiva;
- vivência pelos professores de estratégia (com seus alunos).

**... tudo em desenvolvimento...**

**- Não havia "só" problemas de indisciplina:**

**- novos professores**

**- nova Direção**

**- greve da Rede Municipal...**

**- professores descontentes**

**- desmotivados**

**- descrentes de "soluções  
mágicas"**



**novos desejos  
novos conflitos**

# Formação de professores e aprendizagem dos alunos



alunos

escola

comunidade

**Uma nova *visão de escola***

**(Bronfenbrenner, 1979)**

# Destacando algumas conclusões:

- estratégias de formação (planejadas ou emergentes):  
instituição de *um sentido comum* → *compromisso* com a mudança
- as estratégias: não qualquer uma, não para qualquer grupo de professores, mas aquelas que são *adequadas e ajustadas*.
- a reflexividade evidencia a *indissociabilidade entre a teoria e a prática*: discussões de situações práticas cotidianas permitem a re-significação do conhecimento através da reflexão
- A construção de um conhecimento acerca do que lá se passou, *indo muito além do “parece-me que...”* (relacionando as intenções, representações e interações mútuas, numa perspectiva de desenvolvimento pessoal e profissional dos interlocutores).



## Finalizando, apontamos que...

É possível **intervir intencionalmente** nos processos de **construção de conhecimento** e desenvolvimento **profissional e pessoal** docentes a partir da **promoção** de um processo de **reflexão compartilhado** de suas **práticas e ações** cotidianas em seus contextos de trabalho.



A decorative graphic in the top-left corner consisting of several interlocking puzzle pieces in a light blue color, arranged in a roughly triangular shape.

**anaragao@terra.com.br**

