

**- XLI -****GESTÃO ESCOLAR, CONFLITOS E AS PROPOSTAS DA PEDAGOGIA INSTITUCIONAL****Joyce Mary Adam**Universidade Estadual Paulista/UNESP  
Campus de Rio Claro/São Paulo/ Brasil[joyce@rc.unesp.br](mailto:joyce@rc.unesp.br)

O presente artigo discute os conceitos trabalhados pela Pedagogia Institucional e suas possibilidades enquanto uma forma de pensar a organização e a gestão da escola, tendo como foco principal as relações que se estabelecem, os conflitos e as formas de enfrentamento dos mesmos.

A Pedagogia Institucional caracteriza-se por proposta de análise e de intervenção na escola pela adoção de canais de comunicação e de instituição de processos participativos e decisórios, relacionados tanto à gestão e à organização da escola como um todo quanto ao processo educacional em sala de aula. Um dos aspectos centrais propostos é a construção e a instalação de um clima escolar de participação e envolvimento coletivo, de forma que todos os seus atores sejam responsáveis pelos processos instituintes da escola.

A gestão da escola relaciona-se diretamente com as discussões trazidas pela pedagogia institucional (PI) na medida em que está focada na instituição dos processos de interação que se processam no cotidiano escolar, contribuindo assim para desvelar os conflitos e violência reproduzida e produzida.

O postulado de partida de Fernand Oury (um dos fundadores da PI) é de que não há um problema de disciplina na classe e na escola, o que há é um problema de organização e a resposta a essa questão não é um discurso, mas sim uma nova forma de organizar a escola e a classe (CHAMBAT, 2012). Pensar a escola enquanto possibilidade de instituir práticas gestonárias mais participativas e democráticas, trata-se de permitir a construção da autonomia de decisão, a partir do grupo em interação.

Assim, algo a destacar nessa reflexão é que a Pedagogia Institucional tem como pressuposto a possibilidade de instituir a escola a partir da ideia de cada participante como construtor dessa instituição, sem no entanto, esquecer dos jogos de poder instalados na sociedade como um todo e a opressão de grupos minoritários e hegemônicos.

A questão da autoridade perpassa as relações na escola e é objeto de discussão dos autores fundadores da PI, que trazem uma reflexão em termos de uma autoridade que não é a instituída pelos poderes externos à escola mas uma autoridade construída nos processos instituintes das relações no interior da escola. Um exemplo, no conceito de autoridade de Michel Lobrot (1977), um dos pioneiros

na discussão da análise institucional francesa, encontramos a noção aceitável da autoridade que é a autoridade democrática que se caracteriza pela autoridade que garante o poder de decisão aos grupos majoritários.

Embora algumas ideias da PI passem pela discussão da autogestão, esta não é compreendida como uma forma desorganizada de gestão das instituições, como em geral se compreende no senso comum, mas a partir de uma concepção de gestão, como a define Lapassade (1977, pag. 103), enquanto *“sistema de produção da vida social na qual a gestão cessa de ser propriedade privada de alguns grupos hegemônicos, para ser propriedade coletiva.* Lapassade afirma ainda que a questão sociológica colocada pela PI, busca demarcar que o conceito de autogestão que não se confunde com o de não-diretividade. A autogestão significa colocar a nu a violência institucional, enquanto que a não diretividade relaciona-se somente com a melhoria do clima institucional e da facilitação das relações , podendo reforçar por vezes estruturas institucionais repressivas.

Como afirma Lourau (1993), na análise institucional, a ideia de instituição não é a do instituído em si, de uma estrutura física, mas é a da dinâmica e do jogo de forças que fazem o movimento das instituições. É a partir dessa concepção que é trabalhada a instituição, no jogo do das interações no interior das instituições tendo como referencia o jogo de forças político e social.

Fernand Oury e Aída Vasques , apresentam como princípios fundamentais da Pedagogia Institucional, a PI, os 4 L, que seriam o lugar, os limites as leis e em consequência destes o quarto L que seria a linguagem. O lugar é o espaço onde há as oportunidades de confronto das individualidades, do instituído e do instituinte e onde as leis e os limites se materializam por meio das interações. A linguagem perpassa todos os outros três princípios enquanto veículo de poder e de expressão do simbólico, deixando aparente o instituído e possibilitando o instituinte. Nesse sentido, é no “lugar” que os conflitos, individualidades e o simbólico se apresentam e são colocados em confronto com os limites e as leis da instituição e as leis estabelecidas de fora. (PAIN,J. MEIRIEU,P.;MARTIN,L., 2009)

Para além da mera análise, destacam-se as negociações e intervenções coletivas possibilitadas por uma metodologia participativa e a conseqüente corresponsabilização pelas decisões e conseqüências advindas de tal participação.

### **A Pedagogia Institucional e as propostas de Negociação de conflitos na escola**

O principal objetivo que tem pautado a discussão da mediação de conflitos nas escolas relaciona-se a metodologias de administração dos mesmos, buscando uma solução “pacífica” para os mesmos. O que pode ser perguntado é até que ponto as “técnicas” de negociação de conflitos propostas não deixam de lado a análise da instituição enquanto espaço de imposição da lógica desta última, sendo a solução “pacífica” o reforço das regras e não a negociação e discussão dos processos interativos.

Nesse sentido, a Pedagogia Institucional aponta para a possibilidade de uma proposta diferenciada na medida em que a negociação dos conflitos e a ideia de um clima escolar positivo têm como fonte de referência não só a instituição, mas todos os seus membros em interação. Alguns pressupostos da Pedagogia Institucional contribuem para isso, tais como a ideia da discussão de justiça social e pessoal por meio da palavra e do espaço participativo; o fato do envolvimento e da palavra ser voluntário e não imposto e a negociação partir da ideia de que os que participam da negociação são as pessoas envolvidas com as instituições e com o dia a dia sem necessariamente ser ator do processo de conflito.

A solução pacífica do conflito precisa ser pensada a partir das negociações entre os membros da instituição sem a imposição a priori de determinados grupos sobre outros. O espaço de diálogo e análise propostos nos Conselhos de Classe cooperativos propostos pela Pedagogia Institucional é um instrumento participativo muito importante nesse sentido.

A utilização dos conselhos cooperativos, de escola e de classe, para resolução de conflitos na escola pressupõe que a mediação seja realizada pelo grupo e não por alguém neutro ou especialmente treinado para essa função como previsto em algumas propostas. A vantagem de uma proposição dessa natureza encontra-se no fato de que os participantes do conselho cooperativo são atores e autores do processo educacional e do cotidiano da escola, parte da cultura e o clima presente. As diferentes perspectivas têm a chance de serem colocadas em análise antes da proposição das soluções.

### **Algumas conclusões**

Para que propostas dessa natureza sejam viáveis, a atuação da gestão da escola é fundamental. A gestão da escola, ou o núcleo gestor da escola, diretores e coordenadores pedagógicos, precisam ter a clareza de sua atuação enquanto articulador dos processos participativos e para isso é preciso se despir da figura de “autoridade” que o acompanha, enquanto concepção de autoridade meramente burocrática.

Como reflexão final então, a ideia de que para conseguirmos analisar a instituição escolar e buscar o entendimento e um clima positivo, positivo no sentido de um trabalho coletivo e negociado entre todos, é necessário em primeiro lugar a predisposição ao diálogo e a revisão de nossas crenças e preconceitos, assim como as crenças e estruturas cristalizadas da instituição escolar, que muitas vezes está somente em função de sua perpetuação enquanto instituição burocrática.

### **Bibliografia**

CHAMBAT, G. (Re)lecture pédagogique La pédagogie institutionnelle. N'autre école, . École & familles, vol. 30, 2012. Disponível em: <http://www.cnt-f.org/nautrecole/?Re-lecture-pedagogique-La>.

LAPASSADE,G. Grupos, Organizações e Instituições. Livraria Francisco Alves, RJ, 1977.

\_\_\_\_\_ Autogestion Pedagogica. Gedisa Editorial, Barcelona, 1986.

Disponível em: [http://centrorecursos.movimentoescolamoderna.pt/dt/1\\_2\\_1\\_org\\_coop\\_conselho/12\\_1\\_a\\_01\\_autogestion\\_pedag\\_glapassade.pdf](http://centrorecursos.movimentoescolamoderna.pt/dt/1_2_1_org_coop_conselho/12_1_a_01_autogestion_pedag_glapassade.pdf).

LOBROT, M. A. . A Favor ou Contra a Autoridade .Livraria Fco. Alves,RJ.,1977

LOURAU, R. Analyse Institutionelle et Pedagogie. Paris, Epi Editora, 1971.

PAIN,J. MEIRIEU,P.;MARTIN,L. (org.) la Pedagogie Institutionnelle de Fernand Oury  
Vigneux.Matrisse, 2009.