

Eixo 4: Políticas e práticas de formação e valorização dos/as profissionais da educação

GESTÃO ESCOLAR E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS: SABERES DE DIRETORES ESCOLARES

Marcela Luiz Côrrea da Silva

Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) São Carlos/ SP – Brasil

marcelaluizcorrea@gmail.com

Michele Varotto Machado

Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) São Carlos/ SP – Brasil

michele.varotto@ufscar.br

Introdução

A escola por configurar-se enquanto um espaço social baseia-se nos relacionamentos cotidianos, os quais podem, também, apresentarem-se como conflituosos e até mesmo violentos, o que implica no cuidado e na reflexão sobre as relações e a mediação destas, principalmente no que alude ao papel do diretor escolar mediante a condução dessas situações. Diante desta questão, o presente Trabalho tem como objetivo apresentar os saberes (teóricos, práticos e relacionais) e não saberes que diretores escolares utilizam para lidar com situações conflituosas no ambiente escolar.

O tema deste Trabalho consiste em um recorte da investigação qualitativa com abordagem exploratória, desenvolvida na Dissertação de Mestrado denominada “*Saberes e não saberes de diretores: relações intra e interpessoais em ambientes escolares*” (Silva, 2023); realizada no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de São Carlos (PPGE/UFSCar).

Para a análise e desenvolvimento do presente Estudo, foram usados os dizeres dos diretores na Formação em Mentoria de Diretores Escolares oferecida pela UFSCar¹, em 2021. Para ela, haviam sido convidados 200 (duzentos) diretores escolares

¹ O Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares prevê encontros síncronos semanais, com reflexões de várias temáticas ligadas ao cotidiano da gestão escolar. É fruto da parceria entre Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação SEB/MEC com a Universidade Federal de São Carlos, tendo como idealizadora e coordenadora a Profa. Titular Maria Cecília Luiz (LUIZ, 2024).

matriculados e ativos. Destes, trinta e sete (37)² aceitaram participar, os quais são servidores públicos de escolas vinculadas às Secretarias de Educação de dez (10) estados brasileiros.

Vale ressaltar que, a partir da análise das atividades reflexivas dos gestores integrantes da pesquisa (Silva, 2023), gravadas durante os encontros síncronos com autorização destes –, buscou-se compreender quais eram os saberes e os não saberes dos diretores, no que se refere à mediação de conflitos no ambiente escolar. A partir dos dados coletados, foi realizada a elaboração da Constelação (Helerbrock, 2024)³: *Formas de lidar com os conflitos e as relações interpessoais no ambiente escolar*, a qual será apresentada (ainda que sucintamente nesse estudo).

Desenvolvimento

Mediando Conflitos: conceituando a Relação com o Saber (RcS) e a Comunicação Não-Violenta (CNV)

Mediação, segundo Tartuce (2013) refere-se a uma abordagem consensual de controvérsias, em que uma pessoa isenta e capacitada atua tecnicamente com o objetivo de facilitar a comunicação entre os envolvidos. Seu objetivo é garantir condições de solução dos conflitos de forma amigável, mediante um acordo formalizado e construído pelos envolvidos, em que as desavenças e os conflitos sejam resolvidos por consenso de ambas as partes.

Nesse sentido, uma técnica de comunicação que pode ser utilizada neste processo de mediação de conflitos é a Comunicação Não-Violenta (CNV), a qual trata de várias questões a respeito do autoconhecimento, da identificação de necessidades e sentimentos, da importância de observar e ouvir sem julgamentos, e da necessidade de saber expressar-se de maneira mais adequada, empática e autêntica. (Rosenberg, 2003).

Além da CNV, a Relação com o Saber (RcS) de Charlot (2000), também traz contribuições importantes, uma vez que por meio das relações do sujeito com o outro, com o mundo e consigo, permite o desenvolvimento de um processo de empatia para

² Neste texto, os diretores são citados sem indicação de gênero ou nomes em razão do sigilo pactuado no Termo de Consentimento Livre Esclarecimento (TCLE).

³ De acordo com Helerbrock (2024) constelações são construções teóricas que incluem coerências encontradas entre os dados empíricos, e podem apresentar-se sob a forma de tipos ideais. Esses tipos ideais não devem ser considerados como categorias, já que sua construção ocorre baseada em um conjunto de elementos que são correlacionados, a partir das relações com as diversas figuras do aprender.

com o outro, de autoempatia e de observação da realidade que o circunda, o que possibilita o aprender de forma constante.

Assim como a CNV, a RcS, também, propõe uma leitura positiva da realidade social. Busca compreender o que aconteceu, entendendo que os relacionamentos precisam ser baseados na honestidade, na compaixão, com intenção de buscar atender às necessidades de todos.

A partir das contribuições, portanto, das discussões de Rosenberg (2003) e Charlot (2000) que os saberes dos diretores escolares a respeito da mediação de conflitos foi desenvolvida.

Os conflitos e as relações interpessoais no contexto escolar: os saberes dos diretores escolares

A partir do estudo realizado, o primeiro ponto que foi evidenciado a partir dos dados coletados no que diz respeito à perspectiva teórica dos diretores escolares em relação às situações de conflito e às relações interpessoais no ambiente escolar, estiveram relacionadas a importância da comunicação, da escuta ativa e da necessidade de aprender mais. Segundo Silva (2023) percebeu-se durante a Formação da UFSCar que a escuta ativa é uma técnica importante para a comunicação e as relações interpessoais dentro da escola.

Quando indagados sobre como as relações interpessoais poderiam ser melhoradas no interior das instituições escolares, os diretores foram bem enfáticos ao afirmarem a necessidade de projetos na escola que agregassem mais o coletivo, como por exemplo o Grêmios Estudantil e oficinas.

Outro ponto que merece destaque está na identificação de um dos diretores de uma atitude mais negativa perante a um conflito, o qual relata ter perdido a paciência e se exaltado perante a situação vivenciada. Isso permite notar a autocrítica do diretor em relação a não ter realizado uma boa comunicação com os docentes e funcionários da escola, o que demonstra seus saberes desenvolvidos a respeito da escuta ativa e da CNV como importantes para o fortalecimento das relações no ambiente escolar.

Nesse sentido, nota-se que a mediação é um saber importante do “ser diretor”, e, segundo Silva (2023), está imbricada no “saber relacionar-se”, isto é, no trabalho coletivo e na necessidade de acolhimento como formas de lidar com os conflitos e com

as relações interpessoais na escola, pelo exercício da empatia, da humanização e do senso de pertencimento em cada um na escola.

Conclusões

O presente estudo, ainda que um recorte sucinto da pesquisa realizada, trouxe como objetivo: apresentar os saberes (teóricos, práticos e relacionais) e não saberes que diretores escolares utilizam para lidar com situações conflituosas no ambiente escolar. Diante dos dados e pesquisa desenvolvida, foi possível notar que existe uma vontade por parte dos diretores em reduzir as barreiras na comunicação e assim, estabelecer diálogos mais assertivos e reflexivos.

A mediação de conflitos por meio da técnica da Comunicação Não-Violenta auxilia na criação de processos mais empáticos e assertivos, fator este que auxilia no processo de ensino e de aprendizagem de estudantes, na busca pela formação de cidadãos participativos, sentindo-se responsáveis pelo desenvolvimento de uma sociedade mais justa, solidária, empática e democrática.

As análises realizadas por meio deste Estudo, ancoradas na teoria da RcS (CHARLOT (2000)), possibilitaram identificar que, em seus dizeres, os diretores buscam desenvolver uma comunicação não violenta, um autoconhecimento e um refletir sobre as relações interpessoais no espaço escolar, já que essa postura proporcionaria um solo fértil para diálogos mais construtivos e menos violentos. Além disso, em suas falas, é colocada, em vários momentos, a relevância de se trabalhar em equipe. Isso porque esses tipos de atitudes coletivas desenvolvem o sentimento de pertencimento nos sujeitos, colaborando para as relações interpessoais e as comunicações na escola.

Portanto, a partir do estudo realizado, pode-se afirmar que os saberes dos diretores no envolvimento e acolhimento de alunos, a empatia, o trabalho colaborativo e o envolvimento da comunidade foram atitudes que diminuíram as situações conflituosas, fator que trouxe implicações acerca da qualidade das relações interpessoais, como um contributo para a efetivação da democracia.

REFERÊNCIAS

CHARLOT, Bernard. **Da relação com o saber**: elementos para uma teoria. Porto Alegre: Editora Artmed, 2000. 93 p.

HELERBROCK, Rafael. “Constelações”. Brasil Escola. Disponível em <https://brasilecola.uol.com.br/fisica/constelacoes.htm>, Acesso em: 15 mar. 2024.

LUIZ, Maria Cecília. **Formação de diretores de escola**: uma proposta metodológica em mentoria. São Carlos: Pedro & João Editores, 2024.

ROSENBERG, Marshall. **Comunicação Não Violenta**: Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. 2. ed. São Paulo: Ágora, 2003.

SILVA, Marcela Luiz Corrêa da. **Saberes e não saberes de diretores**: relações intra e interpessoais em ambientes escolares. 2023. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2023.

TARTUCE, Fernanda. Mediação no Novo CPC: questionamentos reflexivos. *In: In: FREIRE, Alexandre; MEDINA, José Miguel Garcia; DIDIER JR, Fredie; DANTAS, Bruno; NUNES, Dierle; MIRANDA de Oliveira, Pedro. (org.). **Novas Tendências do Processo Civil**: estudos sobre o projeto do novo Código de Processo Civil. Salvador: JusPodVm, 2013.*