

**Agrupamento de Escolas de Miradouro de Alfazina**

**Agrupamento de Escolas Cardoso Lopes**

**Agrupamento de Escolas da Apelação**

**Agrupamento de Escolas da Trafaria**

**Agrupamento de Escolas das Olaias**

**Agrupamento de Escolas de Alter do Chão**

**Agrupamento de Escolas de Avis**

**Agrupamento de Escolas de Beja**

**Agrupamento de Escolas de Coruche**

**Agrupamento de Escolas de Nun Álvares**

**Agrupamento de Escolas do Alto do Lumiar**

**Agrupamento de Escolas Miguel Torga**

**Agrupamento de Escolas Monte Caparica**

**Agrupamento de Escolas Patrício Prazeres**

**Agrupamento de Escolas Pedro Eanes Lobato**

**Agrupamento de Escolas Pintor Almada Negreiros**

**Agrupamento de Escolas Piscinas – Olivais**

**Agrupamento de Escolas Professor Agostinho da Silva**

**Agrupamento de Escolas Santo António**

**Escola Secundária com 3.º Ciclo Seomara da Costa Primo**

**Escola Secundaria Eng.º Acácio Calazans Duarte**

**Construir o sucesso escolar**

# Gestão Conflitos

**Cidadania e autoridade na  
escola atual(?)**

**Cristina Palmeirão**

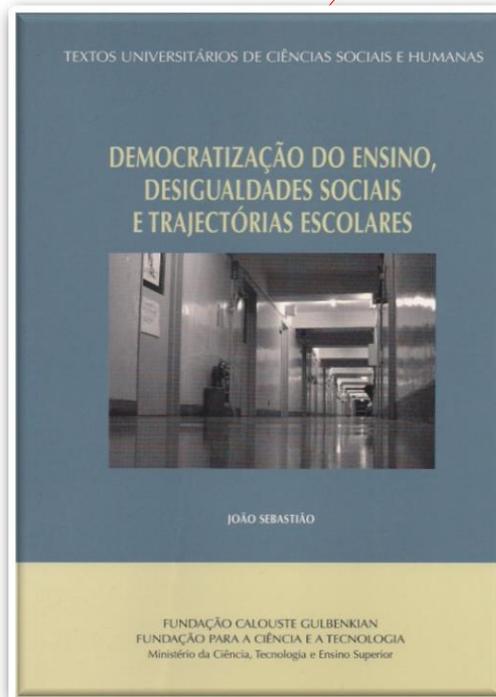
Faculdade de Educação e Psicologia  
Universidade Católica Portuguesa

[cpalmeirao@porto.ucp.pt](mailto:cpalmeirao@porto.ucp.pt)  
08 e 22.05.2013

O mundo vive na era da globalização ...



Organizations are constantly changing in order to improve their competitive position, but this does not, of course, mean that our organizations are learning to manage conflict more effectively (Rahim, M., 1983).



# Os jovens a família a escola e a in)disciplina

# Transformações ...

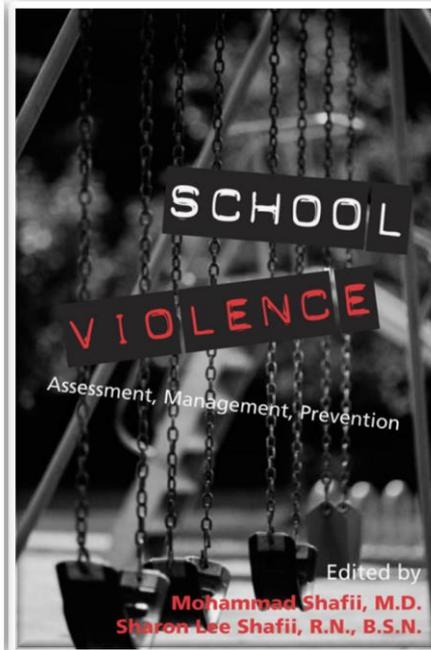
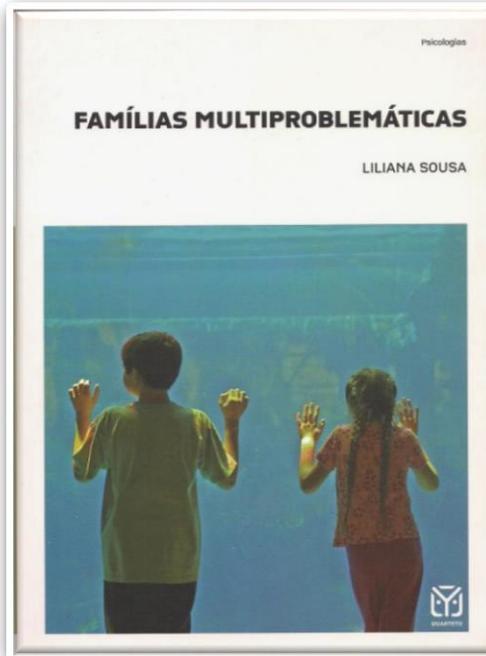
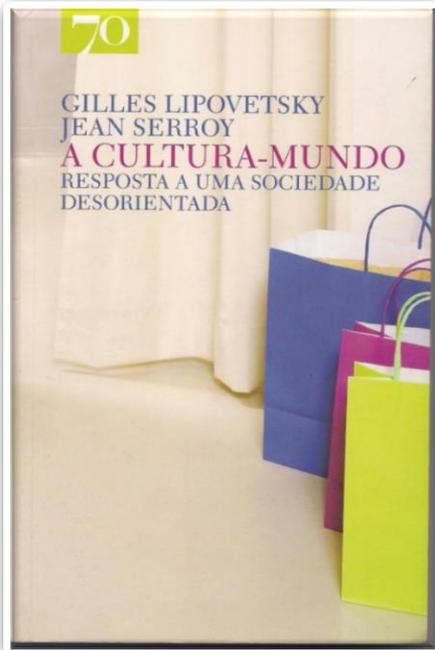


## Ciência e Tecnologia

A universalidade da educação  
Geração Blog e das Redes Sociais  
Inteligências múltiplas

**situações - problemas ... e**

## Tensões do mundo ...



## O SUCESSO ...



“ Não existe aluno sem professor, nem existe sucesso sem escola eficaz e sem professor comprometido com a aprendizagem dos alunos” (PEE\_AVEP)

**Indisciplina ...**  
**Conflicto ...**

"O conflito é a percepção das diferenças de interesses entre as pessoas"  
(Thompson, 1998, p. 4).

J. Dewey (1922/1957) "O conflito é o agitador do pensamento. Estimula a memória e instiga para invenção"(p. 300).

March e Simon (1958, p. 112) consideram conflito um colapso nos mecanismos normais de tomada de decisão, de modo que individualmente ou em grupo, existir dificuldade em selecionar uma alternativa.

Para Pondy (1967) o conflito organizacional pode ser entendido como um processo dinâmico subjacente comportamento organizacional.



## conflitos mundiais ...

Violência no mundo mata 1,6 milhão de pessoas por ano .

Isso quer dizer que uma pessoa morre em algum lugar do mundo a cada minuto.

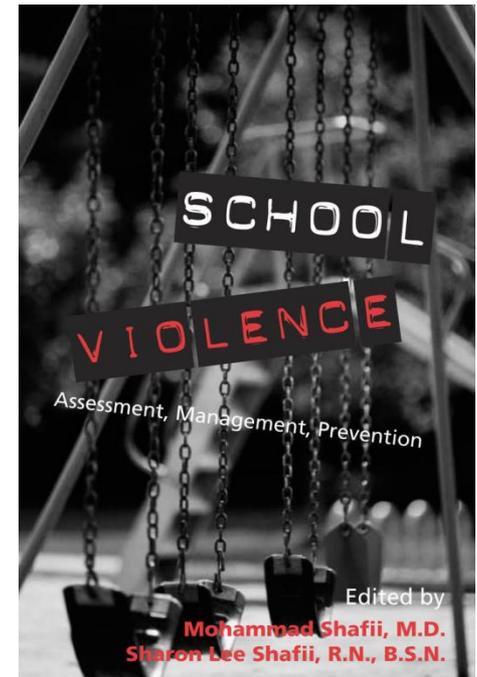
### Educação

O diretor da OMS, Gro Harlem Brundtland, disse que o relatório representa um desafio.

"Ele nos força a ir além das noções do que é aceitável e confortável, a questionar a crença de que a violência é uma questão de privacidade da família, escolha individual ou um fato inevitável da vida." O diretor do departamento de prevenção de ferimentos e violência da OMS, Etienne Krug, disse que as mortes podem ser evitadas com uma mudança de atitude.

"No mundo inteiro, há evidências de que a violência pode ser evitada por uma série de medidas envolvendo indivíduos, famílias e comunidades."

O relatório reivindica programas educacionais para crianças nas escolas, treinamento para os pais e esquemas para diminuir o uso de armas de fogo, além de melhor suporte para as vítimas da violência.



## 140 professores e 874 alunos agredidos em 2010/2011

Os dados mais recentes do **Observatório de Segurança em Meio Escolar** revelam que as agressões contra professores diminuíram e aumentaram as que envolvem alunos e funcionários.

Em 2009/2010, 169 professores tinham sido agredidos nas escolas portuguesas, descendo para 140 em 2010/2011.

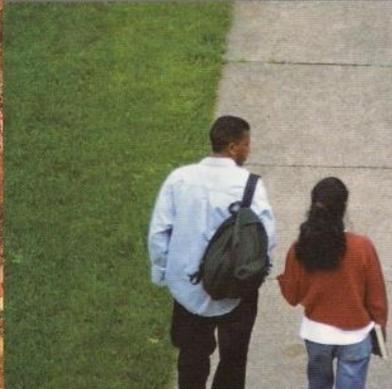
As agressões dos alunos aumentaram de 844 para 874 e dos funcionários de 102 para 107.

(...)

As ocorrências registadas no interior das escolas aumentaram de 3138 no ano letivo 2009/2010 para 3326 em 2010/2011.

colecção **em foco**

Carlinda Leite  
**Para uma escola  
curricularmente  
inteligente**



O desenvolvimento do currículo e das práticas curriculares; projecto educativo e projecto curricular; reorganização curricular do Ensino Básico – do Decreto às práticas.

EDIÇÕES  
**ASA**

Valores  
Atitudes  
Competências  
Qualidade

“ numa acção estruturada e focada no combate ao abandono e insucesso escolar” (Et5)

### Oferta escolar diversificada

Cursos Educação Formação Adultos  
**EFA**

Programa Integrado de Educação e Formação  
**PIEF**

Cursos Educação Formação  
**CEF**

Planos Curriculares Alternativos  
**PCA**

### Estruturas suporte à aprendizagem e de promoção de sucesso educativo

Gabinete de Apoio Aluno

Sistema Tutoria

Sala Estudo

Gabinete Mediação Familiar

Animação Sócio Cultural

motivar os estudantes, oferecendo-lhes um currículo não só mais prático, mas também mais adaptado aos interesses de cada um (Et4)

*No mundo inteiro, há evidências de que é pela educação que a violência pode ser evitada por uma série de medidas envolvendo indivíduos, famílias e comunidades (OMS)*



*Como é que as escolas constroem a sua estratégia de aproximação aos alunos, às famílias, à comunidade?*

# Promover o sucesso escolar

Relação  
Comunidade  
Parcerias  
Pais  
...

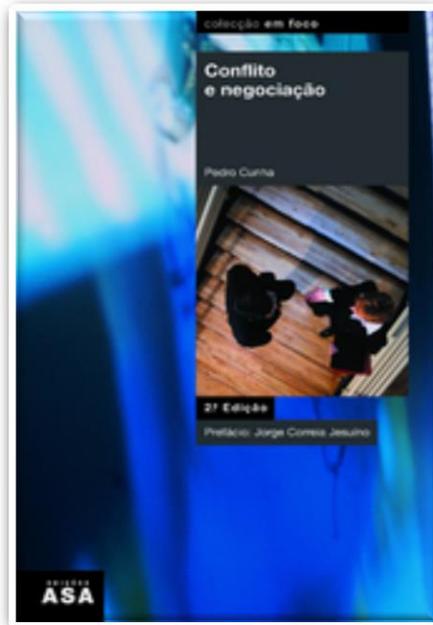
Prevenção do  
abandono,  
absentismo e  
indisciplina

**Tutoria**  
**GAAF**  
**GAA**

Apoio à  
melhoria das  
aprendizagens

**Assessoria**  
**Turma +**  
**Equipas**  
**Educativas ...**

Resultados  
Escolares  
positivos



# Conflito...

Conflito latente

Conflito percebido

Conflito sentido

Conflito manifesto



intrapessoais ....



interpessoais



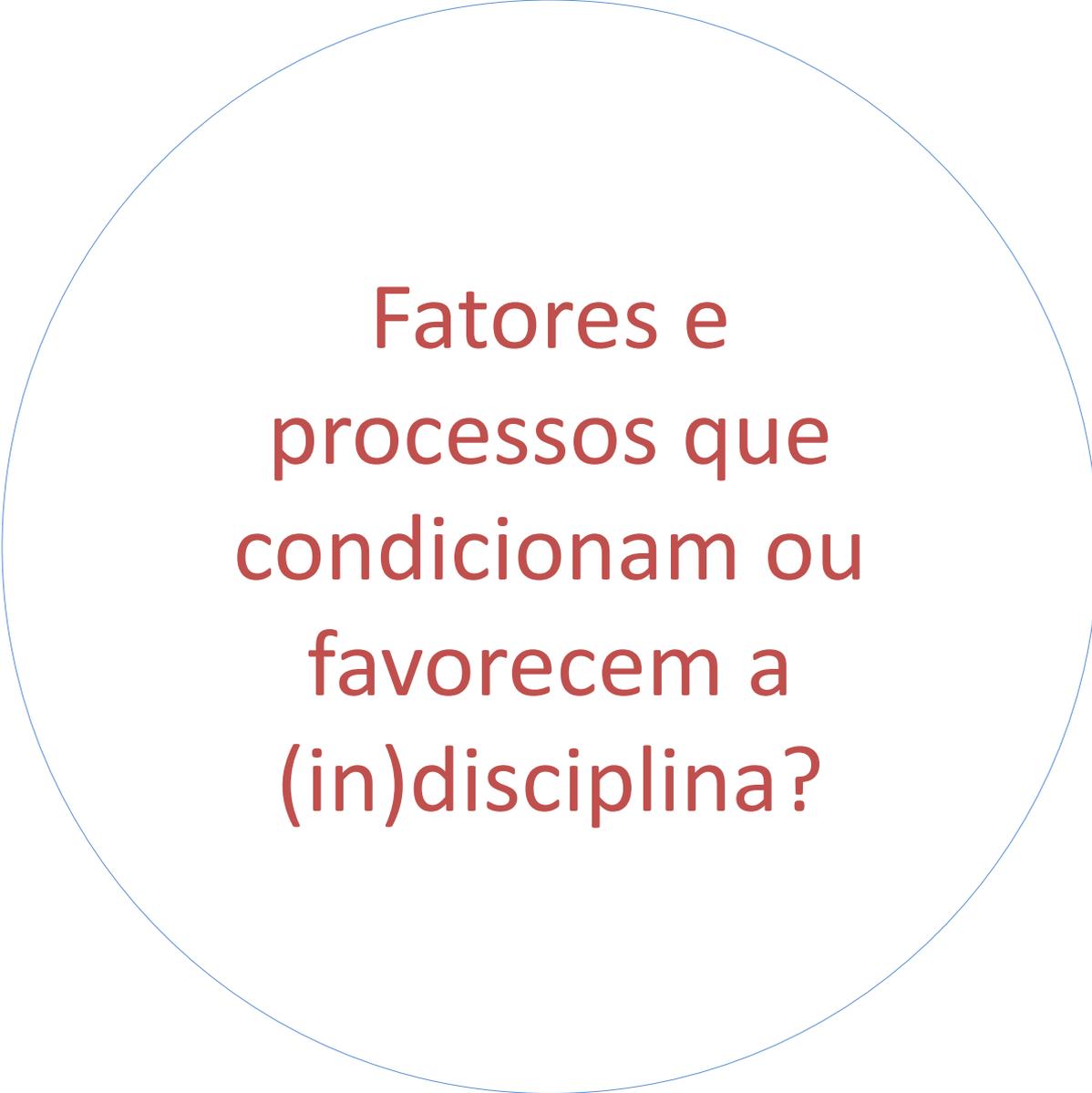
O importante é ...

*estabelecer condições para a promoção do sucesso educativo de todos os alunos e, em particular, das crianças e dos jovens que se encontram em territórios marcados pela pobreza e exclusão social* (Cf. Despacho normativo nº 20/2012).

Indisciplina decorrente da não interiorização de *valores e de normas de convivência (FT)*

Tempo para o cumprimento das suas obrigações (FT)

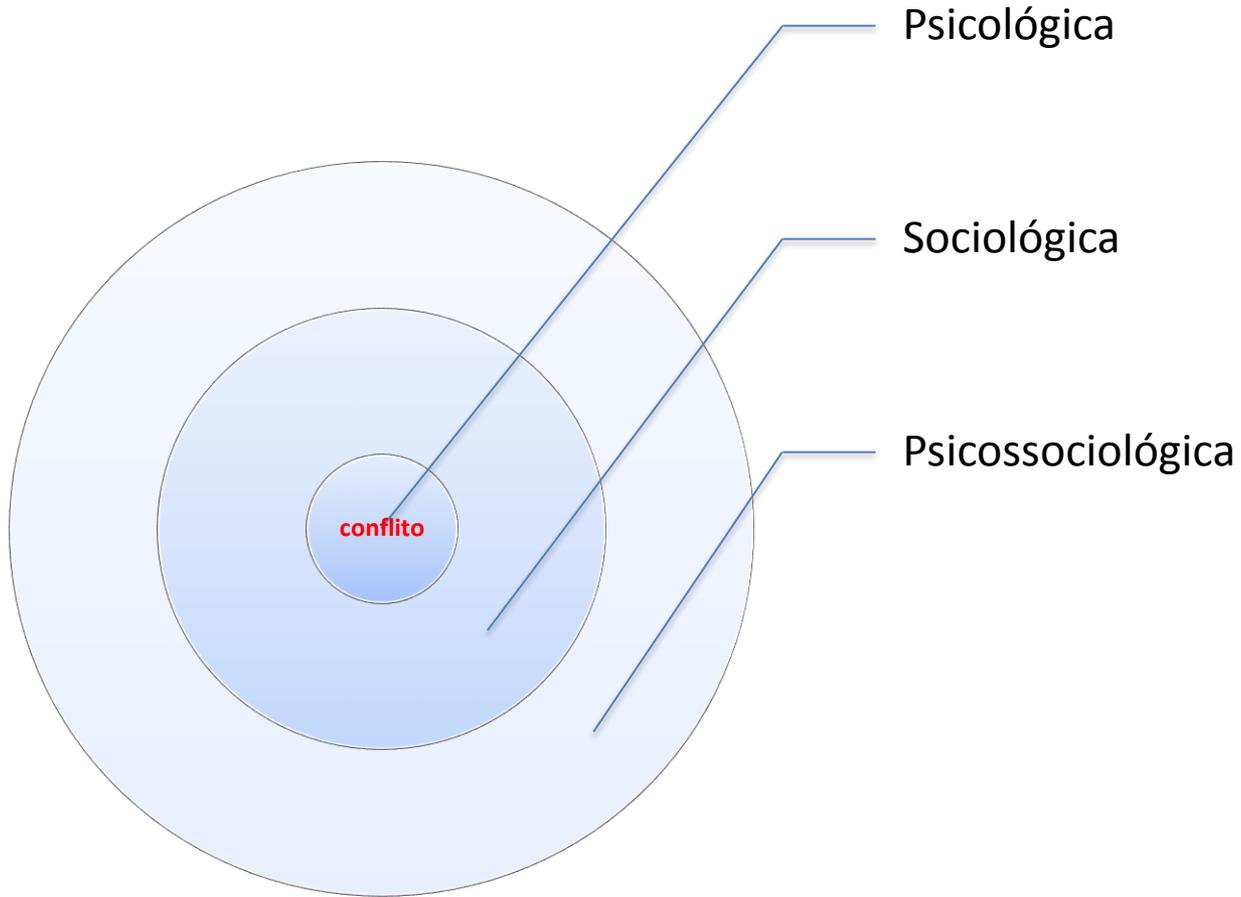
Firmeza ou valorização das normas que o Agrupamento considera de cumprimento imprescindível (FT)



Fatores e  
processos que  
condicionam ou  
favorecem a  
(in)disciplina?

# referenciais teóricos

Fisher, 1990



# Modelos didáticos diretivos vs. não-diretivos

O que faz o professor?

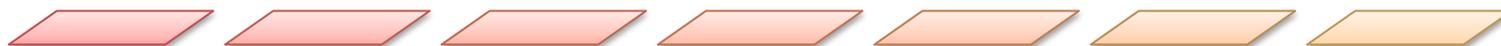
O que faz o aluno?

Como decorre a aula?... Como  
acaba a aula?



*Os procedimentos e as dinâmicas adotados na abordagem da problemática da indisciplina.*

## colaboração



## compromisso

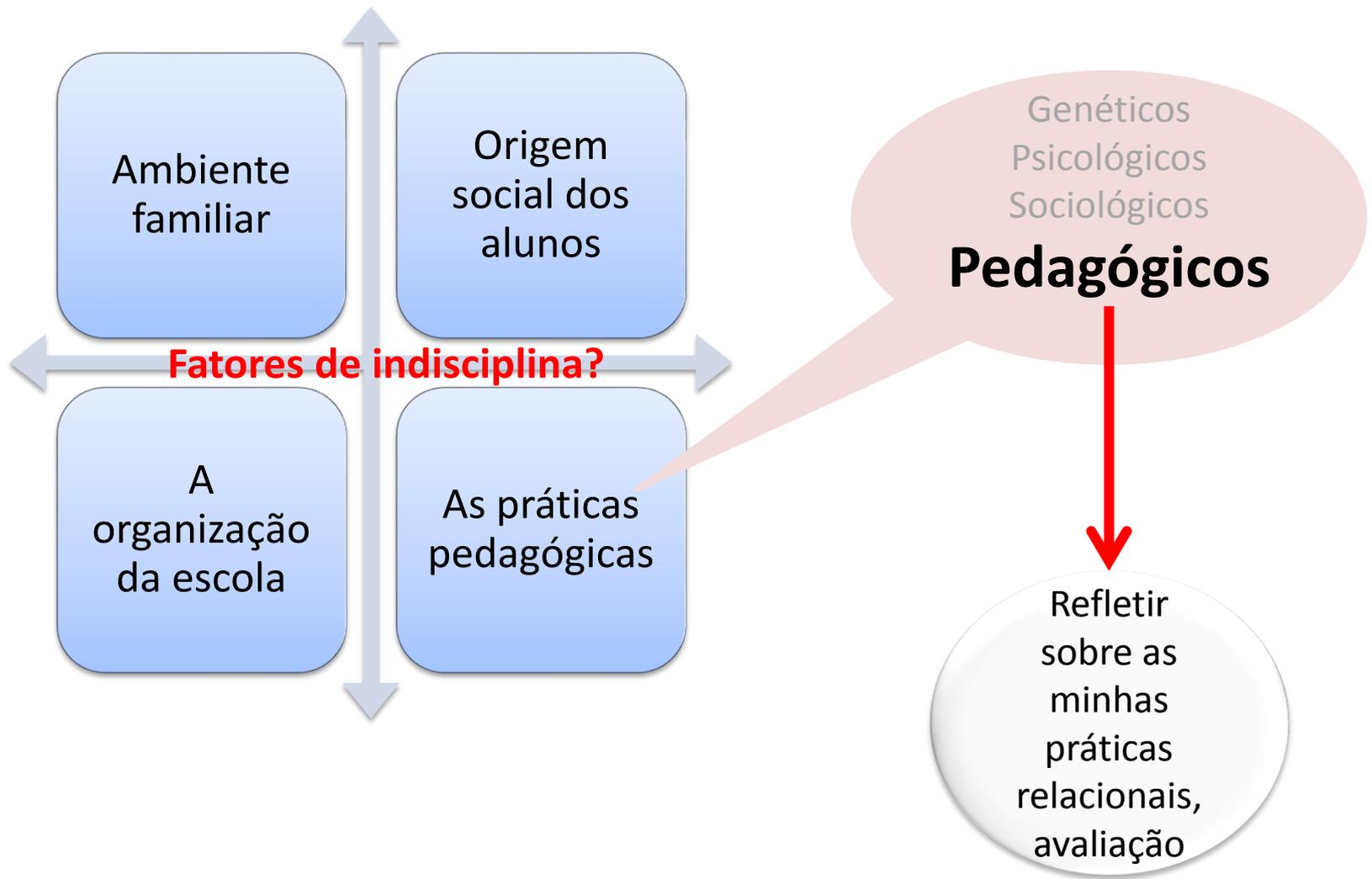


### **Objetivos de eixo Indicadores de Medida Metas globais de eixo**

- Diminuir a percentagem de ocorrências disciplinares.
- Diminuir o número de faltas injustificadas.
- Manter reduzida a taxa de abandono escolar.
- Tornar a Escola mais atrativa.
- Possibilitar aos alunos experiências diversificadas que contribuam para o desenvolvimento de competências pessoais, sociais e contribuam para uma melhor prática da cidadania.
- Criar um espaço para convívio e estudo dos alunos, aprazível e com as condições adequadas ao estudo autónomo.

### Ocorrências **disciplinares 290 em 64 alunos do 2º e 3º ciclo;**

- Ocorrências disciplinares **75 em 63 alunos CEF;**
- Faltas injustificadas 2º e 3º ciclo (6532);
- Grau de integração dos jovens no ambiente escolar e taxas de sucesso escolar;
- Percentagem de sucesso das turmas no final de cada período;
- Índice de abandono e de absentismo escolares;
- Inquéritos de opinião/grau de satisfação a alunos e Encarregados de Educação.



Ambiente familiar

Origem social dos alunos

A organização da escola

As práticas pedagógicas

Fatores de indisciplina?

Genéticos  
Psicológicos  
Sociológicos

**Pedagógicos**

Refletir sobre as minhas práticas relacionais, avaliação

crescente falência da família como polo de orientação comportamental

É fundamental que a ou o jovem tenham um profundo respeito pelo adulto: pai, professor, assistente, colega mais velho. Todas estas pessoas têm de ser vistas como orientadores fundamentais do seu trabalho e do seu crescimento.

Artigo 93º

**Gabinete de Intervenção ao Aluno**

**Definição**

O Gabinete de Intervenção ao Aluno, denominado GIA, surge no contexto do projeto Território Educativo de Intervenção Prioritário de 2ª geração (TEIP 2) no âmbito do Despacho Normativo nº 55/2008, de 23 de Outubro do Ministério da Educação, como uma das respostas aos fatores potenciadores do risco de insucesso resultantes dos contextos sociais debilitados em que as escolas do agrupamento se inserem.

Biblioteca

Serviço Psicologia e orientação escolar e profissional

Serviços Educação Especial

# **Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família**

PROJETOS E CLUBES/NÚCLEOS DE ATIVIDADES

ESTAÇÃO METEOROLÓGICA “M ETEOCINF”

PROJETO ESCOLA VERDE/CLUBE DO AMBIENTE

PROJETO “E NERGIAS ALTERNATIVAS

**PARLAMENTO DOS JOVENS**

PLATAFORMA MOODLE

**PROJETO DO DESPORTO ESCOLAR**

PROJETO EDUCAÇÃO PARA A SAÚDE E EDUCAÇÃO SEXUAL

CLUBE DE JORNALISMO

PROJETO COMENIUS

PROJETO DA RÁDIO

CLUBE “BANDA J OVEM”

A resolução de conflitos, através da mediação, é uma prática de intervenção que acredita na resolução de conflitos sociais por uma forma pacífica e cooperante entre as partes, baseando-se num conjunto de técnicas de comunicação e de pensamento criativo, para que as pessoas envolvidas resolvam as suas diferenças relativas a necessidades e interesses e construam, por si, soluções aceitáveis por ambas as partes  
Camp (1999); Schnitman & Schnitman (2000).

Mediar é ...  
Solucionar  
Compensar  
Ajustar  
Deixar

## Gabinete de Apoio ao Aluno e à família (GAAF)

1 – Constituição ...

2- Objectivos

2.1. São objectivos do GAAF:

- a) Dar uma resposta eficaz aos mais variados problemas apresentados pelos discentes e pelas famílias;
- b) Estreitar a relação escola-comunidade;
- c) Facilitar a mediação de conflitos entre alunos; alunos/docentes/pessoal não docente;**
- d) Sensibilizar e implicar activamente a Comunidade Educativa em programas – acção de prevenção, no âmbito do Projecto TEIP.

## Alguns exemplos ...

### GABINETE DE APOIO AO ALUNO E À FAMÍLIA

O Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família é um gabinete de promoção social constituído por **técnicos** contratados no âmbito do **projeto TEIP**:

- a) Um técnico de Serviço Social;
- b) Um Mediador Social.

#### FUNCIONAMENTO

1. O GAAF funcionará em gabinete próprio e devidamente identificado.
2. O GAAF estará aberto ininterruptamente das 9.00 às 17.00 horas com a presença de pelo menos um dos técnicos, podendo haver alterações que se afigurem necessárias.

**Mais vale  
prevenir do que  
remediar ...**

## **CAPÍTULO IX DIREITOS E DEVERES DOS MEMBROS DA COMUNIDADE EDUCATIVA**

### **Artigo 98º**

#### **Princípios Gerais**

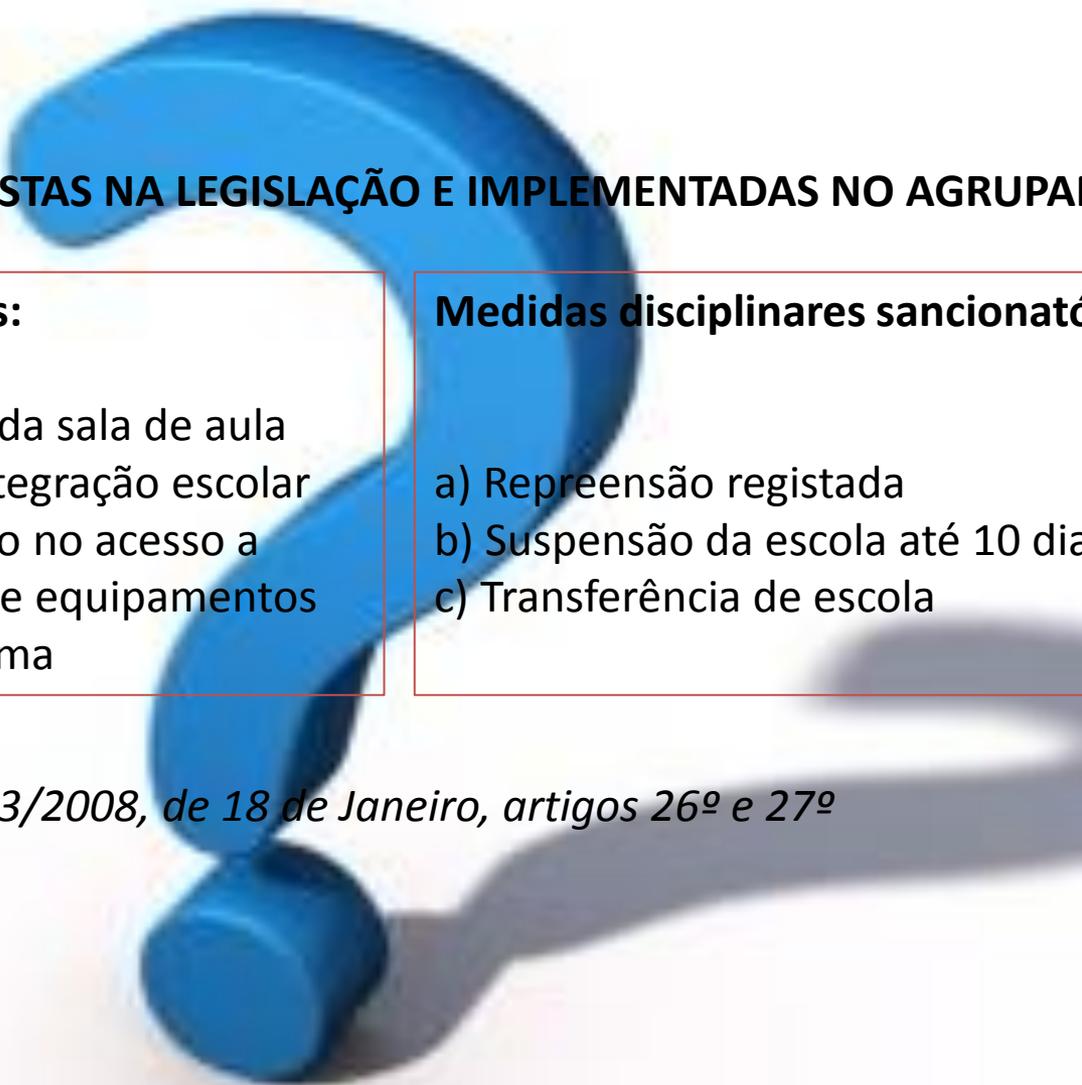
1. Os direitos e os deveres dos membros da comunidade educativa estão definidos na lei. O presente Regulamento explicita alguns desses normativos e define direitos e deveres específicos respeitando as orientações do Projecto Educativo.
2. Todos os membros da Comunidade Educativa gozam dos direitos e estão sujeitos aos deveres consignados neste Regulamento.
3. A todos é assegurado o acesso à defesa dos seus direitos.

**A) Alunos  
Artigo 99º  
Direitos e  
Deveres**

# Estratégias para a resolução do conflito

Fonte: Jesuino, J. 1992. In Cunha, P. & Leitão, S., 2011, 83

## Exercício 1



## MEDIDAS PREVISTAS NA LEGISLAÇÃO E IMPLEMENTADAS NO AGRUPAMENTO:

### **Medidas corretivas:**

- a) Ordem de saída da sala de aula
- b) Atividades de integração escolar
- c) Condicionamento no acesso a espaços, materiais e equipamentos
- d) Mudança de turma

### **Medidas disciplinares sancionatórias:**

- a) Repreensão registada
- b) Suspensão da escola até 10 dias úteis
- c) Transferência de escola

*Lei 3/2008, de 18 de Janeiro, artigos 26º e 27º*

# Diz-nos a investigação que ...

Indisciplina (s) na escola

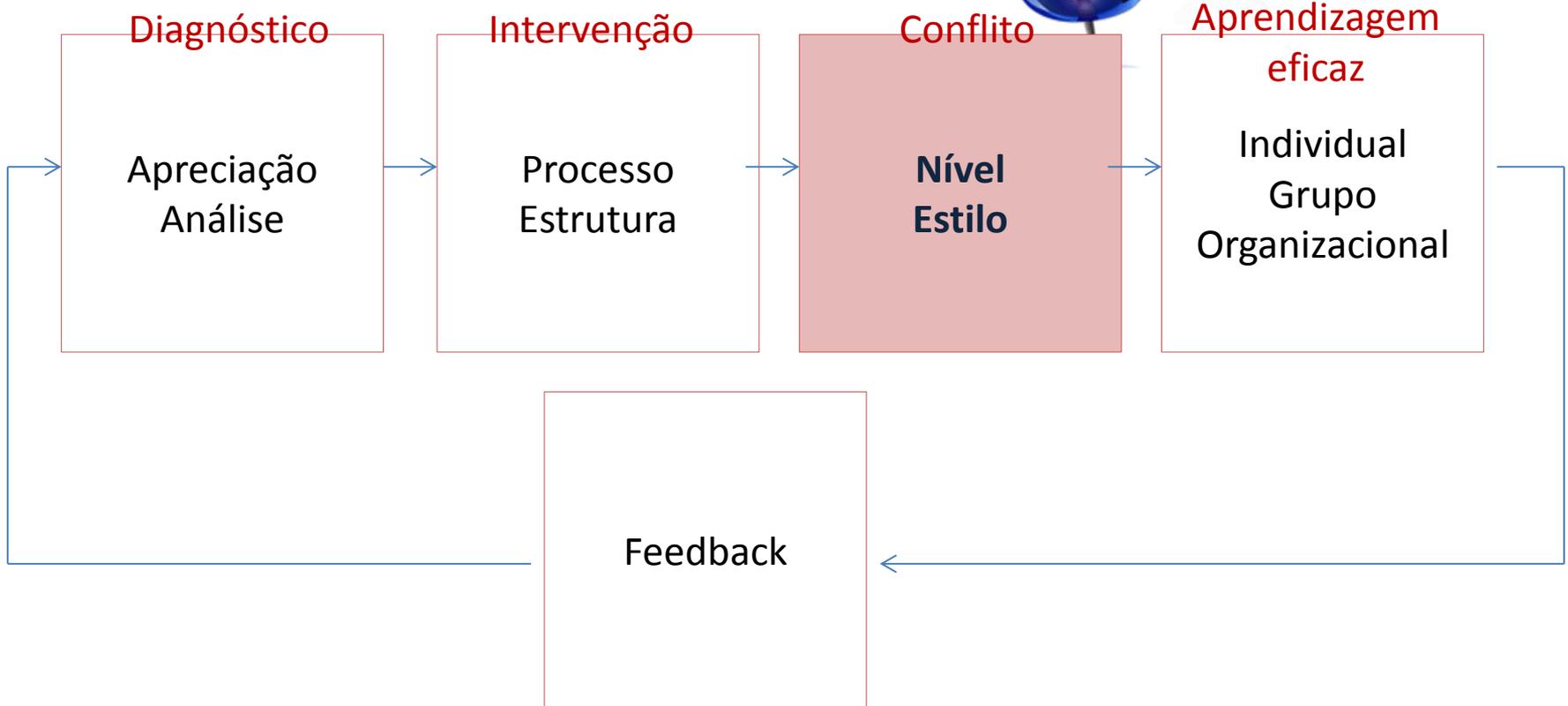
Violência Escolar

1º nível	2º nível	3º nível	Violência na Escolar	Violência contra Escolar	Violência da Escolar
Infrações à regra	Infrações às regra e normas da relação com pares	Infrações à regra e normas relação professores e outros	Violência Delinquente/Criminal		Violência Institucional
Comunicação	Agressão interpessoal		Alunos	Professores e outros agentes	
Ocupação espaço	Jogo duro e grosserias	Comportamento a-social	Bullyng / Civer	Atos delinquentes ou crime	Crime
Assiduidade					
Cumprimento tarefa					
Outras	Indisciplina agressiva ou violência dos alunos				Violência simbólica
Disrupção	Comportamento anti-social na escola				

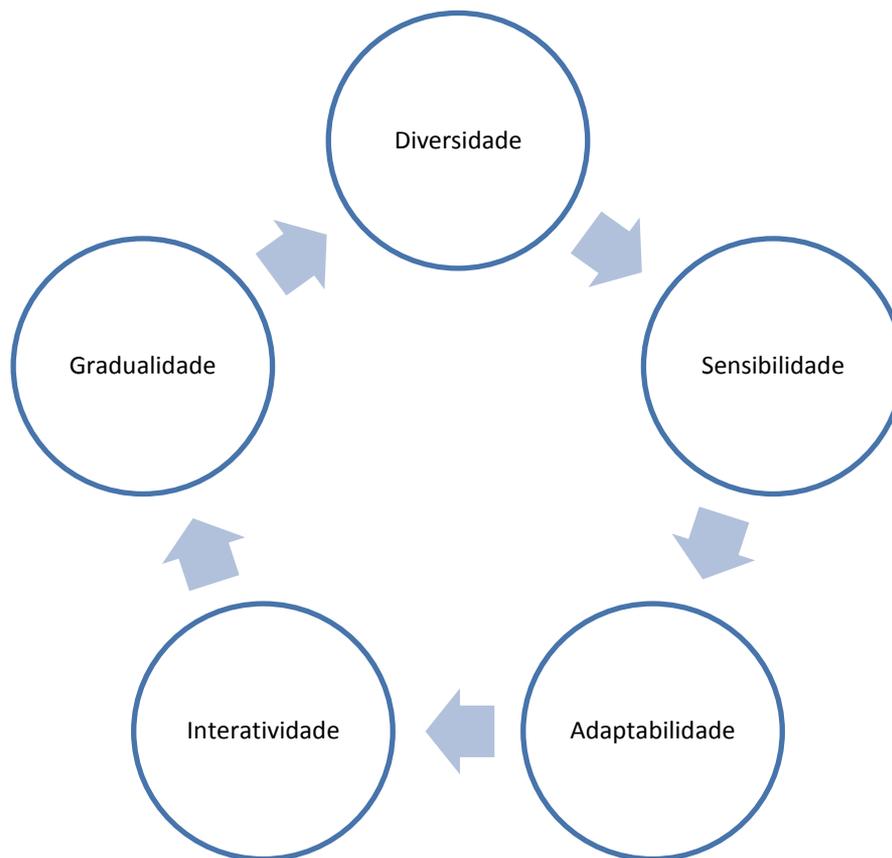
Fonte: Amado, 2012

# Processo de Gestão de Conflitos

Rahim, M. A. (1983). Managing conflict in complex organizations. In D. W. Cole (Ed.), *Conflict resolution technology* (p.81).



**os métodos devem assumir atitudes de (Guerra, S. 2002):**



## **Valores fundamentais**

Integração social e igualdade de oportunidades

Respeito pelos outros e aceitação da diferença

Disciplina, limpeza e hábitos saudáveis

Responsabilidade

Solidariedade e cooperação

Hábitos de estudo e trabalho

Leitura como fonte de conhecimento;

Trabalho em equipa

Autonomia

Curiosidade intelectual e espírito crítico

# Características do Negociados de Sucesso

Fonte: Maddux, R., 1991, Cunha, P. & Leitão, S., 2011, 85

## Exercício

**PNº1 O aluno -----, nº ----, do ----º Ano, da turma -----.**

**Qualificação pelo perfil da vítima**

- A vítima é mais fraca ou especialmente vulnerável? Se sim atribuir 40 pontos 0
- A vítima é aluno de NEE? Se sim acrescem ao anterior 25 pontos 0
- O próprio aluno pode acabar por ser vítima de danos por via do comportamento ou estar a colocar-se em risco? Se sim acrescem 10 pontos 0

**Qualificação pelo local de prática do acto**

- O ato foi praticado contra as regras ou convenções sociais de organização e funcionamento dentro da sala de aula? Se sim acresçam 15 pontos. 0
- Foi praticado no recreio ou espaços comuns da escola? Se sim acrescem 5 pontos. 0

**Qualificação pela reiteração ou precedentes do aluno**

- É a primeira vez que o aluno comete ato semelhante? Se sim acrescem 5 pontos. 0
- Já repetiu prática de ato semelhante com a mesma vítima ou outras? Se sim acrescem 10 pontos. 0
- O aluno tem mais de 2 participações provadas além desta? Se sim acrescem ao anterior 10 pontos 0

**Qualificação pelos resultados/efeitos para outrem**

- Os atos afetam embora sem gravidade o bem-estar físico? Se sim acrescem 5 pontos. 0
- Os atos provocam danos corporais visíveis ou implicam o risco eminente de danos graves? Se sim acrescem 15 pontos. 0
- Os atos incluem a prática de ameaça ou implicam coação psicológica forte? Se sim acrescem 20 pontos. 0
- Os atos incluem danos à propriedade ou privação desta? Se sim acrescem 10 pontos 0
- Os atos contribuem de forma consistente para a criação de ambiente de exclusão da vítima ou incluem xenofobia/racismo? Se sim acrescem 20 pontos. 0

**Qualificação pelo número de agentes do ato**

- O nº de alunos envolvidos como agentes é só a um? Se sim acrescem 5 pontos. 0
- O nº de alunos envolvidos como agentes é superior a um? Se sim acrescem 10 pontos. 0

**Qualificação pelo número de vítimas**

- O nº de alunos envolvidos como vítimas é um ou mais de um? Se sim acrescem 10 pontos. 0
- O ato não tem vítimas directas e só afecta a ordenação social e regulamentar da escola? Se sim acrescem 5 pontos. 0

**Qualificação pela natureza do comportamento**

- O ato, se praticado por um adulto, configuraria crime nos termos do código penal? Se sim acrescem 40 pontos. Se sim qual o tipo de crime? (indicar artigo)\* 0
- O ato constitui um comportamento de tipo verbal? Se sim acrescem 5 pontos. 0
- O ato inclui uma componente de acção física? Se sim acrescem 20 pontos. 0

**Qualificação pelo tipo de agente**

- O aluno agente do acto é maior de 16 anos? Se sim acrescem 20 pontos. 0
- O aluno agente do acto é maior de 14 anos? Se sim acrescem 10 pontos. 0

TOTAL 0

**LIGEIRO      GRAVE      MUITO GRAVE**

Ligeiro

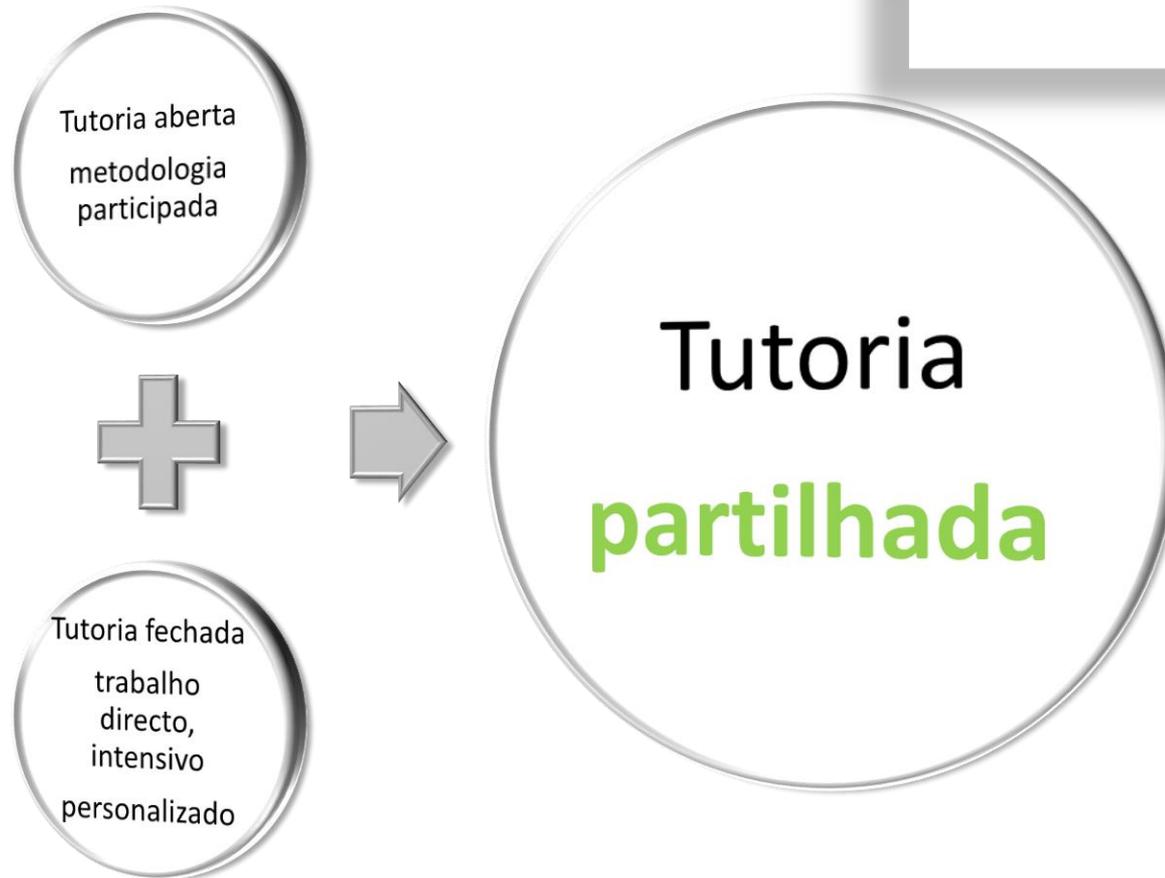
Foi nomeado(a) instrutor(a) o(a) Professor(a)

\*Em caso de resposta sim enviar cópia ao director e solicitar ao participante informação sobre se pretende iniciar ou já iniciou o procedimento de âmbito criminal cumprindo-o por escrito

Encaminhar para

Até 75 pontos - Ligeiro | 80-115 Grave | +120 Muito Grave

Elevar as competências socioeducativas



É um processo em que uma pessoa ajuda a outra a **desempenhar**, a **aprender** e a **atingir objetivos e metas pelo auto-conhecimento e conscientização sobre a própria responsabilidade no crescimento pessoal, social e profissional.**

***A mediação*** serve para  
entender o modelo de  
professor que  
transportamos dentro de  
nós e, deste modo, o tipo de  
educação que queremos  
transmitir

(Jesús Jares: 2002,p. 151)

## Como administrar os conflitos

Criar uma atmosfera afetiva

Esclarecer as percepções

Focalizar em necessidades individuais e compartilhadas

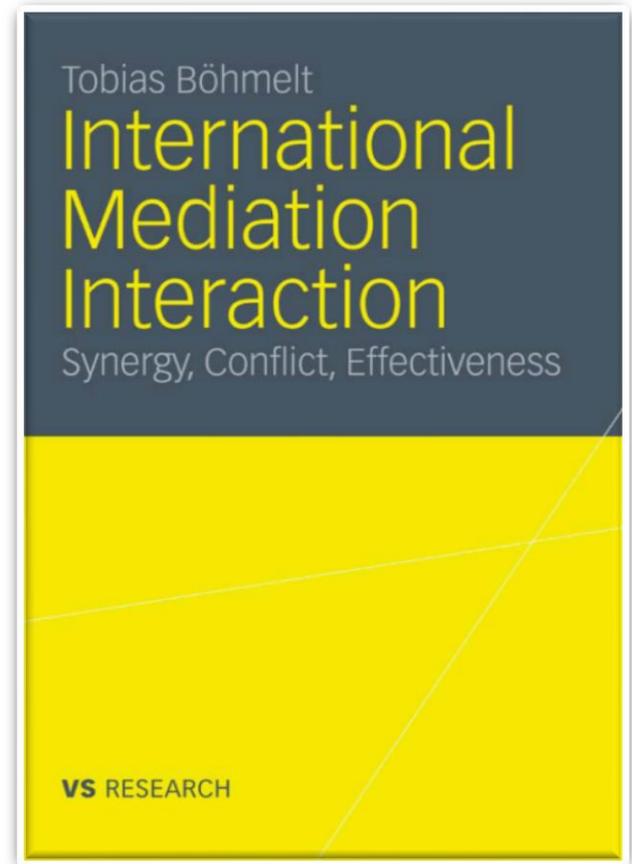
Construir um poder positivo e compartilhado

Olhar para o futuro e aprender com o passado

Gerar opções de ganhos mútuos

Desenvolver passos para a ação ser efetivada

Estabelecer acordos de benefícios mútuos



## A gestão de conflitos

Valores

Atitudes

Competências

Qualidade

## A melhoria das práticas educativas



*aumentar o conhecimento* sobre os processos que se desenvolvem no contexto escolar

*ampliar a compreensão* sobre a realidade escolar, colocando-se ao serviço da melhoria de práticas educativas (individuais e colectivas).

*reflexão* sobre as normas de comportamento e a concepção que se tem sobre elas, centrando-se no seu *aperfeiçoamento* ou *modificação*.

Auto-avaliação é fundamental e constitui uma **estratégia para a valorização e ampliação das boas práticas**, para a **transformação positiva** das suas fragilidades, aumentando a **eficácia e eficiência organizacional e individual**. Azevedo, J. , 2002 , p2-13.

«O importante na Educação é o conhecimento, não dos factos, mas dos valores.» *Dean William, AEM, 2012*

# proximidade

**“O esforço a favor da construção de uma comunidade justa e solidária”**

**Bento XVI**

**Educação autêntica** (Azevedo, 2010)

## Bibliografia

- Amado, J. Compreender e construir a (in)Disciplina. *Indisciplina e Violência na Escola*. 2001, p. 41.54
- Azevedo, J. (1994). *Avenidas da liberdade. Reflexões sobre política educativa*. Porto: Asa
- Azevedo, J. (2020). *O fim de um ciclo? A Educação em Portugal no início do século XXI*. Porto: Asa
- Bolívar, A. (2003). Como melhorar as escolas. Estratégias e dinâmicas de melhoria das práticas educativas. Porto: Asa
- Gragieri, G. (2006). *Geração Blogue*. Lisboa: Presença
- Hargreaves, A. (2003). *O Ensino na Sociedade do Conhecimento. A Educação na era da insegurança*. Porto: Porto Editora
- Kotter, J. (2007). *O nosso icebergue está a derreter*. Porto: Ideias de Ler
- Lei nº 51/2012, de 5 de setembro
- Leite, C. (2003). *Para uma escola curricularmente inteligente*. Porto: Asa
- Sousa, F. (2010). *Diferenciação curricular e deliberação docente*. Porto: Porto Editora
- Torrego, C. (coord.) (2000). *Mediación de Conflictos en Instituciones Educativas – Manual para la Formación de Mediadores*. Madrid: Narcea Editions.