
Uma Reflexão Conjunta Sobre o Cotidiano da Escola de 1 ° Grau

"Difícilmente pode surgir uma boa coletividade e uma situação criativa para o trabalho dos educadores, se à frente da escola está um homem que só sabe ordenar e mandar. O diretor é o principal educador da coletividade, o educador mais experimentado, com maior autoridade."

(Makarenko)

Desde que assumia direção, venho trabalhando com o objetivo de recuperar o papel do diretor como líder do processo educativo. Concordando com as palavras de MAKARENKO (1977), entendo que o diretor, antes de ser administrador, deve ser um "**educador** da coletividade, o educador mais experimentado, com maior autoridade". Para tanto, no papel de **educador da coletividade**, tenho de saber ouvir, alinhar idéias, questionar, inferir, traduzir posições e sintetizar uma política de ação com o propósito de **coordenar** efetivamente o processo educativo.

Como diretor, preciso **compatibilizar**, de um lado, as exigências burocrático-administrativas colocadas pelas instâncias superiores do sistema escolar e, de outro, o conteúdo educativo que necessita ser desenvolvido no interior da escola.

De que forma compatibilizar estes dois pólos de pressão?

Esta situação conflitiva somente será resolvida se o diretor solucioná-la com base na capacidade de conciliar a competência técnica com a clareza política. Conciliação que será concretizada através do equilíbrio dialético entre a decisão colegiada e o princípio de unidade de ação.

A tarefa do diretor educador tem a dimensão de responsabilidade política, que exige tanto experiência educativa quanto competência técnica fundada no âmbito da ciência da administração escolar. Não podemos deixar de salientar a importância da ética, ou seja, do compromisso do diretor com todos os elementos relacionados ao processo educativo.

* Mestranda em Supervisão e Currículo pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo- PUC/SP; diretora da EEPG Experimental da Lapa "Dr. Edmundo de carvalho".

Entendendo que a escola, como comunidade, tem objetivos únicos e comuns definindo sua estrutura e funcionamento, ela depende de uma Coordenação que possibilite aos interesses comuns sobrepujarem os individuais.

Acreditando na necessidade de transformar os mecanismos internos da escola e de os educadores reorganizarem esta escola na direção da emancipação das camadas populares, é importante que haja, por parte do diretor, um equilíbrio entre competência técnico-acadêmica e sensibilidade política, para que ele consiga desempenhar realmente seu papel de **educador da coletividade**.

Por meio da liderança do diretor educador, no âmbito da comunidade escolar, ocorre a efetivação da administração colegiada, que se caracteriza como uma prática transformadora.

Administração Colegiada

A escola deve deter-se à sua ação educadora, ao longo do processo de formação do professor, e fazer com que ela seja decorrente de convicções filosóficas, políticas e sociais que visem à construção de uma sociedade dirigida fundamentalmente para a valorização do homem e de seu trabalho.

"Mas esse aprimoramento, desse *desenvolvimento do* existir, essa *humanização cada vez maior do* existir só se dá através de outras tantas mediações concretas. Ela se dá *fundamentalmente* através do agir *especificamente humano*, agir este que pressupõe basicamente que o *homem se* relacione com a natureza *cuidando, através* do trabalho, de sua *~ta sobrevivência ; com os seus semelhantes cuidando, através da* cultura, de sua convivência - e consigo *mesmo -cuidando*, através de sua consciência, de sua *identidade subjetiva*." (SEVERINO, 1990.)

Se isto ocorrer, todas as referências que orientam a ação pedagógica serão coerentes com esta ação e, portanto, entre si. Dessa forma, a visão do conhecimento está diretamente vinculada à visão de homem e de mundo que o educando vai adquirindo durante a sua formação. É através da História que o homem constrói os meios para estabelecer as suas relações de conhecimento e estas serão tanto mais perfeitas, quanto maior e mais perfeito for o seu conhecimento.

Da(decorre que a escola não pode ser mera repetidora de conhecimento, produzindo apenas entendedores do que foi e está sendo feito. Ela precisa abrir espaços para que o aprendiz participe da construção do conhecimento, que leva ao aperfeiçoamento das relações do homem com o mundo, no sentido de que todos os homens criem e usufruam de sua criação.

Compreendendo a escola como um espaço onde o projeto pedagógico se faz coletivamente e este **fazer** como bem planejado, coerentemente desenvolvido, organizado, competente e muito bem avaliado só pode favorecer o trabalho da administração colegiada - entendida como processo democrático de tomada de decisões, que possibilita ao diretor recuperar o seu papel, na liderança do processo educativo.

É através de uma administração colegiada que se pode garantir a participação de todos os segmentos da comunidade escolar, a fim de que assumam o papel de **co-responsáveis** pela construção do projeto pedagógico na escola. Assim, a comunidade escolar vivencia situações de cidadania, próprias da dinâmica social e do papel do cidadão nessa dinâmica.

Pedagogicamente, a administração colegiada dá ênfase ao trabalho **cooperativo e solidário**, indispensável à vida em sociedade.

O processo da administração colegiada vincula-se intrinsecamente ao cumprimento das funções social e política da educação escolar, que é a formação do cidadão participativo, responsável crítico e criativo.

A administração colegiada propicia um processo permanente de **reflexão e discussão** dos problemas da escola, na busca de procedimentos viáveis à concretização dos objetivos da comunidade escolar, e tem um efeito pedagógico sobre cada um de seus integrantes.

É através do desenvolvimento do sentido cooperativo que o educador estará contribuindo para que os educandos se tornem elementos ativos da transformação da sociedade.

A administração colegiada tem importância não apenas como instância de natureza administrativa, mas também como **mediação** de uma prática pedagógico-política, pois, ao se firmar na decisão coletiva, constitui-se em um espaço de comprometimento dos membros da comunidade escolar com o projeto político-pedagógico a ser assumido.

Como Ocorre a Construção do Projeto Pedagógico na Escola - Relato de uma prática

É necessário que cada unidade escolar tenha o seu projeto pedagógico e que ele não seja somente um plano no papel. Deve ser um projeto concreto, vivo, discutido, decidido e sustentado pelos diferentes segmentos da escola, com o propósito de superar a **desarticulação e a fragmentação observadas** constantemente na prática educativa - um projeto pedagógico construído por todos que atuam no cotidiano das unidades escolares e que considere as questões relativas ao currículo, ao planejamento, à avaliação e à organização e funcionamento da escola como instituição social.

- Como garantir este **fazer** pedagógico?
- Que elementos seriam envolvidos na construção coletiva do projeto pedagógico?

Em todo início de ano é eleito o Conselho de Escola, composto por professores, pais, especialistas, alunos e funcionários e coordenado pela Direção.

Anualmente, a escola* faz a avaliação de todas as atividades realizadas, ou seja, todos os segmentos - pais, alunos, professores, funcionários - identificam e apontam problemas,

pesquisam suas raízes e discutem alternativas de solução, levantando propostas para sua superação. As conclusões são encaminhadas por seus representantes ao Conselho de Escola, a fim de que, a **partir da reflexão coletiva**, estabeleçam as diretrizes e metas para o ano seguinte.

A cada início de ano - na organização da escola - parte-se da análise da realidade: Que alunos temos? Quem é o aluno que procura a nossa escola? O que pensa? Com quais expectativas ele vem? Quais valores cultiva? Quais seus ideais?

É fundamental conhecer a heterogeneidade dos alunos, bem como considerar estes dados no processo de planejar e formalizar os planos de ensino.

A partir da reflexão, da discussão acerca do **aluno real**, o grupo de professores, especialistas, funcionários e pais vai estabelecer as características do cidadão-educando que deseja formar, ou seja, os **objetivos educacionais** que a escola pretende atingir com seus alunos.

Os objetivos educacionais nascem da relação entre as características dos educandos - suas necessidades - e a proposta pedagógica - currículo - que o grupo de educadores pretende desenvolver na escola.

Temos de buscar alternativas para a superação da dicotomia **teoria/prática** observada no cotidiano escolar, e vimos como um caminho a reflexão da prática docente, pois nas pesquisas percebemos que o professor, quando reflete o seu fazer, sente aquilo que está fazendo e, conseqüentemente, realiza um trabalho pedagógico competente que visa à transformação. Esta reflexão é necessária por parte de todos os que atuam no cotidiano escolar.

É necessário também que os profissionais da área de Educação repensem criticamente - de forma individual ou em grupo - os elementos básicos que compõem o currículo:

- Que conteúdos vão ser selecionados? Para saber o quê? Saber fazer o quê?
- Que princípios estão orientando a seleção, distribuição e organização dos conteúdos?
- Os conteúdos estão articulados com os objetivos pedagógico-políticos da educação escolar?
- De que forma estão ocorrendo a assimilação e a transmissão do conhecimento? Está havendo construção do conhecimento?
- Os alunos estão construindo o seu próprio conhecimento? Está ocorrendo uma apreensão crítica dos conteúdos por parte dos alunos?
- De que forma está sendo feito o acompanhamento do processo ensino-aprendizagem nas diferentes disciplinas?
- Que dificuldades de aprendizagem estão havendo? As avaliações estão servindo como diagnósticos constantes para a reorientação da prática educativa?

Sistematicamente, evidencia-se o trabalho coletivo na escola*, com o objetivo de refletir a prática docente, garantindo a articulação horizontal e vertical dos conteúdos e o compromisso maior por

* EEPG Experimental da Lapa "Dr. Edmundo de carvalho" - 12ª DE, DRECAP-3, São Paulo.

parte dos professores em relação ao trabalho que desenvolvem, como co-responsáveis na construção do projeto pedagógico da escola. .

Este trabalho se desenvolve:

- **semanalmente**, nas reuniões dos Conselhos de Classe, com professores de 5^a. a 8^a. série; dos Conselhos de Série, com professores de 1^a. a 4^a. série; dos Conselhos por Curso, com professores da Pré-escola, Ensino Supletivo, Educação Especial e Cefam;
- **quinzenalmente**, nas reuniões de área e/ou disciplinas;
- **mensalmente**, nas reuniões que envolvem todos os profissionais da escola.

Para que esta prática ocorra, é necessário que a Direção valorize e favoreça os momentos de reflexão coletiva, garantindo espaços para que o professor juntamente com seus pares reflitam o seu **fazer** e contribuam na construção, acompanhamento e reelaboração do projeto pedagógico.

A escola* tem como princípio discutir coletivamente todos os problemas para sua análise e possíveis soluções. Tem como preocupação a formação de uma **competência coletiva**, ou seja, todos devem planejar, realizar e acompanhar as suas ações e refletir para possíveis modificações.

O educador deve compreender que seu trabalho se estende ao compromisso com a totalidade do processo escolar, não se restringindo apenas à sala de aula- é importante que ele perceba a dimensão político-pedagógica do seu trabalho e o significado social de co-responsabilizar-se pela definição do projeto educativo a ser assumido pela escola e por suas possíveis conseqüências. O educador deve responsabilizar-se pessoalmente tanto pelo cumprimento da função específica da escola, quanto pelo pleno exercício da cidadania.

Entendemos que o projeto pedagógico se faz nos momentos coletivos e no **planejar o fazer** pedagógico de cada um dos elementos que participam do cotidiano escolar.

A administração colegiada é enfatizada pela escola', pois, ao se firmar na decisão coletiva, constitui-se nem concreto espaço de comprometimento dos membros da comunidade escolar com o projeto político-pedagógico a ser construído e assumido por todos os seus profissionais.

Limites e Possibilidades

Limites:

- falta de uma política nacional de Educação;
- fazer com que os professores partam do aluno real na organização de seus trabalhos, planejamentos, e não do aluno **ideal**, postura calcada no princípio da homogeneidade;
- ter um especialista - pedagogo - nas unidades escolares para assessorar, articular, mediar o trabalho didático-pedagógico dos professores, com **competência e ética**;

* EEPG Experimental da Lapa "Dr. Edmundo de carvalho" - 12^a. DE, DRECAP-3, São Paulo.

- contar com a totalidade dos professores comprometidos com o ato de ensinar - com a pessoa humana com a qual atua - numa postura solidária, formando a consciência social e democrática, isto é, promovendo a democratização da educação escolar;
- fazer com que todos os elementos da escola percebam que ela, enquanto espaço público e popular, é um lugar onde todos deveriam trabalhar na construção de um **projeto coletivo**, impedindo, assim, que se instaure o reinado do individualismo.

Possibilidades:

- pôr em prática a administração colegiada, efetivando a **co-gestão** e o diálogo e propiciando a oportunidade de um **repensar crítico** da política pedagógica;
- discutir ampla e coletivamente as questões básicas da escola - priorização de conteúdos, adequação metodológica, avaliação do rendimento escolar e relação professor/aluno, por exemplo: contribuindo para a democratização do espaço escolar;
- preservar a autonomia dos diferentes grupos que compõem a comunidade escolar na tomada de decisões; desta forma, a administração efetiva a co-gestão administrativo-pedagógica, possibilitando a consolidação de uma prática pedagógica progressista.

Considerações Finais

A Escola Pública democrática é aquela em que os segmentos que a compõem - pais, alunos, especialistas e funcionários - discutem e encaminham os rumos da política educacional global e do projeto político-pedagógico escolar.

O educador deve possuir visão global do processo educativo, isto é, deve conhecer desde a realidade inerente ao processo educativo - a sala de aula - até o processo administrativo da escola. Ele tem de se constituir em sujeito de seu trabalho, rompendo assim com a divisão entre os que planejam e os que executam, apropriando-se do trabalho global da escola e contribuindo para a efetivação de uma nova qualidade de ensino.

A escola deve ser administrada de forma **coletiva**, contemplando todos os segmentos que a compõem e que dela se utilizam.

Sendo assim, consideramos que as funções administrativas e pedagógicas precisam estar inseridas numa ação coletiva de construção do projeto político-pedagógico da escola. Por isto, é fundamental que esta gestão ocorra de forma colegiada, através do Conselho de Escola.

Na gestão colegiada, o projeto pedagógico emerge como vontade coletiva de todos os segmentos da comunidade escolar e não mais de forma fracionada entre aqueles que ocupam diferentes cargos ou funções

Buscamos uma escola com uma nova **qualidade**, calcada no compromisso - na ética - do educador como elemento pertencente a uma equipe com todas as suas responsabilidades na formação do cidadão.

Referências Bibliográficas

- BRANDÃO, Z. A formação dos professores e a questão da educação das crianças das camadas populares. In: SÃO PAULO (Estado) Secretaria da Educação. CENP, *Habilitação específica* do 2º grau para o magistério; relatório das ações desenvolvidas (1983-1986). São Paulo, SE/CENP, 1987, p. 96-101.
- CANDAU, V. Maria & LELIS, I. Alice. A relação teoria-prática na formação do educador. In: SÃO PAULO (Estado) Secretariada Educação. CENP. *Habilitação específica* do 2º grau para o , magistério; relatório das ações desenvolvidas (1983-1986). São Paulo, SE/CENP, 1987, p. 118-125.
- FÁVERO, M. de L. Sobre a formação do educador. A formação do educador, desafios e perspectivas. Rio de Janeiro, PUC. (série estudos).
- FURTER, Pierre. Educação e vida. Rio de Janeiro, Vozes, 1973.
- FUSARI, J. C. O papel do *planejamento da* formação do educador. São Paulo, CENP, 1988.
- GATTI, B. A. Sobre a formação de professores para o 1º e 2º graus. Em Aberto, Brasília, INEP 6(34):11-15, abr./jun. 1987.
- GRAMSCI, Antonio. Os intelectuais e a organização da cultura. São Paulo, Civilização Brasileira, 1979.
- PARO, Vitor Henrique. Administração escolar. São Paulo, Cortez, 1987.
- PIMENTA, Selma Garrido. O pedagogo na escola pública. São Paulo, Loyola, 1988.
- RODRIGUES, Neidson. Por uma nova escola. São Paulo, Cortez, 1986.
- SAUL, Ana Maria. *Modelo da* pesquisa em ação aplicada ao treinamento de professores. São Paulo, PUC, 1971. Dissert. (mestrado).
- SAVIANI, Demerval. Escola e democracia. São Paulo, Cortez, 1986.
- SEVERINO, Antonio Joaquim. A proposta das *CEFAMs*; uma nova esperança para a formação do professor? São Paulo - 1990. mimeo.
- SPÓSITO, Marília. o Povo vai á escola. São Paulo, Loyola, 1985.
- WEREBE, Má J. Garcia. *Grandezas e misérias do ensino no Brasil*. São Paulo, Difusão Européia do Livro, 1972.