

EQUIPE DIRETIVA E ARTICULAÇÃO DE PROJETOS POLÍTICO-PEDAGÓGICOS COLETIVOS

Jerônimo Sartori^(*)

Resumo

No artigo, sugerem-se algumas reflexões sobre a questão do gerenciamento das unidades escolares, em que se administram os aspectos burocrático-administrativos e os pedagógicos. Apresenta-se a necessidade da triangulação da dimensão educativa das ações administrativas, da competência teórica da equipe diretiva, das ações interdisciplinares e da função educativa da administração escolar. Dinamizar uma ação administrativa de maneira participativa exige da equipe diretiva a mediação entre as ações técnicas e as ações pedagógicas, comprometendo-se e comprometendo os envolvidos num sistema de co-responsabilidade, atuando no sentido da formação de um sujeito crítico e consciente e, conseqüentemente, na construção de uma sociedade mais justa, humana e igualitária.

(*) Professor da UPF - Mestre em Educação - PUCRS.

1 Introdução

O processo educativo tem repercussões amplas e complexas, entre as quais as ações da práxis pedagógica com o objetivo principal de formação integral do educando e de construção de sua cidadania. Entende-se a práxis pedagógica como a ação prática que se desenvolve, tendo como apoio uma teoria que possa referendar as etapas de um processo e tornar significativo o resultado das ações que se pretendam eficientes e eficazes.

O ser humano vive em constante busca e, neste processo, uns anseiam por *ter* outros por *ser* e outros, ainda, por *aprender* e *saber*. No processo educativo, por vezes ineficiente, com poucas alternativas de realizações prático-concretas e com uma gestão não compartilhada entre seus agentes, sugerem-se questões, tais como: De que modo a equipe diretiva dinamiza o processo de formação na escola? Nas escolas, as ações podem ser consideradas coletivas? A equipe administrativa envolve-se com a construção de um projeto político-pedagógico para sua escola?

Essas questões, por certo, induzem à tomada de algumas posições, sem pretensão, no entanto, de dar-lhes respostas acabadas e definitivas. Pretende-se, neste texto, tecer algumas considerações sobre a forma como a equipe diretiva articula a construção de projetos político-pedagógicos coletivos. Deste modo, faz-se necessário contribuir com alguns elementos de reflexão que possam levar os administradores escolares a questionar, a rever, a repensar e a reorganizar a sua prática.

2 A dimensão educativa das ações

Primeiramente, registra-se que, normalmente, nas escolas, a equipe diretiva vive em função de atividades meramente burocráticas, para atender a solicitações criadas e exigidas pelos órgãos do sistema e pelo cotidiano escolar. Também, não é raro a direção apresentar-se para determinar, distribuir tarefas, controlar as atividades dos funcionários e do corpo docente e/ou representar a escola em eventos sociais e cívicos, sem a preocupação com o processo pedagógico, apenas com a intenção de *estar* e de *ser* presente socialmente.

A pretensão não é negar a importância de tais tarefas. Crê-se, porém, que os especialistas em administração precisam canalizar suas preocupações para a elaboração coletiva de uma proposta pedagógica concreta para a escola. Para realizar atividades burocráticas, a escola deve ser suprida com os recursos humanos necessários, para que o diretor não se envolva, basicamente, com preenchimento de papéis, com levantamento de dados, tomada de preços e outras atividades similares.

Uma concepção da função pedagógica faz-se prioritária sobre qualquer outra atividade que se exija da equipe administrativa. WITTMANN e CARDOSO (1993), ao se referirem à função do administrador escolar, consideram relevante assumir o "compromisso sócio-político" e o "compromisso educativo-pedagógico". Neste sentido, considerando que a sociedade é constituída de classes e com diferenças muito acentuadas em todos os aspectos", a função básica do administrador está em procurar fazer um trabalho que atenda à maioria da comunidade onde atua e este trabalho deve ter a perspectiva do assumir responsável de todos" (WITTMANN & CARDOSO, 1993, p.50). Esta função viria, de fato, se desencadeada, a atender ao compromisso sócio-político assumido na tentativa de construção de uma prática, em que os envolvidos se sintam co-responsáveis na construção de uma sociedade mais humana, mais justa e mais igualitária.

No que tange ao aspecto educativo-pedagógico, "o administrador da educação é um impulsionador do processo pedagógico, agente de participação e de transformação da educação, sendo mediador e inovador da prática educativa democrática, comprometendo-se com a democratização do poder para a construção de uma educação libertadora" (WITTMANN & CARDOSO, 1993, p.50). Com base nesta afirmativa, acredita-se na possibilidade de implantação e de desenvolvimento de projetos político-pedagógicos nas ações administrativas da educação escolar. Porém, enfatiza-se a necessidade de um dinamizador, para que tais projetos cheguem a ser implantados e viabilizados nas escolas. Neste caso, considera-se que ao diretor cabe o papel de coordenador de tal processo no estabelecimento de ensino que dirige.

A dinamização do processo pedagógico-didático, incorporada à prática diretiva, torna-se provocadora, entre os agentes desta ação, de desafios, de comprometimentos, de envolvimento e de esperanças de transformações sócio-educacionais.

WITTMANN e CARDOSO (1993, p.51) enfatizam que o administrador da educação tem compromisso direto com a prática educativa e com a comunidade escolar, no sentido de "promover com todo o grupo que atua na escola a análise de todas as relações de poder no interior da mesma, no próprio sistema educacional e na sociedade".

O diretor é elemento que pode contribuir, efetivamente, para melhorar o referencial técnico-pedagógico dos docentes, principalmente no que se refere à criação de oportunidades dentro do espaço institucional que, muitas vezes, entrava práticas pedagógico-didáticas inovadoras e transformadoras. Há, permanentemente, necessidade de fomentar o aperfeiçoamento e a formação da atitude científica com base na práxis de cada envolvido no ato educativo, seja ele docente ou especialista (administrador, supervisor, orientador).

3 Competência teórica da equipe diretiva

Segundo FLEURI (1991) "as normas são convenções sociais". Entretanto, a competência de lidar com as normas precisaria estar acima de quaisquer interesses particulares ou escusos, estando, neste caso, ao lado das ações que são do interesse geral da comunidade escolar. Para não impor normas de forma genérica, o administrador escolar necessita estar consciente de sua função dentro da hierarquia organizacional do sistema de ensino, não se preocupando apenas em estar solícito ao sistema, deixando, desse modo, o andamento geral do estabelecimento sem a devida atenção.

Sabe-se que a escola faz parte do sistema organizado e complexo; assim, o diretor convive, constantemente, com as dicotomias e os conflitos. Essa convivência exige postura definida, reflexão, ação e competência. A ação, se embasada em princípios consistentes e significativos, permite acreditar-se que o processo educativo constitui-se em um dos caminhos que pode transformar a sociedade.

Sabe-se, também, que há uma legislação para ser seguida, muitas vezes imposta genericamente, mas que, de acordo com cada realidade, necessita ser questionada, como forma de refletir a prática empreendida. Certamente, a história da educação brasileira mostra os desequilíbrios entre o prescrito pela legislação do ensino e o real do cotidiano escolar. O fato de ter havido, histórica-

mente, pouca preocupação com a educação e, conseqüentemente, com a formação dos docentes, reflete também na formação do cidadão e na sua vivência em sociedade. Talvez a legislação do ensino se centre, mesmo que de maneira não tão explícita, na preocupação com a formação do ser humano, porém, no local da ação (instituição educacional), raramente se discute isso e, como conseqüência, ficam lacunas no processo de formação de qualquer profissional, dentre eles, o administrador-educador.

Acredita-se que a melhoria da qualidade do ensino exige um profissional de ensino profissionalmente competente e comprometido com a transformação da sociedade, pressuposto este para o qual, entende-se, não basta haver apenas respaldo legal, mas, principalmente, competência, respaldo político, comprometimento e determinação. Neste aspecto, inicialmente, deve ser resgatado o significado da docência e o papel do professor no contexto social, que não prestigia esta opção profissional; ao contrário, pela falta de condições mínimas de um trabalho de qualidade, esvazia-a.

Segundo GRILLO (1992, p. 4), "críticas que apontem para um único elemento isoladamente, como responsável por qualquer problema educacional não podem ser aceitas". Numerosos fatores sociais, políticos, econômicos e culturais influem na problemática que envolve o fenômeno educativo brasileiro. Certamente, não se pode analisar um processo complexo e multifacetado como a educação de forma superficial, sem se considerar a conjuntura em que este se desenvolve. Deve-se considerar os problemas e as crises, porém, mais do que isso, empreender esforços com trabalho, dedicação e perseverança no sentido de buscar reverter este quadro e superá-lo. Qualquer solução imediatista é precipitada. Aceitar tudo como está é atitude comodista. Acredita-se que se faz urgente aprimorar o processo de formação e competência teórica como pontos essenciais da formação acadêmica.

Importante se faz ressaltar que, o trabalho desenvolvido na escola necessita ser avaliado, segundo WITTMANN e CARDOSO (1993), pelo seu engajamento e competência de transformação, através de propostas que contemplem os interesses da comunidade, mais do que o cumprimento de um certo número de tarefas. Portanto, a dinâmica da ação da equipe administrativa escolar está diretamente ligada à capacidade desta em lidar com as relações de poder intra e extraescolares, necessitando, assim, de competência teórica para articular e

desencadear propostas coletivas que sejam a expressão das necessidades imediatas de transformação social.

4 Ação interdisciplinar da equipe diretiva

Acredita-se que a interlocução entre os elementos da equipe diretiva precisa ser estabelecida em cada unidade escolar no sentido de fortalecer as ações coletivas.

Segundo BOCHNIAK, 1992, "sua participação no grupo não era jamais condicionada à divisão de tarefas, tão comumente encontrada nos trabalhos em equipe da escola...". A ação interdisciplinar transcende a divisão de tarefas, levando, indiscutivelmente, direção e docentes a aprender tomando por base a realidade, auto-superando-se e superando a própria realidade de forma coletiva.

A ação interdisciplinar é um desafio que merece ser enfrentado dentro das escolas; sem dúvida, ela exige estudo, vontade e persistência. Os envolvidos no processo educativo, equipe diretiva e educadores, convivem, no seu dia-a-dia, com os conflitos advindos da própria proposta e, principalmente, com a *perda do poder*. Sabe-se que o poder representa a maior segurança dos que o detêm. Porém, numa proposta interdisciplinar, perder poder significa ampliá-lo e adquirir confiança. Portanto, perder poder, nesse sentido, significa fortalecer a autoridade e abrir novas frentes para o conhecimento e para a qualidade das ações educacionais.

Com base nessas considerações e na vontade de acertar, precisa-se empreender projetos coletivos, garantindo o *poder* dos envolvidos desde o planejamento até a execução e a avaliação, permitindo, desse modo, possibilidades de realimentação e de reorganização do ato educativo em desenvolvimento nas unidades de ensino, pois, ao avaliar, detecta-se, do objeto avaliado, os valores em que se acredita.

Nesse sentido, enfatiza-se a falta do hábito de avaliar as ações administrativas escolares. Justamente por não constituírem ações interdisciplinares e por serem centradas na pessoa do diretor, não há a preocupação de avaliá-las. Para quem determina o que deve ser realizado, a percepção e a utopia consiste em realizar o proposto. Com a prática da avaliação, os eventuais desvios

podem ser apontados e, havendo interesse, estes poderão ser corrigidos e/ou redirecionados.

A função do administrador de escola deve estar fortemente comprometida com o atendimento à população, às suas necessidades; com a preocupação com as condições mínimas necessárias ao desenvolvimento de um trabalho interdisciplinar, capaz de contribuir para a formação integral dos indivíduos.

O professor, embasando-se nos projetos empreendidos pela escola, deve ser capaz de conviver com as idéias que se cruzam e que se chocam. Precisa entender a posição de seus pares e defender racionalmente sua opinião; conviver com as divergências e respeitar a idéia do consenso. Não se pretende defender o consenso como uniformidade de pensamentos e ações, porém ele se faz necessário para as decisões a serem tomadas em ações coletivas. Além disso, o importante é ter-se clareza de que a escola sofre influências da sociedade em que está inserida; mas também pode exercer influência no sentido de modificar esta mesma sociedade. Então, compreender a realidade em que se está agindo corresponde a assumir a responsabilidade de agir, no sentido de modificá-la.

Ações interdisciplinares devem, gradativamente, possibilitar à escola desempenhar a sua função, uma vez que ela se constitui, para a maioria de seus educandos, na única oportunidade para a aquisição dos conhecimentos necessários à sua participação e à sua sobrevivência em sociedade.

As ações individuais e isoladas, até muito bem desenvolvidas, precisam ceder espaço ao interdisciplinar, espaço que dispensa fronteiras estanques; a sociedade e a escola necessitam vislumbrar possibilidades de ações conjuntas. Entende-se que essas possibilidades passam pelas discussões e pelos debates intra-escolares, que objetivam uma prática pedagógico-didática capaz de resistir ao crescente distanciamento entre as classes no campo sócio-político.

Segundo BOCHNIAK (1992), no espaço dos debates, ocorre o questionamento, que, se realizado com base no diálogo, rompe com a visão fragmentada, linear e unilateral das ações administrativo-educativas. Torna-se possível que, como resultado de um processo desta natureza, chegue-se a uma visão de totalidade, expressa como atitude interdisciplinar, incentivada pelo exercício da participação, do diálogo e do questionamento.

5 A discussão educativa na função administrativa

A discussão educativa, na função administrativa, precisa ser resgatada com base numa proposta político-pedagógica que traduza os interesses da comunidade escolar. Acredita-se que, se administradores da educação, professores e alunos cerrarem fileiras em torno de um ideal maior, a educação de qualidade e com profundo sentimento libertador, não somente a educação do presente, mas também a do futuro, estarão ancoradas em princípios teórico-filosóficos significativos, expressando o tipo de homem e de sociedade necessário e ideal. A união, a confiança e a esperança também contribuem para criar e inovar estratégias de ação. A evidente distância existente entre teoria e prática sugere a construção da caminhada e os modos para caminhar, sem seguir modelos preestabelecidos; a opção a ser assumida, individual e coletivamente, depende das decisões discutidas e assumidas pelo grupo de cada estabelecimento. Nesse sentido, constrói-se com lucidez e coragem uma escola do povo e não só uma escola para *encher* de povo.

A revisão da ação administrativa escolar faz-se necessária e urgente, para que ocorra a passagem das atividades de comando à ação educativa; para que a escola não continue ensinando apenas com base na memorização e na repetição, na qual o livro didático é o único instrumento de trabalho dos docentes. Sabe-se que este tipo de ensino não forma e nem qualifica, principalmente para o mundo do trabalho. A má formação dos educandos representa o quadro caótico do ensino brasileiro; assim, precisa-se empreender novas políticas educacionais que façam frente às transformações sociais e econômicas.

Há necessidade de que os diretores estejam na posição de vanguarda, junto com os demais agentes do processo educativo, buscando alternativas que se apoiem na participação e no companheirismo de todos os envolvidos, por serem os mesmos portadores de conhecimentos, interesses e valores. Novos conhecimentos são procedentes de experiências vividas e de valores culturais resgatados. Cada sujeito, como agente da história, não pode ser mero espectador passivo diante dos fatos e dos acontecimentos.

Esta concepção poderá desencadear uma nova maneira de conceber e gerir a administração escolar, a qual trará inúmeros benefícios para a comunidade escolar, com reflexos no cidadão do amanhã, responsável por si e pelos

destinos de sua própria pátria, pois entende-se que experiências arrojadas e de cunho participativo trazem riscos e esbarram na realidade objetiva extremamente adversa, com carência de recursos materiais e humanos, com o desânimo dos professores e com a população cada vez mais empobrecida. Mas, os esforços envidados no sentido da construção de projetos que congreguem os interesses e os anseios da sociedade não serão desperdícios em vão; certamente, constituir-se-ão em ações com perspectivas de mudanças sócio-educacionais.

Segundo SAVIANI (1985, p. 80), "não se ensina democracia através de práticas antidemocráticas"; por isso, devem ser buscadas formas e estratégias para administrar as ações, mesmo vivendo com desigualdades e heterogeneidades. Neste aspecto, todas as ações devem estar coerentes com o discurso dos que as realizam. Discurso democrático exige prática e ação democráticas. Discurso libertador exige prática e ação libertadoras. E discurso transformador exige, também, prática e ação transformadoras.

6 Considerações Finais

Ao analisar a função pedagógica da equipe diretiva e sua articulação com a construção de projetos coletivos, constata-se que ela não pode ser colocada fora do conjunto das ações que exigem o cumprimento de normas determinadas para atender aos interesses do sistema. Compete às lideranças educacionais encontrar as estratégias capazes de atender aos interesses da comunidade escolar e aos interesses do sistema de ensino.

Em relação a projetos político-pedagógicos coletivos, considera-se que sejam essenciais, no sentido de proporcionar oportunidades de vivenciar experiências em que a participação seja o fator decisivo para determinar o desenvolvimento de ações que surjam, realmente, do interesse da comunidade escolar. A prática participativa exige dos seus envolvidos a compreensão das relações interpessoais, humildade, perseverança e comprometimento político.

Entende-se que há razões históricas para a prática diretiva unilateral e tradicional. O autoritarismo reinante durante um longo período, com acentuada influência na fase da ditadura militar, continua sendo barreira nas estruturas imperativas do sistema educacional brasileiro. O administrador de escolas precisa ser capaz de conjugar o interesse de todos pela particularidade de cada um e pelo compromisso de cada um na construção do todo.

Nota-se que já há grande esforço por parte de alguns diretores no sentido de serem articuladores e empreendedores de propostas educacionais inovadoras, capazes de melhorar a formação dos educandos e, conseqüentemente, de transformar a sociedade.

A intenção das decisões e dos atos administrativos depende do próprio administrador. Cada qual faz sua opção. Existe espaço para ações eficazes e significativas, porém elas devem ser empreendidas. A possibilidade de mudanças está dentro de cada estabelecimento de ensino; está na equipe diretiva, no corpo técnico-pedagógico, nos professores, nos funcionários, nos alunos e nos pais, desde que haja vontade de vislumbrar um novo dia para a educação e para a sociedade.

Abstract

The article suggests some considerations about the question of the school management where clerical, administrative and pedagogical aspects are handled. It presents the need of the triangular educational dimension of the managing actions, of the theoretical competence of the directing team, of the interdisciplinary actions and of educational function of school management. So, dynamizing a managing action in a participating way requires from the directing team the mediation between the technical actions and the pedagogical actions, compromising themselves and compromising in a system of co-responsability, acting in order to educate critical and conscious subjects, and consequently, in order to build a fairer, more humane and more egalitarian society.

Referências bibliográficas

- BOCKNIAK, Regina. *Questionar a conhecimento: interdisciplinaridade na escola*. São Paulo: Loyola, 1992.
- FLEURI, Reinaldo Matias. *Educar para quê?* 5. ed. Minas Gerais: Cortez, 1991.
- GANDIN, Danilo. *Escola e transformação social*. Petrópolis: Vozes, 1988.
- GRILLO, Marlene Corro. *Qualidade no ensino superior: um referencial pedagógico de professores*. Porto Alegre: PUCRS (Tese), 1992.
- LOURO, Guacira Lopes. Tendências pedagógicas no Brasil no século XX. *AEC*. Porto Alegre: ano XI, n. 40, p. 05 - 14, 1991.
- PORTAL, Leda Lísia Francisco. Concepção de participação na vivência de diretores de escolas de 2 grau de POA. *Educação*. Porto Alegre. ano XVI, n. 25, p. 99 - 111, 1993.
- SAVIANI, Dermeval. *Escola e Democracia*. 7. ed. São Paulo: Cortez, 1985.
- WITTMANN, Lauro Carlos e CARDOSO, Jarbas José. *Gestão compartilhada na escola pública: o especialista na construção do fazer saber fazer*. Florianópolis: AAESC - ANPAE/SUL, 1993.