

Este texto, disponível em <http://www.nied.unicamp.br/oea>, aborda ações de formação desenvolvidas com gestores de uma escola pública objetivando a implementação de dinâmicas pedagógicas - com o auxílio das novas tecnologias de comunicação - que pudessem favorecer uma mudança significativa nos processos de uma gestão escolar participativa. Estas ações foram desenvolvidas em 1999 e 2000, por pesquisadores da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como parte das atividades do Projeto "Rede Telemática para Formação de Educadores: Implantação da Informática na educação e de mudanças nas escolas de países da América Latina".

Relatório do trabalho com os Gestores da Escola Municipal EMEF Tenente José Maria Pinto Duarte

Sonia de Macedo Allegretti

PUCSP

O projeto PUC/OEA/MEC iniciou o trabalho visando propiciar a mudança na escola. Cavia, portanto, uma análise profunda do contexto da escola, uma vez que a mudança deveria emergir da necessidade da escola apoiada nos pressupostos educacionais por ela pretendida.

Isto levou a equipe de trabalho OEA/PUC/MEC a realizar um diagnóstico da instituição procurando identificar quais as linhas de conduta por ela adotada, os motivos inerentes a estas condutas e seus anseios muitas vezes ocultados pelas pressões do cotidiano.

Neste sentido, foi realizado um trabalho de investigação voltado à pesquisa qualitativa, que demandou atenção especial aos significados atribuídos pelos sujeitos aos fatos, conduta, percepções dos acontecimentos, procedimentos e valores. Sendo uma pesquisa qualitativa não poderíamos nos restringir a uma análise dos gestores sem contextualizar o *locus* escolar, o sistema educacional no qual esta inserida, bem como os participantes da comunidade escolar como um todo. Tal abrangência demandou que a pesquisadora destacada para realizar o trabalho com os gestores tivesse que participar de atividades das quais nem sempre os gestores estiveram presentes. Esta situação permitiu construir uma rede de significados que aproximou de forma mais fidedigna o diagnóstico à situação real do objeto de estudo.

Contextualizando

A Escola Municipal "Tenente" é considerada como sendo uma escola de excelência pelo sistema municipal de ensino, sistema este, estruturado em bases positivistas que de certa forma, até pouco tempo atrás, respondia às demandas sociais. Hoje assistimos as transformações que impõe ao sistema escolar, novos pressupostos onde a flexibilidade e a adaptabilidade sejam os substitutos da ordem, da hierarquização e da rigidez. Embora este fato, comece ser a tônica nas atividades de formação dos gestores, temos notícias que tais pressupostos ainda se encontram nas idéias e nos escritos.

Na realidade a escola ainda atende a base filosófica voltada ao Positivismo do início do século, cujo lema é ORDEM e PROGRESSO.

Neste sentido, uma escola para ter um destaque especial no sistema municipal de ensino deve assumir hábitos de conduta coerentes aos pressupostos positivistas, pois desta maneira atende aos desejos superficiais dos pais quanto à formação de seus filhos evitando maiores atritos, possibilitando que os professores sintam-se aparentemente confortáveis.

Enfatizei o termo, aparentemente, pois não podemos nos esquecer que a sociedade hoje se encontra no espaço das contradições, onde as verdades do passado não são a realidade de hoje. Está criado um fosso onde os pais trazem dentro de si o exemplo da sua formação (pressupostos positivistas) que se coloca em contradição com as necessidades sociais representadas pela sociedade do conhecimento. Os professores também se encontram no dilema de ensinar segundo princípios que se apoiam na construção de conhecimento viabilizada pela articulação da teoria existente com os problemas do dia a dia, permitindo que a palavra de ordem passe a ser a criatividade em busca de novos saberes úteis.

Os gestores sempre aceitaram a obrigação de garantir a boa ordem da escola de forma a atender às solicitações sociais, estas expressas pelo seu sistema de ensino aqui representado pelo sistema municipal de ensino, ficando responsáveis pela decisão do pressuposto pedagógico a ser adotado. Independente da decisão tomada será cobrado tanto pelos desejos paradoxais dos pais quanto à melhor estratégia a ser implementada pelos professores, no fundo são os solitários que devem assumir o sucesso ou fracasso das suas escolas.

São os gestores os responsáveis pela dinâmica adotada na escola seja ela, democrática ou autoritária, cabendo-lhes ainda, adotarem as melhores estratégias de adesão, propostas educacionais ou de compartilhar as ações educativas a serem construídas, ambas de acordo com os pressupostos escolhidos. A dificuldade da atuação dos pais e professores frente ao processo educacional dos jovens é grande, porém, cabe aos gestores a difícil tarefa da decisão final: a melhor escolha.

Dentro deste panorama procuraremos retratar a escola ressaltando sua posição de destaque dentro do município de São Paulo. Como já comentamos, ela é uma escola fundamentada nos pressupostos do Positivismo que revela o espírito da ordem e progresso nos seguintes aspectos:

A escola está dividida em setores e estes funcionam segundo as leis determinadas pelos gestores, são eles os responsáveis pelo bom funcionamento de cada setor e estes devem apresentar um

bom funcionamento e a garantia de um bom resultado. O sucesso é garantido pela visão do todo, dispensando-se a particularidade e a articulação de cada setor. Desta forma, cabe aos gestores estabelecer as leis de cada setor e a garantia de seu cumprimento .

Dentro deste prisma o gestor tem a função de elaborar as melhores leis de funcionamento e também fazer com que estas sejam cumpridas, assumindo um papel de supervisor dos setores para garantir o bom funcionamento da escola. Esta dinâmica resulta em uma postura contraditória, em alguns momentos os participantes discordam das decisões por não serem ouvidos, por outro lado, em outros momentos acabam permanecendo alheios e confortáveis diante das responsabilidades dos insucessos da escola.

Tal visão que não privilegia uma visão sistêmica impõe que a escola tenha uma estrutura organizacional muito rígida construindo barreira de interação entre os diversos setores criados, dispensando a criatividade e a flexibilidade, pois todos devem realizar as tarefas inquestionáveis, respondendo aos pressupostos positivistas. A criatividade neste contexto não é muita bem vista, uma vez que traz o novo gerando a desestabilização das verdades estabelecidas.

Esta estrutura rígida não impede o conagraçamento entre as pessoas, estes acontecimentos ocorrem preferencialmente com confraternizações com hora marcada (a exemplo das comemorações cívicas) poderíamos denominar esta prática como sendo em uma socialização superficial, aniversários, dias dos professores, reuniões de final de ano etc., demonstrando, por que não dizer, uma postura “Politicamente Correta”.

Os professores demonstram estar aparentemente satisfeitos sem sinais do “mal estar docente”, pois os gestores estruturam de tal forma a escola proporcionando uma estabilidade segura nos seus serviços na medida que desenvolvam bem a sua função em sala de aula estariam contribuindo para o bem da escola.

A ingenuidade desta pesquisadora foi revelada ao entrar na escola querendo implementar uma dinâmica pedagógica com o auxílio das novas tecnologias da comunicação, que pudesse favorecer uma mudança significativa nos processos de uma gestão participativa, propiciando a dinamização das reuniões, criando espaços virtuais de conversação, rompendo com o problema do tempo e espaço, possibilitando que os gestores pudessem participar mais consistentemente dos processos pedagógicos, sem saber se os gestores sentiam a necessidade de mudança nos aspectos acima elencados.

Este foi o primeiro obstáculo encontrado, os gestores não acreditavam na necessidade de mudanças, pois eram considerados como gestores de escola modelo do município, gostariam sim

que fosse aperfeiçoado o existente. Quanto ao setor pedagógico não existia uma participação muito ativa da direção, pois assumiam os pressupostos positivistas, que cada professor respondendo bem pela sua função em sala de aula, a parte pedagógica está bem encaminhada. Neste sentido os assuntos referentes às questões de ensino e aprendizagem acabam restringindo-se aos professores os quais estão diretamente em contato com os alunos. É importante ressaltar a falta da discussão entre os professores quanto a melhor conduta pedagógica.

Uma pergunta perseguia a minha linha de pensamento, por que havia tido o consentimento para que fizéssemos o trabalho que pretendia uma mudança e não o aperfeiçoamento do já existente. Conclui que existiam dois aspectos: o primeiro se referia a nossa entrada na escola que propunha a introdução da capacitação dos professores com o uso da tecnologia, mas distante de qualquer mudança nas práticas administrativas. O segundo aspecto se referia a doação de benefícios como equipamentos de informática (impressora, ligações para utilização da internet) e também a aquisição de metodologias prontas de utilização da informática para que os professores pudessem atuar junto aos alunos (receitas de Bolo).

Este era o contexto de quando entramos para desenvolver o trabalho de potencialização das mudanças na escola, iríamos potencializar alguma coisa que ainda não estava claro, nosso papel neste momento era a procura do que estava oculto, quais as necessidades emergentes de mudança da escola.

Iniciando o trabalho

O início do trabalho ocorreu mais diretamente com os professores sempre supervisionado por um dos gestores, ocorria na dimensão de capacitar os professores quanto à informática educativa numa perspectiva pedagógica.

O trabalho junto aos professores estava transcorrendo muito bem, os professores revelavam seus potenciais de inovar e vislumbravam uma alteração na sua prática educativa, mas ainda eram conhecimentos restritos a sua aprendizagem individual. Eles sentiam receio de transpor os conhecimentos para a sala de aula.

A direção se esquivava de uma aproximação junto à equipe de trabalho, apreciava o que estava sendo desenvolvido, já que este expressava um novo ânimo aos professores.

O primeiro embate ocorreu quanto os professores sentiram a necessidade de ter maior liberdade de utilização do laboratório de informática para poderem colocar em prática o que vinha sendo desenvolvido nas oficinas. Esta demanda representava a primeira ruptura da estrutura organizacional da instituição, pois o laboratório apenas poderia ser utilizado quando um dos gestores estivesse por perto (POIE ou Coordenador) restringindo desta maneira o tempo de utilização.

Fui conversar com a coordenadora no sentido de flexibilizar a utilização do laboratório alegando que os professores estavam capacitados para utilizarem o computador sem a necessidade de um auxílio específico. A coordenadora relacionou uma série de motivos que impediam tal flexibilização: O primeiro que era uma questão legal, pois a lei permitia o uso do laboratório apenas com o acompanhamento de um POIE responsável; o segundo se referia que a escola era uma das poucas escolas que tinha seu laboratório em funcionamento porque obedecia a lei e o terceiro motivo se referia que alguns professores iriam fazer uso do laboratório de atividades particulares dentro do período de aula. Acrescentou que se o projeto fosse alterar as normas da escola ele poderia terminar naquele momento.

Foi feita uma série de sugestões para permitir a utilização dos computadores fora o horário estipulado como: designar um computador específico no laboratório para os professores, deslocar um computador para sala dos professores. Nenhuma foi aceita restou a equipe PUCSP-MEC/OEA adquirir uma nova máquina para uso na sala dos computadores.

Este posicionamento demonstra a estrutura rígida imposta pelos gestores e a segurança e certeza de que a ordem e o cumprimento das determinações prévias garantem o bom funcionamento da escola. Caracteriza a falta de flexibilidade dos gestores e maior exposição da criatividade dos professores procurando espaços de ações.

A informática está inserida na escola de maneira contraditória, pois ao mesmo tempo em que assume um setor de destaque tanto que os POIES fazem parte das maiorias das decisões da escola, ela parece não fazer parte integrante do processo de aprendizagem dos alunos. Ela não faz parte do projeto de ensino dos professores não sendo importante para a aprendizagem dos alunos. O laboratório é o símbolo da modernidade pelas máquinas que possui, mas está distante do que as novas tecnologias podem proporcionar no âmbito educativo.

Os professores neste processo são convidados a desenvolver projetos junto com os alunos, suas fragilidades quanto ao domínio da máquina fazem emergir a construção de soluções para as inseguranças impostas pelo novo desafio, a parceria entre eles começou a se efetivar resultando no início de um trabalho interdisciplinar refletindo em práticas novas de convívio.

Este processo durou praticamente um ano: de outubro de 1999 a junho de 2000. No mês de julho de 2000 foi realizada uma oficina de construção de páginas para a Internet que permitiu aos professores refletir sobre seu percurso, lembrando que todo processo de reflexão leva a conscientização do seu ser, do seu agir e de onde está se agindo.

Neste período, a equipe da PUC/OEA/MEC foi convidada a participar de uma reunião solicitada pelos professores com a finalidade de articular os diversos níveis de ensino da escola, para que se pudesse ter um corpo único de conduta.

A primeira reunião ocorreu mais no sentido de se verificar quais as necessidades dos professores e suas expectativas. A equipe PUCSP-MEC/OEA assumiu uma postura de observação. Ficou determinado pela diretora que se iniciariam reuniões mensais para realizar as articulações necessárias.

Este fato nos remeteu a pensar que os trabalhos realizados com os professores os instigaram a ver além das determinações impostas, queriam participar do processo e mais do que isso, iniciar uma gestão participativa por menor que fosse, não pela teoria mas sim pela ação. Creio não ser ousadia afirmar que existem indícios de que esse anseio por parte dos professores tenha sido gerado pelo trabalho da informática que criou uma dinâmica diferenciada cujo elemento fundamental foi a parceria e a colaboração entre os professores.

A primeira reunião ocorreu logo no início do segundo semestre, reuniu alguns professores da 1ª a 4ª séries com os professores da 5ª a 8ª séries, a diretora, coordenadora e dois elementos da equipe PUC/OEA/MEC.

Esta reunião foi dirigida pela diretora que atuou de forma pragmática expondo os problemas apontados pelos professores, presentes ou ausentes da 5ª a 8ª séries, e solicitando a solução dos mesmos aos professores de 1ª a 4ª séries. Foi uma condução de reunião que procurava solucionar rapidamente os problemas em detrimento da solução mais eficiente dos mesmos, não houve a preocupação de construir soluções que pudessem ser transpostas a outras situações, são decisões imediatistas sem a preocupação de qual teria sido a gênese do problema. A rapidez das determinações ocorre pela escassez do tempo disponível para a reunião, apenas 45 minutos.

Uma vez localizada a solução esta não é mais questionada ou realizada a verificação da eficiência, é adotado como uma nova lei que deve ser executada.

Setembro foi um mês que ocorreram alguns fatos que nos permitiram perceber alterações ou desejos de mudança por parte dos professores quanto à conduta dos gestores. Com o início do segundo semestre os professores ficaram incumbidos de elaborar novos projetos. A direção solicitou que houvesse um rodízio nas turmas, pois algumas turmas não haviam participado dos projetos de informática no 1º semestre. Esta solicitação foi feita e atendida pelos professores, mas os projetos não aconteciam.

Num encontro no mesmo mês a equipe, PUC/OEA/MEC, procurou identificar quais os motivos que impediam o desenvolvimento com os alunos dos projetos já elaborados. Depois de muito diálogo verificou-se que os projetos não ocorriam, pois havia a necessidade de alterações no horário que apenas poderiam ser feitas pela coordenação e esta dificultava a flexibilização da estrutura.

Uma vez detectado quem poderia solucionar o problema (coordenação) esta foi chamada para procurar uma solução junto com os professores. Este foi um trabalho colaborativo cujo resultado possibilitou a alteração dos horários e a contemplação dos projetos elaborados e o atendimento das turmas que não haviam desenvolvido projetos de Informática no 1º semestre.

Este episódio possibilitou a percepção do descontentamento de alguns professores que não se sentiam atendidos nas reivindicações quanto ao suporte para as questões pedagógicas. Interessante ressaltar que não havia uma crítica à pessoa responsável por estas questões, e sim simplesmente a ausência do suporte estrutural para os aspectos pedagógicos, pois todos os gestores, segundo a opinião dos professores, atendiam as necessidades da escola, como se os aspectos pedagógicos não fizessem parte da escola. Os professores começavam a se apoiar na equipe PUC/OEA/MEC para revelar seus anseios.

Neste mesmo mês a reunião que visava a articulação dos diversos níveis de ensino foi esquecida pelos gestores e os professores envolvidos no processo. Esta só ocorreu quando um membro da equipe PUC/OEA/MEC chegou para acompanhar as discussões. Logo que os gestores perceberam a chegada de pessoas externas a reunião foi efetivada.

A reunião por ter sido estruturada no improviso não permitia uma seqüência lógica diferente da primeira reunião. Procurou que os professores relatassem as suas experiências destacando os problemas encontrados. Nesta reunião os comentários realizados pelo elemento da equipe da PUCSP-MEC/OEA já eram mais efetivos e aceitos por todos inclusive pela direção. Embora qualquer tentativa de utilizar o Teleduc como meio de discutir aspectos pedagógicos fosse descartada pelos professores e direção.

O mês de outubro foi um mês de grande revelar da pessoa dos professores bem como dos seus valores referentes à educação. Foi iniciado o trabalho junto com os professores com o Jogo da Paz despiando os professores da sua couraça profissional e colocando a descoberto a suas potencialidades enquanto pessoas e que estas poderiam ser aproveitadas na sua ação educativa, contribuindo desta forma para uma transformação da escola quanto as suas práticas educativas. Neste trabalho foi cada vez mais enfatizado o trabalho colaborativo e a valorização dos talentos individuais.

Durante um destes encontros em que se trabalhava com o Jogo da Paz, os professores colocaram abertamente a falta de um elemento articulador do setor pedagógico, o profissional que pudesse escutar os seus acertos e erros, identificaram a falta de comunicação como um fator que tornava o trabalho do professor um ser isolado, e pediram maior atenção às questões pedagógicas. Esta reunião foi gravada e ninguém se esquivou de falar .

Na reunião destinada a articulação dos diferentes níveis da escola, os gestores não puderam estar presentes, fica a cargo do pesquisador PUCSP-MEC/OEA a condução da reunião. A reunião foi conduzida de maneira a valorizar o trabalho do corpo docente como um todo, pois durante as reuniões anteriores pode-se perceber o bom trabalho desenvolvido pelos professores isoladamente. Levantou-se a necessidade de investigar a gênese dos problemas apontados, para tanto seria realizado um levantamento dos alunos que apresentassem problemas na aprendizagem, como se tratava da articulação dos diferentes níveis seriam selecionados os alunos que não eram transferidos de outras escolas, para que assim pudesse verificar os problemas comuns destes alunos e identificar as causas e as possíveis precauções a serem tomadas.

Os professores alteraram seus discursos assumiam uma postura de trabalho colaborativo, não queriam assumir o problema isoladamente, mas sim em conjunto. Neste processo percebemos um distanciamento da direção, pois os pressupostos positivistas dispensam o trabalho colaborativo, e esta não sabe o rumo que deve ser adotado, pois a escola começa a ter uma dinâmica mais participativa e mais efetiva e alegre..

A contradição da ação escolar começa a aparecer, a direção procura trabalhar como sempre trabalhou de maneira fragmentada e do isolamento dos setores e das pessoas. Os professores por sua vez gostariam de desenvolver seus trabalhos de forma colaborativa, construindo uma única filosofia educativa, valorizando as potencialidades individuais para a construção do todo, como vinham realizando os projetos nas oficinas de informática.

Neste sentido podemos crer que os professores gostariam de ampliar a experiência ótima vivenciada por eles na oficina de informática nas suas práticas educativas, mas tal ampliação

depende de transformações não só na estrutura organizacional da escola bem como dos pressupostos em que a direção está apoiada.

Se fomos realizar uma síntese de forma gráfica do processo vivido pela escola poderíamos representar como seguinte desenho:

