

A ESCOLA COMO PROJETO COLETIVO E COMPARTILHADO DE TRABALHO

Ana Beatriz Sousa Gomes¹

RESUMO

O texto discute a escola como projeto coletivo e compartilhado de trabalho. A ação supervisora compartilhada é enfatizada como um dos fatores indispensáveis para um bom desempenho do processo ensino-aprendizagem. Um breve histórico dos paradigmas educacionais que introduziram e orientam esta prática é relatado. A escola como um subsistema social é demonstrada como um ponto importante para a análise do processo de interface: da cultura, subcultura e o clima organizacional da escola e as relações de poder e liderança, assim como a competência profissional dos supervisores.

ABSTRACT

The text discusses school as a participatory project and joint activity. Conjugated (joint) supervision is emphasized as one of the indispensable contributing factors to the teaching-learning process. A brief history of the educational paradigms which introduced and still guide this practice is related. The school as a social sub-system is highlighted so as to point to the importance of analyzing the interface process between such elements as the culture, subculture, organizational school climate, power relations, leadership roles, as well as the professional competencies of supervisors.

I – A ESCOLA COMO PROJETO COLETIVO E COMPARTILHADO DE TRABALHO

O trabalho na escola exige uma integração de objetivos a serem alcançados por todos os envolvidos no processo ensino-aprendizagem, como, alunos, pais ou responsáveis, professores, orientadores, supervisores e diretores.

Apesar dos vários conflitos que existem na escola, decorrentes de diferentes posturas filosóficas, políticas e educacionais dos profissionais, há muitas oportunidades para os professores e outros membros da escola trabalharem em grupo, tais como: reuniões para o planejamento de ensino, reuniões para avaliação, festividades da escola e reuniões de pais e mestres. Estas oportunidades e estes contatos entre o grupo envolvido no processo ensino-aprendizagem devem ser conquistadas e estimuladas para o desenvolvimento de um projeto coletivo e compartilhado de trabalho.

A - A Escola Democrática

Entendemos que para a construção de um projeto coletivo e compartilhado de trabalho precisamos entendê-lo como um processo que

¹ – Aluna do Programa de Mestrado em Educação - UFPI

depende muito do nível de atitudes e atividades democráticas existentes na escola.

“O compromisso com a democracia deve permear e inspirar, permanentemente, o projeto pedagógico da escola. Garantir aos docentes e discentes o direito de opinar sobre programas, avaliações, tarefas e de tudo que diga respeito às suas atividades pedagógicas, deverá ser uma das características de uma escola comprometida com a democracia”. (Falcão, 1996:34)

Através das nossas práticas pedagógicas podemos identificar inúmeras situações que embotam o processo de democratização da escola, como por exemplo, a atitude de muitos diretores que impõe autoridade desrespeitando o trabalho dos orientadores, supervisores e professores e o desempenho de muitos orientadores que ignoram as peculiaridades dos alunos.

Estas situações também são identificadas nas formas como são trabalhados o planejamento e a avaliação, principalmente nas escolas públicas, onde o planejamento, quando é feito, geralmente não prioriza a realidade dos alunos e os conteúdos que deveriam ser explorados. Nos planos de curso das disciplinas, o que grande parte dos professores e supervisores se preocupa é com o cumprimento da carga-horária, sem considerar relevante os objetivos a serem atingidos e sem realizar uma verdadeira avaliação, pois não existe, em boa parte das escolas, uma recuperação paralela voltada para os conteúdos que os alunos sentem maior dificuldade em aprender.

A escola democrática é construída no cotidiano, no planejamento diário, considerando pais, alunos, especialistas e professores com a mesma importância, necessitando de diálogo permanente, participação ativa, crítica, criativa e reflexiva para o desenvolvimento do trabalho coletivo e compartilhado da escola.

B - O Trabalho Participativo na Escola

Para a realização de um projeto coletivo e compartilhado de trabalho na escola, a participação é fundamental, no exercício de atividades que podem levar à democratização da escola.

O trabalho participativo na escola compreende o envolvimento da comunidade escolar, dos pais, alunos professores e especialistas na área da educação nas, atividades que envolvem o processo ensino-aprendizagem.

Para isto, acreditamos ser essencial que todos da comunidade escolar entendam o que é, como e para que um trabalho participativo na escola.

O trabalho participativo na escola consiste numa convivência democrática (Bordenave, 1983:61) sendo realizado em todas as atividades diárias no sentido de promover o desenvolvimento da cidadania.

Mas o que acontece na maioria das escolas públicas e privadas ?

Na maioria das escolas públicas, além de outros problemas, não existe uma prioridade de metas a serem alcançadas. Grande parte dos profissionais da escola trabalham em outras escolas e quase não têm tempo disponível para conversarem, e a conversa é um fator primordial no processo de trabalho participativo.

Na maioria das escolas privadas há uma preocupação com a prioridade de metas, com a qualidade do trabalho, mas existem alguns problemas como certas posturas hierárquicas de alguns profissionais que tomam a maioria das decisões sozinhos e quando fazem reuniões poucos têm o poder de participar, por serem oprimidos e marginalizados, dependentes do cargo que ocupam.

Apesar das dificuldades de realização de um trabalho participativo e conseqüentemente democrático na maioria das escolas, ele é viável e acontece em algumas escolas públicas e privadas, mas requer cuidados éticos com os aspectos de relacionamento humano e profissional.

Desta forma, numa escola democrática acontecem divergências, existem problemas comuns a todas as escolas, mas com uma diferença básica, todos desejam alcançar o mesmo objetivo, trabalhando, tendo em vista o satisfatório desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem.

II - ANÁLISE DA AÇÃO SUPERVISORA COMPARTILHADA NA ESCOLA.

De acordo com Falcão Filho (1996) a partir do paradigma marxista que aconteceu a introdução da concepção de escola como um projeto coletivo e compartilhado de trabalho cujo temas como democracia, democratização, participação, eleição direta para direção de escola pública (em todos os graus) e projeto político pedagógico participativo passaram a fazer parte do cenário da educação nacional, derrubando o dogmatismo teórico-prático, liberal-capitalista-taylorista-faylorista, que caracterizava e fundamentava a formação e grande parte da prática dos educadores.

O paradigma Marxista que valoriza as variáveis externas da escola (contexto sócio-político, econômico e cultural) surgiu em oposição ao

paradigma liberal-tecnicista que só valorizava as variáveis internas (planejamento, organização, o trabalho dos profissionais).

Contudo, Mello (1983:91-92) considera ao mesmo tempo aspectos dos paradigmas liberal-tecnicista e marxista, quando sem abandonar suas vertentes principais, os ultrapassa e lança as bases iniciais para um novo paradigma destinado a fundamentar a formação e a prática do educador brasileiro.

Entretanto, os problemas, tanto da formação quanto da prática, não se esgotam nessas duas dimensões ou vertentes, existe uma terceira vertente ou dimensão que é o paradigma interacionista. (Falcão Filho, 1996:08)

Dessa forma, Vygotsky e seus colaboradores reforçam e ampliam as reflexões de Mello à partir de 1984 originando o paradigma interacionista que valoriza: o estudo das variáveis intra - escolares (ambiente Interno) nos aspectos políticos, humanos e técnicos (Candau, 1983; Falcão Filho, 1992) das variáveis extra-escolares (ambiente externo, contexto político - social, econômico e cultural no qual está inserida a escola), e das variáveis decorrentes da interface entre os dois conjuntos de variáveis intra e extra-escolares.

A - A Escola e os Ambientes Externos e Internos e a Interface.

Segundo Falcão Filho (1992), o processo ensino-aprendizagem, onde a relação professor-aluno é o seu coração, é a principal razão de ser da escola. Um conjunto de variáveis de ordem política, social, econômica, psicológica, tecnológica, cultural, histórica, filosófica, administrativa e legal condicionam fortemente a natureza, os objetivos, a qualidade e as consequências da relação professor-aluno e por extensão de todo o processo administrativo que lhe dá o suporte. A identificação, a descrição e a análise dessas variáveis, bem como, de sua importância na dinâmica e no alcance dos objetivos da escola podem ser divididas em três grupos: os ambientes externo e interno e a interface.

O ambiente externo da escola é o conjunto de variáveis que envolvem o nível micro e o nível macro, que dependem de um sistema político, social e econômico vigente em nosso país onde são perpetuadas as desigualdades sociais.

No ambiente interno da escola, podem-se considerar dois dos seus aspectos: a organização formal e informal.

A organização formal representa o conjunto de relações e funções específicas, onde o poder e a autoridade não dependem das características das pessoas, mas da posição que elas exercem na estrutura organizacional.

Na organização informal acontecem relações e atividades espontâneas que ocorrem dentro e fora da escola.

Logo, no ambiente interno da escola as pessoas que nela trabalham e estudam enfrentam uma estrutura organizada com relações de autoridade e poder.

Essas pessoas estão ao mesmo tempo inseridas na organização formal e informal. A interação entre esses dois tipos de organização, a forma de ser das pessoas e a influência que elas sofrem do contexto político, social e econômico permite identificar as características que peculiarizam cada escola e que tornam cada uma delas diferente das demais (Falcão Filho, 1992:21).

Assim, a escola deve centrar suas atividades realizando um confronto entre os ambientes externo e interno, situando as atividades escolares na interface.

Essa interface, decorrente da defrontação do ambiente interno da escola, com seu ambiente externo, ou seja, com a defrontação do contexto organizacional da escola, com o contexto político, social e econômico que a envolve, tem que contigenciar todas as ações no interior da escola, tanto as pedagógicas, como as administrativas.

B - A Cultura, Subcultura e o Clima Organizacional da Escola.

Cultura organizacional da escola é a forma peculiar que apresenta o ambiente interno de cada escola e que a faz diferente das demais (Falcão Filho, 1992:21)

Desta maneira, a cultura escolar é o resultado das contribuições dos indivíduos que por ela passaram e passam, fazendo história sobre a influência do contexto econômico, político e social.

No interior da escola, existem diferentes formas de perceber esta cultura, pois as mesmas são compostas de subculturas, formadas por pessoas

de diferentes níveis sociais como: especialistas, educadores, educandos, funcionários e famílias, cada uma com sua própria forma de ver o mundo e comportamentos diferenciados dentro do grupo. Cabe à escola organizar essas subculturas, oferecendo condições favoráveis ao alcance dos objetivos que visam a melhoria das atividades escolares.

Desta forma, na escola existem a cultura e as subculturas que necessitam de um tratamento específico na sua organização pedagógica e administrativa, formal e informal.

Assim, o Clima Organizacional da escola se caracteriza pelas atitudes subjetivas com a qual as pessoas percebem a cultura e a subcultura da escola quando convivem com as organizações formal e informal da escola.

Em decorrência do clima é que os conflitos existentes entre os segmentos da escola podem ser agravados ou amenizados, influenciando a atuação dos profissionais na consecução dos objetivos pedagógicos da escola.

Dentro desta perspectiva, o supervisor, assim como os outros profissionais da escola, devem estar atentos ao clima existente na escola com as culturas e subculturas para que possam desenvolver a sua proposta de trabalho compartilhado com os professores, como companheiros que buscam os mesmos objetivos educacionais, num ambiente de crescente confiança, na busca da reflexão crítica e política da prática educativa.

C - As Relações entre o Supervisor Pedagógico e os Pais, Alunos, Professores, Orientadores e Diretores no Trabalho Coletivo e Compartilhado da Escola.

A função supervisora na escola exige um trabalho integrado com a comunidade escolar para o melhor desenvolvimento do processo ensino - aprendizagem.

O supervisor escolar deve propiciar encontro com os pais na solicitação da participação dos mesmos no processo educativo dos filhos ou seja, tentar conscientizá-los da importância do trabalho compartilhado entre escola e família.

Queixam-se os pais, da escola, que não educa; dos filhos, que não estudam, não aprendem e estão ficando piores. É dever dos pais acompanharem a vida não só escolar, como familiar e social dos filhos, dever de que não podem e não devem abrir mão. (Nérici, 1978: 275)

Segundo Campos (1985), a preocupação principal dos orientadores educacionais é com o rendimento escolar dos alunos; sua contribuição específica é a de propiciar as melhores condições de entrosamento para que haja o "ajustamento" do educando e, dessa forma, o objetivo da aprendizagem seja alcançado.

Acreditamos que o trabalho do supervisor escolar abrange também o trabalho do orientador educacional e vice-versa pois todos devem trabalhar inter-relacionados, ou seja, precisam compartilhar dos êxitos que têm alcançado e das dificuldades que enfrentam no dia-a-dia.

Desta forma, no ambiente escolar é preciso cultivar momentos de aprendizagens mútuas entre professores e alunos e os especialistas em educação promovendo situações onde esse relacionamento aconteça de forma construtiva.

D - Liderança e Poder

Os momentos de aprendizagens mútuas são construídos cotidianamente na escola pela comunidade escolar.

Para que os objetivos da escola sejam alcançados é necessário que as atividades realizadas não se tornem obrigação e sim, necessidade prazerosa.

Contudo, as atividades escolares necessitam de uma liderança (não confundida com autoritarismo) tanto por parte dos especialistas com relação aos professores quanto dos professores com relação aos alunos.

A liderança é um processo de influência interpessoal, em que líder e liderados estão envolvidos em uma determinada situação, esta influência é caracterizada pela existência de um certo poder que um exerce sobre o outro, ou seja, só existe liderança quando houver aceitação por parte da pessoa ou do grupo.

O poder é a influência que uma pessoa, grupo ou parte do grupo exerce sobre outra pessoa. Ele pode ser exercido através das seguintes bases: coersão, recompensa, legal, referência, engajamento, alienação e especialista.

No exercício da liderança pode-se encontrar o comportamento diretivo e o comportamento de apoio. O comportamento diretivo explica detalhadamente o papel do profissional e lhe diz como e onde realizar a tarefa. No comportamento de apoio a comunicação é bidirecional onde o líder cria condições que facilitam ao liderado cumprir as tarefas e participar da tomada de decisões.

Segundo Falcão Filho (1991), existem quatro estilos básicos de liderança:

- 1 - **Direção** - comportamento altamente diretivo com baixo apoio.
- 2 - **Treinamento** - comportamento altamente diretivo e altamente de apoio.
- 3 - **Apoio** - comportamento de alto apoio e baixa diretividade.
- 4 - **Delegação** - comportamento de baixo apoio e baixa diretividade.

Diante dos estilos de liderança citados, cabe ao supervisor adequar seu estilo à realidade cotidiana na escola.

E - A Supervisão Compartilhada

A supervisão compartilhada é um dos meios para que se desenvolva juntamente com os professores, orientadores e o diretor um projeto coletivo e compartilhado de trabalho, desenvolvido por toda a escola.

Para Falcão Filho (1991), o supervisor democrático deve conquistar o envolvimento da comunidade escolar, desenvolvendo uma visão ampla do que seja competência profissional: a competência política, a competência humana e a competência técnica que, integradas, constituirão, então, a competência profissional necessária a todo aquele que se proponha a gerir uma escola pró-ativa, participativa e compartilhada

A competência política identifica a capacidade do supervisor de ver a escola, a sociedade e o sistema educacional como um todo.

A competência humana pressupõe a capacidade do supervisor de trabalhar eficaz e eficientemente com os professores, em base individual e em situações de grupo.

A competência técnica sugere compreensão e proficiências em métodos, processos, procedimentos e técnicas de organização do trabalho.

Assim, essas três competências devem permear a atuação de todo o profissional comprometido com o processo educacional de uma escola. O que pode variar são os momentos de atuação de determinada competência

Desta forma, o supervisor educacional deve ser visto pelo grupo como capaz de satisfazer suas necessidades. Isto depende essencialmente de sua forma de agir, não de falar.

Neste processo, o Supervisor, junto aos demais especialistas, assume a função de líder que suscita a participação de todos os envolvidos na

ação educativa e na própria elaboração de propostas a serem implantadas na escola. Sua atuação basicamente compreende: o desenvolvimento curricular; o aperfeiçoamento dos recursos humanos; a articulação da ação educativa da escola com a comunidade; inovação e pesquisas voltadas para a perspectiva de transformação social, dando ênfase à dinâmica comunitária e buscando articular Teoria e Prática.

III - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do projeto coletivo e compartilhado de trabalho na escola necessita de uma ação compartilhada entre a comunidade escolar.

Para o desenvolvimento de uma ação compartilhada é necessário a orientação de atividades democráticas que geralmente são geradas pelo supervisor pedagógico por ser um dos profissionais na escola envolvido com a avaliação do processo ensino-aprendizagem, na medida que participa da elaboração das propostas pedagógicas e analisa a forma processual do planejamento pedagógico nas atividades diárias da escola.

Desta forma, a partir da análise e compreensão das variáveis intra e extra-escolares, do ambiente interno e externo da escola e a interface da cultura e subculturas existentes na escola, acreditamos que o desenvolvimento da escola necessita de formas alternativas de gestão escolar, a cada momento significativo de sua interface com o ambiente interno em cada escola. Podemos considerar a interface o ponto básico para a atuação dos profissionais da educação. Percebemos o quanto é complexo o trabalho do supervisor democrático, necessitando refletir sobre a competência profissional humana, técnica e política, para trabalhar com liderança de forma compartilhada com a comunidade escolar, para responder aos anseios de uma sociedade extremamente dinâmica e instável.

Portanto, o projeto coletivo e compartilhado de trabalho na escola não acontece se apenas os diretores ou especialistas se propuserem a desenvolvê-lo. É necessário o envolvimento de todos os participantes do processo ensino-aprendizagem. Esse projeto é dinâmico, pois é um processo, como é a educação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é Participação** 1ª. ed. São Paulo, Brasiliense, 1983. - (Col. Primeiros passos; 95)
- CAMPOS, C. C. Especialistas em Educação: Ideologia e cotidiano. **REVISTA DA EDUCAÇÃO DA UFMG** . Belo horizonte, (2): 19-27. Dez 1985.
- CANDAU, Vera Maria .A didática e a formação de educadores : da exaltação à negação: a busca da relevância in: **A didática em questão**. Petrópolis, 0Vozes, 1983.
- FALCÃO FILHO, José Leão Marinho. Exercício de Direção. **REVISTA AMAE EDUCANDO**, n.º 223 - outubro de 1991. P. 11 - 16.
- _____ Gestão Compartilhada. **REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO**, Brasília: ANPAE, V. 8 , n.º2 , jul./ dez.1992.p 9-33.
- _____ Escola, ensino, aprendizagem e democracia **REVISTA AMAE- EDUCANDO**, n.º 257, mar / 1996. p.33 - 36.
- _____ **Pedagogia e licenciaturas - antigos e novos paradigmas**. 1996. mimeografado.
- MELLO , Guiomar Namó de. **Magistério de 1º. grau**. S. Paulo, Cortez, 1983.
- NÉRICI, Irídio Giuseppe. **Introdução à supervisão escolar**. 4º. ed. São Paulo, Atlas, 1978.