

(Re)Construindo a Escola para os Novos Tempos

Jane Rangel Alves Barbosa (*)

Introdução

Para os diretores de escola, coordenadores pedagógicos, orientadores educacionais, professores que, entre tantas dificuldades que afligem a escola pública, sempre recobram o ânimo e a esperança, sabendo que o saber organizar e gerir sua escola, com determinação, energia, diálogo, solidariedade e ética, produz um diferencial visível nas condições concretas pelas quais se pode garantir uma sólida formação de cidadãos, de profissionais, de usuários das mídias, de consumidores, de interlocutores sociais, para uma sociedade competitiva e seletiva que requer cada vez mais sujeitos capazes de lidar com o conhecimento e que precisa ser mais inclusivo do que tem sido. Assim, fazer justiça social na escola hoje, construir uma escola democrática e cidadã, significa assegurar as condições pedagógicas e organizacionais para se alcançar mais qualidade social, isto é, a aprendizagem para todos os alunos. Sendo o objetivo primordial da escola possibilitar o ensino e a aprendizagem dos alunos, o trabalho dos professores tem um papel fundamental. Além disso, a escola que funciona bem é aquela que melhor favorece o trabalho dos professores e, com isso, consegue melhorar a aprendizagem dos alunos.

Acreditando que, uma escola bem organizada e bem gerida, é aquela que cria e assegura as condições pedagógico-didáticas, organizacionais e operacionais que proporcionam o bom desenvolvimento dos professores em sala de aula, de modo que todos os seus alunos sejam bem sucedidos na aprendizagem escolar, significa colocar o administrativo a serviço do pedagógico, ou seja, defender o pedagógico como princípio de gestão democrática.

As pesquisas destacam, entre as características organizacionais, a capacidade de liderança dos gestores, as práticas de gestão participativa, o clima de trabalho da escola, o relacionamento entre os membros da escola, as oportunidades de reflexão e discussão e de trocas de experiências entre os professores, a estabilidade profissional dos professores na escola, a participação dos pais, a existência de condições físicas, materiais, recursos didáticos, bibliotecas e outros recursos necessários ao ensino e à aprendizagem. Tais indicações reforçam a importância de princípios e dos procedimentos organizacionais. Entretanto, os aspectos organizacionais não resolvem tudo. Eles atuam em combinação com outros fatores como: um corpo docente qualificado, consistência do projeto político-pedagógico, um currículo bem estruturado, uma boa experiência dos professores na metodologia de ensino e no manejo da classe, uma forte atenção à aprendizagem dos alunos, boas práticas de avaliação e disponibilidade da equipe para aceitar inovações. O que importa, nesse

momento, é destacar a importância da relação entre as formas de organização e gestão das escolas e os resultados da aprendizagem dos alunos, entre os meios e os fins. Logo, o objetivo da escola é o ensino e a aprendizagem dos alunos; a organização, a gestão, as condições físicas e materiais são os meios para atingir esse objetivo. Para compreender esta relação, Paro afirma que: “a administração escolar precisa saber buscar na natureza própria da escola e dos objetivos que ela persegue, os princípios, os métodos e as técnicas adequadas ao incremento de sua racionalidade” (Paro, 2000, p.136).

Paro está dizendo que nenhuma escola pode funcionar sem meios e recursos (racionalidade), mas estes devem estar subordinados aos fins educacionais buscados pela escola, ou seja, os fins determinam a forma de utilização dos meios e recursos.

Para (re)construir a escola “para os novos tempos”, gostaria de chamar a atenção sobre uma questão relevante para as práticas de organização e gestão das escolas, hoje. Ela diz respeito ao fato de que as diretrizes organizacionais do sistema, as formas pelas quais as decisões são tomadas e comunicadas, e as formas de organização e gestão do sistema de ensino, não são neutras, elas buscam certas formas de controle das escolas e da subjetividade das pessoas como conformismo, subordinação e obediência.

É necessário admitir que as políticas educacionais e as diretrizes organizacionais e curriculares são portadoras de intencionalidades, idéias, valores, atitudes, práticas, que influenciam as escolas e seus profissionais na configuração das práticas formativas, determinando um tipo de sujeito a ser educado. Essas orientações chegam às escolas e, em muitos casos, os professores não as questionam, e é aí que os problemas começam, pois não vêem que as relações sociais e políticas nunca são harmônicas nem estáveis, mas tensas, conflituosas, contraditórias, favorecendo espaço para que as escolas e os seus profissionais operem com relativa autonomia em face do sistema político dominante.

Assim, entendo que as pessoas podem tanto aderir como resistir ou dialogar com tais políticas e diretrizes e formular, coletivamente, práticas formativas e inovadoras que permitam a (re)construção da escola: “para os novos tempos” a partir dela mesma. Devemos reconhecer a importância das políticas educacionais e das normas legais para o ordenamento político, jurídico, institucional e organizacional do sistema de ensino, mas elas precisam sempre ser submetidas a uma avaliação crítica de vista social e ético.

Sabendo-se que as leis devem estar a serviço do bem-comum, da democracia, da justiça, da solidariedade, dos interesses de grupos e culturas particulares, o sistema de ensino e as escolas, em especial, precisam contribuir significativamente para a construção de um projeto de nação e, portanto, para a formação de sujeitos capazes de participarem ativamente desse processo.

A escola para os novos tempos

O impacto das transformações nos sistemas de ensino e nas escolas tem provocado alteração no perfil de formação geral e profissional dos alunos, mudanças nos currículos e nas formas de gestão da escola, reavaliação das funções e responsabilidades dos professores, formas de participação das famílias, entre outras.

As pesquisas sobre as formas de organização e gestão da educação neste momento de reestruturação produtiva capitalista, globalização da economia, avanços tecnológicos, em que as políticas econômicas, sociais, educacionais são levadas a se ajustar ao modelo de desenvolvimento capitalista que ora se consolida.

É claro que, juntamente com a reestruturação produtiva vêm as reformas educacionais, pois há suficiente base histórica para sabermos que reajustes na realidade econômica e produtiva incidem alterações no campo social, cultural e até pessoal. Isto sem contar que não nos passa despercebido o impacto dessas mudanças, especialmente recondicionamento das escolas aos intentos do capitalismo internacional e dos interesses financeiros. De fato, trata-se da implantação de políticas educacionais que subordinam o processo formativo aos interesses dos mercados e ao Estado gestor.

Parece crucial entender que, se por um lado é imprescindível denunciar essas formas de refuncionalização da escola, por outro, não se pode “reduzir” a importância das escolas, pois elas continuam tendo uma função social insubstituível de formar os cidadãos para uma sociedade mais humana, democrática, justa e ética e, também, para a compreensão e transformação da realidade social. Por isso, a sociedade civil continua lutando por justiça, igualdade, condições e oportunidades iguais para todos, além de lutar pela escola de qualidade social, buscando formas de desenvolvê-la e colocá-la a serviço dos interesses de todas as coletividades.

Enfrentar os problemas e dilemas reais do cotidiano das escolas e dos professores não é tarefa simples, nem para qualquer um. As escolas são organizações educativas que têm tarefas político-sociais, didático-pedagógicas e éticas, com uma fundamentação humanística e democrática. Para atingir seus objetivos sócio-políticos precisam desenvolver uma estrutura organizacional (setores, cargos, atribuições, normas), uma tecnologia, uma cultura organizacional, processos de gestão e tomada de decisões, assim como a análise dos resultados que contribuem para o processo formativo e para o aperfeiçoamento da gestão.

De fato, as instituições educacionais vêm sendo pressionadas a repensar seu papel diante das transformações que caracterizam o acelerado processo de integração e reestruturação capitalista mundial. Assim, o novo paradigma econômico, os avanços científicos e tecnológicos, a reestruturação do sistema de produção e as mudanças no mundo do conhecimento afetam a

organização do trabalho e o perfil dos profissionais, repercutindo na qualificação profissional e, por consequência, nos sistemas de ensino e nas escolas.

A escola necessária para fazer frente a essas realidades é a que prevê formação cultural e científica, que possibilita o contato dos alunos com a cultura, aquela cultura provida pela ciência, pela técnica, pela linguagem, pela estética, pela ética. Portanto, uma escola de qualidade social é aquela que inclui uma escola contra a exclusão econômica, política, cultural e pedagógica.

Considerando a imensa oferta de meios de comunicação social extra-escola, de meios informacionais, ainda assim há lugar para a escola na sociedade tecnológica e da informação. Mas, a escola terá que cumprir funções que não são providas por nenhuma outra instância, ou seja, a de prover formação geral básica-capacidade de ler, escrever, formação científica, estética e ética, desenvolvimento de capacidades cognitivas e operativas.

Assim, a escola precisa ser repensada, porque ela não detém o monopólio do saber, pois a educação acontece em muitos lugares, por meio de várias agências como a família, os meios de comunicação, as empresas, os clubes, as academias de ginástica, os sindicatos. Isto sem esquecer que as cidades vão se transformando em agências educativas à medida que os espaços e os equipamentos urbanos, as formas participativas de gestão dos recursos financeiros, os programas culturais e de lazer... são também práticas educativas.

Gradativamente, a escola vai se convertendo num “novo espaço e tempo”, onde os alunos aprendem a atribuir significados às mensagens e informações recebidas de fora, dos meios de comunicação, da vida cotidiana, das formas de educação proporcionadas pela cidade, pela comunidade. Logo, o professor tem aí seu lugar, com o papel insubstituível de provimento das condições cognitivas e afetivas que ajudarão o aluno a atribuir significados às mensagens e informações recebidas das mídias, das multimídias e formas diversas de intervenção educativa. Nesse contexto, o valor da aprendizagem escolar, com a ajuda pedagógica do professor, está justamente na sua capacidade de introduzir os alunos nos significativos da cultura e da ciência por meio de mediações cognitivas e internacionais. Logo, a escola fará a síntese entre a cultura formal (dos conhecimentos sistematizados) e a cultura experienciada. Entretanto, é necessário que a escola proporcione não só o domínio de linguagens para a busca da informação, mas também para a criação da informação, ou seja, a escola precisa articular sua capacidade de receber e interpretar informação, com a de produzi-la, considerando-se o aluno sujeito do seu próprio conhecimento.

Libâneo (2004, p. 53-54) afirma que, para essa escola concebida como espaço de síntese, no exercício de seu papel na construção da democracia social e política, são propostos os seguintes objetivos:

1. Promover o desenvolvimento de capacidades cognitivos, operativos e sociais dos alunos (processos mentais, estratégias de aprendizagem, competências de pensamento crítico), por meio dos conteúdos escolares;
2. Promover as condições para o fortalecimento da subjetividade e da identidade cultural dos alunos, incluindo o desenvolvimento da criatividade, da sensibilidade, da imaginação;
3. Preparar para o trabalho e para a sociedade tecnológica e comunicacional, implicando preparação tecnológica (saber tomar decisões, fazer análises globalizantes, interpretar informações de toda natureza, ter atitude de pesquisa, saber trabalhar junto, etc.);
4. Formar para a cidadania crítica, isto é, formar um cidadão-trabalhador capaz de interferir criticamente na realidade para transformá-la e não apenas formar para integrar o mercado de trabalho;
5. Desenvolver a formação para valores éticos, isto é; formação de qualidades, morais, traços de caráter, atitudes, convicções humanistas e humanitárias.

Para melhor entendimento desses objetivos, põe-se a exigência de que os sistemas de ensino e as escolas prestem mais atenção à qualidade das aprendizagens, colocada como foco central do projeto político-pedagógico e da gestão escolar.

A democratização da sociedade e a inserção dos alunos no mundo da produção requerem uma escola que proporcione aos alunos os meios para atender tanto às necessidades pessoais como às econômicas e sociais.

Face a essas exigências, a escola precisa oferecer serviços e resultados de qualidade, a fim de que os alunos que passem por ela e ganhe condições de exercício da liberdade política e intelectual, o que corresponde ao grande desafio que se põe à educação escolar e ao educador-gestor no milênio.

O papel do novo gestor escolar

O diretor de escola é o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico, portanto, necessita de conhecimentos tanto administrativos, quanto pedagógicos. Ele desempenha predominantemente a gestão geral da escola e, especificamente, as funções administrativas (relacionadas com o pessoal, com a parte financeira, com o prédio e os recursos materiais, com a supervisão geral das obrigações de rotina do pessoal, relações com a comunidade), delegando a parte pedagógica aos coordenados ou coordenadores pedagógicos.

Mas, o crescimento da população e a urbanização da sociedade têm levado à instalação de escolas maiores, tornando mais complexas as tarefas de organização e gestão. Enquanto isso as mudanças da sociedade envolve uma ligação maior da escola com outras realidades, tais como: os

meios de comunicação e informação, a automação, implicando uma ligação mais clara da escola com outros organismos da comunidade. Além disso, a necessidade de vínculo maior com as famílias, uma vez que responsabilidades que antes correspondiam aos pais e mães vão sendo conferidas às escolas: orientação psicológica, orientação sexual, orientação para novas necessidades da vida urbana, educação para o trânsito, educação para o lazer, educação ambiental, dentre outras.

Face ao complexo contexto social, o diretor da escola tem uma importância muito significativa para que a escola seja respeitada pela sociedade. As decisões tomadas coletivamente, participativamente, é necessário pô-las em prática, o que implica ter a escola bem estruturada, coordenada e administrada. Assim, o sucesso da escola depende do papel do diretor como um líder, uma pessoa que consegue aglutinar as aspirações, os desejos, as expectativas da comunidade escolar e articular adesão e a participação de todos os segmentos da escola na gestão de um projeto comum.

Como gestor escolar, o diretor tem uma visão de conjunto e uma atuação que apreende a escola nos seus aspectos pedagógicos, culturais, administrativos e financeiros. Por isso, a escolha do gestor escolar requer muita responsabilidade do sistema de ensino e da comunidade escolar.

A direção da escola, além de ser uma das funções do processo organizacional, é um imperativo social e pedagógico. O significado do termo direção, referente à escola, vai além daquele sentido de mobilização das pessoas para a realização eficaz das atividades, pois implica intencionalidade, definição de um rumo, uma tomada de posição perante objetivos sociais e políticas da escola. Ao cumprir sua função social de mediação, a escola influi significativamente na formação da personalidade humana e, por isso, não é possível estruturá-la sem levar em consideração objetivos políticos e pedagógicos.

Tal peculiaridade das instituições educativas decorre do caráter de intencionalidade presente nas ações educativas. Intencionalidade significa a resolução de fazer algo, dirigir o comportamento para algo que tem significado para nós. A intencionalidade projeta-se nos objetivos que, por sua vez, dão o rumo, a direção da ação educativa, o que leva a escola à busca consciente, planejada de integração e unidade de objetivos e ações, e de um consenso em torno de normas e atitudes comuns.

O caráter pedagógico da ação educativa consiste na formulação de objetivos sócio-políticos educativos e na criação de formas de viabilização organizativa e metodológica da educação (seleção e organização dos conteúdos e métodos, a organização do ensino, a organização do trabalho escolar), tendo em vista uma direção consciente e planejada ao processo educacional. Entretanto, o processo educativo, pela natureza, inclui o conceito de direção, ou seja, o trabalho escolar implica em uma direção. É claro que a prática da gestão e da direção participativa convergem para a elaboração do projeto de escola e do projeto político-pedagógico.

Conclusão

O mundo passa por transformações em todas as esferas do relacionamento humano. As ciências, aparentemente intocáveis, são questionadas nas suas metodologias e essência. A educação não pode ficar alheia a este processo transformador e revolucionário.

A escola para os novos tempos é aquela capaz de intermediar a cultura formal e informal, promover o fortalecimento do pensamento e da identidade cultural dos estudantes, através do desenvolvimento das habilidades, da criatividade e da imaginação que os tornam aptos para interagir em sociedade e principalmente para ingressar no concorrido mercado de trabalho da sociedade tecnológica e comunicacional vigente. Cabe ainda à escola moderna, a formação de cidadãos críticos e conscientes capazes de interferir na realidade para transformá-la, sendo necessário a difusão de valores éticos e morais.

Na escola dos novos tempos, os educadores têm consciência do seu papel de orientadores e mobilizadores de aprendizagem, assim respeitam a vivência e os interesses dos educandos que devem ser os verdadeiros construtores do conhecimento.

A organização escolar de hoje deve basear-se na responsabilidade coletiva, descentralização da educação e participação direta de todos os membros da instituição, visando a promoção da formação humana. A organização e a gestão da escola visam, principalmente, o envolvimento das pessoas no trabalho educacional através do provimento dos recursos necessários ao bom funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula para a finalidade principal da educação, que é a realização da aprendizagem de todos os alunos.

O gestor dos novos tempos tem o papel de gerir, organizar e dirigir. Ele é o orientador o mobilizador do trabalho coletivo que integra as pessoas que participam do processo educacional no rumo das metas a serem atingidas. Ele deve ser um articulador dinâmico, ter iniciativa, saber tomar as decisões necessárias, gerir democraticamente os setores envolvidos (escola e comunidade) para garantir a produtividade e a eficácia do trabalho. É responsabilidade do gestor a integração e o funcionamento dos vários setores: administrativo, pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade; por isso deve dispor de conhecimentos (autoridade).

É importante que a autoridade seja descentralizada, delegando-se tarefas aos demais membros da escola. Cada um deve ter claro seu papel social dentro da organização.

Num projeto de educação para a modernidade é necessária uma administração escolar articulada com a transformação social. Conclui-se, portanto:

que a busca de uma especificidade para a Administração Escolar coincide com a busca de uma nova Administração Escolar que se fundamente em objetivos educacionais representativos dos interesses de amplas camadas da população e que

leve em conta a especificidade do processo pedagógico escolar, processo este determinado por estes mesmos objetivos (Paro, 2000, p. 152)

Nesse sentido, cabe ao gestor escolar como líder, como educador da coletividade, de maneira eficiente e prática, envolver os professores e alunos, influenciando-os e ajudando-os positivamente para aceitar as mudanças e transformações que se fizerem necessárias para que a educação evolua, cresça, e seja eficaz, e principalmente para todos.

Referências

- BARROSO, J. *O estudo da escola*. Lisboa: Porto, 1996.
- GADOTTI, M.; ROMÃO, J. E. *Autonomia da escola: princípios e proposições*. São Paulo: Cortez, 1997.
- FERREIRA, N. S. C. *A gestão da educação na sociedade mundializada por uma nova cidadania*. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.
- LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão da escola – teoria e prática*. Goiânia: Alternativa, 2004.
- LIMA, L. C. *A escola como organização educativa*. São Paulo: Cortez, 2001.
- PARO, V. H. *Administração escolar: introdução crítica*. São Paulo: Cortez, 2000.
- PERRENOUD, P. *Construir as competências desde a escola*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.
- RIOS, T. A. *Compreender e ensinar por uma docência da melhor qualidade*. São Paulo: Cortez, 2001.
- _____. *Organização Escolar e democracia radical*. São Paulo: Cortez, 2002.
- LUCK, H. et. al. *A escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.
- MACHADO, L. M.; FERREIRA, N. S. C. *Política e gestão da educação: dois olhares*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

Resumo: Para (re)construir a escola de qualidade para os novos tempos é fundamental uma gestão democrática participativa, onde a organização e a gestão da escola visem o envolvimento das pessoas no trabalho educacional, através do provimento dos recursos necessários ao bom funcionamento da escola e do trabalho em sala de aula para a finalidade principal da educação, que é a realização da aprendizagem de todos os alunos. O objetivo do trabalho é propor a (re)construção da escola de qualidade social para todos, tendo em vista que na “escola dos novos tempos”, os educadores têm consciência do seu papel de orientadores e mobilizadores da aprendizagem, assim respeitando a vivência e os interesses dos educandos que devem ser os verdadeiros construtores do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão; Educação; Inclusão.

Abstract: In order to (re) construct the school for the quality of the new era is basic a democratic participatory management where the organization and management of the school aimed at the involvement of the people in the educational work, through the provision of resources necessary for the proper functioning of the school and work in the classroom for the primary purpose of education, which is the achievement of learning for all students. The goal of the work is to propose the (re) construction of the school of social quality for all, bearing in mind that in the “school of the new era”, the educators are aware of their role in guiding and mobilizing learning, thereby respecting the life and the interests of estudents to be the real builders of knowlwdge.

Key-words: Management; Education; Inclusion.

(*) Doutora em Filosofia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, professora da Universidade Castelo Branco-UCB e do Instituto Superior de Educação da Zona Oeste-ISEZO/UEZO.