

O Trabalho Coletivo na Escola

Profa. Dra. Myrtes Alonso

1. A gestão da escola: uma relação pedagógico-administrativa

Antes de ingressarmos propriamente no tema enunciado, devemos ter bem claro os modernos conceitos de gestão, que se contrapõem a uma visão tayloristafordista da administração, partindo da idéia de que planejamento e execução não são tarefas isoladas atribuídas a grupos distintos de trabalhadores. Uma das premissas dessa concepção é que ao dividirem-se responsabilidades entre aqueles que concebem, ou planejam e aqueles que executam o que foi planejado, isenta-se o trabalhador da responsabilidade pelo sucesso ou fracasso constatado nos resultados finais do seu trabalho. Essa divisão de responsabilidades traz como consequência um desconcerto geral no desempenho escolar e coloca os dois grupos em campos separados, às vezes antagônicos, por sustentarem pontos de vista divergentes sobre a importância das medidas a serem adotadas, o que dificulta, se não impede, a liberação de recursos e o provimento das condições essenciais à realização do trabalho pedagógico.

Portanto, nunca é demais advertir que o trabalho de gestão não comporta separação das tarefas administrativas e pedagógicas nos moldes em que costuma ocorrer. Mesmo porque, o trabalho administrativo somente ganha sentido a partir das atividades pedagógicas que constituem as atividades-fim, ou propósitos da organização escolar. Assim vista a questão, torna-se inaceitável a divisão, muito frequente, de atribuições em que o diretor responde pelo trabalho administrativo rotineiro, burocrático e de representação, sem qualquer compromisso com o trabalho pedagógico, visto como responsabilidade exclusiva dos professores e especialistas do ensino.

ALONSO, Myrtes. O Trabalho Coletivo na Escola. In: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. *Formação de Gestores Escolares para a Utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação*. PUC-SP, 2002. p. 23-28.

Ainda que o trabalho pedagógico seja realizado predominantemente na sala de aula, pelos professores, é importante lembrar que todas as experiências vivenciadas na escola, com os colegas, com professores, dirigentes ou outros auxiliares, concorrem para a formação do aluno e fazem parte do cotidiano escolar, o que faz supor que a forma como a escola está organizada, o clima existente e as oportunidades que ela oferece exigem cuidados especiais da parte da direção.

Além disso, os resultados apresentados pela escola, o desempenho escolar, é de responsabilidade geral dos membros da escola e, em última análise, quem responde por isso é o diretor da escola.

Portanto, não basta o diretor preocupar-se com questões estritamente administrativas, sem conjugá-las com as necessidades de natureza pedagógica.

Cabe-lhe, como responsável pelo desempenho escolar, prover as condições necessárias para que o trabalho pedagógico possa desenvolver-se da melhor forma possível e de acordo com a Proposta Pedagógica estabelecida em conjunto com a comunidade escolar. Ao mesmo tempo em que se espera do diretor uma ação provedora das condições e facilitadora desse trabalho, é de se supor que ele desenvolva instrumentos adequados de acompanhamento e orientação das atividades pedagógicas, permitindo-lhe o controle dessas ações segundo critérios claramente estabelecidos com os professores e demais membros da comunidade escolar.

Essa forma de olhar a escola enquanto responsável pela formação dos alunos durante a sua permanência nesse contexto é importante quando se procura

analisar o trabalho de direção/gestão escolar, ao mesmo tempo que coloca grandes desafios para os educadores interessados em fazer da escola um local de aprendizagem e vivências significativas fortemente comprometidas com a realização pessoal e profissional dos estudantes.

2. O trabalho coletivo, uma responsabilidade da direção

Aprender a trabalhar em conjunto com outras pessoas é um objetivo de formação que se impõe hoje para todas as pessoas em qualquer situação que se considere. Na verdade, é uma condição necessária para a formação do cidadão em uma sociedade democrática. Nas empresas, de um modo geral, é assumido como princípio e incentivado pela administração, que aloca condições para que isso ocorra dentro dos limites estabelecidos pela gerência. No caso da escola, o trabalho coletivo constitui preocupação mais recente e, nem sempre, encontra aceitação por parte dos diretores ou mesmo dos professores que, por força do hábito de trabalhar isoladamente, vêem nisso uma perda de tempo ou uma tarefa suplementar.

Fullan & Hargreaves (2000, p.56) demonstram sua preocupação com a “cultura do individualismo” que envolve o trabalho docente, em contraposição ao ambiente de cooperação que deveria presidir a realização do trabalho educativo.

O trabalho isolado, segundo os autores, limita as possibilidades de o professor ter uma avaliação mais ampla e objetiva do seu trabalho, uma vez que ele não é objeto de exposição e análise, restringindo assim as possibilidades de melhoria.

Os autores fazem referência a um estudo realizado por Rosenholtz (1989) com escolas elementares do Tennessee. onde o autor refere-se a dois tipos de escolas que ele teria encontrado em sua pesquisa: escolas “travadas” e escolas “em movimento”. Nas primeiras, que não apoiavam mudanças e melhorias, o isolamento dos professores era uma constante e estava associado à incerteza dos professores e ausência de feedback positivo:

“ A maior parte dos professores e diretores tornam-se alienados profissionalmente no isolamento de seu local de trabalho, os quais se negligenciam mutuamente. Não costumam trocar cumprimentos, apoiar-se e reconhecer os esforços positivos uns dos outros. De fato, normas fortes de autoconfiança podem até mesmo evocar reações adversas a um

ALONSO, Myrtes. O Trabalho Coletivo na Escola. In: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. *Formação de Gestores Escolares para a Utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação*. PUC-SP, 2002. p. 23-28.

desempenho bem-sucedido de um professor.” (p. 107 in Fullan & Hargreaves, 2000, p.57).

O trabalho coletivo é uma meta a ser perseguida pelos dirigentes escolares, uma vez que o trabalho educativo, mais que qualquer outro, é construído por uma ação conjunta dos vários personagens que atuam nesse processo. Entretanto, vários fatores concorrem para dificultar a realização dessa meta: desde as condições de trabalho do professor, o tempo reduzido de sua permanência na escola, até a forma como a escola está estruturada e estabelecidos os mecanismos de controle.

A concepção do trabalho docente como atividade isolada e a fragmentação do ensino em disciplinas ou séries concorrem para fortalecer a separação antes que a integração de ações que permita o desenvolvimento de uma proposta educacional com objetivos comuns. Isso tudo é reforçado pelas características profissionais do professor, assumidas no processo de formação, e estimuladas pelo ambiente de trabalho e pelo clima predominante na escola.

Diante desse quadro, o propósito de estimular e desenvolver o trabalho coletivo na escola pode se apresentar como uma tarefa quase impossível. Nosso objetivo, portanto, é dar pistas que auxiliem os dirigentes escolares nessa tarefa, de forma a superar as barreiras existentes e avançar no desenvolvimento de formas mais dinâmicas e atuais de organização e gestão escolar que permitam a integração das ações e o alcance dos objetivos educacionais pretendidos. Nesse sentido, algumas recomendações podem ser de grande utilidade quando os diretores se propõem atingir essa meta.

Em primeiro lugar é importante lembrar que só existe lugar para o trabalho coletivo quando o ambiente é democrático e as pessoas não se sentem pressionadas ou ameaçadas ao expor suas idéias. O trabalho coletivo tem como base a suposição de que as melhores idéias e soluções para os problemas emergem das diferentes percepções e contribuições pessoais e do tipo de análise (conjunta)

ALONSO, Myrtes. O Trabalho Coletivo na Escola. In: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. *Formação de Gestores Escolares para a Utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação*. PUC-SP, 2002. p. 23-28.

que é propiciada nessas situações. Portanto, é importante que todos conheçam suficientemente os problemas que serão discutidos, que recebam as informações necessárias para analisar a questão e saibam exatamente os limites dentro dos quais poderão tomar decisões. Saber ouvir opiniões diferentes e aprender a lidar com a diversidade são características necessárias ao diretor para levar à frente uma proposta de trabalho coletivo.

Oferecer subsídios teóricos para elucidar dúvidas existentes e comentar experiências conhecidas são algumas das muitas sugestões apontadas para conduzir o trabalho coletivo. O grupo fortalece as pessoas na medida em que elas se sentem amparadas na luta pelas mesmas causas, entretanto, para que isso aconteça é fundamental contar com a liderança como uma força de articulação e interpretação do pensamento e das idéias dos componentes do grupo, portanto, é importante que ela surja do próprio grupo e não de uma imposição exterior. Para tanto, os dirigentes devem favorecer a emergência de lideranças entre os próprios membros do grupo, de tal sorte que as pessoas não se sintam submetidas a alguma autoridade externa, mas, ao contrário, sintam-se livres para pensar e tomar decisões sem qualquer inibição.

Inúmeras vantagens decorrem da utilização do trabalho coletivo como instrumento de trabalho dos professores, porem, talvez o ponto forte dessa estratégia esteja em permitir que as pessoas aprendam a lidar com as diferenças existentes nos grupos organizados. Conviver com pessoas que pensam e agem de modos diferentes, respeitar suas opiniões e crenças e saber lidar com isso tudo em proveito próprio e do grupo requer das pessoas o desenvolvimento de competências especiais, fundamentais para viver num mundo globalizado repleto de contradições.

Na medida em que faz parte das preocupações do professor formar pessoas para viver nessa sociedade, esse exercício poderá proporcionar-lhe oportunidade de refletir sobre o assunto e descobrir

ALONSO, Myrtes. O Trabalho Coletivo na Escola. In: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. *Formação de Gestores Escolares para a Utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação*. PUC-SP, 2002. p. 23-28.

as melhores formas de desenvolver tais competências em seus alunos. De outra parte, ao mesmo tempo que o professor se torna parceiro dos colegas na busca de soluções para problemas comuns, ele amplia sua formação e avança em termos de profissionalização.

Essa estratégia de reunir pessoas para discutir problemas enfrentados no

trabalho e buscar soluções conjuntas pode, entretanto, mostrar-se ineficiente não produzindo os resultados esperados quando não há uma clareza dos objetivos e as pessoas não estão devidamente preparadas para essa tarefa. O risco que se corre, então, é haver um desvirtuamento da tarefa e uma utilização inadequada do tempo disponível para o trabalho coletivo. Nossa intenção é tornar claro que o trabalho coletivo é muito mais do que uma simples reunião de pessoas com problemas semelhantes a serem discutidos.

Trata-se aqui de uma proposta de ação coordenada, com propósitos muito bem definidos, com atribuição de responsabilidades e condições previamente estabelecidas. Os limites da ação grupal devem ser conhecidos pelos membros do grupo que terão feito um acordo com a direção em termos da produção a ser apresentada ao final de cada etapa desse trabalho. A liderança exerce papel importante nesse processo, garantindo a participação de todos os membros, articulando as diferentes contribuições e elaborando sínteses sempre que julgar necessário para manter a coesão grupal e permitir que o grupo avance. Os temas aglutinadores são de diferentes ordens e vão desde a busca de soluções para problemas rotineiros como a indisciplina até proposições de integração curricular ou alterações no sistema de avaliação. Em todos os casos, o grupo deve trabalhar com cronogramas e pautas definidas, comprometendo-se com o seu cumprimento.

Questões

ALONSO, Myrtes. O Trabalho Coletivo na Escola. In: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. *Formação de Gestores Escolares para a Utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação*. PUC-SP, 2002. p. 23-28.

- 1) Que possibilidades você vê de desenvolver o trabalho coletivo em sua escola?
- 2) Quais seriam as maiores dificuldades a serem enfrentadas e como você acredita que poderia superá-las?
- 3) Que tema você escolheria como prioritário para iniciar esse tipo de trabalho?
- 4) Os recursos das novas tecnologias poderiam auxiliar nesse processo? De que forma ?

Ver a respeito

- Boletim Informativo - Diretor, UDEMO, Nº. 1, Jan.2000, Sindicato dos Especialistas de Educação do Magistério Oficial do Estado de São Paulo.
- Fullan, M. & Hargreaves, A. A escola como organização aprendente. ARTMED, Porto Alegre, 2000.