

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

FACULDADE DE EDUCAÇÃO

ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR: UMA PRAXIS PEDAGÓGICA

SONIA BUFFA CÉSAR *m.t*

Este exemplar corresponde à redação
final da Dissertação defendida por
.....SONIA BUFFA CÉSAR.....

e aprovada pela Comissão Julgadora em
.....08-03-90.....

Data:.....08-03-90.....

Assinatura:.....

Jesus de Alvarenga Bastos
Bastos, Jesus de Alvarenga.

Comissão Julgadora:

[Handwritten signature]
.....
[Handwritten signature]
.....
[Handwritten signature]

RESUMO

A educação é um processo social cuja ação primordial é contribuir na formação do homem através da existência histórica, fornecendo condições ao educando de obter o máximo de consciência do processo social.

Ao examinarmos o sistema escolar atual, este discurso contradiz a sua praxis. O que temos é uma educação de processo social de adaptação do homem. É uma atividade comprometida com a estrutura de poder de uma única classe, e de sujeição do homem à ideologia dominante.

Estruturalmente, os profissionais de educação, inclusive o diretor escolar, que é alvo principal de nosso trabalho, são peças integrantes da hierarquia de autoridade, de poder do sistema educacional, e atuam na instituição escolar como agentes executores de tarefas definidas, impostas e parceladas. Colocam a instituição escolar na divisão de trabalho no modo de produção.

Assim como outras classes trabalhadoras, os administradores escolares vendem seus conhecimentos (força de trabalho) e não detêm os meios de produção.

Neste trabalho, fazemos uma análise do trabalho do diretor escolar dentro desta condição que o sufoca e o deixa de mãos atadas e da estrutura escolar. Percebemos que, no campo de atuação do administrador escolar, existem lacunas que, se bem preenchidas e voltadas para um trabalho pedagógico, poderá ir de encontro a natureza escolar - a caracterização do conteúdo educativo - fugindo do imposto e do reforço da manutenção da reprodução do contexto social. Terá assim, condições de fazer seu trabalho administrativo no

pedagógico.

O administrador escolar desempenha um papel marcante na instituição escolar, mesmo quando não deseja. Procuramos mostrar que o trabalho do diretor escolar não é uma praxis neutra, isolada e passiva da organização escolar, mas sim uma praxis política, de ação e reflexão. A praxis da administração escolar tem um compromisso político e, ideológico de atuação, não importando o propósito do trabalho assumido por este profissional.

Apresentamos também o depoimento de tentativa de prática de uma administração escolar educadora e não somente burocrática. cremos ser possível lutar no dia a dia contra o trabalho alienante e distante das necessidades da população escolar que exercemos. Pois só assim conseguiremos da Administração Escolar como atividade pedagógica e não somente como atividade burocrática, que a nós é imposta.

ÍNDICE

I - Situação escolar de ontem e de hoje	
I.1 - Introdução	01
I.2 - Um breve histórico	08
II - Administração escolar: um estudo	
II.1 - Conservadorismo e alienação	22
II.2 - Divisão social de trabalho :	
no interior da escola	32
III - Administração escolar: praxis pedagógica	
III.1 - Burocrática	41
III.2 - Um depoimento pessoal:	
no caminho de procura do pedagógico	53
IV - Considerações finais :	
IV.1 - A procura do pedagógico	90
V - Bibliografia	101
VI - Anexos	

Capítulo I

Situação Escolar de Ontem e de Hoje

INTRODUÇÃO

A educação deixou de ser um ato de amor para ser um ato de violência. Perdeu-se o prazer de educar para dar vazão ao trabalho frio, serviçal, ideológico e alienante.

A educação deixou de lado, se é que algum dia chegou a possuir, o objetivo de ajudar o crescimento do homem, através de um ensino aprendizagem completo: o intelectual e o profissional, para conservar o indivíduo como **objeto** e não como **sujeito** da formação social. Passou a ser um processo definido na ideologia dominante, caracterizada pelos interesses político-econômicos de uma única classe social, divulgando e propagando os valores culturais, sociais e econômicos de acordo com suas necessidades de sobrevivência.

É através da instituição social escolar que, por ser ela um espaço bom de adaptação do homem, é que se pode camuflar a consciência do ser transformador que somos, com capacidade de captar o mundo e transformá-lo.

A educação através da instituição escolar, cuja política é assegurar o antagonismo social, não tem como meta trabalhar o homem por inteiro, o homem para obter transformações, mas trabalhar o indivíduo num crescimento parcial de suas potencialidades, reprimindo o máximo possível a capacidade criativa e colaborando no processo de obtenção de mentes domesticadas, na sujeição à ideologia dominante. É importante para esta ideologia que, quanto menos o homem pensar, mais fácil será conduzi-lo através

da propaganda falsária de valores, e submetê-lo à divisão social do trabalho, adaptando-o às condições da divisão social de classe (**antagonismo social**).

A escola sozinha não possui tamanho poder de inculcação ideológica, pois além dela existem outras instituições sociais distintas, que funcionam como **APARELHOS IDEOLÓGICOS DE ESTADO** no marco existencial do sistema capitalista, na acumulação de capital e na reprodução das relações de produção.

Mas, a escola é o ambiente que apresenta melhores condições para domesticação e alienação da mente. E a proposta de criar homens transformadores, (se é que em algum momento a escola teve tal intuito), está sendo suplantada pela proposta de criar homens dóceis e submissos, negando ao indivíduo o desenvolvimento completo de suas potencialidades(nossas) que acarretaria, se isto se concretizasse, um potencial crítico, resultado descartado pela dominação. Aos indivíduos está sendo oferecido um desenvolvimento parcial do crescimento intelectual e profissional, sob forma **violenta e brutal**, bloqueando o "livre pensar".

Se hoje encontramos a educação nesta situação de inutilidade, num verdadeiro marasmo, enquadrada numa política controladora de comportamento e num contexto político social e econômico de desinteresse por parte do sistema governamental, num desprestígio gritante aos profissionais da educação em todos os níveis, as causas podem ser encontradas nas diversas mudanças ocorridas nos setores econômico, político e social ocorridas ao longo da história do país.

Há décadas atrás, o ensino brasileiro atingia apenas uma parcela insignificante da população - "a elite brasileira"- formada pela oligarquia nacional(agrária-exportadora). Com a entrada oficial da industrialização, por volta de 1930, marco histórico da **Revolução Industrial**, o Brasil se vê marchando em direção aos novos interesses e valores econômicos e políticos que conseqüentemente atinge a formação social também com novos valores. Desencadeou-se uma série de reformas setoriais e, sem dúvida, a área educacional foi atingida. Uma das principais mudanças que sofre é a abertura da educação-escolar à população. A "**Democratização do Ensino**", no processo de desenvolver a educação como o instrumento propagandístico e adaptador dos indivíduos aos novos valores sociais, foi implantada pelos novos interesses econômicos, o capitalismo. E fez da escola um **Aparelho Ideológico de Estado** (AIE), um grande aparelho social serviçal do poder dominante.

A escola capitalista, por volta de 1930, se concretiza pondo fim à escola purista e elitista e colocando de lado a instituição social destinada a poucos, "abrindo-se" à população. Mas não põe fim à escola serviçal, ideológica de poder, mas somente muda de cara ideológica. Antes, servia a ideologia da dominação cafeeira, de educação erudita e nobre, compromissada com a defesa nacional e cujo objetivos eram os de oferecer à nação os futuros **homens letrados**: diplomatas, filósofos(...). A partir de então, passa a servir a ideologia capitalista(industrial urbana), de educação reprodutora, pobre, compromissada com a economia nacional para oferecer à nação os futuros **homens qualificados e assalariados** (operários, até então inexistentes no mercado de trabalho brasileiro-(1930) e técnicos de nível médio).

Com o passar dos tempos, muitas mudanças se processam no setor educacioanal, com a finalidade de firmar a escola como Aparelho Ideológico de Estado adequável, instrumento propagandístico na complexidade do processo de manipulação e adaptação à divisão social do trabalho, na "sujeição à ideologia dominante".

Se em algum momento histórico a educação-escolar demonstrou que se encontrava alheia às necessidades econômicas e sociais não passou, e não passa de mais uma trama ideológica.

Ao se colocar a educação como perda cultural e profissional, isto é, a educação não oferece aprendizado que contribua para um aumento de conhecimento intelectual, cultural e nem conhecimento profissional para uma possível melhora de vida, intensifica-se seu caráter serviçal, instrumental e ideológico. O seu ostracismo (afastamento das funções públicas), que separa a cultura da produção, continua a contribuir para uma assimilação cultural puramente reprodutora e alienante das relações sociais de classe. Isto é, "o capitalismo de hoje de fato não recusa o direito à escola; o que ele recusa é mudar a função social da escola".¹

Nestes mais ou menos 50 anos, a escola mantém-se na marginalização social, colocada às margem do econômico, vivendo num marasmo social, cultural e também profissional. Procuraremos entender o envolvimento da educação escolar neste marasmo, onde desenvolve suas funções, entre elas

¹Gorz, A. - *Critica da divisão do trabalho* - pg,202

os "saberes práticos", o ensinamentos do conteúdo curricular escolar comum a todos, sem distinção de classe social, como: ler, escrever e contar. Tais etapas são desenvolvida em conteúdos formalmente definidos na ideologia dominante, na reprodução das relações de produção no capitalismo, num desenvolvimento parcial e acrítico. Nosso estudo está centrado na análise da Administração Escolar com a preocupação de achar o seu pedagógico, pois a Administração Escolar é uma organização burocrática do Sistema Educacional.

É uma organização burocrática de conteúdo dirigida para delegar as atividades escolares e garantir o bom funcionamento escolar, nos moldes estabelecidos pela sociedade capitalista, porque a escola está relacionada com a administração escolar e vice-versa. Portanto, as atividades da administração escolar não são neutras e não estão colocadas num contexto a parte, num vazio. Aconteçam no histórico, com o propósito de atender os interesses e necessidades da sociedade no econômico.

Do mesmo modo, a educação escolar não acontece fora dos interesses e necessidades determinadas pelos acontecimentos históricos do momento.

A administração escolar é uma organização burocrática vista como sistema social,

"sistema social em que a divisão de trabalho é sistemática e coerentemente realizada, tendo em vista os fins visados(...),

e que haja procura deliberada de economizar os meios para atingir os objetivos".²

Sendo a administração escolar um elo ideológico do estado para garantir a escola capitalista, não podemos nos propor a desenvolver um trabalho político e crítico de rompimento com os preceitos administrativos sem termos conhecimentos das limitações do momento histórico que estamos atravessando e sem termos conhecimentos das limitações do espaço de atuação da administração no sistema educacional.

O desenvolvimento de um trabalho que vá ao encontro do pedagógico teve como ponto de partida observações no desempenho das atividades do diretor escolar no dia a dia, sendo possível notar uma despreocupação e não participação efetiva nos aspectos educativos, mas um desempenho marcante nas atividades burocráticas. Quando se demonstra alguma preocupação é em nível secundário, pequeno se comparado ao contexto como um todo.

O primeiro capítulo do nosso trabalho apresenta um resumo da história da Educação Brasileira, cuja finalidade é a de situar a escola de hoje e a de ontem no contexto da sociedade capitalista, discutindo o engajamento político e social da administração escolar.

No segundo capítulo, analisamos a administração escolar como atividade conservadora e alienante e como a divisão social do trabalho se processa no interior da escola, assim como suas consequências.

²Motta, F. C. P. e Pereira, L. C. B. - *Introdução à Organização Burocrática* - pg. 23

No terceiro capítulo, procuramos conceituar a administração escolar, caracterizando seu papel burocrático nos moldes das organizações burocráticas. Apresentamos também um depoimento de prática administrativa escolar comprometida com o pedagógico da atividade administrativa, cujo objetivo é o de construir uma escola mais humana, dentro do seu papel histórico para desenvolver o "sujeito como sujeito".

No quarto capítulo tecemos algumas considerações finais sobre os possíveis posturas do diretor escolar dentro do processo de procura do pedagógico.

Capítulo 1

UM BREVE HISTÓRICO

O sistema escolar é uma instituição social representativa da organização educacional, escondida na neutralidade e no discurso vazio e desgastado da "igualdade social, da liberdade e da solidariedade", cujo dever é contribuir para o crescimento da capacidade intelectual e profissional do ser humano, criando um espírito crítico-político sobre o social e o domínio do conhecimento científico e cultural, para que o indivíduo possa exercer um "trabalho digno".

No vazio desse discurso o sistema escolar, envolvido com os interesses ideológicos da dominação, com influência marcante do Estado³, assegura a reprodução dos meios de produção, mascara e oculta os reais e finais objetivos escolares.

A prática escolar é um trabalho social envolvida no mecanismo do modo de produção e como tal, trabalha no controle social, tendo como resultado a marginalização social, o oposto da "igualdade". O ensinamento dos saberes práticos estão moldados na ideologia da "sujeição" dominante (capitalista), e fornece ao mercado de trabalho indivíduos adaptáveis à divisão social de trabalho, e submissos ao processo de reprodução do sócio-econômico.

³Estado é uma máquina de repressão que permite às classes dominantes ... assegurar a sua dominação sobre outras classes sociais para as submeterem ao processo de exploração capitalista (pg 31) (...) Gramsci. O Estado não se reduz ao processo repressivo, mas compreende um certo número de instituições da sociedade civil - Athusser, L.- Ideologia e Aparelho Ideológico de Estado - pg, 42

Sendo a escola um aparelho ideológico do Estado (AIE),

*"(...) um certo número de realidades que se apresentam aos observadores mediados sob a forma de instituições distintas e especializadas"*⁴

É um AIE bem adequável às condições de alienação e ajustamento social, pois dispõe de um tempo razoável de tempo/hora e atividades, conduzindo ao seu interior um bom número de crianças de todas as classes sociais e cuja faixa etária é susceptível a uma aprendizagem de fácil assimilação, inculcando atitudes e comportamentos compatíveis com os interesses da reprodução de relação de produção.

*"... Ora, é através da aprendizagem de alguns saberes práticos, envolvidas na inculcação massiva da ideologia da classe dominante, que são em grande parte reproduzidas as relações de produção de uma formação social .."*⁵

Certamente a escola como AIE, à serviço dos mecanismos de produção, nos moldes atuais, não explodiu espontaneamente do nada. Assim como a ideologia da classe dominante não se tornou dominante por obra e graça divina, nem mesmo

⁴*Idem pag, 43*

⁵*Idem pag, 66*

pela virtude da simples tomada de poder do Estado, é pela instauração dos Aparelhos Ideológicos de Estados que esta ideologia é realizada e se realiza.⁶

A escola como AIE, marcante e forte, é decorrente de uma evolução histórica econômica, política e social brasileira, que instaurou novas mudanças e ajustamentos políticos e sociais e desencadeou novos conflitos sociais e novas formas de lutas sociais, resultando em transformações no regime político e na formação social.

Para uma melhor compreensão é importante que analisemos brevemente um pouco desta transição histórica da educação, principalmente pós-revolução de 30, que é um bom marco para compreendermos a evolução do sistema escolar brasileiro como instituição social conservadora, ideológica e serviçal.

Até então (30), a educação era uma atividade "nobre", destinadas às elites sociais (oligarquias), não fazia parte das aspirações populares e tão pouco era tarefa prioritária do Estado.

Com o crescimento e surgimento das indústrias no país e com o desencadear de novas necessidades, a educação começa a ter novos interesses por parte do sistema governamental pois, até aquele momento, o governo se colocava como agente neutro no caminhar da educação. A partir da revolução industrial veremos um governo se colocando como agente principal dos novos rumos educacionais do país. A preocupação do sistema governamental era agora de transformar a educação em um instrumento a serviço do desenvolvimento econômico.

⁶Idem pg. 118

Neste jogo de interesse é que se dá a "democratização do ensino", isto é; a abertura das escolas à maioria da população, pois seria preciso reproduzir e transmitir a nova mentalidade cultural e social, os novos valores econômicos e políticos, que surgem com a entrada oficial das indústrias, que é produzir e manter uma classe social acomodada na divisão social do trabalho.

Concebida a educação como uma atividade política, o Estado entra como o novo interventor da educação, monopolizando suas funções para não haver confronto de orientação. A escola pública é a grande oportunidade que o sistema governamental tem para exercer o controle social e moldar uma nova geração adaptável ao processo de socialização na formação social de transformação sociedade urbano-industrial (capitalismo).

Para tanto, seria necessário a montagem de um sistema educacional. O Governo Provisório criou o Ministério da Educação e Saúde Pública e o jurista Francisco Campos ocupou o cargo de titular, realizando em 1931 a 1ª Reforma Educacional no Brasil⁷ - "Reforma Campos"- colocando o sistema educacional a serviço do novo regime político, atendendo às necessidades da classe social dominante em ascensão nos grandes centros urbano-industriais. Foi uma reforma que rompeu com os ideários do passado e contribuiu para a formação de uma pequena gama de indivíduos letrados, com o compromisso da defesa interna e externa da Nação. Entretanto, não rompe com o caráter elitista e serviçal, não deixando de ser uma educação compromissada com os interesses de uma só classe social. Só mudou os interesses econômicos e políticos, que antes estava a serviço da oligarquia agrária-exportadora, e agora passam a serviço do

⁷A numeração das reformas educacionais usadas no texto tem o caráter simplista de situar as reformas educacionais dentro do contexto histórico citado. Não segue a nomenclatura das reformas educacionais na ordem cronológica. (grifo do autor)

capitalismo (industrialização).

Na reforma predominava o ensino secundário e o ensino primário foi excluído. Foi uma reforma de política educacional centralizadora, com o objetivo de tornar o ensino ginasial o instrumento do desenvolvimento econômico, tendo no ensino técnico-profissional a qualificação do trabalhador urbano-industrial. Visava uma elevação relativa do nível de emprego, por estarem as forças econômico-sociais vinculadas às atividades urbano-industriais.

Com a promulgação da Constituição de 34, a educação sofre modificações com a autonomia do sistema de ensino estadual. O discurso de gratuidade e obrigatoriedade do ensino primário integral à maioria da população ganha reforço e gera um confronto entre educadores conservadores e renovadores, mais em nível econômico e político do que educacional. Temos também o confronto das facções sociais dominantes: agrária-exportadora e a urbano-industrial pela hegemonia de poder, desencadeando o Golpe de Estado de 37 e instalando o regime ditatorial no país.

Neste novo quadro político, a política educacional também passa por novos rumos. Mantém a gratuidade do ensino primário, passa agora a dar ênfase ao trabalho manual em todos os níveis escolares e assume o ensino pré-vocacional e profissional destinado às classes sociais menos favorecidas. Estabelece também o regime de cooperação entre a indústria e o estado.

A política educacional capitalista com o objetivo de qualificar a mão-de-

obra para as novas funções no mercado força mudanças no sistema de ensino, gerando a "2ª Reforma Capanema" (42). Reforma que procura sancionar os objetivos⁷ criando o SENAI, escolas de ensino técnico-profissional em cooperação com as indústrias.

A reforma teve seu destino também voltada ao ensino secundário, para firmar a formação da "personalidade do adolescente", cultivar a consciência patriótica através da difusão do Ensino de Moral e Cívica, onde a introdução de uma ideologia nacionalista é bem transparente. O próprio texto de Capanema deixa claro suas tendências de formação da elite patriótica.

"(...) o estabelecimento de ensino secundário tomará o cuidado especial na educação moral e cívica de seus alunos, buscando neles formar, como base do patriotismo, a compreensão da continuidade histórica do povo brasileiro, de seus problemas e desígnios, de sua missão em meio aos povos (...)"⁸

"(...) o ensino secundário se destina a preparação das individualidades condutoras, isto é, dos homens que deverão assumir as

⁷objetivos- ... traçados pelo capitalismo, na acumulação e na garantia da existência da classe dominante. (grifo da autora).

⁸Artigo 22 da Reforma - extraído do livro - "História da Educação Brasileira" - 7º período:1937 a 1955- pg, 137- Luiza Ribeiro.

*responsabilidades maiores dentro da sociedade e da nação, dos homens portadores das concepções e atitudes espirituais que é preciso infundir nas massas, que é preciso tornar habituais entre o povo (...)*⁹

Em decorrência do desenvolvimento do capitalismo, as medidas em relação a educação foram alteradas em obediência a Constituição 46, que atribui à União a competência de legislar sobre a educação, recolocando poder ao Estado em proporcionar e garantir a educação. Reafirmando com isto, os princípios de 30, a "democratização", retomando o discurso da gratuidade do ensino primário oficial. Neste período temos a "Campanha da Escola Pública" e a concretização da 3ª Reforma (1946/1961).

O governo Dutra em 48 envia ao Congresso Nacional o projeto de reforma geral da educação brasileira- Projeto Lei da Diretrizes e Bases da Educação- como a proposta da unificação da estrutura do sistema escolar brasileiro.

O projeto da Lei de Diretrizes e Bases da Educação teve uma longa gestação, de aproximadamente 13 anos, com debates entre diversas correntes pedagógicas, acerca da questão centralização e descentralização do sistema escolar e da "liberdade de ensino". A luta se trava entre as forças conservadoras (escolas particulares e religiosas) e as forças progressistas (escolas públicas).

A promulgação da Lei de Diretrizes e Bases (LDB), Nº 4024 ocorre em 1961, pelo então presidente João Goulart, estabelecendo o compromisso entre o

⁹Idem pg 137

interesse religioso/privado de um lado e das elites culturais com prioridade de ação educacional do Estado pelo outro. Dá lugar ao divórcio entre a política educacional e as teorias políticas educacionais dos pensadores brasileiros. O sistema educacional se fortalece e abre novas portas para a tecnocracia educacional, com a função de fixar um currículo mínimo e de dar o parecer de aberturas de novas escolas.

No final da década de 50, mais ou menos, o capitalismo monopolista se acentua no Brasil, o governo se coloca como agente deliberado do desenvolvimento econômico, com a entrada maciça de capital estrangeiro. Esta ativação da indústria no Brasil contribui para a modificação no quadro político, social, econômico e cultural do país e com elas aparecem os conflitos sociais. No setor social teremos modificações como o surgimento da burguesia-industrial(capitalista), além da tradicional oligarquia agrária-comercial, na classe social "alta". Na classe social "baixa", que contava com os trabalhadores- rurais, surgem os operários industriais (trabalhadores urbanos). Temos ainda o crescimento da classe social "média" que, até então inexpressiva, diversifica-se no emprego público e no processo produtivo. É uma classe social formada por trabalhadores especializados, profissionais liberais e funcionários públicos (professores, administradores, técnicos, etc.).

A escolarização é necessária para a intensificação e profissionalização da nova classe social, passando assim a ser reivindicada por setores cada vez maiores da população, porque a escola adquire um novo papel social : de ser um canal de ascensão social.

Nesta aceleração de desenvolvimento econômico social, o país se vê às voltas com uma nova crise, que exige a redefinição da economia nacional, onde decorre o golpe militar de 64, instaurando o "Estado Autoritário Intervencionista" que através da repressão garante a "acomodação social" necessária à hegemonia da classe dominante atrelada ao capitalismo monopolista. Um período onde os mecanismos repressivos foram utilizados através das instituições sociais, inclusive da "escola".

O Estado intervencionista atinge um nível de burocracia organizacional mais complexo, exigência do capital estrangeiro, identificando as burocracias públicas e privadas, e os novos profissionais da modernização e da racionalização da eficiência. Em 1965, temos a regulamentação da profissão de "Administrador" e a expansão de cursos de Administração, Economia e outros.

Os efeitos da redefinição do econômico e político nacional acarretaram novas medidas no setor educacional, como a reforma universitária em 68 e a 4ª reforma Passarinho (71) do 1º e 2º grau, de Nº 5692/71, pela necessidade de reorganizar o sistema escolar num todo e adequar o ensino de 1º e 2º grau ao projeto de desenvolvimento econômico. O objetivo geral (1º artigo) era:

*"(...) proporcionar ao educando a formação necessária ao desenvolvimento de suas potencialidades como elemento de auto realização, qualificando para o trabalho e preparo para o exercício consciente da cidadania"*¹⁰.

Ou seja , a criação dos cursos profissionalizantes em nível secundário na terminalidade, isto é, a formação de técnicos de nível médio para a entrada imediata no mercado de trabalho. Entretanto, a principal intenção é política: desviar os alunos da procura excessiva por cursos universitários. O contingente de jovens que buscam o ensino superior pelos muitos atrativos e pela obtenção de *status-quo* é maior do que o número de cursos superiores existentes. Não havia uma política de interesse em ampliar o sistema de ensino universitário. Procurava-se assegurar a hegemonia de classe.

A reforma de 1ª e 2ª grau não descarta a possibilidade do aluno dar continuidade a seus estudos e, por isto, a reforma tem dupla finalidade: a diferenciação da escolaridade no ensino secundário, que é a continuidade de um lado, onde os jovens de maior potencial intelectual e econômico, daria prosseguimento aos estudos, atingindo o grau universitário e, de outro, a terminalidade, daria condições aos jovens de acesso ao nível técnico médio, como agentes eficazes da força produtiva no desenvolvimento nacional. Mas os cursos profissionalizantes nada mais são que um prêmio de consolação à classe social menos favorecida economicamente. Acompanhando o ensino profissionalizante temos ainda os cursos supletivos, com o mesmo esquema de prêmio de consolação, oferecendo aos jovens-adultos a possibilidade de dar prosseguimento aos estudos que, por motivos de ordem econômico-social, tiveram que ser interrompidos.

¹¹trecho extraído de artigo mimeografado- "O ensino de 2ª grau. Objetivos, funções e características" - UFSCar - Centro de Educação e Ciências Humanas.

Neste enfoque verificamos que as reformas educacionais, tanto as universitárias como as do ensino de primeiro e segundo graus, se completam com o mesmo objetivo: dar possibilidade ao Estado de desempenhar suas funções, nada educativas, na redefinição das instituições culturais com a atual política econômica.

Toda trajetória educacional, de 1930 até o atual momento, teve seu percurso de vida histórica refletida do campo econômico e político, uma política de interesse do poder da sociedade capitalista, de dar resposta aos problemas e dilemas conforme fossem surgindo pelo caminho, por pressão do econômico. A política econômica é até hoje um peso forte no desencadear das reformas (modificações) educacionais, com o único propósito de tornar o sistema escolar um instrumento ideológico ideal de adaptação da sociedade ao econômico-político, procurando reforçar a adaptação ao capitalismo. Geralmente as pressões econômicas são de origem externa.

Sendo assim, a escola capitalista atribui a si a função ideológica de dissimular os mecanismos de discriminação da própria educação e também da ordem econômica, porque o Estado "burguês" que regulamenta e empreende a educação é o mesmo que regulamenta e empreende a ordem econômica. Assim, a escola capitalista atual, com o discurso tão desgastado da "igualdade social e obrigatoriedade de ensino a todos", oculta o trabalho de insistir na manutenção da marginalização social. Inculca nos jovens a ideologia falsa da "ascensão social", através dos estudos. Se isto não ocorrer, a falha estará na "incompetência de aprendizagem" e não nas condições sócio-econômicas da

população.

A escola tem apoio para alcançar tais efeitos colaterais, ou principais, na "fragmentação escolar": continuidade e terminalidade, um tanto perdida no tempo e espaço. Isto é, muito se discutiu o afastamento do ensino escolar das relações sócio-econômicas atuais. A escola de hoje não teria acompanhado a evolução social no todo, teria se perdido no tempo, teria se perdido no ensino aprendizagem desqualificado, sem objetivos, de pouca significação ao sistema governamental. Veja-se a preocupação destinada pelos Estados ao setor educacional brasileiro. Mas não seriam estes aspectos de desprestígio e desinteresse uma contribuição a mais para a alienação e ajustamento social dos indivíduos? Não se estaria reforçando mais ainda a relação do modo de produção? A escola não deixou de ter os mesmos fins desde o seu princípio: o divórcio entre o trabalho intelectual e o trabalho manual, tão necessário ainda à acumulação de capital e à reprodução da relação social de produção para conservar a divisão das classes sociais.

Ao analisarmos o espaço escolar, podemos perceber que tudo isto pode e deve ser utilizado num espaço de "ajuda" à melhoria de vida, e não somente para manter seu ajustamento social na "má qualidade de vida". Como? Bem, poderíamos começar a trabalhar no combate à marginalização social, através dos espaços curriculares, fazendo um trabalho decente e coerente, oferecendo um ensino-aprendizagem condizente o máximo possível com as expectativas da população escolar, rompendo com o cômodo discurso do fracasso escolar, fruto da incompetência de aprendizagem dos alunos somente e de mais ninguém. O fracasso escolar não pode, e não concebe, que seus

acontecimentos possam ocorrer por outros fatores como falhas na estrutura escolar, falhas do próprio professor, entre outras. Então, vamos também desmistificar estes preconceitos escolares.

Os jovens que procuram escolaridade tem como intenção e desejo, obter melhores empregos e conhecimentos necessários para uma participação efetiva social e cultural. Não que a escola venha a ser uma força revolucionária, fato este um tanto utópico dentro da sociedade capitalista que vivemos.

A escola como mediadora e participativa pode deixar de ser mero aparelho reprodutor, frio e impessoal e garantir, na parte que lhe compete, o ensino, isto é, ler, escrever, comunicar, somar e adquirir conhecimentos, com a intenção de oferecer melhoria de vida e conhecimentos do político-social que possam contribuir para uma participação coletiva na formação social. Como afirma Guiomar Mello:

"(...) constituem uma expressão individualmente negadora de origem de classe social, cuja passagem para um projeto coletivo vai depender da participação de cada indivíduo nas demais instâncias da vida social das quais as relações e organizações do trabalho é a mais importante como mediação, a escolaridade pode dar algumas pré-condições para essa participação, mas

não a determina nem a direciona".¹¹

Este conhecimento de trabalhar no participativo e não do direcionamento é um ponto importante aos educadores que se colocam numa proposta educacional crítica, criativa e inovadora. No momento em que assumem a escola com um espaço cultural e social nas relações sociais e políticas passam a desenvolver um trabalho escolar, em todos os níveis participativo e integral de ações. Estarão estes educadores procurando dentro do espaço escolar capitalista desenvolver um trabalho que venha substituir este tipo de ensino-aprendizagem alienante e ideológico do poder dominante.

¹¹Mello,G.-Educação Escolar e Classes Populares: uma reflexão sobre o atual momento educacional e político do Brasil- Rev. ANDES- pg 8

Capítulo II

Administração Escolar: um estudo.

"O capital foi concentrado e o homem dividido"

Marx.

CAPÍTULO 2

Administração Escolar: Um Estudo

1- CONSERVADORISMO E ALIENAÇÃO

Ao classificar a nossa sociedade como capitalista, referimo-nos ao modo como ela está sendo organizada nos bens de produção e na reprodução das relações sociais de produção. A sociedade moderna se caracteriza pela organização, que é de um bom número de naturezas diferentes, onde predomina um conjunto de instituições sociais de tarefas bem definidas e delimitadas no desenvolvimento econômico, político e social.

" A organização é necessária para criar um Estado, para formar um exército, para propagar ideologias e religiões, ou para levar adiante o desenvolvimento econômico".¹²

Na complexidade das tarefas e do atingir de resultados concretos, as instituições sociais públicas ou privadas se ordenam na organização e estão como nos preceitos da Administração Geral Burocrática.¹³

¹²Motta,P. e Pereira,L. -Introdução a organização burocrática - pg, 18

¹³Idem - pg 19

A evolução administrativa é decorrência da multiplicidade de trabalhos e objetivos, em consequência do modo de produção e da divisão de trabalho, com a necessidade de direcionar e controlar as novas formas produtivas que tiveram aparecimento e seu aprimoramento na complexidade social.

" Administração é um processo de trabalhar de forma a criar e relacionar suas energias, fazendo uso de todos recursos disponíveis para alcançar um objetivo (...) pessoas, recursos e objetivos são, pois reunidos pela administração num processo contínuo e dinâmico".¹⁴

A administração é uma prática de atividades humanas, sua realização de tarefas é através das pessoas e da satisfação das necessidades pessoais. É determinada na racionalização e na responsabilidade da eficiência, com expectativas de obter sucesso, de reduzir custos e de obter solução de problemas concretos, numa realização de objetivos específicos "à um fim" determinado, numa estrutura organizacional de prática administrativa única em qualquer tipo de organização.

" o processo administrativo é essencialmente o mesmo em todo empreendimento humano.

¹⁴Alonso,M. - O papel do diretor na administração escolar- pg, 28

Inclui determinação de objetivos, garantia de recursos, determinações de política de ação e de padrões de serviços, distribuição de recursos de conformidade com o plano de trabalho, (...) manutenção de operação de forma a produzir a quantidade e qualidade desejados de serviço, avaliação e contabilidade para uso de recursos.”¹⁵

Esta generalidade que é o servir-se de todo conhecimento, regras e ações independentes do objeto ou realidade da instituição organizacional a ser administrada, não traz para a prática administrativa diferenciação e individualização de objetivos, pois todos são possíveis de serem organizados e planejados.¹⁶

Em outras palavras, a dimensão técnica da atividade administrativa é repetitiva na aplicação e tem os objetivos-fins delimitados na principal função à reprodução do conjunto das relações sociais determinadas pelo econômico, político e cultural. Assim, em toda sua história vem se colocando à serviço da dominação, como instrumento ideológico para conservar ou prolongar seu domínio.

Nota-se até aqui que os conhecimentos administrativos não dependem da organização social em si para ser aplicável pois, como podemos

¹⁵Alonso - pg 27

¹⁶Felix, M. - *Administração escolar: um problema educativo ou empresarial*
- pg, 73

observar, a prática administrativa é única, comum a qualquer organização, apresentando um conjunto de atividades e normas universais e adaptáveis, que se mantém independente daquilo que é administrado.¹⁸ Nesta independência do tipo de organização e da prática única, teremos, nos mesmos preceitos, a "Administração Escolar".

Isto porque a administração escolar, mesmo manifestando-se em rumos funcionais diferentes, de maior cunho social, abstrato de difícil mensuração do produto-fim, acontece também na formação do econômico e social e portanto, não foge à regra do social capitalismo, de ser uma organização social compromissada com o modo de produção, na reprodução das relações sociais de produção.

Ao meu ver, a administração escolar tem o compromisso de adequar o sistema escolar aos moldes da sociedade, definindo seu conteúdo como uma atividade de aplicação, desviando e oprimindo seus agentes, como o diretor escolar, e contribuindo para um desligamento dos problemas educacionais, tanto de dentro da instituição como os de fora da instituição. Tudo ocorre porque o diretor escolar, longe de ser estimulado ao comportamento inovador, é estimulado à segurança e ao conforto oferecido pela obediência cega aos regulamentos, como as competências que são atribuídas por lei, decreto ou ato da administração superior. Tais competências podem ser em relação às atividades gerais e administrações pessoais. Todas são impostas como obrigações fixas a serem cumpridas ao "pé da letra". Como exemplo, podemos citar algumas que dizem respeito às atividades específicas¹⁹:-

¹⁸Carvalho, M. e Santos, C. -Especialização da administração no setor educacional -Rev. Educação e Realidade- pg,141

- 1) definir a linha de ação a ser adotada pela escola, observadas as diretrizes da Administração Superior;
- 2) aprovar o Plano Escolar e encaminhá-lo à Delegacia de Ensino para homologação (...);
- 3) propor a instalação de classes de 1ª a 4ª séries, observados os critérios estabelecidos pela Administração Superior (...);
- 4) submeter à aprovação do delegado de ensino propostas de utilização do prédio ou dependência da escola para outras atividades que não as do ensino, mas de caráter educacional ou cultural (...);
- 5) encaminhar à Delegacia de Ensino relatório anual das atividades escolares (...);
- 6) "decidir" sobre recursos interpostos por alunos ou seus responsáveis; relatórios de verificação do rendimento escolar (...);

A administração escolar coloca o diretor-escolar diante de um comportamento ideográfico-hierárquico²⁰ alienante de papéis e passivo de atitudes, aceitando plenamente e sem restrições todas as competências (normas, leis) que lhe são atribuídas e bem definidas por leis, regimentos, decretos ou atos da "Administração Superior", instâncias alheias ao processo educativo-escolar.

A administração escolar é o instrumento da realização dos objetivos educacionais determinados para a escola em geral, e é o órgão centralizador das atividades. Trabalha o seu conteúdo no comportamento da prática administrativa única, adotando os critérios da racionalização, da

¹⁹Extraído do Regimento Interno Escolar(Supletivo CAASD)

²⁰Comportamento hierárquico-ideográfico quero dizer com isso, o comportamento de posição hierárquico-social, "status quo", que os administradores assumem através das representações de idéias difundidas ao adquirir poder e status dentro da organização.(grifo do autor)

eficiência da ação, da produtividade e os princípios da divisão social do trabalho e dos objetivos específicos. Assim, pode garantir o bom funcionamento escolar com a prioridade de satisfação do técnico-burocrático, neutralizando o máximo possível o educacional da instituição escolar em si.

Mantém com isto um conservadorismo de funções ideológicas¹⁹, que não possui no seu conteúdo um espaço de preocupação com o processo de mudança, do criativo, descaracterizando o educativo em favor da sobrevivência da escola ideológica.

Desta forma, verifica-se que a teoria e a prática da Administração Escolar segue os moldes da administração geral. Estas duas atividades são castradoras e sufoca a capacidade criativa e cultural dos indivíduos impedindo, sempre que possível, o desenvolvimento de um trabalho educativo. Isto ocorre porque a prática única de administração é ideológica e alienante de papéis. Por não ser uma atividade neutra e isolada do contexto econômico, político e social, chega a negar a participação política do Administrador Escolar. Isola-o da organização das atividades planejadas à educação. (...) a maior contribuição do administrador escolar deverá ser dada no sentido de traduzir os objetivos da organização em linguagem efetiva, operacional, para que possam ser analisados.²⁰

Limita-o, assim, às atividades rotineiras, impessoais e técnicas, ao

¹⁹função e ideologia de ocultar os fundamentos concreto da prática da Administração Escolar. Felix - pg 81

²⁰Alonso - pg 134

contrário da típicas tarefas do coordenar, planejar, controlar e liderar. Uma liderança de imposição, de aceitação difícil pelo todo escolar. É dado ao diretor-escolar o poder de ditar a sentença última e de impor e tomar decisões pré-estabelecidas por setores alheios que geralmente são distantes da realidade escolar. Em consequência, contribui para o desencadeamento das relações sociais de competição e distanciamento dos diversos setores escolares.

Também, a instituição escolar apega-se no conservadorismo de funções, na preocupação excessiva com a forma (atividades-meios), bem delineadas no burocrático e nas expectativas da eficiência dos objetivos técnicos, em menosprezo ao conteúdo (atividades-afins) educacionais, para garantir a racionalidade e a eficiência do trabalho escolar (ideológico) a favor do "bom funcionamento".

Esta despolitização vem de encontro aos objetivos e é conveniente ao sistema educacional para justificar seu caráter técnico-ideológico. Além de justificar a alienação e o conservadorismo da praxis administrativa escolar, define o diretor escolar como o agente maior da unidade escolar, e o coloca como o objeto-executor, o executivo das decisões tomadas no hierárquico-escolar para exercer o controle sobre as forças produtivas escolares. É o mediador-controlador, cuja ação vai do planejamento de todo o trabalho interno escolar até o controle das operações executadas pelo todo da instituição escolar.

Contribui também para camuflar as contradições existentes no meio

escolar e negar os conflitos sociais. Tudo para garantir a natureza escolar ideológica, alienante e marginalizante, dentro dos objetivos educacionais impostos à educação. É possível verificar que as funções atribuídas ao sistema escolar são ditadas pela sociedade capitalista, para fomentar seus interesses econômico-políticos, através dos Aparelhos Ideológicos de Estado, adequados ao modo de produção que é o gerador das determinações econômicas, sociais e políticas.

Isto implica em que a teoria geral da Administração, e no caso específico a Administração Escolar, possuem duplo caráter: o ideológico e o técnico. A administração é ideológica na medida em que traz em si o vínculo com as determinações econômico-sociais, isto é, reproduz as condições de opressão do homem pelo homem. Seu discurso muda em função de determinações sociais..

" A teoria da administração dissimula a historicidade de suas categorias, que são inteligíveis num mundo de produção historicamente delimitado, são como expressão abstratas, de relações sociais concretas, fundadas na apropriação privada dos meios de produção, a emergência do Príncipe, no pré-capitalismo, do Burguês após revolução Comercial, do cidadão na Revolução Francesa e do Quadro burocrático soviético".²¹

²¹Tragtenberg, M. - Burocracia e ideologia - pg. 216

O técnico assenta-se na ideologia, no funcionamento da estrutura burocrática, com essência na racionalidade e no formal da impessoalidade. Tem na responsabilidade da eficiência e da produtividade a definição da especialização de tarefas (divisão de trabalho). A maior preocupação da organização burocrática é com o fluxo mecânico dos objetivos, confinando o homem a papéis definidos como se "fôra coisa".²²

Este confinamento do homem a papéis, a delimitação do poder, que o anulam num processo de impedimento do criativo e inovador é bem percebido nos princípios do modelo burocrático:

*"... O desenvolvimento perfeito e completo da burocracia depende de se conseguir eliminar dos negócios oficiais o amor, o ódio e todos os elementos puramente pessoais, irracionais e emocionais que escapam aos cálculos... somente através do desempenho impessoal é que os funcionários podem garantir racionalidade na decisão, e apenas desta maneira podem assegurar um tratamento semelhante a todos o subordinados."*²³

Todo este jogo de poder disciplinar de delimitações bem definidas

²²Idem - pg, 195

²³Ralf, E. - Princípios e métodos da administração escolar - pg, 55

privilegia a hierarquia e aceitação do princípio da autoridade legal.²⁴ Ao privilegiar a hierarquia de poder do administrador escolar, no circuito escolar, mantém o diretor escolar (administrador escolar) no conservadorismo de funções, no reforço do comportamento ideográfico, ao adquirir a postura da autoridade maior num autoritarismo e autonomia de poder disciplinar (pseudo). Em favor do técnico-burocrático, será na competência da eficiência que o administrador-escolar será reconhecido e valorizado pelas Administrações Superiores.

²⁴Felix - pg. 92

2- Divisão Social de Trabalho: no interior da escola

É possível identificar que o sistema escolar é uma instituição social definida pelo setor econômico e social, adequada às condições de alienação e ajustamento social dos indivíduos ao modo de produção. Todos os trabalhos habituais escolares estão dentro dos propósitos da organização burocrática e, como tal, possuem obrigações fixas e divididas em tarefas. Esta divisão de trabalho que toma corpo no interior escolar divide todo um trabalho de peritos (educadores), oprimindo e submetendo a um poder autoritário e disciplinar de influência marcante na produção de conhecimento. Como produção de conhecimentos, podemos dizer que todo o trabalho escolar é desenvolvido pelos educadores para atingir o produto final: o "aprendizado".

A divisão de trabalho escolar não foge ao conceito da divisão de trabalho industrial, de ser fonte de alienação, para desenvolver habilidades parciais que suprimem a capacidade e os instintos dos indivíduos.

*"... A divisão social do trabalho divide a sociedade entre ocupações cada qual apropriada a certo ramo de produção; a divisão pormenorizada do trabalho destrói ocupações consideradas neste sentido, e torna o trabalhador inapto a acompanhar qualquer processo completo de produção."*²⁵

²⁵Braverman, H. - Trabalho e capital monopolista - pg, 72

A divisão social do trabalho é uma característica do trabalho humano: "... cada indivíduo da espécie humana não pode sozinho produzir de acordo com o padrão de todas as espécies" e inventar padrões desconhecidos do animal, mas a espécie como um todo acha possível fazer isso, em parte através da divisão do trabalho. Assim, a divisão social do trabalho é aparentemente inerente característica do trabalho humano tão logo ele se converte em trabalho social, isto é, trabalho executado na sociedade e através dela.²⁸

A administração-escolar tem seu conteúdo, trabalhado no interior duma instituição social a escola sendo um trabalho executado na sociedade e através dela. Assim, a divisão social do trabalho se faz presente no contexto. Enquanto a administração-escolar é definida no todo por instâncias superiores, que a coloca como atividade de aplicação ao técnico-burocrático, é na burocracia que a determinação e a submissão disciplinar às regras e leis estão enraizadas, impondo ao trabalho educativo escolar a divisão social do trabalho de operações limitadas e qualificadas. É onde se subdivide sistematicamente o trabalho escolar de cada um em operações específicas, que ajustam os trabalhadores aos cargos e não os cargos ao trabalho.

Assim, a divisão social do trabalho adotada pelo educacional tem o mesmo papel essencial do processo de produção: o de coordenar que, combinado

²⁸Idem - pg, 71

os esforços separados dos seus operários (professores), obtém um produto mercante (ensino na reprodução das relações sociais de produção).²⁷

A essência da divisão social do trabalho da administração empresarial e da administração escolar são iguais no produto-fim, mas diferencia-se em grau e em espécie no trabalho interior, onde uma é causa da produção do valor excedente e a outra é consequência do processo. Isto é, a produção do valor excedente visado pela empresa é de fácil mensuração, é um produto concreto do valor de troca, vendável e rentável.

Seu excedente está ligado diretamente à acumulação de capital, a causa. O valor excedente da escola também está ligado à acumulação, mas de maneira indireta, sendo a consequência, pois seu produto é abstrato e de difícil mensuração. Seu consumo é a nível do social e não produz um valor de troca palpável, embora existente no abstrato da formação social. Em outras palavras, o papel da divisão do trabalho escolar é uma consequência da expansão do valor excedente, não produz o excedente em si, mas contribui sensivelmente para a expansão do mesmo, pois o trabalho escolar se faz no processo da acumulação de capital e na formação social dos indivíduos (distante, ou não se faz na acumulação).

A compreensão da divisão social do trabalho, bem como seu caráter de alienação, coloca as pessoas em papéis funcionais para promover uma "qualificação profissional" na própria desqualificação do trabalhador. Pois, toda fase do processo de trabalho é divorciada do conhecimento e preparo

²⁷Gorz,A. -Crítica da divisão do trabalho - pg, 41

especial, e reduzido a simples trabalho²⁸, dividindo o homem em fragmentos, como descreve Braverman ,H.:

*"... A divisão do trabalho, só lhe damos um falso nome. Não é, a rigor, o trabalho que é dividido, mas os homens: divididos em menos segmentos de homens-quebrados em pequenos fragmentos e migalhas de vida, de tal modo que toda partícula de inteligência deixada no homem não é bastante para fazer um alfinete, um prego(...)"*²⁹

podendo desta forma ser estendida aos profissionais da educação que, tal qual o operário, são divididos em meros segmentos de homens, sufocando a capacidade criativa e até cultural dos indivíduos. Como resultado, provoca uma desumanização do trabalhador, impedindo o desenvolvimento de suas capacidades, o bastante para nada fazer além de seus papéis, localizados no sistema.

Em outras palavras, a formação social definida na produção capitalista, diretamente direcionada para a divisão social do trabalho, é a chave crucial das organizações e do processo de alienação e desvalorização,

²⁸Braverman - pg, 80

²⁹Idem - pg, 77

no contexto do trabalho simples, fragmentado, técnico e impessoal, que deteriora, desvaloriza o homem pelo trabalho, na própria valorização do homem pelo trabalho. Destrói sistematicamente as habilidades do indivíduo, por ser dominado por objetivos desconhecidos que rompe e rouba a liberdade e a dignidade do indivíduo e anula e aliena o homem no seu papel e na luta de classes.

A partir do crescimento econômico e da expansão escolar, a escola deixa de ser privilégio de poucos, de um volume de trabalho pequeno, considerado de fácil condução, que tinha no professor o "artesão" da arte de ensinar, que possuía controle sobre as diversas faces do trabalho escolar, perdendo-se características próprias quase chegando ao questionamento de sua existência. Da mesma forma que o artesão de oficinas, que com a ocorrência da divisão do trabalho, teve seu ofício agrupado em funções especializadas e expropriado pelo capitalismo (proprietário do bem de consumo), para obter economia de tempo e ganho maior de lucro (mais-valia) como descreve Smith:

"Este grande aumento na quantidade de trabalho que, em consequência da divisão do trabalho, o mesmo número de pessoas é capaz de executar, deve-se a três diferentes circunstâncias: primeira ao aumento da destreza de cada trabalhador individualmente ; segunda à economia de tempo que em geral se perde passando de uma espécie de trabalho a outro ; e finalmente, a imersão de grande número de

máquinas que facilitam e abreviam o trabalho, e permitem que um homem faça o trabalho de muitos."³⁰

A escola também teve sua expropriação pela produção capitalista. Como causa, a praxis escolar é firmada na qualificação do trabalho, é reduzida a "trabalho simples", um dos aspectos principais do capitalismo e cria uma massa de trabalho simples e forçado. Modela não somente o trabalhador mas toda uma população nas condições da produção e na heterogeneidade das classes sociais. Tendo também como meta o barateamento e aumento da destreza de cada trabalhador em estreitas funções e a economia de tempo, iguala-se ao trabalho industrial.

A desapropriação escolar é característica da necessidade de garantir "uma certa" unidade de trabalho na própria expansão. Se instrumentaliza na divisão social do trabalho para a obtenção da qualificação específica e técnica do trabalhador escolar ao transportar para dentro da escola o molde organizacional. A exigência do seu conteúdo coloca o conteúdo do saber em segundo plano. Acarreta a alienação dos profissionais e a ruptura do conhecimento, a divisão do trabalho em intelectual e manual e impede e até mesmo nega aos educadores definições claras dos objetivos-fins e do próprio produto educacional. Para tanto, dificulta o acesso a uma possível ampliação do saber, através de um regime de trabalho sufocante, da responsabilidade, da obrigatoriedade e, sobretudo, do tempo (falta). Como causa, teremos o divórcio entre o trabalho intelectual e o manual na função primordial da educação

³⁰Idem - pg, 70

escolar: o dever de desenvolver por inteiro as potencialidades das razões humanas no consenso existência histórica do homem, dentro de um trabalho conjunto entre educando e educadores, para superar a marginalização social.

*"Não se trata apenas de preparar o indivíduo, em si mesmo, torná-lo apto para o trabalho (idéia individual), mas de preparar o indivíduo para a comunidade (idéias sociais)" (...)*³¹

Fatos estes, da negação e impedimento ao saber, são semelhantes aos do trabalhador manual (indústria), por ser um trabalho assalariado. Por mais diferente que possam ser seu conteúdo e pagamento, é regido por leis que regulam o preço do trabalho³², embora o produto do trabalho escolar tenha outras conexões e se diferencia em alguns aspectos do trabalho dos profissionais, passando a ser vendável, desvalorizado e estagnado no tempo social. As relações sociais de produção na heterogeneidade de classe (dominante) não tem grande interesse de produzir canais de acesso na ampliação intelectual e até profissional do indivíduo, mas acontece bem ao contrário. Como já vimos, está aí para criar uma parte da população nas condições da produção, onde o indivíduo é colocado como peça do processo, numa alienação de papéis que o impede, por vários fatores sociais e econômicos, de evoluir historicamente e crescer no social.

³¹Cury, J. - *Ideologia e educação brasileira* - pg, 97

³²Felix - pg, 60

Como sabemos, a escola trabalha com as relações sociais, idéias e saber para a transmissão de conhecimentos. Os conhecimentos difundidos pelo poder dominante, sob o discurso da liberdade, solidariedade, igualdade social e da escolariedade à todos, dentro de um mundo de relações sociais desiguais, é a maior contradição escolar. Oferece um ensino escolar igualitário a todos e de respeito e sonega no mesmo espaço de tempo e local à maioria de sua população o acesso a graus escolares mais avançados, reforçando ocultamente a marginalização social, num mecanismo "natural" de seletividade.

O sistema educacional está compromissado com a massificação dos indivíduos, com a expansão quantitativa escolar em detrimento da qualidade de ensino que encontra-se renegada a plano secundário. Acaba criando mecanismos eficientes na transmissão e organização da difusão do conhecimento e, este, relacionado com a reprodução das relações sociais de produção. E um dos principais aspectos está na "seletividade natural" do ensino, que está definida na duplicidade do ensino secundário, isto é, a terminalidade e continuidade dos estudos, onde a primeira "joga" alguns alunos na produção, enquanto a outra dá acesso a continuação da formação escolar a outros, reforçando assim a marginalização social.

Um outro aspecto a considerar é a própria massificação do trabalho escolar. Este encontra-se dentro de um quadro de atividades rígidas, frias, de caráter obrigatório. Acarreta um clima de frustração e de desinteresse que cai numa obediência disciplinar sem restrições. Isto ocorre pela falta de exigência do domínio de saber, de um desconhecer dos objetivos educacionais e da desvinculação dos educadores em geral (seja do diretor escolar ou do

próprio aluno), com sua praxis educativa. Porque a preocupação é com o aperfeiçoamento da forma de como fazer e não com o conteúdo que é passado sem um questionamento.

Concluindo, a divisão social do trabalho escolar tem sua gênese no acúmulo de conhecimentos a serem transmitidos e na fragmentação que esse conhecimento sofre no âmbito da sociedade.³³ A fragmentação escolar a princípio aparece na especialização educacional sob a forma de separação do trabalho destinado ao diretor-escolar, ao professor, e até mesmo do próprio ato de ensinar (separação do conteúdo com a aprendizagem), entre outras.

A política da divisão do trabalho escolar, ao invés de facilitar e aperfeiçoar o desenvolver das atividades escolares ao contrário, massifica e cria condições precárias de trabalho. Sendo um reflexo da própria produção capitalista, expropria o trabalho dos educadores e incentiva o espírito corporativista, levando os educadores em geral, não somente o professor, a perder de vista a razão principal de seu trabalho, ou seja os efeitos de sua ação sobre os alunos³⁴ (matéria-prima da educação). Cria um estado de impotência ideológica e falsa diante da problemática educacional e social, levando os educadores a acreditarem que "nada pode ser feito para mudar as coisas"³⁵.

³³Mello,G. -Supervisão educacional como função: aspectos sociológicos ou sobre a divisão do trabalho escolar - Cadernos CEDES - pg,55

³⁴Leite,S. - O papel dos especialistas na escola pública - pg, 123

³⁵Idem pg.123

Capítulo III

Administração Escolar: praxis pedagógica.

“ A burocracia é, de resto incompatível com o integral ”

Motta.

Capítulo 3

ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR: PRAXIS PEDAGÓGICA

1 - Administração Escolar: Burocrática

A Administração escolar burocrática, como parece acontecer no momento atual, ocorre porque o sistema educacional assimila o modelo burocrático criado no processo da conservação de sociedade capitalista e atua na generalização da teoria da Administração Geral, sem ter na unidade escolar a preocupação com o tipo de organização no qual a escola está inserida. A administração escolar burocrática está orientada essencialmente para a defesa dos interesses da organização educacional como sistema, desconsiderando a importância de seus participantes como pessoas.³⁶ Conserva a estrutura da sociedade capitalista e submete o sistema educacional ao fornecimento de funcionários para a burocracia.

Conceber a administração escolar como burocrática deve-se também ao fato que enquanto grupo social, ela exerce dominação sobre a coletividade. É a identificação da organização formal e do regime burocrático colocado na organização escolar.

O regime burocrático descrito pelo modelo burocrático é não somente aquele dos documentos e normas que circulam no dia a dia das organizações e que atravancam o andamento do trabalho. Há também a característica de poder, de controle ideológico de alienação.

³⁶Sander, B. - *Consenso e conflito-perspectivas analíticas na pedagogia e na administração da educação*- pg 112

Burocracia é uma estrutura social na qual a direção das atividades coletivas fica a cargo de um aparelho impessoal hierarquicamente organizado, que deve agir segundo critérios impessoais e métodos racionais (...) burocracia é a um só tempo poder, administração e organização.³⁷

A burocracia está diretamente vinculada com a formação social(sociedade de classe), sendo uma atividade política, dominante e ideológica, tendo nas organizações a reprodução das relações sociais de produção, o antagonismo social.³⁸

O essencial da burocracia está fundamentado no sistema capitalista (produção e econômico) e no ideológico de dissimular sua dominação de classe. Este fenômeno político e ideológico de dominação é ocultado no aparelho burocrático através das (...)

"(...) regras hierárquicas e formais de competência, o que se torna possível pelo aparecimento da ideologia jurídico-político burguesa(...) A racionalidade formal do aparelho burocrático não é, com efeito,

³⁷ Motta, P - O que é burocracia- pg 7 e 67

³⁸ antagonismo é a conservação social de classe através da produção, isto é, "enquanto uns detêm os meios de produção, os outros não" (grifo do autor)

possível senão na medida em que a dominação política de classe aí se encontra particularmente ausente, sendo reforçada pela ideologia da organização". (Poulantzas - 210)³⁹

Enquanto forma organizacional, "o fenômeno burocrático é um fenômeno especificamente político" que resulta das relações de produção capitalista.⁴⁰ Constitui uma força social, que tem no Aparelho-Estado a unificação da luta política e econômica das classes dominantes e das classes dominadas. Isto é na organização a garantia da hegemonia da classe dominante, na legitimização dos seus interesses ideológicos e na desorganização da luta de classe dos dominados, mantendo a unidade política do "povo-nação".

A burocracia é poder e é fator representativo do "antagonismo", isto é, da acumulação do capital. Enquanto um pequeno grupo possui os meios de produção, a maioria não possui. "Na produção capitalista, os elementos do processo de trabalho pertencem ao capital". Meios e objetos são propriedades suas, tal como a força de trabalho dispendida no processo é, evidentemente, os seus resultados(...) Pignom e Quezola⁴¹

³⁹Felix - pg 166

⁴⁰Idem - pg 165

⁴¹Motta, P. e Pereira, L - *Introdução a organização burocrática* - pg, 269

O fenômeno burocrático quanto ao caráter de controle aparece na formação social, pois o controle é o passo inicial utilizado pelo poder ao direcionar o comportamento dos homens. Ora, as organizações burocráticas estão inseridas na estrutura social e está no Estado. É este, como já vimos, que contribui para a legitimação da heterogeneidade das classes sociais e reprodução da relação social de produção. Seria "(...) a existência da burocracia como categoria social".⁴²

O controle do aparelho burocrático vinculado à manutenção da estrutura social em classes tem na divisão do trabalho um grande aliado. É o divórcio entre o trabalho manual e o trabalho intelectual que separa o planejamento, a execução e o controle sobre a política, economia e o social. Mantem não só a separação social existente nas instituições: escolas, prisões, empresas, estados, etc., como também a separação entre o trabalho executado pelos operários(manual) e pelos administradores(intelectuais), em um controle de tarefas e conhecimento que reforça o poder dominante, independente da vontade de um ou de outro.

*"... a autoridade é impessoal, a obediência prestada pelo subordinado também o é, de forma que os membros da associação, na medida que obedecem o superior, não o fazem em consideração à sua pessoa, mas obedecem a uma norma impessoal..."*⁴³

⁴²Felix - pg, 115

⁴³Motta,P. e Pereira,L. - pg, 32

A impessoalidade e a racionalidade da burocracia são caracteres de alienação que geram uma gama de profissionais-administradores apegados a programas, planos e procedimentos específicos de tarefa repetitivas, anulando a prática transformadora, criativa e atuante, numa praxis de degradação da da praxis humana.

Os indivíduos tendem a se ocupar de lutas insignificantes de poder e controle hierárquico e de posições no "status quo". Tal processo ideológico é alienante, se afirma "na medida em que os trabalhadores (influenciados pela ideologia dominante) valorizam seus empregos principalmente em termos de salários e "status" ...".⁴⁴

Também, se afirma pelo seu caráter de controle hierárquico que desenvolve nos administradores, a "eficiência" de ações, o principal critério que se manifesta nos trabalhadores em geral (cúpula, nível médio ou baixo). Pois, será na "eficiência" que o caráter burocrático se garante e a posição ideográfica⁴⁵ se apega e sobrevive.

A organização burocrática também garante a acumulação do capital, o controle na produção e protege a "empresa", ou qualquer outra instituição da descentralização, da participação e das decisões revolucionárias. Por isso, tanto ameaçam as instituições no surgimento das organizações informais, por ser a mais significativas nas sociedades modernas "capitalistas".

⁴⁴Idem - pg, 299

⁴⁵ideográfica: posição de hierarquia de poder dentro de organização, no "staus quo".(grifo do autor)

O fenômeno burocrático é um sistema firmemente organizado em objetivos definidos e fechados, em normas escritas e exaustivas de regimentos e planos específicos, monopolizando o conhecimento e ocultando os objetivos-fins. Ora, isto faz com que o administrador, o profissional especializado, competente e eficaz do processo adquira a somente os conhecimentos necessários para desempenhar com toda competência e capacidade suas funções, nem mais e nem menos, pois não é de interesse do poder superior as pessoas super capacitadas e criativas. Isto criaria conflitos de funções, idéias e autoridade. Em outros termos, às decisões programadas com os objetivos determinados e com as linhas principais de atuação delineadas, estão sujeitos os administradores de nível médio. Entretanto, as decisões não definidas, não programadas e não determinadas nos objetivos, via de regra, estão nas mãos dos administradores de cúpula (superiores, donos da produção).

" Ora, se a separação entre o produto direto e os meios de produção na relação de apropriação real do processo de trabalho separação esta que origina a autonomia específica do político e do econômico, determina a instauração dos agentes na qualidade de "sujeitos" jurídico-políticos, isto sucede na medida em que ela imprime ao processo uma estrutura determinada."⁴⁶

⁴⁶Felix- pg, 116

Os profissionais qualificados, os administradores burocráticos, não detêm os meios de produção e nem tão pouco sua própria "força de trabalho", visto que estes, assim como tantos trabalhadores, vendem seus conhecimentos àquele que possui a matéria-prima: o capitalista.

Após esta breve explanação sobre as características das organizações burocráticas e da identificação da existência de elementos comuns em todos os tipos de administração, quer seja considerada sob o ponto de vista de seu propósito e tarefa, quer sob o ponto de vista de seu processo, encontramos muitas coisas que são comuns na gerência de negócios, governo, educação e outras organizações.⁴⁷ Retornamos à organização escolar, seus objetivos e seus aspectos burocráticos, que se firmam na administração escolar.

O modelo burocrático se estende à organização escolar por ser esta também uma organização social com intervenção do Estado. O Estado e sua administração cumprem a função política de árbitro mediador nos conflitos entre o público e o privado,⁴⁸ pois

"A gênese do Estado reside na divisão da sociedade em classe, razão por que ele só

⁴⁷Santos,C. e Carvalho,M. - Especificação da administração e implicações teóricas-práticas - Rev. Educação e Realidade- pg,142

⁴⁸Arroyo,M. - Administração da educação é um problema político - Rev. Bras. de Administração Escolar- pg, 125

existe quando e enquanto existir essa divisão (que decorre por sua vez das relações sociais de produção); e a função do Estado é a de precisamente a de conservar e reproduzir tal divisão, garantindo assim que os interesses particulares de uma classe se imponham como o interesse geral da sociedade "(Coutinho)⁴⁹

O Estado como porta-voz da classe social burguesa na conservação da dominação é o interventor na educação pública. Privilegia o econômico em detrimento da educação.

A escola, ao assumir as mesmas características do fenômeno burocrático no controle social da prática escolar, direcionou-se ao político ideológico dominante, na reprodução da qualificação e opressão da força de trabalho. Em outros termos, a prática escolar é reprodutora e ideológica por estar diretamente relacionada as condições sociais ao fornecer à sociedade mão de obra qualificada em todos os estágios de especialização. Pois, da escola sairão todos os níveis de trabalhadores: do operário (trabalho manual) ao burocrático (trabalho intelectual). Isto porque a ideologia, enquanto consciência social, cimenta um determinado modo de produção em uma formação social concreta.⁵⁰

Concretiza-se também em objetivos definidos e fechados em si, de

⁴⁹Paro, V. - *Administração escolar - Introdução crítica* - pg.84

⁵⁰Motta, P. e Pereira, L. - pg, 252

preocupa com as características estruturais da organização educacional no contexto da sociedade como um todo. Nesse sentido, ele está atento ao cumprimento das leis e das normas que regem o funcionamento do sistema educacional para a consecução eficaz de seus objetivos."⁵²

Em suma, o administrador escolar é o profissional burocrático-especializado, o "gerente", assim como é visto e definido pelo Estado. Diante do Estado o diretor escolar tem o papel de gerenciar o prédio eficazmente. Isto é, gerenciar as instalações escolares no âmbito pessoal e material, verificando a falta de material de consumo, a precariedade do prédio, garantindo a segurança e os conforto de seus subordinados e supervisionando as atividades escolares. É também o responsável último pelo cumprimento da lei e ordem escolar, com a consciência da punição por qualquer deslize.⁵³

O diretor escolar envolve-se no seu dia a dia com um emaranhado de obrigações e formalidades burocráticas, de proteção à instituição, sufocando as organizações informais e reprimindo projetos educativos que venha de encontro a redefinição dos serviços escolares, voltados aos interesses reais da coletividade escolar/social. Preocupa-se somente com o estrutural organizacional. Como consequência, anula-se como educador por excelência que é, já que a ele compete no âmbito escolar a responsabilidade de preservar o educativo escolar.

⁵²Idem - pg, 111

⁵³Paro, V. - pg, 134

submissão disciplinar hierárquica de autoridade, de regras, normas e programas bem determinados e definidos por leis e regimentos que se desenvolve com primazia nas atividades técnicas-administrativas burocráticas de limites de poder bem traçados e demarcados na administração escolar por instâncias superiores.

A administração escolar se concebe na estrutura dos conjuntos de cargos e papéis definidos e, principalmente, no critério principal da burocracia a "eficiência" onde a preocupação central é a de satisfazer as expectativas da instituição em detrimento das expectativas dos participantes do processo educativo, de tal forma que a eficiência dos indivíduos somente é alimentada em função do alcance eficaz dos objetivos institucionais.⁵¹

É a obediência "ao pé da letra" aos princípios burocráticos da eficiência, do racional e da inflexibilidade das ações que torna o administrador escolar (diretor escola) um profissional burocrata-especializado, um homem "fiel ao cargo", imparcial e distante dos interesses e necessidades do coletivo escolar. Na meta de atuação, o cumprimento das obrigações de cargo e contribuição na consecução dos objetivos não se dá conta do tipo de organização que está engajado e trabalhando, no contexto político de separar a direção do todo.

"(...) O administrador-burocrático se

⁵¹Sander, B. - pg, 112

*"(...)Envolvido, assim, com os inúmeros problemas da escola e enredado nas malhas burocráticas das determinações formais emanadas dos órgãos superiores, o diretor se vê tolhido em sua função de educador, já que pouco tempo lhe resta para dedicar-se às atividades mais diretamente ligadas aos problemas pedagógicos no interior de sua escola."*⁵⁴

A constatação que administração escolar é um processo burocrático-político que coloca a administração como conservadora nos papéis de poder e alienante no comportamento-ideográfico define a prática administrativa como metódica na eficiência e na racionalidade das ações, mantendo as atividades escolares inalteráveis. Pelo respeito à generalização das ações administrativas em geral identifica-a e legitima-a como plena e única. Portanto, isola a prática administrativa escolar do tipo de instituição social que é, numa desconsideração sistemática dos objetivos educacionais, descaracterizando os projetos educacionais à favor da sobrevivência da escola ideológica, servicial e capitalista e desconsiderando principalmente o "objeto" com que a organização escolar trabalha no dia a dia.

Enquanto os objetos da organização empresarial são pregos,

⁵⁴Idem - pg, 133

parafusos e máquinas frias e estáticas, sendo matéria-prima de poder confeccionáveis num produto fim, ou seja, numa mercadoria palpável e consumível, o objeto da organização escolar são pessoas que sentem, falam, pensam e, portanto, estão envolvidos no comportamento psico-social. Como consequência, o objeto escolar deveria ser "objeto-sujeito" da organização, já que a matéria-prima escolar é um produto inacabado de consumo imediato. (...) o que é preciso acrescentar é que tal consumo não se dá apenas imediatamente, mas se prolonga para além do ato de produção, por toda a vida do indivíduo⁵⁷, e é bom acrescentar também que o produto escolar não é uma mercadoria concreta, palpável e consumível.⁵⁸ O objeto escolar está envolvido com o "saber historicamente acumulado", ou seja, a organização escolar está relacionada com o processo ensino-aprendizagem, que é o pedagógico escolar. Isto favorece a escola-capitalista ao transmitir o ideológico, já que só existe ideologia pelo sujeito e para o sujeito⁵⁹. Como consequência, o interesse da administração escolar está no suprimento das atividades-fins (forma burocrática) em detrimento às atividades-meios (conteúdos educativos), com objetivo técnico de exercer controle sobre as formas produtivas (professores e alunos) que vai do planejamento de todo trabalho escolar até o controle das operações executadas pelo todo da instituição escolar. E é aqui também que o diretor escolar se torna o burocrata compromissado com o Estado ao manter e assegurar a escola nos moldes da Sociedade Capitalista.

⁵⁷Idem - pg, 145

⁵⁸Consumível: refiro-me ao produto-fim que está diretamente relacionado com a compra e venda (mais-valia) (grifo da autor)

⁵⁹Athusser, L.- Ideologia e aparelhos ideológicos de Estados- pg 93

2- UM DEPOIMENTO PESSOAL:

NO CAMINHO DE PROCURA DO PEDAGÓGICO

A Direção do Curso Supletivo CAASD:

2.1 - Introdução

Nesta parte do trabalho abro parênteses com o intuito de fazer um breve relato sobre minha experiência como diretora escolar e coordenadora pedagógica de um curso supletivo de 1ª e 2ª grau, noturno, escola particular, regida pela regulamentação oficial estadual com aprovação final.

Procurando adotar uma praxis filosófica de quebrar as características tão enraizadas no burocrático, no ideológico conservador e alienante do trabalho político tecno-social, serviçal e instrumental, que atende sem restrições a ideologia do capitalismo que domina a sociedade, e é o órgão repressor que reforça o antagonismo social. Nota-se que há uma despreocupação cômoda e não participativa da maioria dos diretores escolares com os aspectos educativos. Não afirmo que todos os profissionais administrativos assumem literalmente tais posturas. Tenho consciência da existência de profissionais engajados com alguma proposta educacional.

Creio que o quadro administrativo poder ser modificado, superado e até mesmo negado, se for substituído por uma administração escolar posicionada no desenvolvimento de um trabalho comprometido com o espaço escolar pedagógico. Por que isto? Porque a instituição escolar é um ambiente

heterogêneo, que trabalha nas dimensões das realações pessoais e sociais com grupos de idéias diversas e expectativas múltiplas. É no ambiente escolar que se pretende desenvolver determinados comportamentos sociais e culturais da vida humana, visando a formação do homem na liberdade e igualdade.

Considerando o pressuposto que a escola é um ambiente mutante e múltiplo, tenho como preocupação procurar fazer um trabalho como diretora escolar, na procura do pedagógico da administração burocrática escolar, dentro dos preceitos da administração escolar **participativa e integrante** dos conflitos.

*"(...) O exercício da administração escolar da educação comprometida com a promoção de uma forma qualitativa de vida humana coletiva, baseada na conjugação da liberdade e equidade, de acordo com as interpretações do conjunto dos participantes do sistema educacional inserido no seu meio cultural(...) é o caminho político para a promoção humana de uma forma qualitativa de vida coletiva na educação e na sociedade é o da participação."*⁶⁰

Procurando desenvolver um trabalho administrativo de respeito mútuo, que venha de encontro às necessidades do coletivo escolar, sem esquecer dos pólos de pressão **-forma e conteúdo-** onde ambos são importantes. O

⁶⁰Sander, B. - *Consenso e conflito*- pg 146

burocrático escolar faz acontecer por que sem organização a própria organização não sobrevive e o conteúdo (pedagógico) também se faz acontecer porque estamos trabalhando numa instituição social de natureza educativa, a razão de se da escola. Daí, a importância de trabalhar os dois "em um".

Relatarei nossas experiências como profissional educadora, num ambiente escolar que teve seu marco histórico de fundação em 1978, com a proposta inicial de fazer um ensino **diferente e alternativo**. Não vamos fazer aqui um relato histórico detalhado do Curso Supletivo CAASO. Mas, para entender melhor o ambiente que a princípio parece um tanto privilegiado é interessante situar rapidamente a instituição escolar em si, para logo após relatar e situar o caminho de nosso trabalho.

HISTÓRICO DO CURSO SUPLETIVO CAASO

O Curso Supletivo CAASO, EPSG⁵⁹ "Armando de Salles Oliveira", escola particular regida pelo estatuto da escola estadual, com aprovação final, é um curso noturno que tem como mantenedora a instituição estudantil Centro Acadêmico "Armando de Salles Oliveira" (CAASO), órgão representativo dos estudantes do Campus da USP de São Carlos. É uma entidade livre e independente do sistema universitário e para se autogerir lança mão de promoções sócio-culturais e eventos esportivos. É responsável também pelo Curso e Colégio CAASO, formado pelo curso vestibular e pelo colégio regular de 2º grau.

O Curso Supletivo CAASO surgiu em meados de 1978, então com o

⁵⁹EPSG - Escola de Primeiro e Segundo Grau

ensino de 1º grau, de 5ª série a 8ª série. No 1º semestre de 1981 criou-se o 2º grau, do 1º ao 3º ano. Foi formado por um pequeno grupo de estudantes universitários da USP e UFSCar⁶⁰, preocupados com o andamento da Educação Brasileira naquele momento histórico. A escola nasceu com o objetivo de ser uma escola alternativa, para suprir a escolarização do jovem/adulto que, por diversos motivos oriundos da estrutura social, política e econômica do país não tiveram a chance de concluir o ensino regular, como é prevista pela constituição brasileira de 69 - "o ensino de 1º grau é obrigatório para todos, dos sete aos quatorze anos, e gratuito nos estabelecimentos oficiais" . A escola tem como finalidade manter uma mensalidade acessível aos alunos, apenas para fazer frente às despesas, sem visar lucros. Logo, a escola tem como proposta atender uma população de baixa renda e distante dos bancos escolares, dando a oportunidade perdida de retorno às salas de aulas.

O estabelecimento do objetivo geral do Supletivo parte do princípio que a educação não é neutra, ou seja, possui um papel político dentro da sociedade.

Considerando que esta é capitalista, constatamos que esta não atende aos interesses reais da maioria da população. A necessidade da transformação dessa sociedade é que levou-nos a pensar uma nova visão de Educação através do processo de transformação social. Acreditamos que a escola possa contribuir para este processo fornecendo elementos para que o indivíduo adquira a criatividade necessária à compreensão da totalidade histórica, e que, a partir desta criticidade, seja possível o indivíduo posicionar-se politicamente.

⁶⁰ USP - Universidade de São Paulo / Campus São Carlos
UFSCAR - Universidade Federal de São Carlos

Isto se concretizará pela sua participação no processo de transformação social.⁶¹ Estes objetivos, com algumas alterações, continuam a existir. Depois de novas discussões no decorrer do 1º semestre 86, eles sofreram novas alterações com a finalidade de dar continuidade a um trabalho educativo coerente e compatível com o momento histórico.

Para atingir tal intuito, em um primeiro momento foi distribuído aos alunos um Questionário de Avaliação, para levantarmos subsídios necessários para a reformulação do curso Supletivo, em conjunto com reuniões e palestras que aconteceram em meados de janeiro de 86.

Com a filosofia de implantar um escola de trabalho educativo contrário ao tradicional, de ensino-aprendizagem que viesse ao encontro das expectativas da clientela (classe trabalhadora), contribuindo e fornecendo elementos para adquirir criticidade na transformação social o curso, por algum tempo, foi coerente. Mas, com o passar dos anos e com mudanças constantes no quadro de docentes e de outros profissionais de educação, a proposta inicial foi se esvaziando no tempo e no espaço histórico. Tornou-se um trabalho escolar rotineiro, uma escola de objetivos ultrapassados e distante das necessidades escolares atuais, gerando uma certa desorganização estrutural e educacional.

A partir deste quadro escolar é que em meados de 1985, fui convidada por um pequeno grupo de docentes preocupados com o futuro da

⁶¹Trecho extraído de um documento mimeografado - "Vamos recordar o congresso?" - documento distribuído aos professores do Supletivo CAASD - março de 85.

escola para, como pedagoga, contribuir ao propósito de resgatar a natureza escolar perdida e reestruturar os processos de seleção de professores e alunos. O grupo em questão acreditava que para resgatar a natureza escolar, fôsse ela o espaço educativo renovador e de assistência à classe trabalhadora, bastaria que os professores e alunos fossem pessoas atuantes no projeto escolar. De nada adiantaria realizar uma seleção de professores engajados num projeto inexistente ou ainda, selecionar alunos trabalhadores sem ter consciência do que seriam "alunos trabalhadores". Era preciso buscar respostas e possíveis soluções e obter conhecimentos para se retomar e reencontrar o espaço escolar perdido e até mesmo esquecido.

Para dar um andamento no trabalho previsto e levado até meu envolvimento pelo grupo, achamos que bastaria frequentar as reuniões gerais dos professores que aconteciam aos sábados. Com o tempo percebemos que as falhas existentes iam além e aconteciam fora das fechadas reuniões dos sábados. Aconteciam no dia a dia da escola. Então, passei a frequentar o ambiente escolar diariamente e no seu horário de funcionamento. Só assim conseguiria verificar com uma margem de erro menor e questionar as falhas existentes. Para minha surpresa, embora já conhecesse teóricamente a proposta do Curso Supletivo e também algumas pessoas que se posicionavam como profissionais com certa preocupação educativa, encontrei uma escola competitiva, desestruturada, sem rumo e perdido na vaga proposta de ter um "ensino diferente". Vazia, porque os problemas educacionais e estruturais estavam enraizados em objetivos historicamente distantes do momento, viciados e alienados. Sendo assim, não bastaria simplesmente reformular os processos de seleção, mas seria necessário repensar todo o trabalho escolar.

Mas, como seria necessário a contratação de novos professores para o 1º semestre de 86, a seleção de professores foi repensada, tendo como finalidade selecionar indivíduos que possuíssem uma certa preocupação e interesse em fazer acontecer dentro, dos limites, uma escola alternativa. Foram utilizados os mesmos procedimentos da seleção anterior: questionários, entrevista e aulas-testes, porém com novos critérios. O questionário⁶⁴ foi elaborado para se obter dados sobre o candidato e subsídios para a elaboração do roteiro da entrevista posterior, que teve como propósito determinar ao máximo possível a preocupação do candidato com a educação e o mínimo de conhecimentos sobre o ensino supletivo, acompanhado por uma aula-teste, assistida pelos professores entrevistadores, professores da área em questão, professores de outras áreas e pela direção, para avaliar o conhecimento da disciplina e a didática.

A seleção dos alunos neste período não foi modificada devido, como já foi abordado, a necessidade de repensar a escola e alguns conceitos.

Um parênteses: por que a seleção de alunos?

O grupo de professores do Supletivo CAASO para manter a coerência com seus objetivos gerais de desenvolver um ensino para a classe trabalhadora, de baixa renda salarial, de faixa etária acima de 22 anos - a faixa etária oficial é de 14 anos para ingresso na 5ª série do 1º grau e de 19 anos para o ingresso no 1º ano do 2º grau- optou por fazer uma seleção de alunos objetivando selecionar indivíduos (jovens-adultos), que preenchessem o

⁶⁴Anexo 1

perfil delineado pelos objetivos gerais do supletivo CAASO.

A seleção de alunos tinha como instrumento de avaliação o questionário⁶⁵, preenchido pelo candidato a uma vaga escolar. Depois de ser lido por vários professores, acontecia a entrevista. A triagem de seleção considerava 4 pontos:

- 1. Idade psicológica,
- 2. Situação financeira,
- 3. Trabalho de produção e setor de serviços e
- 4. Aspiração (expectativas).

Todos eram devidamente explicados na folha de instruções aos professores para entrevista(ver anexo 4)⁶⁶

A seleção de alunos ocorreu durante algum tempo. Algumas passaram por modificações até serem extintas por vários fatores, como modificações na questão da classe trabalhadora única e da aspiração, impedindo até certo ponto o acesso escolar a outros tipos de trabalhadores e colocando os alunos na terminalidade escolar. Estas incoerências dentro da coerência serão melhor abordados no decorrer da descrição do trabalho. Por ora, a intenção foi explicar o objetivo da seleção de alunos.

Retornando, colocar o ambiente escolar como perdido e viciado foi decorrência de ter-se encontrado um ambiente educativo deseducado, isto é, os professores não tinham conhecimentos e definições sobre: o que fazer? como

⁶⁵Anexo 2

⁶⁶Anexo 3

fazer? onde chegar? quem educar? e para que educar? Encontramos também o ambiente de trabalho em clima de competição, tendo de um lado um grupo de professores interessados em desenvolver um trabalho de sala de aula condizente com os alunos e de outro um grupo desinteressado. Como consequência, o trabalho em sala de aula era nulo, gerando um clima de desinteresse e indisciplina entre os alunos. Houve um fator de agravamento da crise escolar, mesmo me posicionando como pessoa interessada e preocupada em desenvolver um ensino alternativo. A atuação anterior era centralizadora de funções (todas), autoritária, assumindo ao "pé da letra" que a última palavra deveria ser dada pela direção e acatada por todos, reforçando ainda mais o clima de competição do coletivo escolar.

Das discussões sobre: os objetivos do supletivo, para quem o ensino se destina? qual é o produto final da escola? obtivemos algumas respostas. O objetivo do Supletivo CAASO é desenvolver uma escola diferente da escola tradicional, de baixo custo financeiro, com um ensino destinado à classe trabalhadora, tendo como conceito de trabalhador apenas os operários de produção e setor de serviços. A proposta era de oferecer um ensino/aprendizagem que fôsse de encontro às necessidades dos alunos, tendo como produto-final pessoas de consciência crítica (um marco da crise). Percebemos uma divergência ideológica no grupo, onde o trabalho possuía duas linhas de atuação com um mesmo objetivo. Ambas não demonstravam preocupação com o ensino curricular e não ofereciam conhecimentos para uma possível continuidade escolar. Atuavam na terminalidade escolar, disfarçadas de criticidade. Isto é, o curso supletivo não estava voltado para o vestibular ou outros cursos, mas era um espaço social onde os indivíduos poderiam adquirir

conhecimentos sem pretender "melhorar de vida". Era como se a classe trabalhadora não possuísse expectativas de melhoria, uma oportunidade ou interesse em cursar uma faculdade ou um curso técnico de nível médio. Não seria simplesmente obter uma carga de conhecimento e criticidade e continuar na marginalização social? Embora vivamos num contexto falso de "ascensão social" pela escola, a educação é um dos caminhos para melhoria de qualidade de vida.

Para dar continuidade ao trabalho de resgatar o espaço social escolar perdido, chegamos a conclusão que seria preciso rever alguns conceitos e defini-los melhor para o curso. Conceitos como **classe trabalhadora** e **terminalidade** estão inseridos e difundidos nos objetivos do Supletivo. Como já discutimos, a classe trabalhadora era defendida até então como sendo somente os operários da produção e do setor de serviços, embora nunca tenha sido definido o que seria setor de serviços. E os outros operários (trabalhadores), onde se situam? Trabalhadores como os comerciários, domésticas, donas de casa e outros não são trabalhadores? São, mas não se encaixavam no perfil da escola, porque se supunha que possuíam melhores condições financeiras e uma consciência de classe (será?). Eram colocações bem vagas.

E quanto a terminalidade, o grupo não se colocava no escolar, mas também não desenvolvia um ensino-aprendizagem que desse condições para a continuidade. O Supletivo tinha como proposta dar uma consciência crítica⁶⁵

⁶⁵ O curso supletivo atual tem como proposta não dar mas contribuir para o crescimento da consciência crítica dentro do ensino curricular.

necessária à compreensão da dominação de classe, formando pessoas críticas e atuantes na transformação social, colocando o conhecimento curricular à margem da conscientização, já que o ensino curricular não é condizente com as necessidades da clientela. Também, a escola não tinha como meta fornecer conhecimentos para uma possível continuidade escolar. Houve uma grande perda de atuação do grupo, de um trabalho desenvolvido com espontaneidade e boa vontade, mas sem base teórica ou prática, gerando muitos atritos e divergências e levando o ambiente escolar ao caos.

Estes são dois pontos perigosos de serem trabalhados. Dar prioridade em fazer uma escola de classe social única e determiná-la na terminalidade. Devemos tomar o cuidado para não fazer em outras palavras e nos gestos da ideologia da transformação, a descaracterização da continuidade escolar, reforçando a massificação escolar.

Com estes dados, repenso e reafirmo meu pensamento que, como educadores que procuramos ser, que desejamos construir uma escola em moldes diferentes da tradicional, devemos tomar o devido cuidado para não cairmos numa ideologia utópica, até fantasiosa e teórica, da transformação social acontecer somente pela escola e continuarmos desrespeitando os direitos sociais culturais dos outros. Da mesma forma como que a ideologia dominante procura fazer com nossas mentes, impondo o pensamento do "o que é bom para mim é bom para todos", criando um novo tipo de massificação e marginalização escolar. Nós, ao adotarmos a posição de trabalhar com uma respectiva camada social, oferecemos um ensino unilateral. Em outras palavras, um ensino que satisfaz exclusivamente as necessidades de uma única camada social, como se os

valores desta classe fossem únicos, mistificando seus valores sem constatação. Estaremos então fazendo um jogo novo de dominação, que pode até ser inconsciente ou até mesmo politicamente ingênuo, embora estejamos trabalhando tanto na alienação como no ideológico, só que disfarçada na ideologia da "transformação social".

A escola possui propostas teóricas novas procurando quebrar com a massificação, mas seu trabalho continua sendo desenvolvido em função das necessidades de interesse único, seletivo, incoerente e contraditório na própria proposta, pois não estamos sós na sociedade. Então, estaremos marginalizando novamente ao negar o retorno aos bancos escolares a todos e a possibilidade de uma possível ascensão social, com a melhoria da "qualidade de vida" a todos as camadas sociais.

Visto de um outro ângulo educacional, continuamos agindo da mesma forma que a escola tradicional, ao trabalhar no pólo único. A escola que temos atualmente massifica e marginaliza mascarando os objetivos reais escolares na fragmentação escolar, e premia a maioria dos educandos com a terminalidade e privilegia poucos com a continuidade escolar, caracterizando-se por um ensino descompromissado com a maioria da clientela escolar. Enquanto a outra, a educação dita diferente, contrária ao tradicional, marginaliza e massifica os educandos nos objetivos visíveis negando, logo de início, a oportunidade do regresso escolar a todos, com um processo seletivo direcionado a um único tipo de clientela (trabalhadores de produção). Possui um ensino fechado na terminalidade escolar.

Como pode uma escola de projeto/processo educacional ser diferente, alternativo e procurar oferecer ao jovem adulto trabalhador o retorno escolar com a finalidade de ajudar no crescimento da criatividade política que levaria a uma transformação social se, no ato inicial do retorno escolar, os alunos devem passar por uma triagem seletiva, ideológica também, onde lhes é negado o ensino por princípio? Tais princípios foram traçados por um grupo de indivíduos que se dizem educadores renovadores. Indivíduos que traçaram como meta um ensino heterogêneo para atender um único tipo de classe social, anulando os possíveis conflitos sociais e escolares tão necessários para o nosso crescimento como pessoa e educador. Como pode? É como se fosse possível sermos únicos, numa sociedade dividida em classes sociais antagônicas.

A oportunidade de crescermos como pessoa, ter oportunidades iguais, tanto profissional quanto intelectual, o aspecto crítico do homem não satisfaz, e é aqui que eu grifo o crescer na "ignorância". De que adianta sermos pessoas de consciência, mas sem poder de compreensão da realidade sócio-econômica e política, da situação de classe dominada? Bem, isto de alguma maneira possuímos. De que adianta se não tivermos capacidade criativa, capacidade do saber do ler, do escrever, do contar, do somar e do comunicar? Sem poder de sabermos expressar e interpretar o que o sistema social-político (capitalista) tenta nos incutir.

O importante é que a escola, seja ela tradicional ou alternativa, conservadora ou moderna, pública ou particular, seja um espaço educativo o mais completo possível, de conteúdo curricular que englobe o homem por inteiro,

não no parcial como acontece e seja condizente no propósito de fornecer um ensino válido a toda clientela. O importante é dar aos indivíduos um ensino de bom nível dos "saberes práticos, com a intenção de oferecer um ensino de qualidade, embasado em conhecimentos históricos e políticos que venha contribuir na aquisição de conhecimentos e oportunidade de participação coletiva mais afetiva na formação social.

Na procura de obter respostas e soluções a essas e outras questões, o tempo inicial previsto para o trabalho (4 a 6 meses) foi insuficiente e somente rever os processos não satisfaria o resgatar e o assegurar do espaço educacional do Curso Supletivo CAASO. Seria preciso desenvolver um trabalho mais elaborado e mais longo, sobre o conceito: "educação, o quê é? e, para quem a gente educa?". Estas questões tornaram o trabalho sedutor e envolvente e o passo seguinte foi assumir formalmente a direção escolar no decorrer de 1986 e que se encontrava nas mãos de um professor, engenheiro de produção. Foi também a oportunidade de colocar em prática e avaliar minha filosofia de fazer um praxis administrativa escolar participativa, democrática e integrante.

Após assumir o trabalho mais efetivamente e tendo no quadro de docentes, professores novos e de nova postura, passamos a pensar na redefinição dos objetivos e algumas metas de procedimentos para o Curso Supletivo CAASO. O trabalho, baseado em leituras e debates, durou alguns meses até que fosse possível chegar às modificações. Os conceitos mais debatidos foram os de classe trabalhadora e de "dar" críticidade, por serem

os conceitos principais e a razão de ser do curso. Não tínhamos o interesse de perder o caráter inicial do supletivo. Estes continuaram e continuam sendo os temas centrais da proposta escolar de ensino alternativo.

O objetivo do Supletivo CAASO, foi repensado, redefinido e passou a ser de voltar-se para uma escola de ensino ao trabalhador em geral, sem discriminações de funções, abrangendo todos os trabalhadores, desde dos de produção à dona de casa, que buscam na escola a oportunidade de obter um ensino-aprendizagem. O objetivo é o de buscar um ensino que venha contribuir ao crescimento crítico do aluno para uma possível transformação social, dentro de um quadro curricular condizente com as necessidades da população escolar.

Passamos a usar o termo **contribuir** e não o "fazer e dar", porque é através de conhecimento geral que os indivíduos, de maneiras diversas, possuem consciência da situação sócio, econômica e política que vivemos, e que a transformação da sociedade capitalista não se processará pelos muros escolares somente. Mas sem escola ela também não se concretizará. A contribuição da escola se faz ao oferecer, dentro dos seus limites, as condições de romper com sua função instrumental de reprodutora da sociedade de produção e suas relações sociais de dominação, sendo este um passo muito grande e necessário no processo da transformação.

O Supletivo CAASO buscou e continua buscando atingir seu objetivo desenvolvendo um quadro curricular mais adequado às necessidades e expectativas dos alunos. Para melhor compreensão, vamos retomar a discussão sobre a integração de conteúdo, discutida durante a "Semana de Integração" de

forma coerente. Esta é uma proposta de procedimentos de difícil aplicação, que procura sua efetivação até hoje, pois depende de fatores que muitas vezes transcendem nossas vontades e desejos. Um deles é a rotatividade de professores, um grande entrave ao nosso trabalho.

Para que haja uma efetivação do trabalho é necessário que haja um compromisso dos professores e uma participação marcante nas atividades extra sala de aula. São eles: reuniões de série, reuniões de área e reuniões gerais, todas com seus objetivos específicos e do próprio currículo. Lembramos que:

*" a função do professor não é somente dar aulas, mas discutir e participar da tentativa de se formar uma proposta de educação alternativa"*⁶⁶

Uma nova política de atuação foi traçada, com metas a serem seguidas durante o andamento do ano e outras a serem atingidas de imediato. A seleção de alunos e professores foi estruturada com base na nova política.

O processo de seleção de alunos passou a ter novos preceitos. Se antes a seleção tinha como meta os indivíduos da classe trabalhadora que correspondessem ao perfil da escola agora, após os novos objetivos, a seleção deveria acontecer em função do perfil do aluno que estava ingressando. Passamos a preocuparmo-nos com novos dados como: faixa etária, faixa salarial, profissão e tempo de afastamento escolar. O processo utilizou o mesmo

⁶⁶Trecho extraído de um boletim informativo distribuído aos professores do Supletivo CAASO - junho de 86

procedimento anterior: o aluno no momento em que pleiteia uma vaga escolar preenche um questionário⁶⁷ e a seguir é entrevistado por alguns professores que devem seguir as seguintes diretrizes:

- 1. Situação financeira
- 2. Verificar melhor algumas respostas às questões, tais como:
 - Qual a razão de voce estar vindo para o Supletivo CAASQ?
 - Por que resolveu voltar a estudar?
- 3. Verificar qual a relação com o trabalho que faz:
 - Voce gosta do trabalho que faz?
 - Gostaria de ter outra função dentro do mesmo trabalho?

Com o questionário do aluno em mãos, procura-se obter um aprofundamento do assunto, devidamente anotado pelos professores para uma posterior avaliação.

Ainda, nesta etapa do trabalho procuramos selecionar indivíduos mais idosos e que se encontravam fora da escola há mais tempo. Quanto aos indivíduos mais jovens, em idade escolar regular, eram encaminhados aos cursos regulares estaduais noturnos. Isto enquanto havia a possibilidade de ingresso. A análise dos dados obtidos eram úteis para traçar as metas de trabalho e os objetivos da série para o semestre. Serviam ainda de subsídios, juntamente com o questionário sócio-econômico, para a seleção de bolsa de estudos.

Atualmente, os critérios de seleção foram revistos em função da nova situação sócio-econômica do país, onde este tipo de procedimento foi abolido do trabalho. Não há mais a seleção de alunos. O que existe hoje é o preenchimento de um questionário mais simplificado com a finalidade de traçar

⁶⁷ Anexo 4

o perfil da nova clientela escolar, onde foram revistos principalmente os critérios financeiros e de idade, já que seria ilusório de nossa parte continuarmos a imaginar que a procura pelos cursos supletivos atuais ainda são feitos por indivíduos de uma faixa etária mais adulta e faixa salarial baixa. A realidade brasileira é outra, e pudemos perceber nestes três anos para cá mudanças significativas quanto aos indivíduos que procuram a oportunidade de continuar seus estudos.

Há dois anos, a procura pelo supletivo de indivíduos de faixa etária entre 16 a 23 anos aumentou consideravelmente, com faixa salarial bem heterogênea. Se o nosso trabalho é oferecer um escola acessível à população trabalhadora e assalariada, devemos estar sempre renovando e acompanhando os passos da evolução histórica, para não cairmos num trabalho ultrapassado na própria proposta e no tempo. Pois, um projeto educacional preocupado em desenvolver um trabalho diferente, de romper ao máximo possível com a função de ser um instrumento reprodutor da sociedade dominante, não pode e não deve ser estático, mas sim dinâmico e mutante. É por isto que após estes anos de trabalho, propomos novamente a reformular o trabalho como um todo e não em etapas.

Com a preocupação e com o consenso de melhoria do trabalho profissional e educacional do Supletivo CAASO o grupo, após repensar o objetivo geral do curso, conclui também que sem organização e disciplina não seria possível desenvolver trabalho algum, principalmente quando se procura atingir os alunos como sujeito do processo social.

Em função desta preocupação, em meados de 1986 passamos a assumir efetivamente o trabalho como diretora escolar, com a preocupação de continuar atuando no nível pedagógico, como até então acontecia, e não somente no burocrático como esta previsto no trabalho do administrador escolar. Procuramos atuar com o compromisso de reflexão acerca das verdadeiras causas dos problemas escolares e de suas soluções.

Não é uma tarefa fácil e nem recompensadora. Há muitos altos e baixos, muitos erros e acertos. Muitas das propostas não alcançam resultados previstos.

As causas são muitas. Por exemplo, resistência de alguns professores, questões políticas internas, falta de apoio da instituição mantenedora e até mesmo por falhas da direção escolar. Estas questões, muitas vezes, contribuem para o descontentamento e desânimo. Entretanto, não devemos cruzar nossos braços e nem esperar o tempo passar, achando que tudo pode se resolver. Como profissionais, devemos, mesmo com nossas limitações de atuação, trabalhar com o "pé no chão", consciente do nosso papel e procurando formas e espaço de ação dentro do quadro político atual da educação brasileira.

Neste ponto do trabalho, ao assumir formalmente a direção escolar, surgiram novos obstáculos. Como pedagoga era vista com certa informalidade e no mesmo patamar de conhecimentos. A partir do cargo de direção, o grupo passou a assumir nova postura, vendo a direção como autoridade maior, ditadora, sendo freqüentemente solicitada para dar a "última palavra" ou até a "primeira palavra", acatadas muitas vezes sem discussões ou sem

questionamento. Para desenvolver um trabalho em conjunto, um trabalho de participação coletiva como se previa, seria preciso quebrar com tais imposições e comportamentos pois, do contrário, o trabalho não se efetiva, acaba acontecendo por imposição.

Quebrar estas imposições tão arraigadas e assumidas pelo coletivo escolar não é uma tarefa fácil, é um desafio. Primeiro, devemos romper com o nosso "eu", com a idéia hierárquica que somos o "chefe" e eles os "subordinados". Depois, romper, para o conjunto, com a autoridade maior, o repressor, o líder imposto e formal. O diretor escolar (administrador escolar) ainda é visto como a figura do ser supremo, para o todo da população escolar. O diretor escolar é quem ditará as ordens e normas. É a pessoa única a planejar e coordenar as atividades escolares.

São imposições que podem e devem ser quebradas quando assumimos (nós, administradores escolares) um trabalho político de compromisso em fazer do ambiente escolar impessoal e frio, um ambiente mais humano, mutante, de troca de experiência e conhecimentos, para que haja um crescimento conjunto do coletivo escolar. É levar o distrito escolar à quebra da massificação escolar-social.

Na procura de ser uma educadora e não somente gerente de prédio, de romper com as imposições alienantes e da pseudo-competência única profissional, parti do princípio que não basta ao administrador escolar elaborar bem o planejamento escolar para obter um bom funcionamento escolar. Mesmo que fosse possível não haverá um trabalho de integração e participação.

O bom funcionamento escolar não depende só do diretor escolar. Não nego que o bom funcionamento escolar não depende do diretor e muito menos a sua responsabilidade em tal ato, o que procura-se é descaracterizar o objeto de poder que possui no bom funcionamento escolar.

Se o bom funcionamento é garantir a razão de ser da escola, o ensino de qualidade, o diretor escolar não deve ser somente o objeto de poder, trabalhando somente um dos focos de pressão escolar que, geralmente, aparece sob a forma de atividades-meios. Deve ser um sujeito no processo e trabalhar com todos os focos de pressão que recebe das partes conflitantes escolares, já que é nos conflitos que crescemos.

Trabalhar com os focos de pressão conjuntamente é uma outra maneira de garantir o bom funcionamento, porque chegamos a conclusão que a instituição escolar é um ambiente educativo com aspecto diferenciado do empresarial. O que importa para a escola é somente o aspecto educativo, os outros passam a ser secundários. Entretanto, continuamos a fazer o trabalho de interesse de polo único, descaracterizando a razão de ser da escola. Todos os polos de pressão são necessários para um bom funcionamento organizacional.

Trabalhar com as lacunas existentes no campo de atuação da administração escolar sem ferir as regras funcionais burocráticas é uma outra maneira de atingir o bom funcionamento. Devemos trabalhar com as lacunas existentes na administração escolar, seja ela pública ou particular, porque recebemos uma série de normas e ordens a serem cumpridas e respeitadas, que geralmente tem muito mais a haver com a Forma (atividades burocráticas), que

chega a nos anular como pessoa e como profissionais', sobrepondo as demais atividades escolares.

Agora, se possuímos uma política de praxis de atuação engajada no educacional, devemos ser pessoas ativas, marcantes e fortes no ambiente escolar e não devemos trabalhar na política servil e na prática do executor-objeto de atender friamente os compromissos de instâncias alheias. Devemos procurar nas lacunas existentes no campo de atuação o encontro do espaço pedagógico, enfrentando as dificuldades do trabalho administrativo.

Em nosso trabalho, os dois focos de pressão conteúdo e atividades-fins, que englobam as atividades educativas que precisam ser desenvolvidas no interior escolar, são pressões vindas do coletivo escolar. E a forma, atividades-meios que englobam as atividades técnico-burocráticas, são pressões vindas do sistema que as privilegia. Os dois focos de pressão são necessários para se conseguir o bom funcionamento. Não descarto o usufruir de certos privilégios que possuímos, como coordenar, planejar e orientar, ou até mesmo o de ditar a última palavra. Entretanto, devem ser trabalhados com outra conotação, com a finalidade de desenvolver o trabalho na caracterização do conteúdo e na desmassificação da competição escolar.

A administração escolar nos meus propósitos tem como meta romper com o trabalho de polo único, rotineiro, desmotivado e final. Trabalhar as questões escolares ao máximo possível conjuntamente e não como são desenvolvida na sua maioria, tendo no técnico-burocrático-administrativo a prática principal e o educativo como se fosse uma etapa insignificante da

prática técnica. Se o diretor escolar tiver tempo dedicará sua atenção às questões educativas. Nossa preocupação, nossa meta de atuação é fazer o melhor possível dentro das limitações e trabalhar as práticas técnicas (burocráticas) e as práticas sociais e políticas (educativo) no mesmo patamar de valores e significação de preocupação, procurando obter o máximo possível de conhecimentos das necessidades do distrito escolar e a caracterização da "natureza escolar"(ensino de qualidade).

Como isto pode ser possível? Para começar, o diretor escolar deve saber e querer fazer um trabalho administrativo escolar coerente com a política educacional, seja tradicional ou a renovadora. Saber, significa que o diretor deve estar sempre procurando conhecer a política educacional brasileira, assumindo ou combatendo quando for conveniente e necessário os problemas que giram em torno da escola, o comportamento humano, social e individual, sempre se renovando nas teorias educacionais, traduzindo tudo em trabalho pedagógico-administrativo.

Depois de obter uma série de conhecimentos sobre as dificuldades e as impossibilidades de atuação, é preciso querer fazer, não como um assistente-social, mas como profissional na vontade de lutar por uma vida melhor, capaz de enfrentar e resistir aos obstáculos educacionais, sociais e políticos.

Para que o trabalho escolar tenha maiores resultados, é preciso também obter um conhecimento da clientela escolar, sua diversificação e expectativa. Para tanto, após eliminar a seleção de alunos, utilizamos como um

primeiro passo na busca de subsídios para conhecer os alunos, o preenchimento de um questionário sócio-financeiro⁶⁸, no ato da matrícula, que são analisados em conjunto com os professores e depois por série (reuniões de série) com a finalidade de definir um perfil do aluno e suas expectativas, para traçar os objetivos de série e os procedimentos didáticos, para o semestre letivo.

Um outro passo, muito gratificante e rico para o trabalho de direção aberta é a desmitificação da **sala de direção**, tornando-a um ambiente acessível, receptivo e acolhedor aos demais membros da escola, rompendo com o formalismo e restrição do acesso ao gabinete de direção. Normalmente, o acesso de professores e alunos só acontecia a convite da direção, ou nos famosos casos da repreensão -"do mandar o aluno à diretoria"- como se o diretor escolar fosse um carrasco e sua sala o gabinete de aplicação do castigo. Devemos por fim às grades invisíveis.

O rompimento deste formalismo de só receber as pessoas quando solicitado, ou quando solicitamos suas presenças, quebrou de imediato o afastamento existente entre a pessoa diretor-autoridade e o conjunto escolar. Por exemplo, a ida do aluno à diretoria é livre e tem muitos aspectos positivos. Pode tanto ser para uma simples conversa ou até para buscar subsídios sobre seu direitos como sujeito-aluno em casos de repreensão, num ambiente receptivo, amigável e de respeito. Quanto aos professores, o tratamento é semelhante: a sala muitas vezes se torna um ambiente de estudo, reuniões formais e informais, ou apenas para uma conversa e cafezinho.

⁶⁸ Anexo 5

A meta é tornar o ambiente escolar um espaço humano, de troca de conhecimentos, saudável para debates educacionais e políticos em clima de companheirismo, cooperação, confiança e segurança. Tudo para interromper a competição da competência escolar e desenvolver um conteúdo curricular de qualidade, não de quantidade, para ajudar na ampliação da criticidade para uma possível mudança social.

Para continuar o processo de fazer uma administração escolar pedagógica e aberta de funções é necessário também que haja um combate à centralização de funções, à posição de hierarquia de poder em todos os níveis e de fugir ao máximo da divisão de trabalho escolar alienante, que coloca o trabalho escolar como se fosse uma oficina de tarefas parcelados, (...) que torna o trabalhador inapto a acompanhar qualquer processo completo de produção.⁶⁹

A política da administração escolar pedagógica deve utilizar a existência da divisão de trabalho para facilitar e aperfeiçoar o desenvolvimento das atividades e não o seu contrário como acontece, pois é na fragmentação escolar que o acúmulo de conhecimento se esvazia e onde também temos o reforço do estado de desinteresse, consagrado no pensamento "nada pode ser feito para mudar o andamento das coisas". Será?

Ao invés de trabalharmos no desconhecimento dos objetivos educacionais, na desvinculação do grupo com a praxis educacional, e na falta de domínio do saber (conteúdo-curricular), vamos trabalhar no conhecimento dos

⁶⁹Braverman, H. - *Trabalho e capital monopolista* - pg 71

objetivos educacionais brasileiros, nos objetivos específicos da escola e no produto-final de ambos. Trabalhar para uma vinculação do grupo em todas as tarefas escolares e fazer um trabalho de domínio do saber. No meu entender, isto é uma utilização da divisão de trabalho escolar.

O combate à centralização de funções, em que tudo depende de uma única pessoa em nível superior e só ela tem acesso e controle aos acontecimentos da escola se faz necessário. Pois, ao quebrar com a centralização da escola, com o quadro de atividades rígidas, frias e de caráter obrigatório, abrindo as portas das atividades escolares ao coletivo, estas passam a ser questionadas e bem elaboradas a favor de um trabalho produtivo, tendo como produto final o ensino aprendizagem de qualidade. Apresenta também como resultado a quebra das posições de hierarquia.

É um processo delicado pois devemos tomar cuidado para não criar novos atritos, trabalho sem organização, metas e conteúdo. Isto pode ocorrer porque somos pessoas acostumadas a um sistema rígido de normas, temos uma formação escolar de especialização, que nos leva a sermos únicas e competente em nossas funções. Acabamos nos colocando, até muitas vezes inconscientemente, em posição de defesa e ataque atitudes hostis ao julgar que o trabalho que está sobre questionamento é o nosso e que está havendo uma desvalorização da atuação profissional que praticamos. É onde nos recusamos a parar para sentir que será no conhecimento global, na crítica e no conjunto que obteremos um trabalho produtivo escolar de qualidade e de sentido social.

Foram em atitudes como estas que esbarrei ao questionar o por

quê? e o que ensinar?. Por exemplo, muitos professores adquiriram posturas de vítimas, comôda até certo ponto, do não reconhecimento do trabalho, chegando até mesmo a travancar o andamento das atividades e discussões. Foi um período difícil, de muito descontentamento e muitos pedidos de demissão. Após esta fase de reajuste, de discussões e definições sobre as necessidades e conseqüências de obter conhecimentos do trabalho de cada um e da utilização , a melhor possível, da divisão de trabalho para organizar a estrutura escolar, o grupo passou a sentir necessidade da integração e participação das atividades no total e da unificação do processo de avaliação, dentro dos conceitos da avaliação contínua. Mais adiante explicaremos melhor os propositos da avaliação.

Não é um trabalho/projeto fácil em que podemos obter resultados imediatos e saber se estamos no caminho certo. É um trabalho cercado por muitas dificuldades e de difícil mensuração. As dificuldades são muitas, como o técnico-burocrático que nos consome, a desmotivação natural, um desinteresse geral do coletivo pela escola em todos seus aspectos - que tem como conseqüência um processo de inércia tão enraizado que é possível identificá-lo como desmotivação natural.

Há outras dificuldades que acabam se tornando obstáculos e são mais específicos do curso como o tipo do curso (SUPLETIVO), o turno (NOTURNO), o conteúdo curricular (CONDENSADO), o tempo de atuação (PEQUENO e RESTRITO) e a rotatividade escolar (PROFESSORES e ALUNOS).

A rotatividade é um dos obstáculos mais marcantes do trabalho, por

ser um curso semestral e rápido. Teoricamente, de 6 em 6 meses, o processo de permutação (entrada e saída periódica) da clientela é constante. Quanto a permutação dos professores, diagnóstico indica diversas questões. Entre elas temos a questão salarial, que marcou muito nos anos que sucederam o plano cruzado. Como a escola não possui fins lucrativos, sua renda é exclusivamente destinada a fazer frente às despesas. Com o congelamento das mensalidades, automaticamente a hora\aula foi atingida. Com isto, houve uma crise financeira na escola e uma perda salarial brutal que forçou os professores a procurar outras formas de sobrevivência. Outras questões, que não são independentes, também contribuem para a rotatividade. Uma delas é o tempo de dedicação e o pouco conhecimento educacional. A maioria do quadro de docentes, com algumas exceções, é formado por estudantes universitários da cidade e região (Araraquara), com certa participação política, mas de conhecimento educacional restrito. Possuem domínio sobre o conteúdo, mas conhecem pouco sobre didática. O tempo de dedicação e de interesse em estudar certos conceitos é pouco e influência bastante. E só interesse e boa vontade não ajudam muito. Assim, com a saída e entrada periódica dos professores perde-se muito da experiência e do processo.

Todos estes aspectos não inviabilizam ou impossibilitam o fazer e o acontecer do trabalho quando realmente se deseja. Basta procurar saídas para superar este quadro de dificuldades. E com o tempo encontramos algumas saídas para escapar destes fatores até seletivos que são :- o compromisso formal do professor com a escola, a dedicação de no mínimo um ano com a escola e o acompanhamento da série (o professor deve seguir com a série no

semestre seguinte). Por exemplo, o professor de história que assiste aulas na série deve continuar com a turma na 6ª série, valendo para todas elas. O planejamento do curso deve ser anual e não semestral como é previsto por lei. O objetivo é que o conteúdo tenha uma certa continuidade e que não haja uma quebra brusca, prejudicial ao aprendizado.

No caso do professor ter, por algum motivo, que abandonar a série, o professor substituto terá parâmetros para dar continuidade curricular. Outro aspecto é com relação a seleção de professores. Nas últimas que se sucederam ao ato da entrevista houve, como ponto central, a realização de um pequeno histórico do Supletivo, suas atividades, preocupações e necessidades e o que esperamos do candidato a vaga de professor e do compromisso com a escola. Um outro ponto questionado na entrevista é o salário. Neste bate-papo procuramos relacionar pessoas com vontade de contribuir para o trabalho e que esteja, ou já tenha, ministrando aulas na área solicitada. Se for estudante universitário, ainda temos como pré-requisito o período escolar, que deve ser no mínimo 2 (dois) anos de universidade.

Numa rápida avaliação notamos uma queda significativa na rotatividade dos professores e nestes três últimos semestres a troca de professores foi pequena, tendo sido fácil passar nossa experiência. Com a formação de um grupo mais estável o trabalho avançou um pouco mais e surgiram novas propostas para sua continuidade, tendo como ponto de partida o momento histórico que estamos vivenciando.

Bem, como todo trabalho não acontece de dia para noite, este não é

exceção e 4 anos de atividades se passaram com erros e acertos, realizadas em etapas, na medida de nossas necessidades, e sem perder de vista o global. No primeiro momento ocorreram mudanças no quadro e no processo de seleção dos professores, na tentativa de se construir um grupo de pessoas interessadas em fazer um trabalho escolar de mudanças e detectar o conhecimento mínimo sobre educação e o domínio do conteúdo curricular. Outra etapa mais demorada foi o planejamento anual do curso que requer alterações significativas no currículo mínimo previsto por lei para as séries. O propósito foi dar continuidade a matéria e manter o curso semestral só no teórico, como é previsto pelo Regimento Escolar, e anual na prática. Para tanto, é necessário rever a programação de todas as séries e suas alterações necessárias, que passarão novamente por mudanças na medida do possível, após a redefinição da filosofia do curso para o ano de 1990.

O processo da avaliação foi um ponto forte e marcante da crise escolar e da espontaneidade do trabalho. O processo de avaliação escolhido pelo grupo é a avaliação contínua, avaliando o aluno no seu dia a dia escolar, tendo como princípio operacional, a participação do aluno, frequência às aulas, exercícios no final de cada tópico da matéria e prova escrita. Entretanto, também foi um fator marcante no agravamento dos problemas escolares. Para o grupo de atuação até então, estes fatores eram secundários, uma imposição escolar e uma questão legal. Legalmente é preciso apresentar o rendimento escolar do aluno, para aprovação ou retenção dos mesmos. No final de tudo era preciso avaliar o aluno e não seria através de métodos tradicionais de mensuração que os alunos seriam submetidos a avaliação de aprendizagem. Até aqui tudo era coerente com a proposta da escola. Como já é de conhecimento, a

escola não tinha muito a haver com o ensino aprendizagem curricular na criticidade. O grupo por coerência optou espontaneamente pela avaliação continua.

Aqui, surgem algumas frustrações e o agravamento da problemática do educar. Como a avaliação escolar é uma tarefa importante, complexa e difícil, exige sempre um pouco mais do educador e é necessário saber como avaliar? e o quê avaliar? . Como avaliar, se o aluno adquiriu criticidade? É possível avaliar este tipo de aprendizagem através de provas e exercícios, dar notas de zero a dez à criticidade aprendida pelo aluno, ou será no dia a dia das pessoas, no seu trabalho, com a família, com colegas de classe, na sua rua que será avaliado a criticidade das pessoas? E quais devem ser os parâmetros de medidas para avaliar e dar uma nota às posições políticas escolhidas pelas pessoas?

O que se observou é que os professores possuem conhecimento teóricos sobre o que viria a ser avaliar continuamente. Apegavam-se aos conceitos teóricos para justificar a avaliação dos seus alunos e suas respectivas notas, em vista de uma prática totalmente isolada, do teórico difundido aos alunos. Com isto, problemas efetivos e gritantes foram notados no fechamento do semestre, pelo fato dos professores não possuírem métodos de procedimento de avaliação concretos, mas sim aleatórios para dar fechamento aos resultados bimestrais e finais.

Este fato gerou situações delicadas. Como justificar aos alunos o surgimento das médias finais? Como responder certas questões colocadas pelo

próprios alunos? As notas caem do céu? São passes de mágica? Também teve como consequência o paternalismo da promoção escolar. Os professores, por não possuírem dados que fornecessem subsídios para avaliar o aprendizado dos educandos, simplesmente os promoviam e o fator reprovação se tornou uma questão perigosa e de certa revolta. Mas dentro da proposta do curso, até aquele estágio, fica a dúvida: seria possível acontecer de outra forma?

O paternalismo da avaliação que rapidamente observamos acaba reforçando novas atitudes paternalistas como a do "paizão" existente em nós. Os professores acabam se colocando como "pai da classe", passando a defender os atos dos alunos sem questioná-los e sem fazer uma análise da problemática. Com esta postura acaba, indiretamente, colaborando com uma certa indisciplina da classe. Este aspecto pode ser notado numa reunião de série, com pauta para detetar as possíveis causas da indisciplina da turma. Para começar o processo de avaliação das causas, optamos por começar questionando a postura e atuação do corpo docente. Com o andamento das discussões observamos que a postura e atuação de um dos professores era totalmente paternalista, defendendo todos os atos dos alunos, principalmente na questão da frequência do aluno e sua permanência em sala de aula. As justificativas sobre seu comportamento eram vagas, sem fundamentos teóricos ou práticos, confundindo um curso de 1º grau com um curso universitário. Colocava-se simplesmente contra a frequência e permanência do aluno, gerando conflitos entre os alunos e os professores e estimulando a indisciplina. O grupo de docentes defendia a importância do aluno no seu aprendizado onde seria no desempenho contínuo do aluno que iríamos obter subsídios para avaliar o aprendizado. A presença e participação dos mesmos se faz necessária no diagnóstico de suas dificuldades. Então, fica

difícil trabalhar sem a presença dos alunos.

Não que os professores fossem a favor da autoridade rígida em sala de aula, mas também não seria possível trabalhar em um regime de liberdade imposta. Seria trabalhar com responsabilidade das pessoas pois, do contrário, a liberdade acaba virando libertinagem, com bagunça e desorganização, pois "liberdade não se ganha, conquista-se".

O paternalismo é um fator comum na história da educação, seja ela tradicional ou não. Mas em grupos de indivíduos engajados com um trabalho de proposta de rompimento com o tradicional é mais marcante. A quebra do tradicional, não implica meramente deixar todos os conceitos educacionais existente de lado, subjugando-os. Desfazer-se simplesmente do existente sem propostas concretas e alternativas de mudanças, sem uma base teórica não nos leva muito longe. Muitos trabalhos educacionais alternativos, assim como surgiram, desapareceram.

O que procurei fazer até agora foi um relato sobre o meu trabalho como administradora escolar, preocupada em fazer acontecer o e pedagógico na administração escolar, com tamanha intensidade quanto o burocrático. Procurando utilizar as lacunas existente no nosso campo de atuação sem ferir o funcional-burocrático, enfrentando as dificuldades e limitações do trabalho administrativo, e sem contar com fórmulas ou receitas que poderão, quando muito, apenas minimizar as dificuldades dos acontecimentos. Não ajudam a achar soluções concretas e firmes. Isto é um pouco difícil e ilusório, porque cada distrito escolar possui características próprias, individualidades e

individualidades e necessidades diversificadas. Regras e normas fechadas e únicas não resolvem os problemas educacionais que surgem no dia a dia das escolas.

Não quero com isto dizer que a administração escolar não deva possuir alguns parâmetros comuns de trabalho. Sem um mínimo de organização nada sobrevive. Já possuímos os princípios gerais da Administração Escolar. O que é preciso é uma autonomia, e não uma pseudo-autonomia, de atuação dos diretores escolares (administradores escolares). É necessário que os diretores escolares sintam liberdade e responsabilidade e busquem elementos e soluções fiéis às necessidades do distrito escolar que lhe competem.

Deve evitar ser o gerente de prédio, o mero cumpridor, o objeto-executor de ordens e regras, o mediador das leis burocráticas impostas e compromissadas com uma política educacional ideológica de interesses alheios ao contexto educacional. Deve ser o contrário a uma política alienante de tarefas e posições de status institucionais, que mascara a verdadeira intenção filosófica da educação brasileira, massificante e injusta, com o discurso tão ultrapassado e inútil da igualdade e oportunidade escolar a todos. Devemos ser reconhecidos como educadores, assumindo a instituição escolar como o espaço político cultural e social, um espaço crítico, criativo e inovador.

Também, não pretendo desfazer do burocrático-escolar simplesmente por ser uma atividade alienante, formal, impessoal e racional. Mas, usufruir de certos princípios técnicos do burocrático com alguma remodelação a favor das necessidades escolares, com a intenção de conseguir ser sujeito-executor do

processo, posicionado-se na participação e integração, rompendo com o trabalho puramente serviçal de interesse político único. Garantindo assim, a continuação escolar capitalista, reprodutora, desqualificada e fortalecedora do mito da "ascensão social" através da competência escolar.

Deve fazer um trabalho político educacional comprometido com o que lhe compete: o ensinar, desenvolvendo o papel de administrador escolar-educador, praticando a política educacional de achar e efetivar, dentro das dependências escolares capitalista, novas formas e métodos com o propósito de combater o ensino aprendizagem ideológico inculcador do fracasso escolar ser decorrente de incompetência e da ignorância da criança. A escola é ...

(...) "na realidade, preparação para nada, pois a função precípua de ensinar acabou se diluindo numa proposta tão ambiciosa quanto inexecutável, e portanto ideologicamente útil as forças as quais não interessa a democratização do conhecimento escolar".⁷⁰

O trabalho deve ser a favor de uma ideologia não utópica da transformação social pela educação-escolar, mas de ideologia "pé no chão", de procurar dentro dos entraves e limitações escolares e sociais o caminho para trabalhar com as necessidades da população escolar.

⁷⁰Mello, G . - Educação escolar e classes populares: uma reflexão sobre o atual momento educacional e político no Brasil - Rev. ANDES- pg 7

Não adianta quereremos mudar todo sistema educacional repentinamente, do dia para noite, pois vivemos numa sociedade de classe, onde o poder se encontra nas mãos de poucos, que utilizam a máquina do Estado como seu interventor no sistema educacional. Passam a usufruir dos Aparelhos Ideológicos de Estado para manter o antagonismo social e, quando necessário, utilizam os Aparelhos Ideológicos de Repressão para os mesmos fins.

Nem por isto devemos ficar sentados em nossas salas esperando que soluções caiam do céu. Como já discutimos, a escola como instituição mediadora e participativa pode deixar de ser mero aparelho reprodutor e passar a ser o espaço de transmissão do saber historicamente acumulado, à "priori" na melhoria de vida, para posteriormente contribuir com a revolução política e social.

Encontrar o pedagógico da administração escolar no meu entender e no meu trabalho prático não é somente fazer um trabalho participativo, não direcionado à um foco de pressão, mas de levar em consideração o conteúdo histórico e o espaço de atuação. Lutando sempre contra as dificuldades e limitações procurando, juntamente com o corpo docente, oferecer um ensino\aprendizagem de qualidade, que possa contribuir para a democratização e para a participação do coletivo na formação social.

Procurando sempre combater o equívoco ideológico que prega que é através da educação somente que se dará a "revolução social". A educação é um instrumento político, cultural e social de grande importância e contribuição, ao oferecer elementos para uma organização política que levará a uma

transformação social. Não será na ignorância cultural, política, social e econômica que mudanças efetivas acontecerão na formação social. Ressaltamos novamente que será no conjunto das práticas sociais políticas e educativas existentes na sociedade que constituiremos uma visão mais crítica dos indivíduos para o coletivo.

Capítulo IV

Considerações finais: a procura do pedagógico.

*“Educação é vida, sem integração e participação
não há vida, não há educação”*

Sonia B.

Considerações finais: A PROCURA DO PEDAGÓGICO

A nova postura e a nova praxis do administrador escolar educador como pessoa atuante e participativa, tanto no interior quanto fora do distrito escolar, é importante e se faz necessária para garantir a não descaracterização da razão de ser da escola. Será no conhecimento e na consciência do papel político marcante que o diretor escolar possui que o mesmo atingirá nova postura de atuação, competência e habilidades, no visualizar dos conflitos que circundam o âmbito escolar, e criará mecanismos de articulação para traduzi-los em benefício da escola.

No momento em que o administrador escolar se conscientizar do papel marcante que possui e fugir do compromisso político serviçal como líder imposto, deixará de ser simplesmente uma peça integrante e executor do processo, com tarefas definidas, acabando por esquecer a essência de ser da escola. Isto ocorre porque, como já vimos, a instituição escola é um Aparelho Ideológico de Estado, cuja aparência social é de um organismo transmissor do saber acumulado historicamente. É só aparência, porque a verdadeira função escolar está vinculada à hegemonia da classe dominante, no assegurar da heterogeneidade das classe sociais e no intensificar da marginalização social, na marginalização escolar.

Um dos papéis da administração escolar é reforçar e assegurar a dicotomia social. A administração escolar é o órgão maior, compromissado diretamente com o sistema capitalista na reprodução da divisão social do

na reprodução da divisão social do trabalho na relação social de produção. Só se coloca como participativa ao se refletir na divisão do trabalho, levando para dentro dos muros escolares o parcelamento das funções educativas, e para fora oferece (joga) indivíduos "qualificados" (desqualificados), ao mercado de trabalho. Indivíduos que sob as pressões econômicas e políticas vivem num círculo vicioso, de reforço da divisão social do trabalho. Em consequência, alimenta a divisão social de classe.

A administração escolar não é nada mais que uma atividade de aplicação e obediência excessiva às leis e normas regidas por um Regimento Interno Escolar único, comum a todas as instituições escolares, sejam elas públicas ou particulares, urbana ou rural. É um regimento desvinculado dos problemas específicos de cada distrito escolar, muitas vezes inadequáveis às soluções concretas e satisfatórias. Suas leis e normas desviam e oprimem o diretor escolar de tomar decisões coerentes e compatíveis, e prega obediência a um programa curricular único, distante e desestimulante para a clientela escolar. Contribui para e agravando do elevado índice de evasão escolar, que se processa logo nos primeiros anos de vida escolar da criança. Esta é um das várias causas da evasão, não a única.

Em outras palavras, a administração escolar é a âncora do sistema escolar, o órgão repressor, ditador e fixo, que impõe o diretor escolar como líder, em funções limitadas e comportamentalista. É o serviçal e hierárquico de poder disciplinar, o que faz com que se assuma como pseudo-autoridade, pois ao diretor escolar é delegado meramente o poder de ditar a "última palavra" que

provavelmente vão reprimir iniciativas de mudanças que poderão ocorrer e que vão ao encontro dos interesses previstos no sistema escolar por instâncias superiores.

É aqui que refletimos como será possível fazer um trabalho pedagógico de praxis administrativa tão impregnada no ostracismo educacional, que coloca a escola capitalista atual em clima de desprestígio, uma escola em crise, limitando o direito ao estudo. As portas das escolas estão abertas aos jovens apenas com o intuito de mantê-los nas estruturas sociais deformadas e não no direito de escolher a escola como uma oportunidade de crescer cultural e profissionalmente. A função da escola é de estabilização do sistema.¹

As pessoas hoje são seres de espíritos pobres de luta, criadas na descrença e no desinteresse. Mas, se somos pessoas preocupadas e fugimos do papel de mentes domesticadas, não podemos ficar de braços cruzados, alheios aos acontecimentos, esperando a luz divina, como o capitalismo deseja que fiquemos. Ao contrário, vamos, dentro de nossas limitações e num primeiro estágio, derrotar tais pensamentos que fazem parte do jogo da ideologia dominante. Vamos descruzar os braços e achar o nosso espaço como educador, achar o pedagógico da administração escolar. Mas, como?

A administração escolar, para fugir do contexto histórico servil de atividades de aplicação, de funções genéricas e típicas do planejar, do organizar, do comandar e do controlar, de funções fechadas e delegadas de

¹Gorz, A. -Crítica da divisão do trabalho- pg, 204

poder de execução sobre uma comunidade, depende de nós , administradores-educadores. Assim, além de tomar nova postura e consciência do papel político marcante, deve obter coerência de atividade como **ato político pedagógico**. O diretor escolar deve assumir um compromisso com ele mesmo de fazer uma praxis de atuação aberta, flexível e dinâmica no projeto educativo. Deve fazer um administração educadora, participativa e integrante. De postura política crítica, inovadora, quando necessária, mas sempre tendo em mente seus limites de atuação para desenvolver sem hesitação um trabalho coeso, em favor do projeto escolar. Deve deixar de lado a administração repetitiva, que por sua vez encontra sua aplicação na repetição de procedimentos que, uma vez criados, não têm porque não serem repetidos e aplicados em situações análogas.²

Deve desenvolver tanto o lado burocrático quanto o pedagógico, no mesmo patamar de preocupação e realizar a integração de ambos. Na integração dos conflitos, dos pólos de pressão, deve combater a discriminação em relação à produção, no distanciamento da marginalização social. No princípio, deve combater a marginalização escolar e posteriormente combater a social.

Deve propor práticas democráticas e participativas, não falando em democracia escolar, mas construindo articulações de ordem democrática, para não cairmos num vazio que, como diz Derrmerval "quando mais se falou em democracia no interior da escola, menos democrática foi a escola; e, quando menos se falou em democracia, mais a escola esteve articulada com a construção de uma ordem democrática".³

²Paro, H.V.- *Administração Escolar - introdução crítica* - pg 28

Assim, o diretor escolar procura condições de trabalho capazes de efetivar o ato ensino-aprendizagem no ensino, no cultural e no burocrático. Como? Combatendo o ensino aprendizagem massificante e alienante das crianças que por comodidade inculca-se uma incapacidade (pseudo) do educando como ser pensante e, conseqüentemente afeta seu aprendizado de ler, contar, escrever, somar (saberes práticos). Acomodar-se que leva o educador à situação em que o fracasso escolar só tem causas no educando, sem se fazer um estudo das verdadeiras causas. Este tipo de postura dos educadores em geral, muitas vezes, esconde o medo das descobertas de nossos próprios fracassos. É uma maneira de fugir, de não encarar a responsabilidade que possuímos no ato de ensinar.

Não desejo com isto afirmar que somos todos "mentes domesticadas" pelo processo. A ideologia é contraditória: gera conflitos. É nos conflitos que surgem os prováveis "educadores". Mentis que passam a questionar a sua domesticação. Daquilo que poderíamos ser se não tivéssemos sido domesticados.

*"Não é por acidente, então que
os professores sejam aqueles que sonham
com os educadores,
e os funcionários tenham visões de
liberdade,
e os animais domesticados façam poemas*

³Saviani, D. - Escola Democrática - pg 52

e tenham loucuras sobre o selvagem que habita em cada um deles.

Não se trata de formar o educador

como se ele não existisse,

como se houvesse escolar capazes de

gerá-lo, ou programas que pudessem trazê-lo

à luz.

Eucaliptos não se transformarão em jequitibás

a menos que em cada eucaplito haja um

pequeno jequitibá. (...)

(...) A questão não é gerenciar o educador

É necessário acordá-lo

E, para acordá-lo, uma experiência

de amor, de paixão (...)"

R. Alves⁴

- Se existe um educador adormecido em nós, como acordá-lo?

Não devemos fazer um trabalho solitário e citar receitas. O que necessitamos é ir ao encontro de nós mesmos, é atingir o ato mágico do exorcismo, o ato de amor, que nos conduz ao momento mágico da educação deixar de ser um trabalho "a fim de (...)" e transformar-se no prazer, no amor. Prazer que cresce, que responde para que a gente educa? não para quem(...), a fim de que(...)

⁴Alves, R. pg - Conversa com quem gosta de ensinar - pg 9 e 10

No momento em que o administrador escolar se posicionar no compromisso de desenvolver o pedagógico no ato de amor, do prazer, na ação político-social, construirá um trabalho educacional comprometido com o coletivo escolar, trabalhando com as contradições sociais, descentralizando suas funções e abrindo os campos de atuação dos setores escolares. Poderá contribuir para a distribuição de conhecimentos a todos da liberdade de participação e decisão. Enfim, procurará construir articulações para democratizar as atividades escolares com a finalidade de obter uma praxis administrativa escolar concreta, efetiva, livre e coerente.

Mas é bom lembrar e ressaltar que o romper do histórico, do trabalho ideológico e alienante não acontece só, isoladamente ou parcialmente. É necessário um envolvimento global no trabalho. Do contrário, não se efetivará. Os casos de rompimento isolados perdem-se no tempo e espaço, por deparar com muitos entraves pelo caminho. Um deles, como já estudamos, salvo raras exceções, é a direção escolar. Como o próprio nome diz, **direção** é, na maioria das vezes, um dos entraves principais.

A procura do pedagógico na administração escolar não é um passo fácil. Não é simples e não possui fórmulas e receitas. Deve ser um buscar constante entre os diversos fundamentos teóricos educacionais, coerente ao projeto educativo objetivado, que caminha ao encontro do espaço administrativo-educativo e da efetivação da nova postura.

A tomada da nova postura do administrador escolar como sujeito

participante, educador que somos, se faz importante e necessária porque o processo/projeto educativo é a razão de ser da escola na não descaracterização e perda da natureza escolar: "o ensino-aprendizagem, na qualidade humana-social". É a contribuição do diretor escolar e a queda da massificação ideológica escolar terá como consequência o atingir de um ensino-aprendizado baseado no respeito, aprendendo o respeito "a si" e "aos outros". Aprenderá os saberes práticos e exprimirá seus pensamentos sem medo da repreensão, atingindo um nível de conhecimentos que contribuirá para o crescimento dos indivíduos conscientes e críticos. Críticos do consenso social e de si mesmo como pessoa social; crítico no processo democrático, na escola e na sociedade, como intuito de aproximar-se o máximo possível da luta contra a discriminação social que sofremos.

Não é somente na tomada da nova postura. É preciso que se dê também na tomada de consciência do papel marcante e político que possui. É traduzi-la em atividades atuantes e habilidosa que irão ajudar a gerar maiores chances e condições de conseguir caminhar no trabalho pedagógico criando mecanismos de articulação dos diversos interesses conflitantes que circulam no âmbito escolar. Contribuirá também para anular as relações de competição entre os setores escolares. Relação que tem como consequência uma constante submissão de trabalho, criando um clima de inimizades, de interesses individuais, acarretando uma predisposição de acatamento de opiniões. É necessário que sejamos companheiros de trabalho, não inimigos. É somente no companherismo que cresceremos.

Conseguiremos também questionar e recolocar a posição hierárquica-escolar que ao diretor é confiado o poder de garantir a consecução dos objetivos globais no bom funcionamento do estabelecimento. Não é simplesmente romper com a imposição de autoridade maior, do ditador-repressor e do líder formal, mas transferir tais concessões a favor de um trabalho reflexivo e coerente com os interesses do distrito escolar.

Assim, poderá extrapolar a visão que administrar uma instituição, principalmente escolar, é somente gerenciar um prédio, ser obediente às ordens e leis, dirigir e ditar normas. Mas o importante é ter conhecimento da distinção organizacional do tipo de instituição que está inserido. Pois, a escola é uma instituição social de cunho político, social e histórico. Não é algo estático e frio como uma instituição social-empresarial.

A distinção existente entre a organização escolar e empresarial é de vital importância ao conhecimento do administrador, seja educacional ou empresarial. A organização escolar é dinâmica, ativa, mutante e pessoal (ou deveria ser). A escola trabalha na dimensão das relações pessoais e sociais, e é através da escola que se pretende desenvolver determinados comportamentos e saberes visando a formação do sujeito como "sujeito " pois as pessoas são seres criativos, criadores e mutantes. Não são seres domesticáveis e estão, constantemente, esbarrando em situações e problemas novos que geram novos caminhos históricos. Enfim, a escola deveria ser um exemplo de instituição comprometida com a história e suas transformações.

Concluindo, não adianta somente teorizarmos em cima da praxis administrativa como prática social comprometida na mudança, enquanto sua prática técnica na estrutura escolar continuar sendo o trabalho desenvolvido na obediência aos princípios gerais da Cartilha de Administração Geral, no modo de produção. É preciso sim teorizar, mas também é preciso haver a prática, procurar no atual contexto histórico o prático no teórico e, vice-versa.

Devemos nos conscientizar que, antes de mais nada, somos educadores e não gerentes de prédio. Fazemos parte do projeto educacional, do papel político e crítico, do saber: que é? para quem? é por quê? A administração escolar trabalha ao obter conhecimento do objetivo verdadeiro e do produto final escolar, teremos maiores condições de teorizar e praticar a administração escolar no que lhe compete - o educacional - também seremos indivíduos livres para escolher.

Quero dizer que, no momento em que o administrador escolar se conscientizar do papel que possui como "sujeito-executor", não como mero "objeto-executor", que desempenha um papel marcante, mesmo quando não quer, que seu trabalho não é uma prática neutra, passiva, mas política e possui uma praxis de atuação de reflexão, seja de que ideologia for, seu trabalho como diretor escolar será coerente com sua praxis, seja ela a da ideologia dominante de massificação ou seja no seu combate.

O administrador escolar não só deve ter livre acesso ao tipo de

trabalho a desenvolver na instituição escolar, mas também deve ter uma consciência do produto final.⁵ Do contrário, seu trabalho cairá no modismo, no verbal.

Por exemplo, ao se posicionar teoricamente como pessoa crítica e participativa, mas sua prática continuar a ser desenvolvida nas regras gerais da cartilha da administração geral, continuará fortalecendo e garantindo a escola capitalista e mascarando duplamente os objetivos escolares, ao reforçar e obter os objetivos finais nas necessidades escolares.

No momento que o administrador escolar atuar como educador e transferir as atividades para uma praxis reflexiva, na procura de superar e conhecer as lacunas existente no campo funcional, tratando-as com conhecimento de causa, e com a responsabilidade maior do projeto e rompendo com o vínculo das determinações dominantes e mentes domesticadas, só assim conseguirá efetivar a atividade educacional, com espírito político e crítico das determinações sociais. Só assim seremos educadores, e só assim estará o diretor escolar descobrindo seu papel pedagógico.

⁵César, S.B. - projeto de tese pg 07

Bibliografia

Bibliografia

Livros:

01 - Albornoz, S. - O que é trabalho - ed. Brasiliense. SP, 86

02 - Alonso, M. - O papel do Diretor na Administração Escolar - ed. DIFEL - RJ,
78 2ª edição

03 - Althusser, L. - Ideologia e Aparelhos Ideológicos do Estado - ed. Presença -
Lisboa

04 - Alves, R. - Conversa com quem gosta de ensinar - coleção polêmicas n° 5 -
ed. Cortez e Associados - SP, 83

05 - Basbaum, L. - História sincera da República - vol. 4 (1961 a 1967) - ed.
Alfa-Omega SP, 77 2ª edição

- 06 - Brandão, R.C. - O que é educação - ed. Brasiliense - SP, 86 18ª edição
- 07 - Braverman, H. - Trabalho e Capital Monopolista - A degradação do trabalho no sec. xx - ed. ZAHAR - RJ, 81 3ª edição
- 08 - Boris, F. - História da Civilização Brasileira - Brasil republicano, econômico e cultural (1930 a 1964) T. III, cap. VIII - educação e sociedade no Brasil após 30 por: Celso de Rui Peisiegel.
- 09 - Chauí, M. - O que é ideologia - ed. Brasiliense - SP, 83 12ª edição
- 10 - Codo, W. - O que é alienação - ed. Brasiliense - SP, 86 3ª edição
- 11 - Covre, M. - A formação e a ideologia do administrador de empresa - ed. Vozes - Petrópolis, 81
- 12 - Cury, J. - Ideologia e Educação Brasileira - católicos e liberais - ed. Cortez e Moraes - SP, 78

- 13 - Freire, P. - Educação e Mudança - ed. Paz e Terra - SP, 79 2ª edição
- 14 - Felix, M. - Administração Escolar: um problema educativo ou empresarial -
ed. Cortez e Associados - SP, 85 2ª edição
- 15 - Gorz, A. - Crítica da divisão do trabalho - ed. Martins Fontes - SP, 80
- 16 - Lück, H. - Ação Integrada - administração, supervisão e orientação
educacional - ed. Vozes - Petrópolis, 86
- 17 - Marx e Engels - A ideologia Alemã I - ed. Preseça - Portugal 3ª edição
- 18 - Motta, P. - O que é burocracia - ed. Brasiliense - SP, 81 4ª edição
- 19- Motta, P.; Pereira, L. - Introdução a Organização Burocrática - ed.
Brasiliense - SP, 81

- 20 - Paro, V. - Administração Escolar - Introdução crítica - ed. Cortez - SP, 86
- 21 - Ralph, E. - Princípios e Métodos de Administração Escolar - ed. Saraiva -
SP, 87
- 22 - Ramos, A. - A nova ciências das Organizações - uma reconsideração da
riqueza das nações - ed. FGV - RJ, 81
- 23 - Rezende, A.M. - O saber e o poder na universidade: dominação ou serviço?
ed. Cortez - SP, 83 2ª edição
- 24 - Ribeiro, M.L. - História da Educação Brasileira - 7ª período (1937 a 1955)
pg, 119 - ed. Cortez e Moraes - SP, 78
- 25 - Rodrigues, N. - Lições do Príncipe e Outras Lições - ed. Cortez e
Associados - SP, 84

- 26 - Sander, B. - Consenso e Conflito - perspectivas Analíticas na pedagogia e na Administração da Educação - ed. Pioneira - SP, 84
- 27 - Saviani, D. - Educação do senso comum à consciência filosófica - ed. Cortez SP, 83 2ª edição
- 28 - - Escola e Democracia - ed. Cortez - SP, 87
- 29 - - Política e Educação Brasileira - ed. Cortez e Associados SP, 87
- 30 - Tragtenberg, M. - Administração, Poder e Ideologia - ed. Moraes - SP, 80
- 31 - - Burocracia e Ideologia - ensaios - ed. Ática - SP, 80
- 32 - Vários Autores - Da Ideologia - ed. ZAHAR - RJ, 80 - org. Centre for Contemporary Cultural Studies of Birmingham University

Artigos:

- 01 - Arryo, M. - Administração da educação - É um problema político - Rev. Administração da Educação - vol 1(1), jan/jul - 83 Porto Alegre
- 02 - Arryo, M. - Administração da educação, poder e participação - Rev. Educação e Sociedade n° 2
- 03 - Carvalho, M.; Santos, C. - Especificação da Administração no Setor Educacional - possibilidade e implicações teórico-prático - Rev. Educação e Realidade n° 5(2) mai/ago - 80 - Porto Alegre
- 04 - Chauí, M. - Ideologia e Educação - Rev. Educação e Sociedade - ed. Cortez e Moraes - SP

- 05 - Cury, J. - O compromisso do profissional de Administração da Educação com a escola e a comunidade - Rev. Administração de Educação -vol 3 (1) jan/jun - 85 - Porto Alegre
- 06 - Leite, S. - O papel dos "Especialistas" na Escola Pública - Rev. Educação e Sociedade - ed. Cortez e Moraes - SP
- 07 - Mello, G. - A supervisão educacional como função: aspectos sociológicos, ou sobre a divisão de trabalho na escola - Cadernos CEDES nº 6 jun - 82 - ed. Cortez e CEDES - SP
- 08 - Mello, G. - Educação Escolar e Classes Populares: uma reflexão sobre o atual momento educacional e político no Brasil - Rev. ANDES nº6 (3) - 83
- 09 - Motta, P. - Administração e participação: reflexões para a educação Rev. Faculdade de Educação nº 10 (2) jul/dez - 84 - SP
- 10 - Rodrigues, J. A. - Reforma educacional e desenvolvimento social no Brasil contemporâneo - texto mimeografado UFSCar- São

- 11 - Sander, B. - Consenso e Conflito na administração de educação - Rev. Bras. de Administração de Educação - jan/jun - 83 - Porto Alegre
- 12 - Silva, J. - Participação em administração: idéia, pressupostos e requisitos Rev. Faculdade de Educação - n° 10 (2) - jul/dez - 84 SP
- 13 - Silva, N.T. - Algumas Reflexões sobre os especialistas do ensino e a divisão técnica do trabalho escolar - Caderno do CEDES n°6 ed. Cortez, SP
- 14 - Textos mimeografados - referentes a Reforma do 1° e 2° graus - Lei 5692/71 UFSCar- São Carlos - 78
- 15- Vale, J. - O diretor escolar em situação de conflito - Caderno CEDES n°6 ed. Cortez -SP,83
- 16 - Zung, A. - A teoria da administração educacional: ciências e ideologia-

Caderno de pesquisa n°48, fev.-84 SP

Anexo

Seleção de professores - 2ª semestre de 1986

SUPLETIVO CAASO

Nome:.....

Endereço:.....

Candidato à Disciplina:.....

1- Como você ficou sabendo do Supletivo CAASO? O que lhe motivou a nos procurar?

2- Qual a sua disponibilidade de tempo à noite (dias e horas)?

3- Já teve alguma experiência de trabalho em educação? Qual?

4- Qual a ligação que vê do curso que faz (ou profissão) com o trabalho que pretende desenvolver aqui?

5- Num comentário breve e pessoal discorra sobre os tópicos:

- Relação professor-aluno

- Quais os aspectos que voce leva em consideração na preparação de um curso

- Avaliação do aluno

6- Comente o texto:

(....) "A tartaruga é um animal que, diante do perigo, da surpresa, recolhe a sua cabeça para dentro da casca. Anula, assim, todos os seus sentidos e esconde, também na casca, os membros, tentando proteger-se contra o

desconhecido. Este é o instinto da tartaruga: defender-se, fechar-se ao mundo, recolher-se para dentro de si mesma e, em consequência, nada sentir, nada ver, nada ouvir, nada ameaçar.

Formar boas tartarugas parece ter sido o objetivo dos processos educacionais e política de educação desenvolvidos no mundo ocidental nos últimos anos. Temos educado os homens para aprenderem a a se defender contra as ameaças externas, sendo apenas reativos.

Ensinamos o espírito da covardia e do medo." (...)

Rodrigues, N.

Boletim Informativo

Processo de Seleção de Professores

2 semestre de 1985.

-Seleção: 10 a 18 junho -85

horário: 19:00 h as 22:00 hs

local : dependências do Supletivo

-Processo de triagem:

1ª etapa:- responder ao questionário

2ª etapa:- entrevista individual:-

2.1. identificação com a proposta:-

- do Supletivo: a comissão deverá ter clara a proposta de trabalho (objetivos). Na preocupação de conseguir avaliar no candidato o máximo de identificação com a proposta do Supletivo.
- do texto: comentário do candidato sobre o questionário, tomando como referência o texto incluso no mesmo.

2.2.- comunicação:-

- observar e anotar como o candidato se expressa.

2.3.- comportamento:-

- a comissão deverá transmitir ao candidato o compromisso dele como educador dentro do trabalho educativo do supletivo. Ressaltando a importância da participação e envolvimento do mesmo para a obtenção de um andamento satisfatório e coerente com a proposta do Supletivo.

2.3.1- disponibilidade:-

- ressaltar mais uma vez o compromisso com a proposta mediante a disponibilidade do tempo de dedicação, explicando que o trabalho do Supletivo não se resume somente em dar aula , mas num envolvimento global com todas as atividades escolares e extra-escolar.

3ª etapa:- apresentação da aula\teste

1 - O candidato deverá escolher entre os 5 tópicos da área inscrito, um deles para ministrar uma aula teste.

2 - Avaliação da aula: -

-conteúdo (domínio),

-facilidade de comunicação

-como se sai em situações "difíceis" em sala de aula, (improvisar um caso).

Procedimentos:

Comissão de seleção:- um grupo de professores para avaliar os questionários e entrevista,

- além dos professores entrevistadores, um professor responsável pela matéria (área),

- reunião da comissão para avaliar e selecionar os novos professores.

Divulgação do resultados- período de matrícula da : UFSCar e USP.

- local- secretária do Supletivo CAASO.

Anexo 2

Questionário de Seleção de Alunos - 1º semestre de 1986

ESPAÇO RESERVADO PARA SECRETARIA

Data:.....

Entrevistador:.....

Aceito: SIM () NÃO ()

Reservado até:.....

Matriculado: SIM () NÃO ()

Obs.

Este questionário e a entrevista que você fará logo após, tem como objetivo conhecê-lo melhor e permitir a nossa avaliação. Um ponto importante a ser considerado é se suas necessidades poderão ser atendidas aqui.

1. Qual a série que você vai se matricular?
2. Nome:.....
3. Estado civil:.....
4. Endereço:.....
5. Profissão:.....
6. Emprego atual:..... Local de trabalho
7. Qual o horário de saída de trabalho?.....

8. Quanto tempo você leva para chegar ao Supletivo?.....
9. Como você se locomove para chegar ao Supletivo?.....
10. Qual o horário do último ônibus para o seu bairro?.....
11. Quanto você ganha por mês?.....
12. Você contribui financeiramente em casa?.....
13. Quantas pessoas tem na sua família (casa)?.....
14. Seus pais ou você tem (responda quantas alternativas forem necessárias):
- TV preto e branco
 - TV a cores
 - telefone
 - um carro
 - mais de um carro
 - moto
 - bicicleta
 - casa própria
 - mais de uma casa própria
 - casa de aluguel
15. É você quem pagará a escola?.....
16. Sabendo que a mensalidade do Supletivo será de Cr\$..... para o 1º grau e de Cr\$..... para o 2º grau, você vê necessidade de uma bolsa de estudo, ou abatimento nas suas mensalidades?.....
.....Forque?.....
17. Há quanto tempo você deixou de estudar?.....

8. Quanto tempo você leva para chegar ao Supletivo?.....
9. Como você se locomove para chegar ao Supletivo?.....
10. Qual o horário do último ônibus para o seu bairro?.....
11. Quanto você ganha por mês?.....
12. Você contribui financeiramente em casa?.....
13. Quantas pessoas tem na sua família (casa)?.....
14. Seus pais ou você tem (responda quantas alternativas forem necessárias):
- TV preto e branco
 - TV a cores
 - telefone
 - um carro
 - mais de um carro
 - moto
 - bicicleta
 - casa própria
 - mais de uma casa própria
 - casa de aluguel
15. É você quem pagará a escola?.....
16. Sabendo que a mensalidade do Supletivo será de Cr\$..... para o 1º grau e de Cr\$..... para o 2º grau, você vê necessidade de uma bolsa de estudo, ou abatimento nas suas mensalidades?.....
.....Porque?.....
17. Há quanto tempo você deixou de estudar?.....

18. O que você quer (espera) da escola?...

- Diploma, que é importante hoje em dia;
- para aprender mais, embora saiba que isso exigirá mais de mim;
- quero cursar uma faculdade;
- para melhorar no seu serviço;
- atendendo a outras pessoas, acabamos obrigado a irmos à escola;
- outros:.....

19. Qual a razão de você estar vindo para o Supletivo CAASD ?

- porque é mais barato;
- porque é mais perto de casa;
- porque aqui não é difícil de passar;
- porque conheço várias pessoas que estudam aqui;
- porque acho aqui um escola diferente;
- porque aqui se pode aprender mais;
- outros motivos:.....

20. Como ficou sabendo do Supletivo CAASD?.....

21. Que cursos você já frequentou?.....

22. O que pretende fazer quando sair do Supletivo?.....

23. você lê jornais sim não dificilmente. Qual?.....

24. O que você costuma fazer nas horas de folga?.....

25. você acha que a participação das pessoas na sociedade depende do nível da

escolaridade?

sim

não

não, porque não é papel do aluno

não, porque o aluno só vai pensar em si

sim, porque na escola começamos a treinar nossa participação no
restante

não sei

27. Diga o que achou de negativo e positivo nas escolas pelas quais já
frequentou até agora?.....

.....

28. O que espera do Supletivo CAASO?

.....

.....

INSTRUÇÕES AOS PROFESSORES PARA ENTREVISTA DOS ALUNOS

1ª semestre de 86

- . O aluno deve dispor de no mínimo 20 min para preenchimento do questionário.
- . O aluno deve preencher o questionário sozinho (sem a presença de terceiros).
- . Fazer a entrevista tendo em mãos o questionário.

- OBJETIVOS:

1. Saber qual a impressão que o aluno teve do Supletivo.
 - Qual a impressão que você teve do Supletivo, pelo que leu no questionário.
2. Obter mais dados em relação à situação financeira.
3. Verificar melhor algumas respostas.
 - Qual a razão de você estar vindo para o Supletivo CAASD?
 - Por que resolveu voltar a estudar?
4. Verificar qual a sua relação com o trabalho que faz.
 - Você gosta do trabalho que faz?
 - Gostaria de ter outra função dentro do mesmo trabalho?
5. Esmiuçar bem o tipo do trabalho e lazer (anotar no questionário).

Leia a resposta do aluno para essas questões e formule algumas perguntas que possibilitem maior aprofundamento no assunto.

OBS: Se o aluno respondeu que tem intenção de cursar uma faculdade, explicar que o CAASD não está voltado para o vestibular.

PROCESSO DE SELEÇÃO: Como haverá uma seleção dos alunos a ser feita pelos professores ao término de cada entrevista, que seja

feita da seguinte forma: haverá uma comissão fixa para ajudar na seleção dos alunos, a partir daquilo tirado no Congresso do Supletivo.

NA TRIAGEM LEVAR-SE-Á EM CONTA:

1. IDADE PSICOLÓGICA (maturidade): a preocupação deste item é evitar conflitos em sala de aula, gerados pelo relacionamento entre adolescentes e adultos; neste sentido deve-se procurar selecionar candidatos que mesmo de pouca idade, contenha uma certa "maturidade".
2. SITUAÇÃO FINANCEIRA: neste item deve-se evitar candidatos com boa situação financeira.
3. TRABALHO DE PRODUÇÃO E DE SETOR DE SERVIÇOS: procurar saber se o candidato tem essa função, tendo prioridades sobre elas.
4. ASPIRAÇÃO: tentar captar durante a entrevista, qual a sua aspiração como indivíduo e onde se encaixa o Supletivo CAASO dentro desta aspiração. O ideal é selecionar aqueles que procuram a escola como meio de adquirir conhecimentos e não como meio de ascensão social. (discutir os comentários do texto).

QUESTIONÁRIO SELEÇÃO DE ALUNOS

2ª semestre de 86

Nome:.....

1. Qual a série que você pretende se matricular?.....

2. Qual a sua idade?.....

3. Estado civil?

4. Endereço: nº Bairro.....

5. Emprego atual:

Local de trabalho:

6. Como é o seu trabalho?(ou seja o que você faz nela)

7. Quais as coisas que você mais gosta e quais as que você não gosta no seu trabalho?

8. No que você gostaria de trabalhar?

9. Qual o horário de saída do trabalho?

10. Quanto tempo você vai levar para chegar ao Supletivo CAASO?

11. Como você vai se locomover para chegar ao Supletivo?

12. Qual o horário do último ônibus para o seu bairro?

13. Quanto você ganha por mês?

14. você contribui financeiramente em casa?

15. Quantas pessoas residem com você?

16. Somando o salário de todas as pessoas que residem com você, qual o

total?.....

17. Seus pais, ou você tem (responda quantas alternativas forem necessárias):

TV preto e branco

TV a cores

telefone

um carro

mais de um carro

moto

bicicleta

casa própria

18. É você quem pagará a escola?

19. Há quanto tempo você deixou de estudar?.....

20. Por que você quer voltar a estudar?

21. Qual a razão de você estar vindo para o Supletivo CAASD?.....

22. Como você ficou sabendo do Supletivo CAASD?.....

23. Em que escola você estudava antes de procurar o Supletivo CAASD?.....

24. O que você pretende fazer ao terminar o Supletivo?.....

25. Descreva resumidamente suas atividades diárias (inclusive aos finais semana).....

05. Porque você pretende cursar o Supletivo CAASD?.....

Há quanto tempo você deixou de estudar?.....

Porque você quer voltar a estudar?.....

O que você quer (espera) da escola?

diploma;

para aprender mais;

quer cursar uma faculdade;

para melhorar no serviço;

outros. Quais?.....

O que você pretende fazer quando terminar seus estudos?.....

.....

Como você ficou sabendo doo curso Supletivo CAASD?.....

06. Você acha que a participação das pessoas na sociedade (nas decisões, no trabalho, na família, na escola, em tudo) depende do nível de escolaridade?

Sim () Não () Outros ().....

07. Diga o que você achou de positivo e negativo nas escolas pelas quais já frequentou.....

08. O que você espera do Supletivo CAASD?.....

.....