

# GESTÃO NUMA ESCOLA PÚBLICA DE NITERÓI: DESAFIOS E CONQUISTAS

**Iduina Mont'Alverne Chaves**

Universidade Federal Fluminense (UFF)

iduina@globo.com

**Resumo:** O trabalho objetiva apresentar a pesquisa sobre a política de gestão adotada no CIEP Geraldo Reis, hoje Colégio Universitário da Universidade Federal Fluminense. O referencial teórico-metodológico se fundamenta na epistemologia da complexidade de Edgar Morin e na cultura análise de grupos de Paula Carvalho, na busca da compreensão do nível de funcionamento dos grupos, tanto no aspecto patente, o nível racional, quanto no aspecto latente, que se expressa nas vivências dos grupos. O entendimento do real vivido pelos grupos apresentado na pesquisa, mostrou a possibilidade de propostas para uma gestão orgânica, mais solidária e mais comprometida com as exigências da escola contemporânea.

**Palavras-chave:** gestão inclusiva; cultura; formação de professores gestores.

## INTRODUÇÃO

“Administradores locais e diretores de escolas podem ter um papel significativo quanto a fazer com que as escolas respondam mais às crianças com necessidades educacionais especiais, desde que a elas sejam fornecidos a devida autonomia e o adequado treinamento para que o possam fazê-lo.”

(Declaração de Salamanca e sua Linha de Ação)

“É ao nível do paradigma que mudam a visão da realidade, a realidade da visão, o rosto da ação e que, em suma, muda a realidade “.

( E. Morin)

As epígrafes falam do que penso e darão o tom desse texto. Na minha formação, busquei referenciais teóricos para a compreensão da Educação, da formação humana, na sua inteireza e me aproximei da Sócio-Antropologia do Cotidiano e da Antropologia da Complexidade que ampliaram o meu olhar na direção do entendimento de que há necessidade do diálogo entre os conhecimentos, ou seja, de um pensamento complexo que compreenda que o conhecimento das partes depende do conhecimento do todo, que reconheça a multidimensionalidade dos fenômenos, que substitua um pensamento que isola e separa, por um pensamento que distingue e une. É um caminho teórico-metodológico que busca o acolhimento dos princípios da complexidade, que minha produção científica tem proposto nos movimentos integradores entre homem-

natureza-cultura/corpo-alma-real-imaginário-razão-emoção-norma-vida. É um pensamento que consegue tratar da incerteza e ao mesmo tempo conceber a organização. Está apto, também, a unir, a contextualizar, a globalizar, da mesma forma que reconhece o singular, o individual e o concreto.

Assim, o busco nesta comunicação apresentar a gestão de uma escola pública de Niterói nesta perspectiva, respeitando os enfoques macro-estruturais mas privilegiando as experiências cotidianas das instituições educativas, e em especial de uma escola pública de Niterói. É uma abordagem que privilegia a cultura escolar e discute a coexistência de muitas culturas pois embora as escolas se estruturarem de forma semelhante apresentam-se bastante didiferenciadas pois vivenciam de forma diferente, os códigos e as normas de ação. Nosso entendimento de cultura se refere aos modos de pensar, sentir e agir dos grupos. Em outras palavras, a relação entre a norma e a vida.

A sociedade passa por mudanças em todos os sentidos e que vai exigir um outro tipo de formação para os profissionais da educação. E, em contrapartida uma outra escola, que responda às exigências da sociedade na qual se insere. Os Centros Integrados de Educação Pública (CIEPs) representam/representaram uma tentativa neste sentido.

Os CIEPS são instituições idealizadas, no Brasil, por Darcy Ribeiro, na década de 80, quando era Secretário da Educação no Rio de Janeiro, no governo de Leonel Brizola, com o objetivo de proporcionar, em tempo integral, educação, esportes, assistência médica, alimentos e atividades culturais variadas, em instituições colocadas fora da rede educacional regular. Além disso, estas escolas deveriam obedecer a um projeto arquitetônico uniforme.

O primeiro CIEP foi inaugurado em maio de 1985 na capital do Estado do Rio de Janeiro e em 1994 já estavam em funcionamento 506 CIEPs - escolas públicas de tempo integral, com concepção administrativa e pedagógica próprias. A intenção declarada era de promover um salto de qualidade na educação fundamental do Estado. Para Cavaliere e Coelho(2003, p.147) no artigo intitulado “ Para onde caminham os CIEPS? uma análise após 15 anos” , passados mais de quinze anos, há pontos positivos e negativos a comemorar. Um deles diz respeito ao *fato de que a idéia vingou e parece responder a uma demanda efetiva da população por uma escola com funções ampliadas, que permita um processo educacional inovador e culturalmente rico. A bem dizer, essa escola ainda não existe, mas está esboçada, como uma realidade possível.* Um ponto lamentável, ressaltam as autoras é a *perda de identidade dos Cieps da rede estadual. Nela, a instabilidade vivida gerou um clima geral de muito descrédito.* Além do mais, a concepção de *educação integral em tempo integral, sendo mais fortemente associável ao ensino fundamental, perde seu apelo e intensidade, na medida em que o papel dos estados em relação ao sistema de ensino não se detém, prioritariamente, neste nível de ensino.* (p174)

Apresento alguns depoimentos de diretoras de CIEPs (CAVALIERE E COELHO, 2003) que trataram de temas tais como: escola de tempo integral, bloco único, política pública, falta de professores, escola de difícil acesso e gestão e mostraram os maiores entraves para a manutenção dessas escolas segundo seu projeto original.

*por descaso das autoridades o projeto foi descaracterizado. Foi muito doloroso ver todo aquele espaço praticamente improdutivo. (diretora do Ciep A, p.149)*

*A população associou a ausência de reprovação aos Cieps, e reforçou a representação de escolas “fracas” ou desorganizadas. Era comum ouvir-se à época críticas dirigidas especificamente aos Cieps pelo fato de não reprovarem quando, oficialmente, a concepção de bloco único atingia toda a rede. (diretora do CIEP B, p.152)*

*Desde que iniciamos o Programa Especial de Educação, a cada ano, sofremos com os questionamentos: teremos horário integral? Os professores terão mecanismos para permanecerem fazendo 40 horas semanais? O número de funcionários será mantido? A verba da merenda chegará durante todo o ano? E a verba da manutenção? Teremos profissionais para as atividades diversificadas? E o projeto dos alunos residentes será mantido? E o centro médico-odontológico? E a animação cultural? Dúvidas... dúvidas...dúvidas... (diretora do CIEP E, p151)*

*A realidade e rotina de uma escola de horário integral não pode ser comparada com uma escola de horário parcial, principalmente no que diz respeito a quantitativo de pessoal de apoio. (Diretora do Ciep G, p.153)*

*Se a rede de escolas públicas convive diuturnamente com o problema da falta de professores, em muitos Cieps apresenta-se a dificuldade adicional de encontrar profissionais dispostos a sempre imprevisível e algo conturbada. (diretora do CIEP N, p. 161)*

*Todos os anos, no início das aulas, nunca temos professores. Sendo assim, falar de uma escola de horário integral, sem as mínimas condições, só loucas como nós, para continuar insistindo. (Diretora do Ciep H, p.164)*

A minha pesquisa trata do CIEP 060, Geraldo Achilles dos Reis, que se transformou no Colégio Universitário Geraldo Reis, da UFF (COLUNI) e se manteve uma escola de tempo integral. Participo intensamente do dia-a-dia desta instituição, realizei entrevistas com professores e mantive conversas informais com a quase totalidade do corpo docente. Precisamos levar em conta todas as descobertas sobre a vivência rotineira de cada dia para conseguirmos entender e conciliar as forças aparentemente contraditórias do fazer racional da prática pedagógica com o fazer “irracional”, emotivo, afetual, das vivências pessoais que se entrecruzam no tempo e no espaço escolar. Assim, apresentarei neste trabalho, em linhas gerais, a culturálise do grupo de professores do CIEP 060, que continuaram atuando no Colégio Universitário Geraldo Reis, e algumas narrativas das crianças a respeito da escola. A Culturálise de Grupos, delineada por Paula Carvalho (1990) é uma abordagem da teoria e da prática organizacional em seus efeitos institucionais. Ela aponta a *dimensão simbólica do discurso e da ação de uma dada organização*. Ela repensa a *escola-organização no âmbito das práticas simbólicas e educativas* ligando-as com o imaginário sócio-cultural e organizacional. Permite a compreensão da cultura das organizações educativas, na medida em que estas são mediadoras da reprodução e da reinterpretação da cultura dominante e do social, pelos grupos no seu cotidiano (p.17). A culturálise é um instrumento metodológico que permite compreender o nível de funcionamento dos grupos, tanto no aspecto patente – pólo das formas estruturantes que abrange os códigos, as formações discursivas, os projetos da instituição, ou seja, o nível racional; e o aspecto latente que se expressa nas vivências, na dimensão imaginal e afetual dos grupos. Estes dois aspectos se relacionam de forma dialógica, fazendo emergir, a partir da troca

simbólica entre a dimensão normativa e a dimensão da vivência, o mapa da existência e da consciência dos grupos nas instituições. Esta compreensão do real vivido pelos grupos, numa escola, por exemplo, traz a possibilidade de um trabalho mais orgânico, mais adequado, mais solidário e mais comprometido com propostas que respeitem as diferenças dos profissionais que nela trabalham e das crianças e adolescentes que nela estudam.

## A METAMORFOSE DO CIEP 060 EM COLÉGIO UNIVERSITÁRIO GERALDO REIS, DA UFF

O CIEP Geraldo Achilles dos Reis foi inaugurado pelo Governador do Estado Leonel Brizola, em novembro de 1985. Situado bem no centro da cidade de Niterói, teve suas dificuldades iniciais como todos os CIEPs, especialmente no tocante a implementação de uma proposta de ensino revolucionária, que foi delineada sem a devida preocupação com a formação dos professores para uma ação coerente com os princípios fundadores. O ambiente, em todos os CIEPs, era promissor: salas ambiente bem equipadas com materiais e sob a condução de profissionais de áreas diversas – artes cênicas, artes plásticas, animadores culturais que buscavam preencher o tempo integral, ainda não suficientemente entendido pela comunidade interna da escola. Organização dos Centros de Estudo que estabeleciam o espaço-tempo, diário, para a formação dos profissionais da escola. Os serviços de psicologia, assistência social, médica e odontológica estavam presentes para o atendimento às crianças da escola.

Assim, nasceu o CIEP Geraldo Reis.

A professora Elisa nos falou desse momento vivido por ela como professora neste CIEP. A escola recebeu crianças e adolescentes dos Morros do Palácio, do Estado, da Formiga e dos bairros próximos da escola. Gragoatá, Ingá, Icaraí. Segundo essa professora

*foi uma escola de vanguarda para os excluídos e se estabeleceu num clima de muita tensão e conflito, em virtude do despreparo dos professores para a assunção de uma perspectiva de ensino pautada nos princípios da sócio – lingüística. Das 20 turmas matriculadas, 12 eram de alfabetização. Incluiu as crianças e adolescentes que estavam fora da escola.*

Isto mostra a fragilidade pedagógica e administrativa desse Projeto que pretendia ser uma abertura de possibilidades formativas para as classes populares, mas a ausência de uma política de formação de professores adequada e consoante com os princípios que o fundamentam, foi se tornando vazia e inoperante. *Os professores e as crianças não estavam habituados ao ritmo de uma escola de tempo integral*, acrescentou a professora Elisa e *o estigma de “Escola dos Pobres”* se afirmava como marca dos CIEPs. E o processo foi se degradando e se desorganizando.

Nos anos 90 as mudanças no governo do Estado impediram a consolidação da proposta e não houve um movimento de resistência ao seu desmonte, declarou a professora. E mais, as escolas que conseguiram firmar um projeto político pedagógico condizente com a proposta original, foram pouquíssimas. Inclusive, o CIEP Geraldo Reis. Foi o que senti na minha entrada nesta instituição, pela *escuta sensível*.

A professora Maíra, lotada na escola, falou que *a formação sempre contribui para o crescimento profissional, porém a prática é muito diferente da teoria. Acho que aprendi mais na prática, pois a teoria estava distante do que eu vivia no dia-a-dia, “no chão da escola”*. A professora Suzana disse que sua formação *foi boa mas não estava conseguindo usar o que aprendeu na prática e afirmou: não sei como prender a atenção dos alunos e fico muito incomodada com isso. Alguns atrapalham muito as aulas*. Outra colega da escola, afirmou, também, *que o curso de Pedagogia não lhe preparou, suficientemente, para enfrentar a disciplina, a violência, o domínio de turma e como lidar com as classes populares na escola*. Para a professora Adelaide os três maiores desafios que ela enfrenta no cotidiano desse CIEP e que deveria ser alvo do curso de formação de professores são: *a violência, a dinâmica de projetos e a interdisciplinaridade*. Há, também, ao lado do sentimento de impotência, de cansaço, por parte dos professores, uma vontade de acertar, de ajudar as crianças das classes populares que estão na escola a experienciarem um espaço mais digno, mais alegre, mais respeito e mais compreensivo. Expressaram nas suas imagens/textos sobre o Colégio imagens de pássaras (cegonha), de sol, de estrêla que simbolizam os seus desejos de (re)nascimento, de luz e de tempos melhores para o convívio escolar.

Do CIEp 060 ao Colégio Universitário Geraldo Reis. Esta escola nasceu de um convênio da Universidade Federal Fluminense (UFF) assinado, em 2006, com o Estado, ou seja, herdou as crianças (em número de mais ou menos cem) e os professores estaduais lotados no CIEP Geraldo Reis, onde agora funciona. Em dezembro de 2006, foi realizado um sorteio que permitiu a entrada de cerca de 150 crianças de diferentes classes sociais atraídas pelo respaldo e pela chancela da Universidade Federal Fluminense. Atende do 1º ao 9º anos do Ensino Fundamental e a UFF está suprindo, como pode, o quadro de professores e demais funcionários do Colégio, incluindo, também, ações voltadas para a recuperação do espaço físico que estava amplamente deteriorado e que ainda há muito por fazer para que o colégio funcione de forma adequada. É uma escola híbrida, com crianças de classes sociais bem diversificadas. Em março de 2007, fui nomeada Diretora Geral do Colégio pois assumo o cargo de coordenadora da Coordenação de Professores da UFF, ligada à PROAC/Reitoria.

Dirigir esta escola tem sido uma tarefa das mais difíceis que já enfrentei em toda a minha vida de professora. Para situar, encontrei uma tensa situação entre os diferentes grupos da escola. O grupo de professores, um vinculado à Secretaria Estadual de Educação e outro à Universidade. O de crianças, um proveniente da favela e o outro da classe média. O de funcionários, um grupo do Estado e o outro da Universidade, o que exigiu de mim ações humanas, afirmativas, sensíveis, includentes, cimentadas numa fundamentação teórico/metodológica sistêmica e complexa.

Ficou muito claro, na pesquisa realizada desde o início de 2007, que os profissionais da escola reconheciam que seus métodos de ensino estavam ultrapassados, o trabalho árduo com as crianças de difícil comportamento, da violência em todos os espaços da instituição, da falta de tempo para estudo, do lidar com o fracasso escolar, do cansaço em todos os sentidos. A entrada da Universidade na Escola criou uma expectativa grande e a esperança de tempos melhores e

mais fáceis na dinâmica escolar cotidiana. Esta foi uma abertura que procuramos aproveitar lá nos começos, para promovermos a formação continuada dos professores da escola. Demos oportunidade e a UFF bancou a inscrição de cinco professores que desejaram fazer um curso sobre “Currículo e Escola” na UERJ. A satisfação deles foi manifestada nas reuniões de professores através da apresentação das situações vividas no curso. A fala de uma professora revelou tal afirmação: *o curso é maravilhoso, não sou a mesma*. Outra professora acrescentou: *tenho que re-significar a minha prática. Ainda não sei muito como. Mas não quero fazer o que antes fazia*. Atestaram, ainda, com muita tristeza, como um grande entrave, a distância e a falta de sensibilidade dos órgãos governamentais para com a escola pública de um modo geral.

De um início conturbado pela entrada da Universidade na escola, já vislumbramos a esperança de um trabalho mais orgânico, mais relacional. A culturálise de grupos, o instrumento metodológico dessa pesquisa, nos deu esta visão: a dimensão do patente, das normas e dos projetos da instituição e a dimensão do lado latente, que era preciso ser iluminado, que é a vida do cotidiano do Colégio. No escopo deste trabalho não dá para falar de tudo o que vimos, aprendemos e sentimos com os profissionais do colégio e com os estudantes. Mas foi fundamental para a nossa ação com gestora. Reconhecemos, logo de início, o conhecimento deles do “chão da escola”, da prática, embora esvaziada da teoria. Acreditamos, também, que a Universidade poderia e deveria propiciar a possibilidade de uma discussão mais teórica, intimamente vinculada à prática de cada um dos professores. Reconhecemos, ainda, com respeito solidário, as singularidades, as diferenças, as fraquezas, as potencialidades dos profissionais que fazem a escola.

A professora Luzia falou da sua sensível relação com o Colégio Universitário Geraldo Reis. E apontou caminhos. Razão e emoção bem unidas.

*Trabalhei no CIEP Geraldo Reis no ano de 1985, logo após a inauguração. Lembro de uma escola bem equipada, com consultórios médico e odontológico. A cozinha, com panelas enormes e merendeiras uniformizadas. Comida não faltava. A hora do lanche “era a hora mais feliz”. As refeições eram servidas em bandejas de alumínio e sempre havia sobremesa. As professoras desciam das salas com seus alunos em fila e sentavam-se à mesa com eles. Da sala da secretaria avistava a biblioteca, que era freqüentada diariamente, durante todo o período de aula. Eu mesma estive lá muitas vezes. Havia muitos títulos e os alunos adoravam aquele espaço. Circulavam livremente, buscando nas prateleiras os mais coloridos, os maiores e os seus preferidos. A professora regente os acompanhava para a “sala de leitura”. Ali ouviam histórias e também contavam.*

*Nesta época a diretora era Dona Julinha, uma senhora brava, que dirigia a escola com punhos de aço. Muito exigente. Todos os dias, lá estava ela, no portão, recebendo as crianças e seus responsáveis. E geralmente era a última a sair da escola. As professoras trabalhavam em tempo integral e tinham um horário específico para formação, que contava, quase sempre, com a presença de representantes da Secretaria de Educação do Estado. Este era um momento muito valorizado. Momento de formação continuada, de estudo, de planejamento. Momento do choque entre teoria e prática. Como “aplicar” a teoria construtivista na prática? Momento do choque entre o conhecimento teórico e a realidade sócio-econômica-cultural dos alunos. A idéia de que a teoria poderia/deveria ser “aplicada” desencadeava conflitos: “a teoria é muito bonita, mas na prática não funciona...” Os professores recebiam material didático-pedagógico criado especificamente para os CIEP’s. O discurso da não*



*“aplicabilidade” se justificava na “clientela” (alunos) que não sabia ler e escrever e na ausência dos pais na escola e na falta de apoio nos estudos dos filhos. Discurso que se repete há décadas...Não bastava utilizar o material didático, era preciso também entender seu pressuposto teórico, e era neste sentido que os momentos de formação continuada em serviço tentavam atuar. O construtivismo, enquanto teoria estava a serviço da compreensão dos processos de ensino e aprendizagem e não apenas de “ensinagem”.*

*Mas, o mais evidente nas relações entre professor e aluno nesta escola era o confronto entre as realidades sócio-cultural. Percebia-se, no “ar” certo distanciamento da realidade vivida por aqueles alunos, oriundos dos morros do Estado, Formiga e adjacências.*

*Nesta ocasião eu estava grávida da minha primeira filha, e lembro quando um menino chegou bem pertinho de mim, passou a mão na minha barriga e me perguntou: “Tia, você foi currada?”. Fiquei atônita com a pergunta e devolvi: “O que é ser currada?” E ele, sem rodeios me respondeu “na lata”, complementando: “Lá na FEBEM eu sou currado todos os dias”.*

*Os problemas sociais enfrentados pelos alunos não eram contemplados nas “cartilhas” oferecidas às professoras. Nos momentos de estudo e reflexão pedagógica não havia espaço para uma análise sociológica, cultural e antropológica do vivido por eles. Assim, a escola investia numa “educação” asséptica, supervalorizando a norma culta, distanciando-se cada vez mais da cultura popular. Estávamos a serviço do que/ de quem? E a filosofia de educação do CIEP? Como “bola de neve” os problemas cresciam à medida que, neste descompasso entre o estudado/vivido pelas professoras, não dava conta de atender às expectativas/necessidades dos alunos e das comunidades, e nem as do grupo docente. A lógica da “aplicabilidade” da teoria pautada nos estudos de Skinner, do reforço e do estímulo/resposta, ainda é bastante recorrente nos espaços escolares. A cultura da ciência das humanidades não consegue derrubar a barreira da cientificidade, existente nas escolas, porque trará uma mudança significativa de Paradigma que, sabemos, poucos querem/desejam enfrentar. Perceber/entender a escola como espaço de formação para vida, para muitos, seria destituí-la do status quo de formadora de poucos e privilegiados indivíduos, que chegará ao topo da cadeia sociocultural, classe A.*

*Não pretendo ser entendida como pessimista ou portadora do grito de Cassandra, mas a realidade nos mostra, de forma nua e crua, que o ensino no Brasil caminha à “passos de formiga e sem vontade”. Sem vontade política, sem uma atuação mais propositiva e incisiva das Universidades e investimento na formação de professores.*

Com relação à entrada da UFF a referida professora acrescentou:

*Hoje, como Colégio Universitário Geraldo Reis – UFF nos revestimos de otimismo e esperanças de que a parceria entre escola e universidade é possível, viável e fundamental. Já passava do momento da Universidade colocar o “pé no chão da escola”, como sempre defendeu Linhares. Coloca-se em prática um movimento instituinte, que brota dentro da escola e que vai semear boas e saudáveis sementes na sociedade. Haverá, com certeza, uma mudança de paradigma na formação dos futuros professores que, ao ali chegarem serão testemunhas de um trabalho que valoriza o humano, a sensibilidade, a paz. Mais do que defender de/com “carteirinhas” ideais e ideários, paradigmas e teorias, temos que viver/sentir/estar junto. Nosso desejo não é ganhar a “guerra”, mas, simplesmente deixar claro de que lado estamos. Lutamos não pelo jargão: “Qualidade de ensino para todos”. Lutamos pela qualidade do ensino porque, enquanto educadores, comprometidos com uma educação para todos. Neste sentido é preciso atuar com coerência entre o paradigma que professamos e vivemos. Não dá para dizer uma coisa e fazer outra. Esta contradição é maléfica à educação. O Colégio Universitário Geraldo Reis tem como um dos seus objetivos fundamentais, firmar a parceria entre escola e universidade, abrindo um espaço de formação para futuros professores, in lócus, ou seja, espaço no qual ensino e aprendizagem, teoria e prática, ensino e pesquisa, não se dicotomizam.*

Ficou patente que os cursos de formação de professores não estão dando conta de formar profissionais para enfrentar a escola da contemporaneidade. Ela, escola, traz as marcas fortes de uma sociedade marginalizada, desintegrada e que vive a dinâmica da violência no seu cotidiano. E há muito tempo. Não é de hoje. Agora pergunto: Que concepções e princípios estão fundamentando estes cursos? É urgente um trabalho profundo de (re)significação de seus fundamentos básicos, que devem incluir na formação dos professores, como estabelecido nas diretrizes, a formação de gestores.

Mais questionamentos/afirmações(?): Onde se encontra nos currículos dos cursos de formação – tanto inicial quanto continuada - a preocupação com a diferença, com a criação, com a violência, com a sensibilidade, com a inclusão? Como deve ser esta preparação? Que habilidades e competências serão necessárias para enfrentar com ética e dignidade a escola e a criança/o adolescente de hoje/a gestão? Como entendê-los a partir de seus contextos? Penso exigir saberes de várias áreas- da filosofia, da sociologia, da antropologia, da psicologia, da administração. O que é formar. Como administrar/organizar/planejar a ação pedagógica para a contemporaneidade. O que é ensinar e o que é aprender.

Penso que precisamos apontar para os cursos de formação de professores que, a forma com a qual estão conduzindo o processo formativo dos profissionais da educação está longe de contribuir para a atuação consciente, crítica e criativa deles, nos diversos espaços educativos. O Pedagogo deverá ser um crítico de interlocução, aquele capaz de pensar e agir e gerir nos espaços educacionais como agente produtor de rupturas com a ordem excludente, hierárquica, silenciadora e autoritária ainda dominantes. É necessária a formação de docentes potentes para interagir complexificadamente na realidade articulando os vividos e os teorizados, em busca de saberes compartilhados. Saberes com sabor de vida, vida que é perpassada por inúmeras *práxis e poiésis*, e que ganha sentidos e contornos mais perceptivelmente interativos, a partir de uma cautelosa e delicada clivagem entre as propostas expressas no papel e o que é produzido no cotidiano. Docentes capazes de assumir a responsabilidade social da prática educativa que ocorre na escola e fora dela de forma crítica, criativa e construtiva.

A formação do Pedagogo que acredito articula os conhecimentos produzidos em diferentes espaços, entre eles os das políticas que corporificam saberes comprometidos com a transformação da educação e da sociedade. Proponho interações que possibilitem ao formando uma visão crítica sobre a ordem dicotômica e simplificadora do mundo propostas pela razão dominante moderna: corpo/mente, teoria/prática, sujeito/objeto, sentimento/razão, ignorante/exclarecido, campo/cidade, entre tantas outras.

Acredito, fortemente, que é preciso lançar um novo olhar para dentro da escola para que os currículos dos cursos de formação respeitem a complexidade inerente a ela. Penso que deveria ser uma formação complexa que respeite o princípio da relação. Uma relação que se estabelece a partir do contexto e se instituindo na dinâmica do processo e dos movimentos da comunidade na qual se insere. Há, assim, uma abertura para o inusitado, o inesperado. Para a diversidade que a escola oferece. Para uma gestão mais consciente, orgânica e ética.



## OS CAMINHOS DESTA PESQUISA- OS LAÇOS FEITOS

Foi importante esta pesquisa no Colégio Universitário, para o conhecimento da instituição como um todo - relações, aberturas, impasses, conflitos, descontentamentos, desânimos, cansaço, indignação, desestímulo, desconfiança e esperança (MAFFESOLI, . Nesta última, na esperança, me apeguei com afinco. É com ela que me alimento nos momentos de tensão, de dificuldade para pensar caminhos a percorrer na direção de políticas voltadas para uma gestão mais orgânica e mais solidária. Fui e estou me entranhando nos espaços da escola, dos grupos e procuro me aproximar de todos e colocar-me à disposição. Para encarar tal desafio, implementamos alguns projetos, em parceria com professores do Coluni e da Universidade federal Fluminense(UFF), para numa ação coletiva - com os pais, com o corpo docente, corpo discente, técnico-administrativos, funcionários - construirmos uma escola inclusiva, que respeite, de fato, as diferenças humanas das crianças e adolescentes do Colégio. Dentre eles, os projetos: Sala de Leitura, Colégio Universitário Geraldo Reis @ Brinquedoteca, Jogos Matemáticos, Xadrez na Escola,. Música e Teatro, Corpo e Movimento no pátio da escola, Informática na Escola.

Entendo a cultura como os modos de pensar sentir e agir de um determinado grupo, daí, penso ser necessário conhecer o que realmente ocorre no interior das instituições, como os grupos nela inseridos vivenciam as práticas cotidianas, tanto dentro como fora da sala de aula. Em outras palavras, as relações que se estabelecem no espaço-tempo da escola.

O que não é fácil. Há um lado da escola que aparece, iluminado que é o referente às normas e regras estabelecidas. Há, ainda, um lado da instituição que fica na sombra, o dia-a-dia da instituição. Aquilo que é. Para o qual deveremos como gestores colocar os nossos holofotes. Só assim, poderemos agir de forma mais autêntica e que de certa forma, vai expressar a singularidade de cada espaço educacional. Será que nos damos o tempo necessário para este conhecimento? Como poderemos propor se não sabemos para quem? Os professores têm condição de levar a cabo as proposições exigidas? Como ajudá-los se não sabemos como e por quê?

Para tal, observei os movimentos do dia-a-dia no colégio, conversei, informalmente, com professores e estudantes e entrevistei vários profissionais da escola. Alguns depoimentos são elucidativos.

*Fico feliz com essas medidas que estão sendo tomadas, por que o resultado está aparecendo. A gente não fica sozinha. Não é uma decisão só da Diretora. Antes parecia que escola não podia resolver, como se a escola fosse apenas uma pessoa. Mas a escola somos todos nós. Antes, era muito difícil. Hoje, as pessoas passaram a agradecer. Diziam que estávamos dando um ajuda muito grande, por que simplesmente a gente ouvia. Não tinha com quem dividir os problemas antes. As pessoas queriam simplesmente encaminhar o aluno pra direção. O professor tem que começar a aprender a perguntar. Entender o problema. Temos que acompanhar as crianças. O grupo precisa se perguntar como esta ajudando. Que procedimentos adotar. Outros conseguem mais, outros menos, mas o objetivo tem que ser o mesmo. (Professora Maria)*

Ana, a assistente social da escola, falou sobre a posição dos professores com relação a as projetos, realçando o processo coletivo que ele instituiu.

*Para além de satisfeitos, os professores estão mais felizes. Você pode entrar hoje numa reunião pedagógica e, ao contrário do ano passado, você não escuta mais reclamações. Você, como diretora, mudou o clima. É a inclusão dele nesse processo, é a responsabilidade de todos. Com a dinâmica de trabalhar família, funcionário externo, funcionário interno você responsabiliza cada um com a sua parte. Cada um tem a sua parte. O encaminhamento é providencial porque vai até certo ponto. O conselho tutelar vai até certo ponto. Então você mostra que não está sozinho. Você tem a quem recorrer. Você tem braços para trabalhar.*

A professora Emily, chegou na escola tensa e temerosa de assumir as funções de alfabetizadora. Hoje, Emily fala com tranqüilidade sobre os seus medos iniciais – “*Vi que eu não sabia nada! Fiquei assustada porque percebi que o Curso de Pedagogia não prepara o aluno para que ele possa alfabetizar!*” Acrescentou, ainda, a respeito do Projeto *Acompanhamento do Processo de Alfabetização*:

*O Projeto me fez perceber coisas que eu não via, agora ficou claro, me deu embasamento teórico para a prática, a função planejadora, sei como vou atingir os objetivos, mudou a minha formação. Alfa não me assusta mais, posso dar “dicas”, posso até ensinar a outras pessoas!*

É importante afirmar, pelas falas e pela convivência com os profissionais da escola, que eles reconhecem o trabalho participativo e a gestão democrática e sensível vividas no ambiente do nosso Coluni.

As estudantes Karina, Joyce e Bruno, também se manifestaram com muita alegria e carinho a respeito da escola.

Eu gosto dessa escola.  
As professoras são muito boas e quero que elas se tornem cada vez melhores.  
As professoras estudam, explicam e ensinam.  
E eu estudo para ser veterinária.  
Quando eu entro na escola eu me sinto muito alegre.  
Gosto das salas de aula pintadas.  
A escola é um meio da educação.  
É como uma casa. Você passa parte do dia aqui. (Karina, 2º Ano)

A escola é a melhor coisa que pode acontecer com uma criança.  
O seu futuro depende da escola porque os professores da minha escola ensinam com muita vontade e carinho.  
Para os alunos, sem falar das diversões. (Joyce, 3º Ano)

Eu não gosto dos garotos que brigam e que xingam.  
Eu gosto dos brinquedos e das professoras.  
Eu gosto de ler e escrever e pintar na escola.  
Eu gosto de jogar futebol.  
A sala de leitura é muito boa.  
A diretora é boa. (Bruno, 2º Ano)

Morin (2001, 1997, 1982) afirma que há, efetivamente, necessidade de um pensamento (a) que compreenda que o conhecimento das partes depende do conhecimento do todo e vice-

versa;(b) que reconheça, sem isolar, os fenômenos multidimensionais; (c) que reconheça e trate as realidades concomitantes solidárias e conflituosas; (d) e, finalmente que respeite a diferença. Um pensamento complexo que se consubstancia no paradigma da complexidade que incita a distinguir e fazer comunicar em vez de isolar e de disjuntar, a reconhecer os traços singulares, originais, históricos do fenômeno em vez de ligá-los pura e simplesmente a determinações ou leis gerais, a conceber a unidade-multiplicidade de toda a entidade em vez de a heterogeneizar em categorias separadas ou de homogeneizar numa totalidade indistinta por reconhecer ser o gênero básico e essencial para a caracterização das ações humanas.

É o que busco fazer na gestão do Colégio Universitário Geraldo Reis. É o que acredito. E, tudo indica, pela pesquisa realizada, que estou no caminho certo, que estou conseguindo agir na direção de uma escola humana, ética e inclusiva, iluminada pelas luzes da epistemologia da complexidade de Edgar Morin. Meu mestre e meu guia teórico. Além do mais, as vozes das professoras e das crianças são o testemunho.

Narro esse movimento instituído e instituinte (cotidiano) para ficar na memória.

#### BIBLIOGRAFIA

CAVALIERE, Ana. e COELHO, Lúcia M. *Cadernos de Pesquisa*, n. 119, p. 147-174, julho/2003.

CHAVES, Iduina Mont'Alverne. (2000). Vestida de azul e branco como manda a tradição: Cultura e rituais na escola. Rio de Janeiro: Editoras Quartet e Intertexto.

MAFFESOLI, Michel. *A contemplação do mundo*. Trad. de Francisco Franke Settineri. Porto Alegre: Artes e Ofícios Editora Ltda., 1995.

-----*No fundo das aparências*. Trad. de Nízia Villaça. Petrópolis: Vozes, 1996.

-----, *Elogio da Razão Sensível*. Petrópolis: Editora Vozes, 1998.

McLAREN, Peter. Os rituais na escola, em direção a uma economia política de símbolos e gestos na educação. Trad. de Juracy Marques e Ângela Biaggio. Rio de Janeiro: Vozes, 1992.

MORIN, E. *Ciência com consciência*. Trad. de Maria Gabriela Bragança e Maria da Graça Pinhão. Portugal: Publicações Europa-América, Ltda., 1982.

MORIN, Edgar. (1997). *O problema epistemológico da complexidade*. Lisboa: Publicações Europa-América, 1997.

MORIN, Edgar. *A Religação dos Saberes: o desafio do século XXI*. (2001). Rio de Janeiro: Ed. Bertrand Brasil, 2001.