



DIREÇÃO E GESTÃO

Minha questão é: como poderemos atingir a parte gestora? Em algumas situações percebo que existem professores até motivados, mas que não encontram apoio em suas propostas, ficando assim numa sensação de "estranho no ninho". Que orientações vocês dariam a um professor que tem esta vontade de modificar e melhorar, mas não encontra apoio - nem moral como também material - em sua Direção, Coordenação?

Professor:

Dar-lhe-ei a minha opinião, baseada na minha experiência e no contato com muitos outros colegas que estão a tentar alterar a sua prática.

Remar sozinho e conseguir que, dentro da Escola, alguns colegas nos apoiem é muito difícil. Mas *Roma e Pavia não foram feitas num só dia*, tudo tem o seu tempo: Lentamente, começando a existir resultados e esclarecendo todos os intervenientes, é possível mudar algo.

Na entrevista, comenta sobre a autonomia das escolas, comparando rapidamente a legislação brasileira e a portuguesa. Se possível, explique melhor esta autonomia. Em Portugal, ela é apenas a seleção e dispensa de profissionais que atendam ou não ao projeto da escola? E com relação ao currículo, frequência dos alunos, quantidade de dias letivos? A autonomia é apenas esta?

No caso brasileiro, a LDB prevê autonomia progressiva. Mas se forem observadas as normas gerais de direito, que são rigorosas. Você jogou a batata quente no colo dos professores e de sua apatia. Isto é complicado, pois, ao contrário de Portugal, a legislação brasileira não prevê instrumentos de autonomia.

Educadora brasileira:

Muito boa sua questão, pois ela nos permite pensar um pouco sobre a dimensão macro da nossa escola brasileira a partir do caso português.

A lei portuguesa, mais especificamente o Decreto-Lei nº 115-A/98, de 04 de maio¹ "Aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, bem como dos respectivos agrupamentos." Trata-se de uma lei ampla, que envolve muitos outros aspectos, para além da abertura para que a escola contrate e dispense os seus profissionais. Só isso não basta. Quando toquei neste ponto foi a título de exemplo, para

¹ (<http://www.fenprof.pt/?aba=27&cat=109&doc=156&mid=115>)



demarcar até onde foi possível se chegar, considerando que parece ser ponto pacífico, que, pelo menos no Brasil e em outros países de que tenho informações, uma vez concursado, o profissional somente em casos extremos é demitido do serviço público.

Sou professora concursada da rede estadual de ensino do Rio Grande do Norte, há 16 anos. Durante esse tempo, jamais soube de nenhum caso do professor ter sido dispensado, porque não atende aos objetivos do projeto da escola, ou mesmo porque, ano após ano, os seus alunos seguem em frente com enormes fraturas nas aprendizagens.

Pois bem, em Portugal o Decreto-Lei estabelece que o "projeto educativo, o regulamento interno e o plano anual de atividades constituem instrumentos do processo de autonomia das escolas". Neste sentido, a comunidade da Escola da Ponte estruturou e defendeu os seus documentos, conforme a sua realidade, a sua práxis, os seus princípios e concepções.

Quanto à lei brasileira, considero que há muitos clarões que ainda não soubemos aproveitar. E aí a batata está mesmo no colo dos profissionais de educação... Acredito que as mudanças realmente acontecem de baixo para cima. Tanto é que, em Portugal, por enquanto, só existe a Ponte com um contrato de autonomia assinado. E o Decreto-Lei é de 1998!

A Ponte conseguiu, porque já era autônoma, independentemente de papel, pois se fez transgredindo, o que não é comum se fazer. Somos medrosos, às vezes nada ousados. Quando tudo começou, o iniciador aprendeu e ensinou que, para ser autônomo numa sociedade nada democrática, é preciso transgredir as leis, as normas estabelecidas, é preciso se expor, enfrentar, desafiar, estudar para saber explicar o porquê das coisas. Foi trabalhando aos pouquinhos, inicialmente de forma solitária, depois outros se juntaram e, passados 30 anos, temos um projeto frágil, mas real.

Penso que, nem nos tempos mais difíceis, o iniciador do projeto duvidou de que fosse possível. E deve ter feito da esperança o antídoto para o medo. Deu no que deu... Agora, é a nossa vez, mas fico feliz, porque sei que em muitos recantos do nosso país há coisas acontecendo.

Há no projeto da escola a previsão de *subsídios financeiros* que ajudem a manter a escola para além do que é previsto pelo ME? Os pais ou outras entidades privadas costumam colaborar financeiramente para a execução de algum projeto? Neste caso, de que forma está previsto no contrato de autonomia a gerência desses recursos? O ME tem a curto prazo alguma proposta para melhorar as condições do espaço físico da escola? Vocês fazem esta reivindicação ao atual governo?

Pai de aluno:

A área financeira é da responsabilidade dos serviços administrativos, contudo, para além do que é previsto pelo ME, os pais fazem uma entrega "global" de um valor estimativo do custo de livros e



material escolares normalmente “exigidos” aos pais no ensino tradicional, permitindo à escola gerir essa verba da maneira mais apropriada para aquisição do material que os orientadores educativos entendem ser necessário para o dia a dia da escola.

Julgo haver, anualmente, execução de projetos (uns com entidades privadas, outros com entidades públicas) que dotam a escola de recursos diversos (monetariamente e em equipamentos). Quanto ao melhoramento das condições do espaço físico da escola, existe o compromisso do ME de construir novas instalações, sendo que a escola é parte integrante das negociações no que diz respeito às características que se coadunem com as práticas do seu projeto.

Entendo que o grande problema de hoje em dia está na motivação do próprio professor, por diversos motivos, mas o mais preocupante, a meu ver, está na falta de amor e paixão pela Educação. Vemos em sala de aula, professores (alguns nem o são) que entram pra fazer seu papel apenas profissional (e muito mal feito) e deixam de lado a emoção que um educador deve ter... A maneira como olham seus alunos, sem amor, sem credibilidade e querendo os transformar em robzinhos receptores de informações...

A pergunta é: como vocês (equipe gestora) fazem na Ponte para motivar seus professores e profissionais para assim respingar a motivação nos alunos?

Professor:

Através do nosso contrato de autonomia, o processo de seleção de professores para a Ponte já nos permite um grau de escolha mais fino do que considerar a média final de curso e o tempo de serviço. Aquilo que importa é a pessoa do educador... Mas não existem na Ponte professores como descreve. Ainda temos muita coisa para afinar, como equipa, todos e cada um de nós, para trabalharmos melhor e encontrar novas soluções para novos e velhos problemas.

Qual é o critério utilizado para a admissão de alunos nos quadros da escola da Ponte?

Pai de aluno:

Pelo que sei, são admitidos todos os alunos que os pais querem matricular pela primeira vez, até um determinado limite. O restante é sequencial, ou seja, passam de núcleo para núcleo, sendo admitidos também para os anos intermédios aqueles que optam pela Ponte, até preencherem as vagas, também com um determinado limite.

Acredito que não haveria limites nas admissões se houvesse instalações maiores, que tanto ambicionamos e reivindicamos.



No Brasil, pelo menos na minha cidade (Cabo Frio - RJ), os alunos têm condução, livro didático, uniforme, alimentação, um kit material por conta do governo. Porém, eles não valorizam e, às vezes, fazem pouco caso. Deparamo-nos com a falta de cuidado com esses materiais, principalmente com os livros didáticos, atrapalhando as atividades em sala de aula. Muitas vezes levamos o conhecimento dos pais, que parecem ter a mesma atitude. Os alunos da Escola da Ponte também recebem esse tipo de ajuda do governo? Trabalham com livros didáticos? Como fazem?

Mãe de aluna:

Aqui, os pais pagam consoante o núcleo em que o seu filho se encontre uma verba anual, que inclui os gastos com todo o material escolar que eles precisam (mochilas, cadernos, lápis, livros, etc.). Trata-se de rentabilizar os recursos. Como já percebeu, se eles não estão todos a estudar a mesma coisa ao mesmo tempo, então para quê terem todos os mesmos livros, que levam e trazem de casa para a escola e vice-versa?

Essa verba é gerida pela escola, que consegue melhores preços na compra em conjunto de todos os materiais, diversificando e ampliando os dispositivos de estudo e pesquisa ao alcance de todos os alunos (internet, assinatura de revistas etc.). Deste modo, o material de pesquisa e os livros são de todos e têm que ser estimado como tal. Tendo o material pessoal igual para todos (a pasta, os cadernos...), evitam-se "distrações", combate-se o consumismo e estimula-se a criatividade, pois eles arranjam sempre forma de personalizá-lo. E, quando o lápis acaba, só têm que pedir outro a um professor...

Quanto aos apoios do Governo, também os há, dependendo dos rendimentos dos pais e têm que ser os próprios pais a pedi-los. São, então, atribuídos pelo Estado em escalões que determinam a sua comparticipação nestas verbas.

Gostaria de saber com base em quais critérios vocês escolheram esta gama de educadores para fundamentar a ação pedagógica da Escola da Ponte? Qual o a abordagem que predomina? E a que menos predomina? Porque acredito que, apesar da vasta referência pedagógica sempre ocorre o predomínio de uma abordagem...

Professora:

Poderei afirmar que a Ponte não tem uma abordagem predominante, recorre a variadas e diferenciadas abordagens. Fundamentalmente, o nosso quadro de referência está definido por princípios em que assenta a intervenção e o Projeto Educativo. A Ponte reveste-se de um carácter sistêmico, emergindo de uma organização, de uma visão global da escola como um todo, integrando



a heterogeneidade dos alunos e o trabalho em grupo, a polivalência dos espaços e o trabalho em equipa de professores, implicando uma ação coletiva, assente numa lógica comunitária.

Aprendemos a ouvir, a distinguir queixas de problemas e a criar atitudes conjuntas. Este trabalho é realizado pela coordenação da escola e supervisionado, em muitos casos, pela psicóloga escolar que adota, como base de suas ações, a linha psicanalítica. Visto que a Escola da Ponte lida com alunos que apresentam dificuldades de comportamento e emocionais, com conselho, com posturas críticas, com auto avaliação, trabalho de equipe, que mexem com a subjetividade, que tipo de suporte recebe o profissional que lida com tudo isso? Bastam os conselhos e diferentes encontros de equipe, ou é preciso algo mais?

Professor:

O trabalho cooperativo de professores (há sempre mais que dois em cada espaço, em cada momento), a autoformação e a formação em círculo de estudo são suportes que permitem a todos e a cada um dos orientadores educativos dar resposta a todos e a cada caso.

Nos últimos dois anos, integramos duas psicólogas na equipa de projeto. Mas, porque estamos imersos na tal "crise", não foi possível dar-lhes a conhecer o projeto (na prática) e elas ainda agem de modo clínico, quase supletivamente, dentro dos modelos de intervenção em que foram formadas. Espero que, passada a crise, as psicólogas venham a ter tempo e disponibilidade para entender como se deve trabalhar na Ponte. Elas são pessoas capazes de entender e de mudar.

Pessoalmente (ainda não falei na equipa sobre isso), creio ser necessário integrar novas valências na equipa de projeto (educadores sociais, animadores socioeducativos, sociólogos, antropólogos, especialistas em diversas áreas das chamadas "necessidades educativas especiais" etc.), que sejam capazes de trabalhar nos mesmos espaços, cooperativamente.

Conselhos e encontros não bastam. É preciso predisposição pessoal para aceitar, estudar, mudar-se...

Gostaria de saber como se dá o entrosamento por parte dos professores que começam a trabalhar com essa diferente maneira de ensinar-aprender. Porque, nas escolas tradicionais, tudo é tão definido, com pouca ou nenhuma autonomia (dos professores, alunos, pais). Há muito estranhamento, ansiedade. Conte-nos um pouco, por favor.

Professor:



Um professor da Ponte disse a seguinte frase: “Quem ainda não chorou ainda não é professor da Ponte”. Em grande parte, é verdade. Mesmo quem tem uma boa ideia sobre o que é a Ponte tem uma ideia muito idealizada e, por vezes, custa a entrar na realidade.

A grande proximidade entre alunos, professores e pais é muito boa, mas também coloca novos desafios que são, por vezes, muito complicados de gerir. A minha experiência diz-me que, na primeira vez que estive a trabalhar na Ponte, precisei de, pelo menos, seis meses para compreendê-la, a ponto de me sentir confortável e seguro. Contudo, quando voltei, passados três anos, precisei de mais três meses para me voltar a sentir seguro.

Tudo demora o seu tempo e cada um precisa do seu. Mesmo agora, que já me considero muito à vontade, reconheço que ainda tenho muito para aprender e coisas a melhorar. Que o digam os colegas...

A mudança e a ruptura são sempre difíceis. Os professores sofrem de um grande mal, que é o de não saberem fazer essa mudança e ruptura, porque se acomodam. Podemos querer mudar, mas sozinhos, a verdade é que é muito difícil alterar seja o que for, se temos outras dezenas de professores que se acomodaram. Por isso, pergunto: que fazer quando se quer romper e mudar o "sistema"? Por onde começar? Acha que é possível iniciar uma ruptura e mudança na escola, começando quando os alunos têm 15/16 anos? Em todos os casos que conheço, começa-se sempre com crianças pequenas... Estarão os mais velhos remetidos ao esquecimento dos professores que tentam a Utopia?

Professor:

A "experiência" diz-me que é possível realizar mudanças em qualquer idade. É possível fazê-lo com grupos de alunos da faixa etária dos 15/16 anos. Para tal, duas condições bastam: mudar-me e estar numa equipe.

Mesmo na universidade, onde estive durante alguns anos (sem nunca deixar de estar na Ponte...), foi possível trabalhar em equipe (multidisciplinar). Aí, trabalhei com adultos (entre os 20 e os 30 anos), tendo por companhia permanente uma jovem psicóloga e por retaguarda um grande número de professores universitários, que ousaram mudar, defrontando os dinossauros da sua faculdade. Muitos dos jovens que sofreram a nossa influência são, agora, excelentes educadores. Alguns escolheram a Ponte para se realizarem profissionalmente.

Não se preocupe com os "acomodados". Mude. E encontrará companheiros de mudança.



Gostaria que vocês relatassem um pouco como vivenciaram o processo de chegada, adaptação e inserção na Escola Ponte; suas dificuldades e sucessos na construção de sua autonomia, junto aos colegas.

Professor:

Ainda hoje me estou a adaptar e desenvolver a minha autonomia dentro do projeto "Fazer a Ponte". E já cá cheguei há cinco anos!...

A autonomia que a Escola da Ponte promove fez-me desconstruir algumas percepções que tinha. Esta autonomia díspar de ser-se solitário faz com que tenhamos de desenvolver um espírito de equipa e recursos capazes de, coletivamente, dar resposta aos problemas que surgem. Esta "interdependência autônoma" implica, necessariamente, um grande espírito de auto criticidade, capacidade de diálogo e avaliação. A adaptação e o crescimento são feitos de momentos de sofrimento, desânimo e introspecção, mas também de partilha de conhecimento, diálogo, formação, conforto e de desenvolvimento cognitivo e social.

Ainda hoje sinto que tenho de crescer, aprender e adaptar-me, até porque este é um processo longo, tendendo para o inacabado.

Professora:

Comparo a minha chegada e adaptação à Ponte com a chegada e adaptação das crianças. Com a grande diferença de que eu já dispunha de algum conhecimento teórico da escola.

Fui extremamente bem recebida por todos, que me deixaram à vontade para observar, participar e perguntar. Tinha receio (penso eu que natural) em falhar, em não corresponder às expectativas da escola. Mas rapidamente aprendi que pedir ajuda é uma qualidade e não um sinal de fraqueza. Para todos, pedir ajuda é natural. Os alunos vêem os orientadores educativos a ajudar-se, a trabalhar em conjunto e não estranham.

Eu trabalhei em várias escolas, antes de vir para a Ponte. As coisas não funcionavam da mesma forma...

O trabalho direto com os alunos, nos primeiros dias, foi um pouco confuso, porque era muita informação ao mesmo tempo, muitos dispositivos... Aprendi a utilizá-los e aprendo muito com eles. É extremamente gratificante começar a trabalhar com crianças que vêm conotadas como problemáticas e, decorrido algum tempo, com mais ou menos dificuldade, percebê-los e ouvi-los dizer que gostam da escola e que, na Ponte, os professores os percebem. Ver crianças ditas com necessidades educativas especiais a pedir a palavra, a serem crianças... É gratificante, quando um aluno me chama à atenção, porque me esqueci de arrumar a cadeira, ou porque fiz alguma coisa que não devia... É gratificante ouvi-los, saber o que se passa na cabecinha deles, os



constrangimentos, as preocupações, as alegrias... É gratificante acordar e saber que vou trabalhar para a Escola da Ponte.

Infelizmente, o sistema remete os professores para algo de que eles mesmos não têm muita clareza, ou sabem explicar. Nesse caso, a avaliação feita pela maioria dos professores é feita a partir de SUAS concepções, SEUS valores e SUAS expectativas... Concordo com a avaliação feita na Escola da Ponte e acredito ser por aí mesmo o real e importante objetivo da avaliação. Mas o que é feito com um professor que chega à escola da Ponte com o perfil da avaliação classificatória? Como lhes é passado o objetivo da avaliação feita na escola da Ponte? Como eles reagem aos resultados e se adaptam, para avaliar cotidianamente?

Professora:

Primeiramente, é preciso referir que, com a Assinatura do Contrato de Autonomia, a Escola da Ponte adquiriu (entre outros) o poder de estruturar o processo de contratação dos orientadores de forma diferente das outras escolas: um dos critérios de seleção mais importante é que o candidato tenha pleno conhecimento do nosso Projeto Educativo e dos princípios fundadores do mesmo.

Este critério é de grande importância, se pensarmos que, para que se operacionalize um projeto e se implementem orientações pedagógicas específicas, é indispensável que todos os intervenientes no processo partilhem dos mesmos pressupostos e tenham um mesmo entendimento sobre posturas profissionais essenciais.

Desta forma, um professor que chega à Escola da Ponte deverá assumir perante o coletivo uma postura cooperante e sempre reflexiva. As questões que coloca acabarão por passar pela sua cabeça em busca de respostas que expliquem os fundamentos deste projeto. Isto é: todos nós passamos por um período de desconstrução pessoal e profissional, que deverá ter sempre como fim último os interesses do Projeto Educativo.

O dia a dia vivido em trabalho cooperativo de professores, as reuniões, com espírito colegial, de equipa e os momentos de formação conjuntos ajudam os professores da Ponte a discutir questões como as que nos têm sido colocadas, nomeadamente sobre avaliação. Lembro-me de que, quando, há quatro anos, integrei esta equipe, muitas vezes questionei o professor José sobre variados tópicos, e a sua resposta era sempre a mesma: "Procura respostas e, quando souberes mais sobre isso, vamos sentar-nos para conversar". Essa deverá ser a postura de um orientador educativo: a de auto-reflexão e questionamento. Acima de tudo, é fundamental que, quando se trabalha num projeto, todos os intervenientes tenham uma postura comum, pois basta um não a ter, para que se comprometa a sua realização.



Os professores estão na Ponte em tempo integral? Essa disponibilidade é total?

Professor:

Felizmente, em Portugal, é possível e praticamente obrigatório que só se trabalhe numa escola, ou seja, com um horário completo de 35 horas semanais.

Como é realizado o processo de seleção dos professores? Por habilidades? Pessoalidade? Sensibilidade? É trabalhado algum tipo de formação continuada junto a eles? Como manter a motivação de fazer parte do projeto?

Nos textos, aparece, por vezes, a existência de um "mal estar docente" ser um dos desafios...

Educadora brasileira:

Logo que cheguei à Ponte, percebi que muitos professores tinham acabado de ser admitidos. Parece que a seleção desses professores foi um pouco diferente das anteriores, enfatizou questões como experiência, currículo, título... Foi um pouco mais burocrática. Muitos dos que entraram nunca tinham vivenciado a Ponte e alguns dos que deixaram de entrar já eram voluntários da escola, já conheciam um pouco essa prática e acreditavam no projeto. Acho que o "mal estar" começou daí.

Para estar na Ponte, é necessário abraçar o projeto e ter disponibilidade para a "desconstrução". Isso não é fácil para muitos docentes! É preciso um trabalho de formação permanente e muita discussão coletiva.

Os docentes se reuniam toda quarta feira para discutir o trabalho e pareciam ser reuniões "quentes". Havia diferentes opiniões sobre o projeto e sobre a forma de conduzi-lo. Não percebia um movimento muito organizado em termos de formação continuada: leituras, grupos de estudo... Acho que é outro grande desafio no futuro da Ponte.

A Autonomia e Motivação dada aos professores oportunizaram a realização da Ponte. Percebemos também em nossas escolas o comprometimento de professores motivados, por propostas educacionais apresentadas, discutidas e construídas pela equipe de professores. O que me instiga à pesquisa é saber como a autonomia passa a fazer parte da pessoa como profissional.

Porque uma equipe de professores perde a motivação e autonomia diante da mudança do líder? Por que professores motivados e autônomos numa proposta construída retomam a inércia e a dúvida de quem espera sempre o motivador? Porque se desestimulam novamente?



Professor:

Esse é um dos grandes mistérios por desvendar. As regressões a que assisti, em projetos, que acompanhei de muito perto, resultaram, quase sempre, da mudança de líder. Sempre que isso aconteceu, muitos professores refugiaram-se em posições mais seguras, que o mesmo é dizer: mais acomodadas. Como referi, esse fenômeno continua sendo um mistério por desvendar. Mas hei-de conseguir entender.

Gostaria de saber se a ampliação da Escola da Ponte, passando do atendimento a alunos de 1º a 4º anos para 1º a 9º anos se deu por necessidade da comunidade e se essa mudança, no sentido de ampliação do número de alunos, tem interferido na utilização dos espaços de estudo? Gostaria também de saber se o número de estudantes por grupo é definido pelo número de docentes que estão trabalhando naquele ano ou se, na filosofia do Projeto, existe algum número ideal de estudantes (mínimo e máximo) por grupo, para que o professor tutor possa atendê-los adequadamente.

Educadora brasileira:

Em conformidade com o Contrato de Autonomia, durante o mês de maio a Escola encaminha para o Diretor Regional de Educação uma proposta fundamentada para a constituição da equipe para o ano que se iniciará no mês de setembro. A projeção é com base no número de alunos que a escola estima que irá matricular. É levada em consideração às características da população escolar e os objetivos do trabalho nas dimensões psicopedagógica, socioeducativa e curricular. Para os grupos sem alunos ditos com "necessidades educativas especiais" existe um tutor para cada 10 alunos e quando há alunos com "necessidades educativas especiais" fica um tutor para cada 5 alunos. Porém, a Equipe vai fazendo a gestão de acordo com a realidade, pois a idéia é que todas as crianças são especiais, são diferentes umas das outras, embora algumas necessitem de mais ou menos atenção de um profissional. O quadro de profissionais poderá mudar de um ano para outro, de acordo com as varáveis que aponte.

Quanto aos espaços, a Ponte hoje está com o número máximo de alunos que as suas instalações permitem acolher.

Pai de aluno:

Acredito que não haveria limites nas admissões, se houvesse instalações maiores, que tanto ambicionamos e reivindicamos.