

## **A PRÁXIS NA GESTÃO ESCOLAR: A FILOSOFIA COMO NORTEADORA DA ESCOLA REFLEXIVA**

**Fernando Carlos Pereira<sup>1</sup>**

### **Resumo**

Este estudo tem como pressuposto que o papel do gestor implica uma responsabilidade que resulta em exigência de aperfeiçoamento constante. Tal gestor corresponde ao profissional manifestando atitude de “reflexão sobre sua prática”, não apenas em sua preparação, mas durante o seu desenrolar e depois desta, procurando extrair da própria “ação” elementos que ajudem a melhorá-la constantemente. Assim, ressalto a importância do papel do gestor em repensar constantemente o progresso da escola em consonância com a profissionalização do trabalho docente, através da consideração de cada contexto específico, num movimento de busca de sentido para o ensino e para a aprendizagem. Finalizando este estudo pretendo esclarecer o papel da filosofia como norteadora entre o gestor e a escola reflexiva e a construção desta, seja na formação do professor ou na administração desta escola, tudo isso, indispensável na época da sociedade da informação e fazer a análise dos referenciais teóricos existentes sobre a escola reflexiva utilizando a filosofia.

**Palavras-chave:** Escola Reflexiva. Gestão Escolar. Filosofia. Filosofia da Práxis. Teoria e Prática.

### **Abstract**

This study assumes that the manager's role implies a responsibility that results in constant improvement. Such a manager corresponds to the professional expressing an attitude of "reflection on his practice", not only in its preparation, but during its development and afterwards, seeking to extract from its own "action" elements that help to improve it constantly. Thus, I emphasize the importance of the role of the manager in constantly rethinking the progress of the school in consonance with the professionalization of teaching work, through the consideration of each specific context, in a movement of search for meaning for teaching and learning. At the end of this study I intend to clarify the role of philosophy as a guide between the manager and the reflective school and the construction of this, whether in the training of the teacher or in the administration of this school, all this, indispensable in the era of the information society and make the analysis of the references theorists about reflective school using philosophy.

**Keywords:** Reflexive School. School management. Philosophy. Philosophy of Praxis. Theory and practice.

---

<sup>1</sup> Mestrado em Teologia pela Faculdade de Educação Teológica do Estado de São Paulo; Pós-Graduação em Gestão Educacional e Pós-Graduação em Sociologia e ensino da Sociologia pelo Centro Universitário Claretiano; Bacharel em Teologia (Princípios Evangélicos) pela Faculdade Teológica de Boa Vista – RO; Bacharel em Teologia (Princípios Católicos) pelo Centro Universitário Claretiano; Licenciatura em Filosofia – Centro Universitário Claretiano; Segunda Licenciatura em Pedagogia pela Universidade Metodista de São Paulo. Atualmente dedica-se na prestação de serviços de Revisão de Artigos Científicos, Monografias e Projetos de Mestrados e Doutorados. [prof.fernandopereira@hotmail.com](mailto:prof.fernandopereira@hotmail.com)

## **Introdução**

Este trabalho procura relatar a importância da filosofia da práxis no auxílio da gestão educacional com o intuito de proporcionar momentos de reflexão que orientem o gestor no desenvolvimento de uma escola reflexiva.

Assim, o trabalho conta com duas partes e uma ação reflexiva. A primeira descreve o papel do Gestor no desenvolvimento da escola reflexiva; que resultou nos tópicos sobre o conceito de reflexão no contexto da profissão docente; a formação reflexiva de professores; escola reflexiva e a importância do gestor na formação do professor reflexivo.

Em seguida, na parte dois, a importância da filosofia das práxis na gestão com o intuito de permitir a “reflexão sobre a prática” e nas ferramentas de ensino uma vez que a escola tem a função de difundir os conteúdos concretos e vinculados às realidades sociais.

Esta reflexão pretende mostrar um breve caminho pelas formas como os estudiosos discorreram sobre a questão do conhecimento.

Com o auxílio das obras desses e outros autores, teremos uma bússola para apontar uma direção de como a gestão pode ser pensado a fim de se criar na organização (escola reflexiva) um ambiente propício a maiores possibilidades de se atingir as metas e manter a sobrevivência da própria organização.

## **Gestão Escolar: compreendendo conceitos**

Nesta primeira parte, uma vez que a escola tem a função de difundir os conteúdos concretos e vinculados às realidades sociais, estudar o papel do gestor no desenvolvimento da escola reflexiva nos permite a reflexão sobre suas práticas e ferramentas.

Martins (2007) nos mostra que a gestão tem como objetivo geral, dar condições para que os objetivos da educação sejam atingidos. Envolve o aperfeiçoamento do processo total ensino-aprendizagem, pois, até certo ponto, há uma interdependência dos dois aspectos. Os objetivos gerais da educação nacional são o desenvolvimento integral do aluno e a sua integração no meio físico e social.

Brandão (1991) nos mostra que educar significa conduzir, orientar e é neste momento que entra o papel do Gestor no intuito de guiar seus professores e subordinados na direção correta, a da reflexão. Também conduzir toda pessoa que não sabe alguma coisa, isto é, a educação é influência deliberada e sistemática exercida por maturos sobre imaturos, através de instrução, disciplina e desenvolvimento harmonioso de todas as potencialidades do ser humano, de acordo com a sua hierarquia essencial, dirigidas no sentido da união do educando com o seu educador como fim último.

Os objetivos do gestor vão de acordo com a época. E este devendo estar preparado para os desafios de cada realidade, diante de tantas linhas de pensamentos existentes mesmo contraditórios entre si. Cabe ao gestor ou ao colegiado, além de conhecer tais linhas, ter o bom senso de adequar à sua realidade uma corrente de pensamento que mais se aproxime de seu meio, sem, no entanto, isolar possibilidades de adequações de outras correntes.

Diante de todo o exposto, conclui-se que não existe educação sem associação filosófica e gestão educacional. Ainda que não se tenha consciência, o ato de educar, ensinar e supervisionar tornar-se sinônimo de filosofar. Não se pode negar que todas as correntes filosóficas deram contribuições super valorosas na construção da educação e, por isso, são tão importantes o estudo e a reflexão sobre a prática desses.

Neste contexto, o gestor deve ter conhecimento das linhas filosóficas e correntes de pensamento, adquirindo o que for positivo em cada uma. Porém, o gestor deve ter por base o questionamento, a indagação e, com isto, levar primeiramente, sua equipe de gestão, professores e os educando a questionar e a querer formar conceitos, conhecimentos sólidos e enraizados. Mas acreditando no senso crítico, nas indagações do ceticismo; e acreditando que cabe ao gestor levar a todos envolvidos com a escola reflexiva a adquirir conhecimentos através das indagações, dos “como” e “porquês”, e não apenas dar conhecimentos pré-fabricados e inquestionáveis, ter o ceticismo como a linha filosófica que mais se aproxima de uma verdadeira filosofia da educação.

Na obra *Supervisão da prática pedagógica uma perspectiva de desenvolvimento e aprendizagem*, Alarcão e Tavares (2007, p.16) conceituam supervisão como “o processo em que um professor, em princípio, mais experiente e mais informado, orienta outro professor ou candidato a professor no seu desenvolvimento humano e profissional”.

O “gestor” precisará organizar as situações onde o professor possa praticar e confrontar-se com problemas reais, para cuja resolução necessite da reflexão. O papel do gestor será então o de facilitar a aprendizagem, de encorajar, valorizar as tentativas e erros do professor e incentivar a reflexão sobre sua ação.

Será caracterizada a reflexão como meio, como estratégia para desenvolver professores reflexivos. A reflexão que as estratégias acarretam em vários níveis como mostra Quaglio (1989, p.10)

- Nível Técnico: a reflexão visa que os formandos atinjam, em curto prazo determinados objetivos;
- Nível Prático: a reflexão revela preocupação com os pressupostos, predisposições, valores e consequências aos quais as ações estão ligadas;
- Nível Crítico: a reflexão centra-se nos aspectos éticos, sociais e políticos de âmbito geral. Atenção para a necessidade de passagem nos níveis de reflexão. É preciso partir do mais simples para o mais complexo.

O papel do Gestor deverá ser sempre o de monitorar, sem dirigir em excesso a formação, que pode ser desenvolvida utilizando uma ou outra estratégia. É necessário criar condições propícias, não só de reflexão, mas também à emergência do professor investigador, pois um professor reflexivo levará o educando a refletir.

A escola reflexiva vê nos problemas motivo de crescimento, pois toda busca gera a aprendizagem. Está construída a partir da pesquisa-ação, pois como nos apontou Alarcão (2004, p.38), “uma escola reflexiva é uma comunidade de aprendizagem e um local onde se produz conhecimento sobre educação”. Tendo a pesquisa-ação como característica a contribuição para a mudança, a escola reflexiva traz dentro de suas veias profissionais condições de gerir sua própria ação e dialogar constantemente com ela, pois tem como finalidade a educação.

A base da escola reflexiva é a formação em serviço, visto que a avaliação constante das práticas conduz ao aprendizado.

Essa escola precisa ser gerida por um corpo reflexivo: a equipe pedagógica. Diz-se “equipe pedagógica” apropriando-se de uma nomenclatura utilizada por Brandenburg (2003, p. 23), que considera o serviço pedagógico estendido a várias pessoas: diretor, vice-diretor, coordenadores de curso, supervisores e orientadores, nomenclatura essa contrária a Teoria Geral da Administração de Chiavenato (2000).

Essa equipe tem a função de gerir de forma participativa, cooperativa e educativa. Educativa é a equipe que transpõe o conhecimento teórico para a prática de forma contextualizada, tendo a

realidade enquanto problematizadora, vendo a si e os coautores da gestão em diálogo e aprendizado contínuo. Age dentro de uma liderança compartilhada, percebendo a cultura organizacional enquanto elemento educativo e é gerida por todos, representada por um.

Essa escola reflexiva é baseada na inclusão, pois traz para si todo o corpo de alunos e professores num movimento de conhecer-se e se fazer conhecer, respeitando as individualidades, vivências e limitações.

O Gestor tem nos pares da equipe o apoio para as discussões, nos professores os problematizadores do seu fazer, pois sua ação induz ao crescimento profissional dos mesmos e seu próprio.

O supervisor pedagógico contribui para a formação dos professores articulando a teoria e prática, como mostra Nóvoa (2002) buscando fazer elo do seu saber e o conhecimento profissional dos professores, interagindo, mediando, intervindo, problematizando e questionando as vivências escolares, num movimento de aprendizagem contínua e mútua. Afinal, o papel fundamental do supervisor pedagógico é acompanhar as práticas dos professores com vistas à continuidade de sua formação no interior da escola, como nos aponta Placco e Almeida (2003, p. 25).

Nessa escola reflexiva, Alarcão (2004, p. 36) sugere que os envolvidos necessitam ter vários conhecimentos: conhecimento do conteúdo disciplinar, conhecimento do currículo, conhecimento do aluno e de suas características, conhecimento dos contextos, conhecimento dos fins educativos, conhecimento de si mesmo e conhecimento de sua filiação profissional. Esses conhecimentos são necessários enquanto base para um trabalho que vê no outro a extensão de si mesmo. Ao gestor cabe auxiliar o professor, instigando-o a partir de sua prática.

A supervisão é uma atividade cuja finalidade visa o desenvolvimento profissional dos professores, na sua dimensão de conhecimento e de ação, desde uma situação pré-profissional até uma situação de acompanhamento no exercício da profissão e na inserção na vida escolar. (ALARCÃO, 2004, p.65).

Portanto, gerir essa escola reflexiva é considerar a experiência, utilizar-se da observação, conceitualização, generalização e experimentação na ação. É considerar a escola em desenvolvimento e aprendizado, é estar integrada às pessoas e processos. É ter no centro não somente o aluno, mas todo o elemento humano.

Para gerir essa escola reflexiva é necessário ter um projeto, construído a partir de um diagnóstico inicial, um projeto vivo, dialogado e com objetivos claros. É necessário também

transformar esse projeto em projeto ação/reflexão, que é a característica da escola reflexiva: diagnosticar, refletir, buscar caminhos a partir da análise conjunta e agir. Este processo deve ser contínuo, ou seja, realizada a ação, inicia-se o processo avaliativo com as mesmas premissas: diagnóstico, reflexão, novos caminhos e nova ação.

Gerir esta escola requer a existência de professores igualmente reflexivos, que pensem e programem ações visando uma qualidade de ensino e aprendizagem.

Deseja-se, assim, uma equipe autora de ideias e pensamentos, que busque respostas para as indagações e não seja uma reprodutora de práticas não refletidas.

Durante muitos anos os professores foram usados como mão de obra para a formação de pessoas iguais em pensamento (poucos pensamentos!) e ações. Os programas curriculares, os livros didáticos, a legislação, os cursos de formação, muito contribuíram com esta perpetuação. No entanto estamos sentindo necessidade de mudança, as amarras já não podem nos segurar. A nova LDBEN<sup>2</sup> trouxe a tão conclamada autonomia pedagógica autorizada por ela ainda não se firmou nas escolas brasileiras, como afirma Alarcão (2004, p. 45).

O autor ainda continua afirmando que é urgente a formação de profissionais reflexivos e para que isto aconteça tornam-se necessários contextos que favoreçam o seu desenvolvimento, contextos de liberdade e responsabilidade.

Destacam-se os termos liberdade e responsabilidade por se acreditar que fazem parte dos espaços escolares, onde os atores deste meio interagem e fazem uma educação pautada também nestes princípios. Atualmente a escola, diferente de concepções anteriores, é considerada um espaço privilegiado para a formação de profissionais reflexivos. Muitos professores que se encontram nas escolas já frequentaram a formação inicial há um bom tempo.

Portanto a formação proporcionada no seio da escola deve viabilizar o estudo, a troca entre os pares, sendo capaz de (trans)formar práticas, conceitos e proporcionar um debate coerente com o atual contexto educacional. A escola deve estar organizada de modo a criar condições favoráveis ao diálogo e a refletividade tanto individuais como coletivas.

---

<sup>2</sup> Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

A escola e especialmente aqueles que organizam as situações de diálogo entre os professores precisam compreender o que é ser professor e como se pode e deve formar aquele profissional que é o professor como mostra Alarcão (2004, p.25).

### **A práxis, a filosofia norteando a escola reflexiva.**

Na parte anterior mostrou-se o papel do Gestor no sentido de levar “toda” a sua equipe à reflexão, isto acarretaria, ou é o esperado, de que toda a escola se torne reflexiva, visto a conduta de seus gestores.

É impossível falar em educação sem se falar em filosofia. Ainda que de forma inconsciente, respira-se e vive-se a filosofia no dia-a-dia, tendo a filosofia como estudo que orienta o indivíduo tanto na aquisição da concreta visão da vida, seus valores e significados, seus fins próximos e últimos, ou seja, quando sob a conduta humana em geral.

Assim, torna-se difícil escolher uma escola, uma linha de pensamento para identificá-la com a filosofia da educação, visto que todas dão valorosas contribuições e tendo em vista também o valor das experiências.

Sobre a definição de filosofia, Teles (2006, p.79) afirma que:

[...] A definição que proporemos a seguir é, apenas, uma dentre outras possíveis. Distingue-se das outras, talvez, por seu realismo e por sua simplicidade e modéstia. Há realmente muitas definições de acordo com o sistema ou o ponto de vista que se adote. Contudo, objetivamente temos que convir: primeiro, que objeto da filosofia não pode coincidir com os das ciências positivas e em segundo lugar que o seu método de tratar objetos coincidentemente com as ciências é inteiramente diverso do método científico.

A relação da filosofia com a educação existe desde o mundo grego. Os filósofos gregos, em busca da aretê<sup>3</sup> humana, foram os que deram início às discussões sobre a filosofia da educação e seu sentido no mundo. Viam na educação um meio necessário para o alcance de uma cultura ideal e de uma alma purificada, capaz de elevar o homem ao conhecimento inteligível, apostando na busca de um ideal artístico de cultura.

---

<sup>3</sup> Aretê (do grego ἀρετή aretê,ês, "adaptação perfeita, excelência, virtude") é uma palavra grega que expressa o conceito grego de excelência, ligado à noção de cumprimento do propósito ou da função a que o indivíduo se destina (ABBAGNANO, 2000, p.294).

A busca pela educação ideal é representada por Platão na metáfora da “alegoria da caverna”, no momento em que um dos homens presos no fundo de uma caverna consegue se libertar do conhecimento da doxa<sup>4</sup>, enxergando a luz da verdadeira realidade.

Portanto o caminho da Filosofia, para Platão, era o de conhecer a realidade por conceitos, “até perceber que a própria realidade é, ela mesma, o mundo das ideias, dos conceitos puros, ou mais exatamente, das formas puras” como mostra Ghiraldelli (2001, p.32-33).

Na visão platônica, a filosofia deveria transcender a contingência histórica, contribuindo para o processo de esclarecimento da verdadeira sabedoria, na superação das falsas crenças, lançando a ideia de uma educação para a virtude, uma educação perfeita, com a qual o homem se torna culto e erudito.

E, nessa expectativa, a educação acabou tornando-se objeto de estudos e reflexão da filosofia desde os tempos gregos. Pode-se dizer que a filosofia da educação surgiu do forte vínculo entre a filosofia e a pedagogia estabelecido no decorrer dos anos, pois a filosofia, preocupada com as formas do conhecimento perfeito, orientou o homem segundo a razão, inferindo um pensamento pedagógico que busca a perfeição.

Assim, percebe-se a disciplina sendo marcada pela história do pensamento filosófico, com fundamentos e objetivos voltados aos entendimentos da tradição. Diante disso, emerge a necessidade de se questionar sobre a própria formação dos professores e rediscutir a tarefa da disciplina através de parâmetros mais atualizados da cultura filosófica.

Considerando que a maioria das instituições educativas não contemplam a especificidade do assunto, torna-se relevante discutir essas questões, aprofundando as investigações na área. Em outros termos, a motivação deste trabalho é o de encontrar através dos debates no processo de formação de educadores novas abordagens teóricas e práticas para uma escola reflexiva que saiba usar as dúvidas como meio para superar as dificuldades.

Ribeiro (1991) citando Gramsci, afirma que é impossível visualizar saídas que não passem pela escola, e isto nos mostra um caminho, antes de tornar-se nossas escolas reflexivas, precisamos fazer refletir nosso sistema educacional, e isto é algo complicado.

---

<sup>4</sup> Doxa (δόξα) é uma palavra grega que significa opinião e de onde se originam as palavras ortodoxo e heterodoxo (JAPIASSÚ, 2006, p.78).

A “práxis”, que é a reflexão sobre a nossa prática, nos mostra que não podemos ficar dependentes do Estado quando se trata de reformar a escola, mas sim, se quisermos transformar a escola de hoje em uma escola reflexiva no futuro seus gestores deverão não só ser educadores, mas administradores, capazes de ajustar estruturas e modificar sistemas.

É o que a filosofia da práxis nos norteia, é preciso pensar o mundo e a realidade de modo diferente, novo, elaborar um pensamento crítico entre a nossa teoria e a nossa prática, pois a práxis é transformadora, tanto no sentido reflexivo como no sentido social que é o resultado final esperado.

O gestor será levado o tempo todo a refletir sobre sua teoria e prática e isto será levado a todos da equipe e para a escola reflexiva, assim terá uma compreensão da realidade e sentirá o movimento transformador da práxis.

Este é o significado literal da práxis, ação, e é isto que um gestor que tem em mente uma escola reflexiva precisará ter ação, agir na hora necessária, refletir sobre o que é necessário, tomar medidas de transformação, mesmo que estas gerem no primeiro momento desconforto, mas refletindo conjuntamente para não correr o risco de se precipitar e ter de voltar atrás em uma decisão não correta.

A filosofia vai nortear o gestor para uma escola reflexiva, pois em síntese, não é tão-somente uma interpretação do já vivido, daquilo que está objetivando, mas também a interpretação de aspirações e desejos do que está por vir, do que está para chegar. Os filósofos captam e dão sentido à realidade que está por vir e a expressam como um conjunto de ideias e valores que devem ser vividos, difundidos, buscados. Eles têm uma “sensibilidade”, um “faro” mais atento para perceber o que já estão se manifestando na realidade, ainda que de uma maneira tênue.

A educação é um típico fazer humano, ou seja, um tipo de atividade que se caracteriza fundamentalmente por uma preocupação, uma finalidade a ser atingida. A educação dentro de uma sociedade não se manifesta como um fim em si mesmo, mas sim como um instrumento de manutenção ou transformação social.

Assim sendo, ela necessita de pressupostos, de conceitos que fundamentem e orientem os seus caminhos. A sociedade dentro da qual ela está deve possuir alguns valores norteadores de sua prática, é a práxis, a reflexão sobre a própria prática.

Não é nem pode ser a prática educacional que estabelece os seus fins. Quem o faz é a reflexão filosófica sobre a educação dentro de uma dada sociedade. As relações entre educação e filosofia parecem ser quase “naturais”. Enquanto a educação trabalha com o desenvolvimento dos jovens e das novas gerações de uma sociedade, a filosofia é a reflexão sobre o que e como devem ser ou desenvolver jovens e esta sociedade.

Teixeira (1969, p.9) afirma que:

Chega a refletir que “muito antes que as filosofias viessem expressamente a ser formuladas em sistemas, já a educação, como processo de perpetuação da cultura, nada mais era do que o meio de se transmitir a visão do mundo e do homem, que a respectiva sociedade honrasse e cultivasse”. Evidentemente, nessa afirmação o autor está tomando filosofia como forma de vida de um povo, e não como sistema filosófico elaborado e explicitado deliberadamente.

Filosofia e educação são dois fenômenos que estão presentes entendidas as sociedades. Um como interpretação teórica das aspirações, desejos e anseios de um grupo humano, o outro como instrumento veiculado dessa interpretação, e a práxis faz refletir sobre estes dois fenômenos.

A filosofia fornece para a educação uma reflexão sobre a sociedade na qual está situada, sobre o educando, o educador e para onde esses elementos podem caminhar.

Nas relações entre filosofia e educação só existem realmente duas opções: ou se pensa e se reflete sobre o que se faz e assim se realiza uma ação educativa consciente; ou não se reflete criticamente e se executa uma ação pedagógica a partir de uma concepção mais ou menos obscura e opaca existente na cultura vivida do dia-dia e assim, se realiza uma ação educativa com baixo nível de consciência.

O educando, quem é, o que deve ser, qual o seu papel no mundo; o educador, quem é, qual o seu papel no mundo; a sociedade, o que é, o que pretende; qual deve ser a finalidade da ação pedagógica. Estes são alguns problemas que emergem da ação pedagógica dos povos para a reflexão filosófica, no sentido de que esta estabeleça pressupostos para aquela. (LUCKESI, 1994, p. 28)

Assim, sendo, não há como se processar uma ação pedagógica sem uma correspondente reflexão filosófica. Se a reflexão filosófica não for realizada conscientemente, ela o será sob forma do “senso comum”, assimilada ao longo da convivência dentro de um grupo. Se a ação pedagógica não se processar a partir de conceitos e valores explícitos e conscientes, ela se processará, queiramos ou não, baseada em conceitos e valores que a sociedade propõe a partir de sua postura cultural.

Quando não se reflete sobre a educação, ela se processa dentro de uma cultura cristalizada e perenizada. Isso significa admitir que nada mais há para ser descoberto em termos de interpretação do mundo. É propriamente a reprodução dos meios de produção.

Por mais grandiosa que seja uma cultura, ela jamais é a interpretação acabada do ser. A ciência, a moral, a arte, a religião, a política, a economia são expressões visíveis, codificadas de uma determinada interpretação, que em seu conjunto perfaz aquilo que denominamos cultura ou de modo mais amplo, “mundo”. Estamos tão habituados a encarar esse “mundo”. Estamos tão habituados a encarar esse “mundo” interpretado como “natural” que não nos damos conta de que ele é apenas possível e realizada interpretação do ser. (BUZZI *apud* LUCKESI, 1994, p. 32)

Inconscientemente, nos adaptamos a essa interpretação do mundo e ela permanecerá como a única para nós, se não nos pusermos a filosofar sobre ela, a questioná-la, a buscar novos sentidos e novas interpretações de acordo com os novos anseios que possam ser detectados no seio da vida humana.

Filosofia e educação, pois, estão vinculadas no tempo e no espaço. Não há como fugir a essa “fatalidade” da nossa existência. Assim sendo, parecer-nos ser mais válido e mais rico, para nós e para a vida humana, fazer esta junção de uma maneira consciente, como bem cabe a qualquer ser humano. É a liberdade no seio da necessidade. (LUCKESI, 1994, p. 33).

Diante disso, emerge a necessidade do gestor se questionar sobre a própria prática (práxis), sobre a formação dos professores e rediscutir a tarefa da disciplina através de parâmetros mais atualizados da cultura filosófica.

## **Ação Reflexiva**

A reflexão é, na atualidade, um dos conceitos mais utilizados por investigadores, formadores e educadores diversos, para se referirem às novas tendências da formação. A sua popularidade é tão grande que se torna difícil encontrar referências escritas sobre propostas de formação que, de algum modo, não incluam este conceito como elemento estruturador.

O conceito de reflexão é definido por Dewey (1959, p.175) como:

Uma forma especializada de pensar. Implica uma perscrutação ativa, voluntária, persistente e rigorosa daquilo em que se julga acreditar ou daquilo que habitualmente se pratica, evidencia os motivos que justificam as nossas ações ou convicções e ilumina as consequências a que elas conduzem.

A atual retórica educacional sobre a reflexão levanta grandes esperanças, mas também grandes veleidades: prometem novas versões da reflexão bem como novas atitudes a respeito dela. A questão da reflexão tem se tornado foco de muitas orientações e de interesses opostos, mas se dá pouca atenção ao significado do próprio conceito.

Ribeiro (1991) citando Kosik, mostra que “a tarefa da filosofia é descobrir a estrutura da coisa e a coisa em si”, e é através da reflexão, que eminentemente chegaremos a um processo de negação ativa. É um tipo especial de recusa dos “fatos dados”.

Na utopia da reflexão, o eu ético questiona o domínio do auto evidente, quebra-lhe a casca e o examina bem pertinho. Nunca se trata de um só elemento positivo, ou simplesmente “funcional” para o equilíbrio do sistema social. Eis porque a reflexão necessariamente entra em conflito com orientações positivistas e com grupos e tendências de qualquer sociedade.

Gadotti (2010) afirma que “duvidar é existir” então à educação por mediação da filosofia interessa fundamentalmente o pensar real, interpretar as dúvidas, a ela interessa criar atitudes que desenvolvam nos seres humanos um pensamento efetivo, reflexivo, uma postura mental de questionar, problematizar, sugerir e construir a partir daí um conhecimento alicerçado em bases sólidas.

É tempo de ser reflexivo? A resposta a esta pergunta pode ocorrer em dois níveis: ao nível da resposta espontânea e ao nível da resposta refletida, pois mesmo a resposta espontânea já contém algum elemento de reflexão. Ao se colocar no primeiro nível há o fator moda ou atualidade, pois que hoje em dia o discurso educativo foi invadido por conceitos como reflexão, professor reflexivo, aluno reflexivo, cognição, metacognição, consciencialização, aprender a aprender, aprender a pensar e outros tantos termos relacionados a este. A atitude de submissão à moda retira a capacidade de decisão consciente e autônoma. (QUAGLIO, 1989, p. 25)

## **Considerações Finais**

Na teoria, o trabalho do gestor já deixou de ser uma inspeção técnica. Porém, na prática ainda ocorre esse equívoco. Deixa de ser a mediação necessária para ocupar-se de assuntos técnicos, burocráticos e administrativos, ainda que pedagógicos. Ainda ocorre que o gestor venha à escola, passe as orientações necessárias e certo tempo depois, volte para verificar se tudo foi feito. E o resultado desta ação: Parabéns! Ou “não foi desta maneira que passei”!

Não mensura a real necessidade do gestor. A necessidade real é que o gestor atue junto à equipe gestora como orientador, com foco na melhoria da qualidade de ensino.

Para tanto é necessário mais que visitas periódicas com fim de fiscalização. É necessário conhecer e envolver-se com toda a comunidade escolar.

A escolha do tema refere-se à necessidade por mim observada nas escolas públicas por onde passei. Poderia perguntar se hoje estamos realmente melhores do que estava Platão, em sua época?

Acho que estamos muito melhor. Penso que a filosofia é o que fazemos quando não sabemos quais são as perguntas certas. E na gestão o problema é o mesmo, enquanto não sabemos fazer as perguntas certas e principalmente as respostas certas, estaremos fadados ao fracasso.

Platão tem uma célebre frase que diz: “Toda filosofia começa na dúvida”. Sendo assim, vivenciamos um sistema de erros e de falhas. Os frutos da nossa disciplina são os erros que hoje sabemos reconhecer. E os erros são profundos, não são tontices. Quando Aristóteles, Platão ou Kant cometeram algum erro no passado, não foi uma tontice, mas sim uma oportunidade de reflexão. E esta reflexão nos norteia hoje não para o erro, mas sim para o acerto.

A educação, como qualquer outra atividade humana, exige reflexão, esforços convergentes de grupos de pessoas a fim de ser eficientes no alcance de seus objetivos e, portanto, necessárias de ser bem administradas.

Hoje, em dia os erros de gestão são tão normais que os tornam gritantes e vistos por todos. Então, porque não refletir sobre a necessidade de pensar uma teoria geral para a escola a partir de seus próprios modelos explicativos? Por que não refletirmos sobre as suas (práxis) práticas?

Discutir a forma de gestão tendo em vista a escola reflexiva que utiliza a pesquisa-ação enquanto metodologia para a elaboração de seu próprio projeto-pedagógico. E ainda uma discussão sobre equipe pedagógica, supervisão e a presença da teoria e de prática no fazer escola.

Pouco a pouco, o indivíduo passa de cidadão local a cidadão do mundo, o que lhe causa tensões, muitas vezes, difíceis de serem superadas.

Evidentemente, diante desse quadro delineado, a educação deve ser constantemente repensada e, principalmente, a maneira de administrá-la eficientemente. Daí a preocupação em revisarmos algumas posições e propormos novas posturas e técnicas que possam contribuir para que o processo educacional prepare o novo cidadão do mundo para superar suas tensões de forma eficaz.

A escola deve preocupar-se com suas integrações externas e internas. Portanto, necessita de um bom estudo da sua realidade, que forneça um perfil claro das dimensões humana e político-social, bem como dos recursos disponíveis e, a partir de então, torna-se possível seu planejamento segundo os princípios de administração.

A educação tradicional enfatiza o intelectualismo e tem como centro o professor, responsável pela organização de todas as atividades do processo ensino-aprendizagem, elitizando a escola. Por outro lado, a ampliação da rede escolar sem aumento significativo dos investimentos determina uma qualidade inferior de ensino. A fim de atender aos interesses da classe privilegiada, utiliza-se a burocracia, que provoca uma ruptura entre os que fazem a educação e a direção da escola.

Importa ressaltar que a formação de profissionais reflexivos pode – e deve – se dar em qualquer contexto que preze uma formação eficiente e eficaz, de modo a possibilitar a conquista progressiva ou a manutenção de sua autonomia profissional. Cabe a todos os envolvidos com a Educação a mobilização de esforços afetivos, cognitivos e profissionais na direção cada vez mais próxima da escola reflexiva. A escola assim concebida é vista como organismo vivo, em desenvolvimento e em aprendizagem, norteada pela finalidade de educar, que se concretiza num grande plano de ação que é o projeto educativo.

Reforço, a partir deste argumento, que uma escola precisa se alimentar do saber, da produção e da reflexão dos seus profissionais, de forma tal que venha a tornar-se um espaço onde os professores se sintam úteis à sociedade e onde os alunos apreciem como é bom crescer em saber.

Parafraseando Alarcão (2003, p.25), pode-se dizer que é uma escola que sabe onde está e para onde quer ir. Uma escola onde se pense e se tenha um projeto orientador de ação que se efetiva no trabalho em equipe. Esta escola se constitui como uma comunidade pensante. Ao pensar a escola nesta escola, os seus membros enriquecem-se e qualificam-se.

Schon (2000) nos mostra uma concepção de escola reflexiva como uma escola inteligente, que decide o que deve fazer em cada situação específica, é capaz de agir com flexibilidade nos contextos complexos, diferenciados e instáveis que caracterizam no presente as situações das organizações escolares. Para mim, uma escola reflexiva (ideal) corresponde ao espaço no qual tanto os interesses educativos da escola, quanto os interesses pedagógicos dos professores sejam contemplados, ressaltando-se a ideia de complexidade da condição escolar de forma harmoniosa,

articulada, imbricada, coerente. É importante afirmar que a construção desse projeto na escola só tem significado quando é resultante de um trabalho interdisciplinar, transdisciplinar e coletivo, com base em relações democráticas, em gestão participativa e colegiada e na produção do conhecimento, referenciada na pesquisa-ação. Entendendo que pesquisa-ação são as análises e as discussões em grupo que levam a um olhar sobre o homem e a sociedade, pois todos são sujeitos conscientes e colaboradores, servindo de instrumentos de mudança social como afirma Barbier (2004, p. 32; 52 e 53).

Ao final, parece válido pensar no que se torna possível empreender no espaço da escola para minimizar e até mesmo superar os problemas corriqueiros, por vezes tidos como insuperáveis pelos profissionais educadores envolvidos no cotidiano escolar.

Sendo assim, a ação do gestor na escola reflexiva, passa a ser parte integrante de um projeto educacional, que deve ser organizado, apoiado, controlado e administrado pelos agentes da gestão.

Estes, como mostra Konder (1992) os "intelectuais problematizadores" têm a tarefa de possibilitar a consciência da função de educadores, apoiados na mediação da filosofia, levando-os à reflexão de suas práticas (práxis) orientando-os na direção necessária.

## **REFERÊNCIAS**

ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de Filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

ALARCÃO, I. Ser professor reflexivo. In I. Alarcão (Org.), **Formação reflexiva de professores: estratégias de supervisão** (p.171-188). Porto: Porto Editora, 1996.

ALARCÃO, I. **Escola reflexiva e nova racionalidade**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

ALARCÃO, I.; TAVARES, J. **Supervisão da Prática Pedagógica: Uma Perspectiva de Desenvolvimento e Aprendizagem**. Porto Alegre: Almedina, 2007.

BARBIER, René. **A pesquisa-ação**. Brasília: Liber Livro Editora, 2004.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **O que é educação**. 12. ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Edição compacta – 2º ed. Revista e atualizada,. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DEWEY, John. **Como pensamos**. 3 ed. São Paulo: Editora Nacional, 1959.

GADOTTI, Moacir. **Pedagogia da Práxis**. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, 2010.

GHIRALDELLI, Paulo Jr. **Filosofia e História da Educação Brasileira**. 2. Ed. – São Paulo: Manole, 2001.

JIAPASSU, Hilton. **Dicionário Básico de Filosofia**, 4ª Edição. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, Ed. 2006.

KONDER, Leandro. **O futuro da filosofia da práxis, o pensamento de Marx no século XXI**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

LUCKESI, Cipriano C. **Filosofia da educação**. São Paulo: Cortez, 1994.

MARTINS, José do Prado. **Gestão Educacional**. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2007.

NÓVOA, Antonio (coordenador). **Os Professores e a sua Formação**. Lisboa (Portugal), Publicações Dom Quixote Ltda, 2002.

QUAGLIO, Paschoal. **O papel dos agentes de Supervisão: da teoria à prática** Tese de Doutorado, FEUSP, 1989.

RIBEIRO, Luisa Santos. **Educação Escolar e Práxis**. São Paulo: Iglu, 1991.

SCHON, Donald A. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem**. Trad. Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

TEIXEIRA, Anísio. **Educação é um direito**. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 1969.

TELES, Antônio Xavier. **Introdução ao Estudo de Filosofia**. 34.Ed. São Paulo: Ática, 2006.