

# DIALOGICIDADE, COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA E TRABALHO COLETIVO NA ESCOLA

Solange Padilha Oliveira Guimarães<sup>4</sup>

## Resumo

Paulo Freire nos diz que educar é inserir-se como sujeito da sua existência social-histórica, é gerar um pensamento crítico. Para ele, é no encontro dos homens nas teias das relações, ensinando uns aos outros, problematizando seus conflitos, enfrentando as contradições de seu espaço/tempo, transformando as suas realidades em novas realidades, que se concretiza o movimento dialógico da educação e do trabalho coletivo. Nesse sentido, a presente reflexão toma como pergunta norteadora qual a contribuição da dialogicidade para o trabalho da coordenação pedagógica, a fim de que as atividades docentes coletivas possam acontecer, dentro de um consenso do grupo? O texto pretende recuperar, portanto, o conceito de dialogicidade na visão freireana e a sua importância no trabalho coletivo pedagógico. A reflexão culmina com um confronto entre a fundamentação teórica das categorias dialogicidade e trabalho coletivo, através de um relato da sua aplicação na prática de duas coordenadoras pedagógicas que foram entrevistadas e observadas nos seus trabalhos de educadoras e mediadoras do planejamento escolar, abrindo espaço para novas reflexões acerca da temática.

**Palavras-chave:** Dialogicidade; Paulo Freire; coordenação pedagógica; trabalho docente.

---

<sup>4</sup> Professora da Universidade Estadual de São Paulo.

## Introdução

Primeiro de janeiro de 1989. Toma posse o novo Secretário de Educação da Cidade de São Paulo no governo da prefeita Luisa Erundina, o educador Paulo Freire, que esteve à frente da Educação paulistana durante dois anos (1989 - 1991). Gadotti (1996) relata que dentre as mudanças estruturais mais importantes introduzidas nas escolas da rede municipal de ensino, destacaram-se o restabelecimento dos Conselhos de Escola e os Grêmios Estudantis, possibilitando a participação comunitária, a fim de conceder uma autonomia na gestão escolar a todos os atores envolvidos na escola. Com essa decisão, Paulo Freire vem confirmar sua postura política de um educador comprometido com suas ideias do trabalho coletivo dialógico. Segundo Gadotti, o próprio Freire afirma que: “o avanço maior ao nível da autonomia da escola foi o de permitir no seio da escola a gestação de projetos pedagógicos próprios que com apoio da administração pudessem acelerar a mudança da escola” (FREIRE, apud GADOTTI, 1996, p. 96).

Ainda no mesmo relato, Gadotti refere-se ao primeiro ato de Paulo Freire na Secretaria de Educação, quando restaurou o Regimento Comum das escolas municipais, dando um caráter deliberativo e sempre objetivando uma maior participação da comunidade.

A postura do educador Paulo Freire, como podemos observar na sua gestão frente à Secretaria Municipal de Educação de São Paulo, foi de buscar na ação pedagógica, através da dialogicidade, a prática de um trabalho coletivo que pudesse re-significar o ensino escolar e a ação docente. Para ele, o processo de formação humana é

realizado através do conjunto das ações dos indivíduos na construção da sua existência, pois não existe projeto humano isolado, ou seja, a produção histórica dos homens só poderá ser coletiva.

A dialogicidade freireana considera essas relações (FREIRE, 2001; 2003; 2005; 2006;) e entende que a educação deve ser feita dentro desse processo, coletivo e dialógico, partindo da análise real das ações e condições dos sujeitos históricos, para modificar o resultado do processo de construção da própria existência. Então:

Será a partir da situação presente, existencial, concreta, refletindo o conjunto de aspirações do povo, que podemos organizar o conteúdo programático da Educação ou da ação política (...) O que temos de fazer, na verdade, é propor ao povo, através de certas condições básicas, sua situação existencial, concreta, presente, como problema que, por sua vez, o desafia e, assim, lhe exige resposta, não só no nível intelectual, mas no nível da ação. (FREIRE, 1987, p. 86)

Freire (2003) também nos diz que educar é inserir-se como sujeito da sua existência social-histórica, é gerar um pensamento crítico. E é assim, nesse encontro dos homens nas teias das relações, ensinando uns aos outros, problematizando seus conflitos, e enfrentando as contradições de seu espaço/tempo, transformando as suas realidades em novas realidades, que se concretiza o movimento dialógico da educação e do trabalho coletivo.

Dentro desse contexto, a dialogicidade é vista, aqui, como uma metodologia para ser utilizada na mediação da prática do coordenador. A pergunta norteadora desse trabalho pode ser formulada da seguinte maneira: qual a contribuição da dialogicidade para o trabalho da coordenação pedagógica, a fim de que as atividades

docentes coletivas possam acontecer, dentro de um consenso do grupo? Nós, educadores, buscamos e lutamos por uma igualdade de oportunidades na educação de nossos jovens e crianças, para a construção de um mundo melhor e mais justo. A primeira condição, talvez seja, de reconhecermos nos nossos pares as diversidades e diferenças, como resultados do que cada um incorporou na construção da sua identidade humana, no decorrer da sua vida social e histórica.

É uma situação muito interessante. Só nos constituímos seres humanos no coletivo. E para isso é preciso conviver com o diferente e aprender que existem ideias diferentes das nossas, mas que podem coexistir e formar uma teia de vivências enriquecedoras para todo o grupo, pois a força do coletivo está, justamente, no reconhecimento das forças individuais.

Esse texto pretende recuperar, num primeiro momento, o conceito de dialogicidade na visão freireana e a sua importância no trabalho coletivo pedagógico. O trabalho culmina com um confronto entre a fundamentação teórica das categorias dialogicidade e trabalho coletivo, e um relato da sua aplicação na prática de duas coordenadoras pedagógicas, da rede oficial, que foram entrevistadas e observadas nos seus trabalhos de educadoras e mediadoras do planejamento escolar, deixando espaço para novas reflexões acerca desse tema.

### **Dialogicidade: essência da Educação**

Somos seres inconclusos. Essa é a definição que Paulo Freire (1987) gostava de usar para se referir à natureza humana. Com isso ele queria falar do inacabamento do homem, ou seja, mesmo sendo

seres biologicamente iguais, não somos determinados - apenas condicionados socialmente - mas possibilitados de construir e intervir para mudar a História e a Cultura. O processo de construção humana é tecido na teia das relações sociais, historicamente e dentro de um contexto: é o resultado daquilo que fazemos – nossas ações - em interação com o que recebemos - nossas condições; e, assim, “O homem age conhecendo e se conhece agindo” (LIBÂNEO, apud Placco, 2002 p. 25).

O mecanismo que move o ser humano em sua construção como ser histórico-social é o diálogo, que é o movimento que os indivíduos realizam nas suas interações com os outros homens e com o mundo a sua volta, intervindo e modificando a sua realidade no ciclo da construção da História. Assim, podemos observar que:

o diálogo é uma exigência existencial. E, se ele é o encontro em que se solidarizam o refletir e o agir de seus sujeitos endereçados ao mundo a ser transformado e humanizado, não pode reduzir-se a um ato de depositar ideias de um sujeito no outro, nem tampouco tornar-se simples troca de ideias a serem consumidas pelos permutantes. Não é também discussão guerreira, polêmica, entre sujeitos que não aspiram a comprometer-se com a pronúncia do mundo, nem a buscar a verdade, mas a impor a sua. (FREIRE, 2004 p. 79) (grifo meu)

Ao grifar a primeira frase do autor nessa citação acima, o nosso desejo foi de chamar a atenção para essa afirmação, considerando que o conceito de dialogicidade deverá partir desse conhecimento, que explica o movimento produzido pelo diálogo entre os homens, ou seja, descreve a relação dialógica humana, que estabelece um que

fazer onde ambos são sujeitos no ato. É o ato de pronunciar o mundo juntos, sem um indivíduo se colocar sobre a identidade do outro, respeitando o seu tempo/espço, considerado como uma dinâmica única para cada um.

É, ainda, saber ouvir o outro, reconhecendo a sua atuação na minha construção humana. É, também, o reconhecimento da impossibilidade de se construir um saber individualmente, pois, talvez não exista nenhum movimento que necessite mais da dinâmica do diálogo como a construção de um conhecimento, o qual é realizado com a participação de vários pensamentos, que vão se aprimorando e se completando, ao longo da História.

Concordo com Georgen, quando nos fala que: “Sem o outro não se constitui a identidade do eu, e sem essa identidade o eu não pode abrir-se para o outro. Ser humano, portanto, implica, por definição, a imbricação originária entre a socialidade e a individualidade.” (GEORGEN, 2001, p. 10). O homem é que constrói uma identidade humana e não a sua natureza biológica. Ele é o resultado de suas ações sobre o mundo e sobre si. Por isso, construiu uma condição humana, diferente de uma natureza como realidade dada.

A construção dessa identidade é feita num contexto dialético que envolve a relação do homem com a natureza e com os outros homens, através da prática educativa, e que transforma a realidade objetiva e concreta - situações encontradas prontas ao nascermos numa determinada sociedade. A educação é inerente à própria vida, ou melhor, ela se confunde com a própria vida; começa a existir desde que o homem aparece no planeta. Podemos dizer, então, que no seu sentido mais amplo, a educação consiste no processo de envolver, não individualmente, mas coletivamente, o indivíduo na

construção da sua existência, que é uma realidade a ser construída na história. Essa existência se constrói pelo fazer, pela ação, pela transformação que só se dá pela intencionalidade. A esse respeito, Saviani afirma que:

(...) a compreensão da natureza da educação enquanto um trabalho não material, cujo produto não se separa do ato de produção, permite-nos situar a especificidade de educação como referida aos conhecimentos, idéias, conceitos, valores, atitudes, hábitos, símbolos sob o aspecto de elementos necessários à formação da humanidade em cada indivíduo singular, na forma de uma segunda natureza, que se produz, deliberada e intencionalmente, através de relações pedagógicas historicamente determinadas que se trave entre os homens. (SAVIANI, 2003, p. 22)

Então, ninguém se educa sozinho. A partir do que já foi feito eu participo do processo de construção histórico-social através das minhas ações, mediatizadas pelo mundo. Eu educo e me educo. Eu ensino e aprendo e, por isso, a produção histórica dos homens só pode ser coletiva e dialógica. O diálogo, então, se faz dentro desse movimento de construção da História e da Cultura que é o mundo humano, ou seja, se faz entre os homens, no seu convívio social, familiar, profissional, etc. A educação não começa nem termina na escola. Em seu sentido antropológico, é posta como um processo de adequar o indivíduo a um modelo de natureza humana, o qual é construído pelo próprio homem.

O discurso liberal diz que a educação é que determina o desenvolvimento da sociedade. Parte-se da ideia de que para se viver bem é preciso se preparar na escola para ser treinado para algo

fora dela. Paulo Freire se contrapõe a esse discurso, na medida em que nos fala que “aprender precedeu ensinar ou, em outras palavras, ensinar se diluía na experiência realmente fundante de aprender”. (FREIRE, 2004, p.34). Portanto, a educação, para esse autor, está inserida no processo de construção humana, e assim, ensinamos e aprendemos no coletivo. Podemos encontrar em Severino uma semelhança com o discurso freireano, diante de uma afirmação sobre o papel da educação na sociedade humana:

Nesse sentido, há uma relação visceral entre o processo educacional e o da sociedade. Existe uma pulsação no jogo entre as forças sociais e a educação. Isso ocorre de tal modo que, de um lado, a forma de organizar a educação reproduz integralmente a estruturação da sociedade: de outro lado, a atuação educacional pode ter efeitos desestruturadores, tornando-se fator de mudança social. Isso significa que o processo histórico depende também das ações dos sujeitos, sendo a educação uma mediação criadora e transformadora da História. (SEVERINO, 2001, p.72)

O autor aponta para o fato de que o processo de educação escolar reflete o comportamento da sociedade na qual a escola está inserida, já que esta é instituída por essa mesma sociedade, que espera que seus valores sociais, morais e políticos, sejam transmitidos às crianças e jovens que a frequentam. Porém, a estrutura dessa sociedade, que alimenta as diretrizes escolares, poderá sofrer um processo de mudança no seio dessa mesma escola, pois a força da educação reside, exatamente, na construção de consciências críticas, que são as molas propulsoras das mudanças sociais. Por isso, Freire (2003) nos fala que educar é fazer com que a pessoa interfira no



processo de construção da própria existência, porque o homem precisa cultivar e produzir, sistematizar e transmitir os conhecimentos para que todas as práticas humanas se tornem reais.

Podemos dizer, então, que o homem não é determinado, mas se transforma histórica/culturalmente pela educação. A educação, então, não teria sentido para um mundo determinado, pois a determinação de uma natureza já pronta do homem negaria o próprio processo de construção da História. E dentro desse contexto:

Aprender e ensinar faz parte da existência humana, histórica e social, como dela fazem parte a criação, a invenção, a linguagem, o amor, o ódio, o espanto, o medo, o desejo, a atração pelo risco, a fé, a dúvida, a curiosidade, a arte, a magia, a ciência, a tecnologia. E ensinar e aprender cortando todas estas atividades. (FREIRE, 2003, p. 19)

O método dialógico de educação ou a dialogicidade freireana consiste no respeito ao princípio do processo educativo humano, onde os homens se educam no coletivo. Então não existe aquele que só ensina e aquele que só aprende. Mas os componentes do grupo são sujeitos das suas ideias e comportamentos, que comporá o todo do trabalho que deverá ser produzido. Assim, “Só existe saber na invenção, na reinvenção, na busca inquieta, impaciente, permanente, que os homens fazem do mundo, com o mundo e com os outros. Busca esperançosa também.” (FREIRE, 2004, p. 58). A dialogicidade propõe o diálogo sistematizado que poderá promover um consenso na dinâmica do trabalho coletivo pedagógico. O confronto das ideias dos sujeitos envolvidos no processo educacional escolar, não poderá ser empecilho para o objetivo de construção de um projeto político pedagógico que busque provocar mudanças nas estruturas sociais.

## O trabalho coletivo como lócus da dialogicidade

O conceito de coletivo que aparece em toda a proposta freireana, nos diz que: “Ninguém educa ninguém, ninguém educa a si mesmo, os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo”. (FREIRE, 1987, p. 68). A dinâmica do diálogo, dentro das situações de conflito ou paz, é o próprio processo da prática educativa humana. A convivência no grupo é uma ação pedagógica. A partir do momento em que eu aceito os outros conhecimentos que vêm integrar-se e enriquecer o meu conhecimento, estarei vivendo a dialogicidade. Esse autor vem nos ensinar que o diálogo só se faz quando os sujeitos envolvidos estão numa posição de compreensão de sua humanização, isto é, do seu papel no mundo como realizador e construtor da sua existência.

Então, é aí que se faz presente a solidariedade entre os componentes do grupo, que se efetiva na ação do compartilhar, no acolhimento do outro. Para isso, é preciso a consciência crítica bem desenvolvida. Para Freire (2004), o papel do educador de homens e mulheres é o de desvelar a realidade concreta para que as consciências sejam despertadas, objetivando a sua inserção lúcida no mundo real. O autor nos fala que:

Desta maneira, o educador já não é o que apenas educa, mas o que, enquanto educa, é educado, em diálogo com o educando que ao ser educado, também educa. Ambos, assim, se tornam sujeitos do processo em que crescem juntos e em que os “argumentos de autoridade” já não valem. Em que, para ser-se, funcionalmente autoridade, se necessita de estar sendo com as liberdades e não contra elas. (FREIRE, 2004, p. 68)

A dialogicidade, como metodologia da ação pedagógica, no trabalho coletivo, vem de encontro à especificidade da prática educativa humana, onde só aprendemos no convívio social. O coordenador precisa entender essa dinâmica do processo dialógico da educação para intermediar o trabalho docente, pois, no momento do planejamento escolar, onde a convivência se faz necessária, os conflitos acontecem com intensidade. Podemos perceber, na escola, um reflexo desse momento histórico da nossa sociedade, que se encontra com o sentido do coletivo fragmentado; tudo isso decorre do pensamento capitalista neoliberal que promoveu a construção de um homem individualista, competitivo e adepto ao consumismo. Temos, então, uma proposta de educação especializada e fragmentada.

Nesse enfoque, o poder do coletivo desapareceu, dando lugar ao sujeito descompromissado com os problemas sociais, já que a sua visão compartimentada o impede de ver a realidade. A constatação desse reflexo é bem colocada por Franco que nos diz:

A consciência é essa misteriosa e contraditória capacidade que tem o homem de distanciar-se das coisas para fazê-las presentes. Imediatamente presentes (...) É um comportar-se do homem frente ao meio que o envolve, transformando em mundo humano.” que pode e deve transformar essa realidade, na direção incorporada pelo coletivo. (FRANCO, 2003, p.111)

A autora chama atenção para a fragilidade dos relacionamentos humanos que, possivelmente, se perderam no individualismo, provocando a fragmentação do coletivo. Tudo isso tem como consequência a perda da consciência de que o homem é sujeito do seu destino. O valor do coletivo está no fortalecimento da possibilidade de mudança desta realidade.

O diálogo entre os homens não significa ausência de conflitos, pois são eles que antecedem o ser mais; antes, porém, significa o respeito à autonomia dos pensamentos e das posições políticas. O diálogo representa um início da construção da escola democrática, sendo a democracia a própria essência do diálogo. O trabalho coletivo acontece dentro da dinâmica das relações sociais, com seus conflitos e acordos. Ser dialógico é estar aberto às divergências e diversidades. É saber conduzir o diálogo para a concretização do objetivo maior do educador progressista, que é a realização de um projeto de escola que reproduza o diálogo na sociedade. A busca de uma sociedade mais justa e igualitária passa pelo sentido do coletivo, pois “A liberdade amadurece no confronto com outras liberdades, na defesa de seus direitos, em face da autoridade dos pais, do professor, do Estado (...)” (FREIRE, 2004, p. 119).

Um outro fator, que poderá ser o desencadeador dos conflitos humanos, é o desequilíbrio social, que impossibilita o acesso de alguns aos bens intelectuais e materiais e distancia os relacionamentos, diminuindo a necessidade da presença do outro. Sacristán (2002) nos fala da necessidade humana de dar sentido ao que nos rodeia – cultura social - e a necessidade de compartilhar - conviver com o outro. Assim, o agir humano, que origina a cultura através de significados, aproxima os comportamentos culturais iguais e distancia os desiguais, dando forma aos relacionamentos harmoniosos ou conflituosos. Nesse contexto,

A cultura, enfim, proporciona-nos um sentido de “nós” como membro de um grupo social que tem uma trajetória histórica; ela nos dá consciência de sermos continuadores de “outros”, porém semelhantes a “nós”. (...) Tal pulsão é constituída pelos valores a que

aderimos, os quais atuam como padrões normativos indicadores de por onde e para onde se deve orientar o desenvolvimento dos diferentes traços da cultura e dos indivíduos (...) Esse será o caso da cidadania, por exemplo. (SACRISTÁN, 2002, p.100)

As tensões de conflito se apresentam a frente das diversidades, pois estas se formam dentro da cultura de cada grupo. A inserção no mundo social não se faz pelas ideias, pelos desejos, mas pelas práticas sociais, através dos relacionamentos; isto é, se faz pela cultura, que age como uma amálgama das ideologias. Dentro do trabalho coletivo, um fato preocupante é de que um grupo cultural dominante poderá exercer essa condição com hegemonia, se impondo ao outro grupo de cultura diferente, considerando esta como cultura inferior. A proposta da dialogicidade no trabalho coletivo dos docentes, mediado pelo coordenador pedagógico, deve atuar, exatamente, no sentido de harmonizar essas diferenças de culturas que distinguem e separam os homens e as sociedades.

Sabemos que a escola é o lugar de encontro dos diversos grupos culturais onde as teias de relacionamentos se dão intensamente alunos, professores, comunidade, gestores, funcionários, etc. Então, o mediador desse processo precisará conhecer essa dinâmica, pois:

Governar a sociabilidade é tarefa impossível, no sentido de controlar a atuação coerente de agentes e de situações voltadas para a obtenção de um determinado ser social. O que a escola poderá fazer, basicamente, é oferecer instrumentos críticos para entender as relações sociais, apoiar um modelo de “indivíduo na sociedade” e de “indivíduo na cultura” e, é claro, propiciar em seu próprio ambiente as relações mais convenientes para tudo isso”. (SACRISTAN, 2002, p. 101)

Dentro desse contexto, a tolerância e o respeito são destacados por Sacristán como condições básicas de sobrevivência do grupo social, juntando-se a elas, segundo o mesmo autor, as virtudes e as leis, que também são ações da prática humana. O papel de quem coordena o trabalho coletivo escolar, na visão desse autor, seria de encontrar um equilíbrio e/ou consenso nas relações de conflito, que são próprias dos seres humanos em seus relacionamentos sociais. O autor afirma, ainda, a respeito da tolerância, que:

Para o tolerante, a presença do outro é compatível com a sua, sem sentir a sua diferença como ameaça para as suas formas de pensar, de sentir ou de se comportar. Toleramos os outros porque somos capazes de sobreviver ao seu lado, embora sejam diferentes de nós. A raiz desse respeito assenta-se na confiança e na segurança, que nos permite viver e ser nós mesmos, sem agredir ou molestar, nem ser agredidos, ou molestados. (SACRISTÁN, 2002, p. 120)

É verdade que o homem se faz na medida em que se relaciona com os outros homens, mas não somos a cópia fiel dos nossos relacionamentos sociais, porque, apesar dessa construção coletiva, somos únicos, individuais no comportamento e ideias e na visão de mundo. Aprender a viver em e no grupo é condição para entendermos e aplicarmos a dialogicidade como instrumento para possibilitar a convivência. É preciso perceber o valor e o sentido do diálogo como dinâmica da própria construção do ser humano e do fortalecimento do coletivo. A dialogicidade se concretiza no trabalho coletivo. Podemos dizer que seria a sua espinha dorsal, pois encontramos a referência para a construção do nosso “eu” no “tu”, possibilitando criar laços afetivos e de afinidades uns com os outros, diminuindo a falta de consenso entre os participantes de um grupo.

## **Coordenador Pedagógico: O mediador do trabalho coletivo na escola**

No diário oficial do município de São Paulo, de 01/02/1989, é publicado o primeiro documento da administração de Paulo Freire na Secretaria de Educação, com o título:

“Aos que fazem a Educação Conosco em São Paulo”, já sugerindo a tônica do trabalho coletivo da escola freireana: A qualidade dessa escola deverá ser medida não apenas pela quantidade de conteúdos transmitidos e assimilados, mas igualmente pela solidariedade de classe que tiver construído, pela possibilidade que todos os usuários da escola – incluindo pais e comunidade – tiverem de utilizá-la como um espaço para a elaboração de sua cultura. Não devemos chamar o povo à escola para receber instruções, postulados, receitas, ameaças, repreensões e punições, mas para participar coletivamente da construção de um saber de pura experiência feito, que leve em conta as suas necessidades e o torne instrumento de luta (...) A escola deve ser também um centro irradiador da cultura popular, à disposição da comunidade, não para consumi-la, mas para recriá-la. (...) A escola como um espaço de ensino-aprendizagem será então um centro de debates de idéias, soluções, reflexões, aonde a organização popular vai sistematizando sua própria experiência. (FREIRE, 2001, p. 15-16)

Como podemos ver, a dialogicidade está presente na força do trabalho coletivo da escola de Paulo Freire, que traz a sua teoria para a prática concreta, nos mostrando como se trabalha o diálogo nas relações entre os atores dessa mesma escola. Para o autor, exercer a autoridade educativa é ser dialógico, no sentido de estar aberto às divergências e às diversidades. E, assim:

O papel da autoridade democrática não é, transformando a existência humana num “calendário” escolar “tradicional”, marcar as lições de vida para as liberdades, mas, mesmo quando tem um conteúdo programático a propor, deixar claro, com seu testemunho, que o fundamental no aprendizado do conteúdo é a construção da responsabilidade da liberdade que se assume. (FREIRE, 2004, p. 105)

Para o autor, o processo educativo sistematizado deveria obedecer a esse movimento dialógico de construção da identidade humana, que se processa na relação homem/mundo, onde todos os atores envolvidos deveriam participar coletivamente dessa construção, assumindo a responsabilidade do projeto da escola que se desejava. O movimento da dialogicidade se fez presente nos relacionamentos com os técnicos, docentes, pais, alunos e outros servidores, para que o processo pedagógico acontecesse dentro de uma prática educativa, cuja intencionalidade se fundamentava na construção de um aluno crítico, que conseguisse ler o mundo e transformá-lo. O trabalho coletivo era a tônica e a prática interdisciplinar era a possibilidade de desenvolvimento nos educadores de um olhar para a realidade global do aluno, concretizando a dialogicidade no planejamento, que deveria ser elaborado para promover a inserção da escola na comunidade e vice-versa.

A questão fundamental que norteava esse trabalho era: “Por que não estabelecer uma “intimidade” entre os saberes curriculares fundamentais aos alunos e a experiência social que eles têm como indivíduos?” (FREIRE, 2004, p. 30). Paulo Freire nos mostrou, na prática, as suas ideias teóricas. Ao dirigir a Secretaria de Educação da cidade de São Paulo, ele desenvolveu o trabalho coletivo com sua



equipe respeitando sempre a dinâmica do diálogo - que se concretiza na dialogicidade – possibilitando a convivência respeitosa entre as idéias construídas na diferença da individualidade de cada um.

A partir do exemplo da dialogicidade da escola freireana, podemos buscar em Placco uma referência para o papel do coordenador como profissional interventor mediador, pois:

Não podemos perder de vista que lidar com o planejamento, com o desenvolvimento profissional e a formação do educador, com as relações sociais e interpessoais existentes na escola é lidar com a complexidade do humano, com a formação de um ser humano que pode ser sujeito da transformação de si e da realidade, realizando, ele mesmo, essa formação, como resultado de sua intencionalidade. (PLACCO, 2003, p. 59)

O cotidiano do coordenador pedagógico, diante desses desafios, deverá, segundo a autora, ser planejado com a intencionalidade de não fugir da concretização do Projeto Político Pedagógico da escola, partindo do princípio que esse, além de existir, deverá ser fruto de um trabalho coletivo. O que se espera do coordenador é uma prática que se define na conciliação e no equilíbrio do grupo de docentes, a fim de que possam estabelecer afinidades de relações interpessoais e técnico-pedagógicas que implicarão numa práxis envolvida com o projeto político pedagógico. Um outro fator que deverá ser observado na prática do trabalho coletivo é aquele que estabelece a dialogicidade como a superação da cultura do silêncio se referindo ao indivíduo que impõe as suas ideias e valores sobre os outros componentes do mesmo grupo, numa relação vertical que contradiz o processo dialético da prática educativa.

Freire (1976) compara essa prática com o ato de depositar valores e conhecimentos numa espécie de “banco” utilizado para esse fim, dividindo os homens em duas categorias: aqueles que são detentores do conhecimento e aqueles que nada sabem.

A cultura do silêncio é a ação antidialógica, trazendo as consequências de que já apontamos nesse trabalho, como o individualismo e a fragilidade do coletivo, proporcionando a fragmentação das ações educativas que buscam a construção do sujeito crítico, que irá intervir na sua realidade. Na voz da coordenadora entrevistada podemos observar um trabalho coletivo pedagógico que prima pela dialogicidade:

Na hora que nos reunimos, há um diálogo muito bom, antes não havia. Na nossa reunião a gente troca muitas idéias, como coordenadora eu não posso reclamar dos professores, a equipe é maravilhosa. Antes não tínhamos isso. **Eu atribuo essa integração e o diálogo, porque eu não sou ditadora.** Eu sempre fui muito amiga. O tempo inteiro dei liberdade. Eu sempre me coloco assim: gente, eu tenho tal idéia, mas se um professor coloca outra idéia, eu acato. Quando eu começo a ouvir os professores e acatar as idéias, eles se sentem prestigiados, sentem que estão fazendo parte e se envolvem mais. (entrevista da coordenadora A, em outubro de 2006.).

E quando aparecem os conflitos e ameaças de exclusão de algum docente do processo, a segunda coordenadora afirma:

Quando o professor se retira do grupo a gente chama. Nós tínhamos um professor que era resistente ao trabalho, talvez por causa da idade, você sabe que quanto mais velha, mais a pessoa vai ficando resistente

às mudanças. A pessoa fica insegura, pois se sempre deu certo de um jeito, pra que mudar né? Mas a gente sempre falando, e os professores ajudando a integrar o colega resistente. Nesse ano eu acho que ele já tá se encaixando no grupo. Eu não vou chegar e brigar, eu vou dar sugestões... E assim ele vai se chegando. E é tão gostoso a gente se reunir, conversar, trocar idéia, a gente se diverte, e a pessoa que não quer participar, fica pensando: nossa, é tão agradável! E vai se chegando... A professora de Matemática e a de Biologia estão o tempo inteiro combinando e trabalhando juntos. O professor de Inglês traz sugestões para os de outra disciplina trabalhar o inglês. Os alunos acabam percebendo a coerência com as disciplinas e o rendimento é muito melhor. (entrevista da coordenadora B, outubro de 2006)

A raiz da liberdade é a consciência crítica – objetivo da educação libertadora freireana – que possibilita a posse da dimensão do que o individuo faz, ou seja, é o momento em que ele determina suas ações, ele é o produtor, o agente do processo de sua participação no mundo. Ele é sujeito daquilo que é feito. A consciência crítica é: “a inserção lúcida na realidade, na situação histórica que o levou à crítica dessa mesma realidade e ao ímpeto de transformá-la”. (FREIRE, 1987, p. 86).

É a construção do homem cidadão, envolvido na organização da sociedade a qual ele está inserido e, portanto, refletindo e intervindo sobre as necessidades do grupo. A responsabilidade do educador é combater o mundo alienante que produz as consciências ingênuas. O profissional que é mediador do trabalho pedagógico precisa ensinar aos docentes a ler a realidade e a entendê-la, para que o processo educativo seja construído dialeticamente, homem/

mundo/homem. Ninguém se educa sozinho. A partir do que já foi feito eu participo do processo de construção histórico-social através das minhas ações, mediatizadas pelo mundo. Eu educo e me educo. Eu ensino e aprendo. Por isso, a produção histórica dos homens só pode ser coletiva. Só pode ser dialógica. O diálogo se faz dentro desse movimento de construção da História e da Cultura que é o mundo humano, ou seja, se faz entre os homens, no seu convívio social, familiar, profissional, etc.

### **Considerações finais**

O comportamento do homem social é altamente conflitante, haja vista que o diálogo entre os indivíduos também é utilizado para esse fim. Os conflitos entre os atores da escola é uma constante que se agrava, quando não encontramos um ponto de equilíbrio entre as ideias, pois o ambiente escolar possui como uma das suas especificidades a responsabilidade de formar para a convivência social. Mas qual será o limite da razão e da emoção? Por que as posturas que os indivíduos aparentam possuir quando estão apresentando suas convicções e ideias, não se traduzem em comportamentos reais, lembrando o dito popular: “Faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço!”? O que acontece com os homens e mulheres que, ao se verem diante dos conflitos humanos, não conseguem reagir de acordo com o mínimo de civilidade, reconhecendo no outro um ser igual a si, também em construção, com as mesmas emoções, com os mesmos sentimentos e paixões?

No grupo de trabalho ou em outras atividades humanas, o indivíduo busca um constante reconhecimento dos seus feitos nos

outros componentes, pois importa muito para ele como o veem e como os outros reagem à presença dele. Há uma necessidade inerente de aceitação e de pertencimento do sujeito dentro do seu grupo de convívio, pois é exatamente nesse ponto do relacionamento humano que acontece o movimento dialógico, onde os indivíduos aprendem e ensinam uns aos outros, isto é, onde acontece a construção da identidade humana. Nesse momento, os conflitos representam um papel importante nessa trama das relações, tanto quanto os momentos de acordo e entendimento, pois, assim, vão se tecendo as características dos comportamentos sociais desse mesmo grupo, nos obrigando ao momento da práxis, que é a reflexão da nossa própria prática.

Encontrar o caminho para um entendimento através do diálogo entre os sujeitos sociais no seu cotidiano, superando as situações de conflito que nos impede de exercer a solidariedade humana e promover o equilíbrio necessário para a efetivação do trabalho coletivo, deverá ser um caminho a ser compreendido e praticado pelos que se colocam como educadores de homens e mulheres, crianças e jovens. A ação pedagógica exige instrumentos claros, precisos, planejados e bem definidos. Essa ação se desenvolve pela dinâmica da prática compartilhada com todos os atores da escola.

Com isso, o coordenador pedagógico precisa atender aos vários aspectos que envolvem o processo ensino-aprendizagem, tais como a prática do professor em sala de aula, o relacionamento interpessoal professor/aluno, professor/professor, aluno/aluno; a organização do currículo; a formação continuada dos docentes; a qualidade de ensino; as políticas e sua influência na escola; a motivação dos alunos; a avaliação, etc.

Como conviver com essa diversidade de atitudes e com as reações das pessoas do grupo ao qual pertencemos e, principalmente, qual a postura do mediador para que o trabalho pedagógico coletivo se efetive? Talvez seja esse o grande desafio dos homens e mulheres, que precisam estar juntos, mas não sabem resolver e harmonizar as questões das diferenças de cada indivíduo. A convivência com o diferente é que realmente nos educa. Não poderemos melhorar nossa postura como ser social se não convivermos com os diferentes e nos colocarmos como diferentes, também. Então, qual será o caminho para conseguirmos um diálogo no nosso grupo de trabalho? É necessário entendermos os mecanismos que nos levarão a um diálogo mais elaborado, para uma intervenção na prática mais efetiva.

O trabalho humano possibilita a construção de várias teias de relacionamento social, pois é um dos momentos em que os indivíduos exercem a sua identidade de seres humanos, estabelecendo a sua diferença com os outros seres, os quais estão determinados por sua biologia e seu acabamento. É através do trabalho humano que o homem modifica e interfere na natureza ao seu redor e na sua própria natureza, alterando o rumo da História.

A importância de um entendimento do processo de construção da identidade humana é de vital importância para um educador/educadora que pretende entender os movimentos de envolvimento do grupo social para a convivência. O coordenador pedagógico, como mediador do trabalho coletivo na escola, para uma práxis interventora na realidade concreta dos educandos e atento a sua atuação como tal, utilizará da dialogicidade como método do seu trabalho, buscando a conciliação dos participantes do trabalho docente.

O diálogo é o movimento que os seres humanos realizam nas suas interações com os outros homens e com o mundo a sua volta, provocando a paz e também os conflitos, como se fossem dois lados da mesma moeda, a fim de que a História humana possa se mover. É necessário caminharmos no sentido de superar os nossos limites de compreensão da diferença entre os indivíduos que convivemos, em busca da construção de uma sociedade mais perto da justiça entre todos os homens.

## Referências

FRANCO, Maria Amélia S. *Pedagogia como Ciência da Educação*. Campinas, SP: Papirus, 2003.

FREIRE, P. *Pedagogia do Oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

\_\_\_\_\_. *Pedagogia da Esperança*. 13 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2006.

\_\_\_\_\_. *A Educação na cidade*. Prefácio de Moacir Gadotti e Carlos Alberto Torres; notas de Vicente Chel. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2001.

\_\_\_\_\_. *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 29 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2004.

\_\_\_\_\_. *Política e Educação*. 7 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

GADOTTI, M. et al. *Paulo Freire: uma Biobibliografia*. São Paulo: Cortez: Instituto Paulo Freire, Brasília; DF, UNESCO, 1996.

GEORGEN Pedro. Pós-modernidade, Ética e Educação. Campinas/ SP. Autores Associados, 2001.

PLACCO, Vera M N S. O coordenador pedagógico no confronto com o cotidiano da escola. In: ALMEIDA, Laurinda R.; PLACCO, Vera M. N. S. (orgs). O Coordenador Pedagógico e o Cotidiano da Escola. 3 ed. São Paulo: Loyola, 2005. pp. 47-60

PLACCO, Vera M N S. Formação e Prática do educador e do Orientador: confrontos e questionamentos. 5 ed. São Paulo: Papirus, 2002.

SACRISTÁN, J Gimeno. Educar e Conviver na Cultura Global: As exigências da cidadania. Tradução Ernani Rosa. São Paulo: Artmed, 2002.

SAVIANI, Dermeval. Pedagogia Histórico-Crítica. 8 ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2003.

SEVERINO, Antonio Joaquim. Educação, Sujeito e História. São Paulo: Olhos d'água.2001.