UMA TENTATIVA DE REFLEXÃO DO PAPEL DO GESTOR A PARTIR DA TEORIA HISTÓRICO CULTURAL DO SISTEMA DE ATIVIDADE

Alexandre Lucena Lobo
alobo@marista.edu.br
Doutorando da Universidade Católica de Goiás através do programa de pós-graduação em educação.
Pedagogo e Psicólogo.

Resumo.
O artigo consiste em refletir o papel do gestor baseado na teoria histórico-cultural da atividade, com o objetivo de juntar elementos para formulação de proposta de organização e gestão de escolas. A teoria em questão possibilita apreender as escolas como sistemas de atividades em que as pessoas compartilham motivos, idéias, valores, em práticas construídas social e culturalmente, em meio a contradições internas como fontes de mudança e desenvolvimento. Para, além disso, propõe práticas reflexivas ao gestor escolar como sujeito propulsor de uma escola emancipatória.
Palavras Chaves: Gestão Escolar; Teoria Histórico-Cultural da Atividade; Papel do Gestor.

INTRODUÇÃO.

A teoria histórico-cultural, ou teoria de Vygotsky, tem suscitado nos últimos vinte anos um crescente interesse, e tem sido aporte para muitas reflexões nas diversas áreas do conhecimento, especialmente no que se refere à educação e ao ensino.

No atual contexto, exige-se cada vez mais dos gestores escolares e estes necessitam apropriar-se de artefatos históricos capazes de contribuir em uma prática educativa que atenda as rápidas mudanças, as características próprias da modernidade, da sociedade tecnológica e de uma educação emancipatória. Diante desses desafios próprios da contemporaneidade acredita-se ter na Teoria Histórico-Cultural uma ferramenta propulsora desse processo.

A TEORIA DO SISTEMA DA ATIVIDADE.

A Teoria Histórico-Cultural apresenta uma combinação complexa de diferentes influências, estas combinações geram compreensões, princípios teóricos, epistemológicos e mesmo metodológicos, nem sempre próximos. Sua essência está, portanto, na unidade de análise baseada na psicologia soviética e marxista que tem em seu núcleo, o complexo sistema de desenvolvimento dialético e a compreensão dos fundamentos marxistas das relações sociais, referências que constituem base de uma gestão e organização escolar emancipatória.

A constituição de elementos teóricos para uma gestão emancipatória perpassa pelo modelo de desenvolvimento humano e as leis que o referenciam. São muitas as tentativas de explicação do desenvolvimento humano. Em todas elas há certa concentração em determinada área de comportamento e desenvolvimento da criança e, enfrentam o mesmo assunto com

diferentes terminologias, mas também, segundo Baldwin (1967), há superposição de pontos com enfoques diferentes.

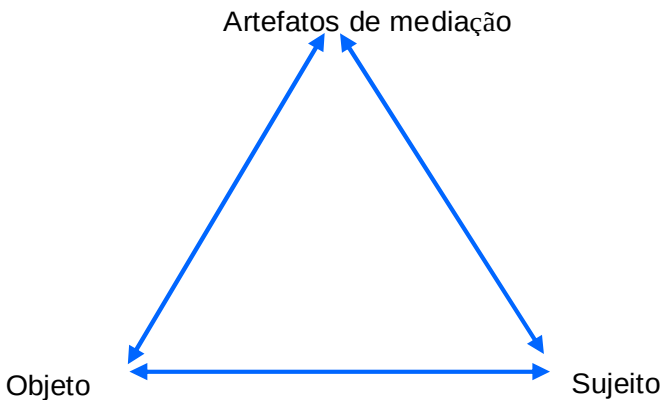
Na compreensão de Vygotsky, o desenvolvimento humano constitui-se, em sua gênese, de quatro elementos. A **filogênese,** que se refere à história da espécie humana, com suas características específicas; a **ontogênese**, que nos traz o caminho próprio do percurso do ser enquanto processo de desenvolvimento, em seus ritmos e seqüência; a **sociogênese** enquanto formas de funcionamento cultural e histórico e por fim a **microgênese,** que representa cada fenômeno psicológico que caracteriza a história única de cada pessoa humana, em sua formação, seja na continuidade de saberes, culturas, seja no rompimento destas (Oliveira, 2009).

Na sua tese, Vygotsky enfrenta as teorias tradicionais da época que apresentam um dualismo entre a consciência e o comportamento; assim, entendidos como fenômenos separados e distintos, temos o comportamento sem mente e a mente sem o comportamento (Minick, 2002)

Nessa ótica, faz-se necessário a construção de um sistema de conceitos e teorias que supere o isolamento conceitual de comportamento e consciência. A partir do contexto soviético e da teoria dialética, Vygotsky, concebe a consciência formada a partir, da relação e na relação com o outro, onde sou um outro para mim mesmo, estando ciente de mim na medida em que somos cientes dos outros e, na mesma medida, em que conhecemos e nos posicionamos diante dos outros, nos posicionamos diante de nós mesmos (Kozulin. 2002).

A consciência desenvolve-se em um movimento interpessoal, acontece de maneira intrapessoal, e, neste movimento contínuo, é o conceito de atividade que vem explicar o processo deste desenvolvimento. Desta maneira Vygotsky rompe a explicação da consciência pela consciência e do comportamento pelo comportamento, estabelecendo construtos para uma teoria unificada do ser humano (Kozulin. 2002).

Relembrando o esquema Vysgotskyano à atividade representa ações intencionais e significativas em que o sujeito e o objeto são histórica e culturalmente constituídos, e os objetos da experiência humana são elementos psicológicos.



Os artefatos humanos de mediação referem-se a instrumentos mediadores de trabalho para dominar a natureza e como meio de interação social (a linguagem), assim a criação dos signos enquanto elementos psicológicos é análoga aos instrumentos materiais por fazerem parte de uma mesma atividade e estarem vinculados no mesmo processo, mesmo com diferenças básicas (Vygotsky, 2007).

O desenvolvimento da pessoa, na perspectiva psicológica, perpassa pela função mediadora existente entre o instrumento e o signo em que os artefatos de mediação representam instrumentos (intrapsíquicos e interpsíquicos) que estão mutuamente ligados, ainda que separados enquanto natureza (Vygotsky, 2007).

Para explicar o esse processo de desenvolvimento humano

> "Vygotsky voltou-se para a função primária da linguagem como um meio de interação social e comunicação. Vygotsky afirmava que as formas volitivas superiores[1] do comportamento humano tinham raízes na interação social, na participação do indivíduo em comportamentos sociais que são mediados pela linguagem. É na interação social, no comportamento que é empreendido por mais de um indivíduo, que os signos primeiros funcionam como ferramentas psicológicas no comportamento. O indivíduo participa da atividade social mediada pela linguagem, pelas ferramentas psicológicas que os outros usam para influenciar o comportamento dele e que ele usa para influenciar o comportamento dos outros" (Minick, 2002.p.37).

Desta forma a organização e atividade social são apropriadas pelo indivíduo de maneira processual, levando ao desenvolvimento de funções mentais mediadas, voluntárias, histórica e culturalmente desenvolvidas, inicialmente de maneira interpsíquica e em seguida intrapsiquicamente.

Exaltando a internalização das atividades mediadas social e historicamente desenvolvidas e sedimentadas como constituintes do aspecto característico da psicologia humana, Vygotsky aponta caminhos para um método pedagógico de lidar com a organização da escola.

Os participantes da escola de Vygotsky deram continuidade a sua teoria, ampliando as formas de compreensão da atividade humana. Muitos desses estudos são bases para ações investigativas, a compreensão da realidade do ser humano em seu contexto histórico e cultural. Ao explicar a estrutura dinâmica da atividade compreende-se a mudança contínua dos papeis e ações sociais, e suas mudanças no decorrer da história e das transformações culturais. É entendendo e discriminando as unidades constitutivas da atividade e suas funções que o pesquisador tem elementos para a compreensão do psiquismo humano (Engeström, 2002).

Através da teoria da atividade também se encontra a compreensão do sistema de atividade, estudado por Engeström. O autor amplia o esquema de Vygotsky propondo uma percepção a partir das relações construídas e constituídas nos papeis sociais, nas regras, nas divisões de trabalho e na inserção da comunidade.

Segundo Engeström (2001) nas relações entre os elementos[2], e as pessoas, surgem a idéia das contradições como força motriz da mudança e desenvolvimento, também se impregna de fatores fragmentadores que horizontaliza o modelo vertical de desenvolvimento, gerando uma compreensão dialética, possível de compreender o diálogo, as múltiplas vozes e perspectivas, e as redes de interação dos sistemas de atividades.

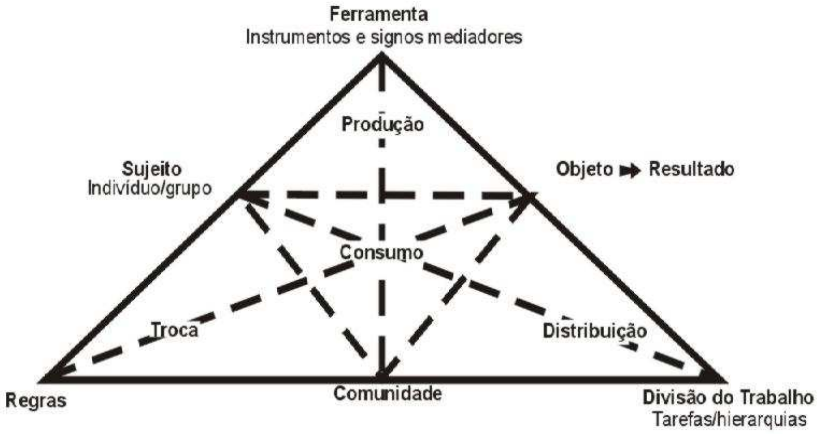
A atividade interna do sujeito é constituída a partir da atividade prática sensorial externa, ou seja, a transformação da atividade externa em interna acontece por meio do processo de internalização, o que chamamos de subjetividade social. Este termo é discutido por Rey (2003) e compartilhado por diversos autores como Bock, Aguiar, Ozella, entre outros, que bebem em suas fontes a compreensão de gênese social da consciência individual de Vygotsky.

Assim, a humanidade do ser encontra-se na cultura, nas relações sociais, nas formas de interagir com a vida, com o meio, compreendida pela atividade humana, pelo trabalho e pelo próprio homem. “O homem, ao construir seus registros, o faz na relação com o mundo, objetivando sua subjetividade e subjetivando sua objetividade” (Aguiar,2002.p.96).

É na afirmação da existência de um sujeito social, proativo, histórico, presente em suas contradições, desconstruções e conflitos que se quer entender os processos de escolarização, inserido nos sistemas de atividade humana da atualidade.

Engeström (2002) apresenta um diagrama para compreensão do sistema de atividade que parte da integração do sujeito ao objeto e com os instrumentos, inserindo-o nos contextos sociais e nas suas práticas. Nestes contextos os seres humanos utilizam os instrumentos, obedecem às regras, e consciente ou não, modificam, transformam e reformulam sua

realidade. É importante entender que um sistema de atividade é uma unidade heterogênea, dinâmica, constituída de multifatores que interagem e modificam continuamente.



A figura sugere uma forma de superar a limitação da primeira geração da teoria pela adição do nível macro, do coletivo (a comunidade em que a atividade ocorre, com suas regras e divisão de trabalho), ao nível micro, do ator ou agente individual, operando com ferramentas.

Esta tentativa de continuidade e superação do modelo de Vygotsky tenta explicar a atividade humana de maneira mais completa. O que costumava ser uma atividade adaptativa é transformada em consumação, seja no aspecto de crescimento, desenvolvimento, adaptação, como também expressão de alienação, compulsividade e fragmentação do individuo. A contradição e o conflito, base do diagrama de Engeström, reflete a inserção fragmentada do ser, fruto da "matriz" implantada do sistema capitalista (Engeström, 2001).

Esta atividade de consumação/consumo passa a ser subordinada aos três aspectos dominantes do trabalho – produção, distribuição e comunicação, em uma análise histórica e social (Engeström 1987).

A *produção,* mais relacionada com a relação do sujeito, com o instrumento/objeto; *a troca*, interação mais relacionada com o sujeito, as regras e a comunidade; *a distribuição,* mais relacionada com o sujeito, a comunidade e o resultado/objeto. Deve-se notar que nada acontece sem o sujeito, desmitificando qualquer imaginário coletivo que reflita a existência independente das instituições e das ações sociais e culturais, desvinculadas das pessoas e suas práticas.

Cada ponto de convergência (sujeito, ferramentas, objetos, divisão de trabalho, comunidade, regras) representa como se dá a atividade humana através de suas rupturas. Estas

rupturas isoladas tornam-se um conjunto de elementos determinantes para as relações entre os indivíduos.

As relações entre os indivíduos integram os sistemas de atividades a outros sistemas, constituindo uma rede de relação complexa e abrangente e esta retorna sua complexidade, na própria estrutura de desenvolvimento do homem.

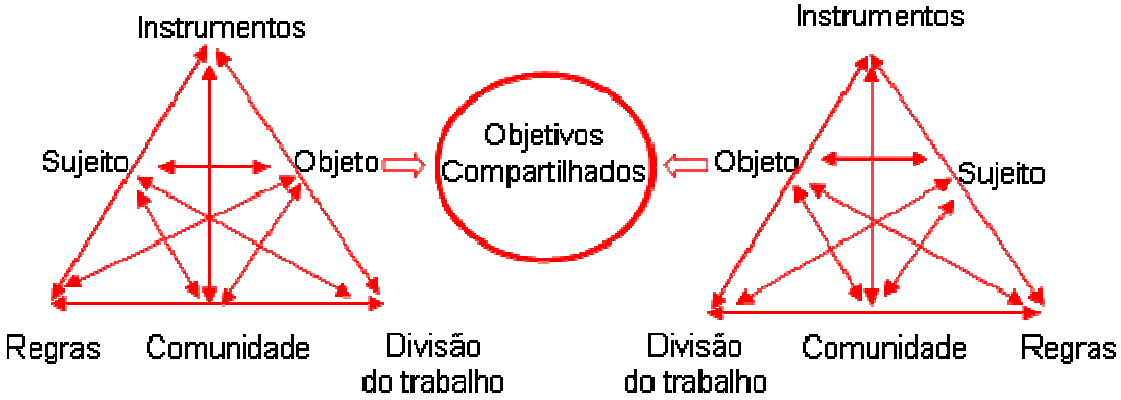


Figura 2 - Dois sistemas de atividade como modelo mínimo, entendendo uma continuidade de relações entre pessoas e comunidades.
Fonte: Engeström.

Tendo o sistema de atividade como referência de análise da realidade e percebendo-o como chave de leitura para a compreensão da pessoa humana em suas relações e em seus processos de desenvolvimento sócio históricos, se pode intuir elementos de compreensão e iluminação para as práticas de gestão e organização escolar.

Nessa releitura, entendendo escola como matéria prima do estudo, compreende-se a organização escolar como um modelo fluido, fluxo, capaz de reconhecer em si contradições, conflitos organizacionais, definições problemáticas de objetivos, vivência de dificuldades pelas contradições do sistema econômico, da tecnologia (técnica e material) e das estruturas informais entrelaçadas na organização.

Tem-se claro a consciência de uma prática social intencionada, humanizadora e emancipatória que possui em seus objetivos principais a contribuição no desenvolvimento do sujeito, utilizando como instrumentos meios, a reflexão sobre o conjunto de saberes, habilidades, valores e formas culturais necessários para a participação efetiva desse sujeito na sociedade.

A escola torna-se espaço comum enquanto sistema de atividade com seus objetivos compartilhados. Formada por pessoas que constituem a comunidade escolar e são parte de um processo contínuo de trocas e intercâmbios de saberes e culturas, e que também é percebida

pela sociedade contemporânea como instância de formação e desenvolvimento das pessoas, tendo em vista sua inserção no mundo do trabalho, da política, da cultura (Libâneo. 2007).

É o **sujeito** o elo formador do sistema da atividade escolar e entre os demais sistemas sociais, ao mesmo tempo em que integra, com suas contradições, o sistema, também é, o sentido e significado do próprio sistema escolar.

Esse sujeito que têm em sua constituição emoções, sentimentos, imaginação, vontade, em um processo vital, propulsor de suas motivações e estruturador de sua personalidade. Sujeito orientado para a satisfação de suas necessidades e obtenção do prazer em seu contexto social, cultural e histórico e inter-relacionado com estes contextos (Vygotsky,1998).

A partir de um sistema complexo, o sujeito se constitui de uma relação íntima, unitária e dialética entre o individual e o social, compondo em sua trajetória um conjunto de sentidos, entrelaçados histórica e culturalmente.

Segundo Engeström (1999) o desenvolvimento do sujeito precisa ser compreendido como um processo de conquista, de crescimento, mas também conflituoso, de rejeição ao constituído e destrutivo; como transformação individual, mas também coletiva, como movimento vertical, entre níveis diferentes, mas também como um movimento horizontal que rompe fronteiras. O processo de desenvolvimento do sujeito, reflete um processo coletivo de perturbações, distúrbios, estagnações, mas ao mesmo tempo de mudança, reformulação de conceitos, de acréscimo, de interligações, de satisfações e alegrias.

Na organização escolar, o sujeito refere-se a todas as pessoas que compõem a comunidade educativa e, portanto participa do sistema da atividade das práticas escolares.

Os **instrumentos** são entendidos como artefatos materiais e psíquicos que compõem o ser humano e o seu meio. Assim, os conhecimentos, linguagens, experiências, expressões culturais e elementos de sentido das pessoas, como também os diversos instrumentos materiais (quadro, giz, uniforme, material de audiovisual, informática, etc.) são entendidos como instrumentos e estes estão relacionados ao objeto (motivo/objetivo).

Cada sujeito, enquanto indivíduo interagi através dos diversos instrumentos, que representam sentidos e significados comuns e organizados segundo as **regras** (Regimento, Projeto Político Pedagógico, Legislações Governamentais, Códigos de Ética, etc.) e a **divisão de trabalho** da comunidade refletida nas tarefas e nas estruturas hierárquicas.

As regras e organização do trabalho refletem às diversas formas de organização escolar, sejam elas identificadas através dos documentos, padrões de comportamentos, regulamentos, estruturas legais e burocráticas, àquelas que perpassam as relações instituídas

pelo grupo e/ou sociedade, implícita e explicitamente, de maneira vertical e horizontal das percepções e estruturas.

Outro construto importante para a análise é(são) o(s) Objetivo(s) da escola que se refere(m) aos objetivos compartilhados, entendido(s) metodologicamente como **o objeto** em si, que é a atividade/ação convergente da escola, e sua dimensão particular e institucional, definida histórica e culturalmente.

Toda a discussão em torno do papel da escola, seu sentido e significado, atinge seus objetivos. A escola torna-se um instrumento idealizador e na perspectiva neoliberal serve como mecanismo de ajuste e adequação das pessoas às demandas do processo de produção capitalista, e mesmo instrumento para acúmulo de capital para poucos.

Na proposta deste trabalho, os objetivos escolares estão intrinsecamente relacionados às concepções do ser humano e da sociedade e precisam ser compartilhados por todos, dando sentido e significado às diversas práticas existentes na escola.

Dentro do calabouço teórico-histórico-cultural esses objetivos expressam a atividade externa, cristalizado na linguagem comum ou divergente do grupo, nos documentos construídos ou impostos à organização, nas regras e formas de divisão do trabalho, naquilo que é produção e aprendizagem (consumação), nas formas constituídas de distribuições e trocas cotidianas, provocando e convergindo para leis comuns e práticas explícitas e/ou implícitas em torno da mesma comunidade.

A escola enquanto um sistema aberto às influências externas tem diversas zonas de contato com outros sistemas. Os demais sistemas são os que estão direta e indiretamente interligados com os sujeitos que compõem a comunidade escolar, seja por seu papel na escola, ou pelo ciclo socioeconômico, cultural e histórico de que ele faz parte. Os sistemas também podem ser compreendidos pelas relações institucionais dos atores da escola com outras organizações, representantes institucionais e pessoas.

Assim, as pessoas transformam suas práticas e atividades, sua subjetividade social, constantemente, ao constituírem um sistema de atividade escolar, participarem e interagirem com outros sistemas de atividades em suas relações horizontais e verticais.

Ver-se então que as pessoas, protagonistas, sentido e constituição real da organização escolar interagem com o objeto escolar que são seus objetivos, constituindo regras comuns e relações de trabalho a partir de papeis delimitados, utilizando-se de instrumentos construídos, mas ao mesmo tempo, esse mesmo sujeito(s), que é(são) articulador(es) de toda essa organização é(são) também propulsor(es) de conflitos e contradições em uma dinâmica

contínua que pode ser construtiva da humanidade e emancipatória, mas também alienante e fragmentadora.

É percebendo o aporte da teoria histórico cultural da atividade como iluminador na construção de um processo educativo e referencial capaz de constituir a escola de maneira consciente e crítica, em seus referenciais valorativos e formativos, vinculando possibilidades de transformação social, no respeito às diferenças em todas as formas de vida e de possibilidades.

O diagrama proposto é um referencial ilustrativo decorrente do diagrama proposto por Engeström. A exemplificação figurativa do sistema reúne o primeiro modelo explicativo de Vygotsky com os aspectos sociais propostos por Engeström, as regras, e a divisão de trabalho. Os pontos de convergência discutidos anteriormente adquirem uma forma específica com seu simbolismo próprio:

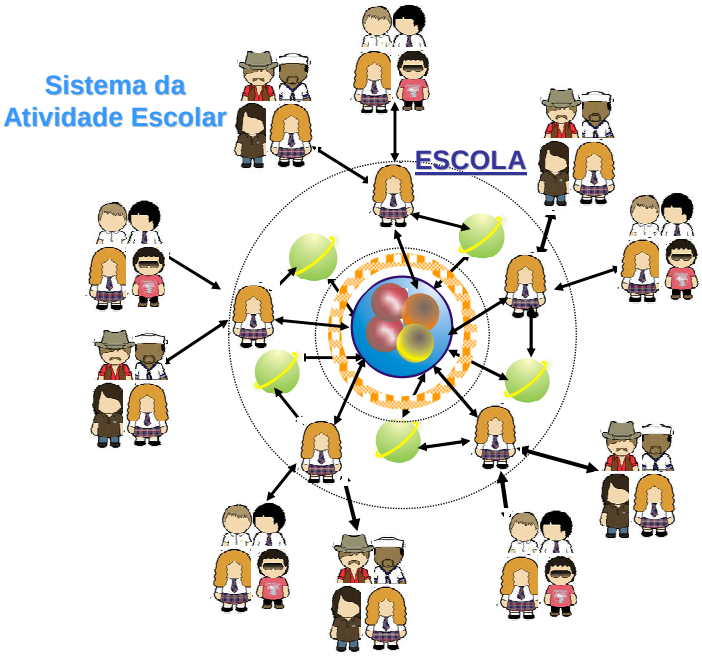
O **arco formado** por sujeitos representa a dimensão ativa e central dos atores da comunidade educativa.

Os **objetivos** (objeto, área de problematização) estão no centro do diagrama, convergindo para a atividade de todos os sujeitos da comunidade e é composto por diferentes elementos e formas (coloridos). A esfera maior, que abriga os objetivos, representa a função da escola, calabouço de diversos elementos/objetivos; sua esfericidade expressa o movimento e o não enquadramento estático deles.

As **regras e divisão de trabalho** representados por uma corda que entrelaça os diversos sistemas de atividades que movem os sujeitos e delineiam suas ações; seus comportamentos, são estas que dão, em grande parte, a forma institucional, amarram e estruturam as relações, refletindo os parâmetros sociais, culturais e históricos da comunidade.

Os **instrumentos** também, de maneira redonda, mas com um traço divisório representa a analogia de Vygotsky dos instrumentos materiais e psicológicos.

Os **sujeitos** que se entrelaçam pelos aspectos macros e micros dos sistemas de atividades e suas relações provocam os diversos movimentos institucionais nos aspectos horizontais e verticais do desenvolvimento.



Perceber a Organização e Gestão escolar a partir da teoria Histórico-Cultural da Atividade é compreender a gestão de maneira integrada. É entender e tornar a compreensão da atividade expressão e ferramenta de leitura das práticas humanas de interação complexa, crescente, conflituosa e contraditória na própria dinâmica do sistema de gestão.

A organização escolar proposta é entendida a partir de seu foco principal, seu objeto propulsor, isto é, sua ação de inserção do estudante enquanto ser integrado na cultura humana, historicamente constituída, contribuindo no processo de desenvolvimento da aprendizagem do conjunto de saberes, habilidades, valores e hábitos culturais, fundamentais e necessários, para o desenvolvimento da comunicação, inserção e participação crítica no mundo do trabalho e na constituição de seu papel enquanto ser social de deveres e direitos. Ao mesmo tempo, todos os atores da comunidade escolar participam e desenvolvem-se com o processo.

Isto significa que a comunidade educativa, enquanto pessoas participantes de um mesmo sistema, também compreende que, enquanto instituição, constitui-se espaço de relações e crescimento contínuo, de fragilidades, em que o sujeito, enquanto participante da comunidade, pode, inclusive, rejeitar e contradizer o processo de desenvolvimento proposto.

A escola torna-se concreta nos sujeitos que a compõem e a constroem, rompendo ou dando continuidade aos elementos do sistema em que está inserida. A partir desta visão de pessoas concretas impulsionadoras do processo, decore que, a qualificação do gestor é um dos princípios desencadeadores de desenvolvimento da comunidade educativa, entendendo essa qualificação como propulsora das dinâmicas sociais existentes no contexto escolar, nos

encaminhamentos para resoluções de conflitos, e num processo contagiante, desencadeador da alteração da zona de desenvolvimento proximal.

Enquanto compreensão da tradição investigativa histórico cultural, o gestor entende o outro, e ele próprio, como pessoa em contínuo processo de desenvolvimento, crescimento, conquistas, mas também enquanto ser imbuído de contradições, conflitos e em busca de sentido e significados, na maioria das vezes fragmentados, mas também repletos de sinais de integração e de esperanças. Na conjunção desses fatores torna-se capaz de integrar os valores da humanidade e suas heranças, mas também de modificá-los e torná-los cada vez mais humanos[3].

A pessoa humana é entendida como parte de um grande sistema em que o outro se constitui do universo e das diversas formas de vida, instigando o gestor a apropria-se de instrumentos libertadores dos sistemas que excluem e geram o ser que se sujeita a uma relação de consumo desenfreada e maléfica. Consumo que desvincula o ser humano de sua essência social, em que a produção, a distribuição, a troca deveriam impulsionar uma práxis do equilíbrio e de crescimento.

FORMAÇÃO E OBJETIVO DA COMUNIDADE EDUCATIVA.

É na medida em que a escola envolve os sujeitos em seus objetivos comuns, construindo permanentemente no processo histórico e cultural de desenvolvimento que se constitui a comunidade educativa, tornando-se célula de integração e interação para as pessoas. Esse processo envolve a necessidade de compreensão das experiências humanas existentes nos que compõem a escola, em suas práticas materiais e nas suas relações com as estruturas socioeconômicas, profundamente arraigadas na cultura vivida.

Em suma, a formação de uma comunidade educativa é constituída pela vivência dos objetivos comuns, sem desconsiderar as contradições e fragmentações existentes pelas diversas influências dos demais sistemas em que os sujeitos estão inseridos.

A centralidade propulsora da escola encontra-se nos sujeitos[4], é a partir destes que se constroem as relações, definem os papéis, a divisão do trabalho, as regras, e se constrói, na coletividade e exigência histórica, seus objetos e instrumentos de desenvolvimento. Para além disso, todos[5] deveriam entender seu papel e a partir de um processo contínuo de desenvolvimento, produzir espaços valorativos e emancipatórios, resistentes aos sistemas excludentes e fragmentadores.

Entendendo a centralidade dos sujeitos, a participação democrática é uma condição natural das relações, levando em consideração a divisão de trabalho, as regras constituídas

pela comunidade e as contradições inerentes aos processos que geram conflitos e fragmentações contínuas e também a coesão e desenvolvimento do grupo.

A democratização parte da consciência do outro enquanto pessoa humana, depositária de riquezas e contribuições sempre novas, das habilidades e competências construídas em seu processo ontológico e semiótico. A luta pelo poder, por cargos, por ascensão solitária é substituída pelo trabalho coletivo, pelo crescimento do grupo, pela divisão dos méritos de maneira sensata e coerente com os objetivos da organização escolar.

A partir da ilustração dos sistemas de atividade pode-se deduzir a importância que cada membro da comunidade tem dentro do processo educativo e na efetivação de seus objetivos. Nesta compreensão a organização e gestão escolar seriam promotoras de espaços integradores de sentido e significado, promovendo a realização dos atores e sua participação ativa no processo de desenvolvimento dos estudantes e de toda comunidade escolar. A partir da inspiração do sistema de atividade pode-se apreender a riqueza dos fluxos de interação entre os sistemas, seus desafios, contradições e elementos impulsionadores.

A organização e gestão escolar compreendem que todos os espaços, práticas e comportamentos vividos na escola são instrumentos de desenvolvimento e aprendizagem e aliados ao processo educativo.

LIDERANÇA.

No que diz respeito às lideranças (gestão), culturalmente e historicamente, constituídas cabe o papel de manter vivas as motivações necessárias para a continuidade do processo de participação e democratização das relações escolares. As motivações partem das necessidades locais e globais, da reflexão emancipatória do sujeito, dos desafios próprios dos conflitos e contradições, das interações e das diversas influências, nem sempre confluentes, vividas pela comunidade escolar.

O gestor desenvolve a habilidade de provocar o outro a ser em si mesmo, consciente de sua constituição social, enquanto sujeito, mas também entende de maneira crítica os processos e as relações que produzem os sujeitados e que absorvem a realidade de maneira estática e dependentes dela, inclusive em si mesmo. Assim, compreende a pessoa humana a partir de suas relações contínuas que se constituem em um processo cultural e histórico e assume suas tarefas e práticas como contagiadoras, cientes da responsabilidade e compromisso social, entendendo que nenhuma prática é vazia de sentido e que estas podem ser colaboradoras de um processo de humanização ou de coisificação da pessoa.

Nas práticas de organização escolar é necessário entender os pontos singulares das pessoas enquanto possibilidade de crescimento para todos. É na microgênese dos atores da

comunidade escolar que se encontram as possibilidades de transformação, e é, exatamente na subjetividade social, que se permeiam os diversos elementos comuns de organização, da coletividade.

O gestor constrói instrumentos que possam manter vivos os objetivos escolares, desafio de constante renovação. Quando uma comunidade perde o seu foco, desvia seu olhar dos objetivos escolares, e as influências externas do sistema fragmentam e sujeitam os atores da comunidade escolar, produzindo fragmentação dos processos institucionais, de ensino, em que as práticas de uma mesma instituição não parecem interligadas e integradas. Logo se deslumbram os jogos, as “lutas” e as “equipes de trabalho" em competição por majoritarísmo: Administrativo x Pedagógico; Eventos x Aulas, Professor x Alunos, Técnicos x Pais, etc. A fragmentação parece tanta, em alguns momentos, que o ato de ensinar pouco tem a ver com o ato de aprender.

Os desafios para o gestor escolar são únicos em cada comunidade educativa enquanto realidade específica, e têm em suas gêneses, o complexo, social e diverso do universo das relações humanas, na constituição de suas práticas e formação de seus conceitos e valores, existentes na sociedade contemporânea, moderna e tecnológica.

GESTÃO E ORGANIZAÇÃO ESCOLAR, MODERNIDADE E TECNOLOGIA.

Diante dos avanços da tecnologia e da globalização das informações a constituição da escola enquanto organização educativa e inclusiva do sujeito nas estruturas da modernidade e suas relações com o mundo vão além dos sistemas econômicos e perpassam pelas necessidades históricas de humanização e subjetivação social que considera esses avanços como característicos do desenvolvimento humano.

Isso não significa apropriar-se na escola das estruturas corrompidas e excludentes do capital. O fazer da escola instrumento do capital seja por seus fins, seja pela ganância é corromper a essência dos objetivos escolares e formar massas de pessoas fragmentadas e alienadas de seu próprio processo de crescimento.

Várias questões podem ser discutidas dentro desta perspectiva: dentre elas, a influência do modo de produção capitalista que, através da ideologia neoliberal de mercado, se propaga nas diversas formas de gestão e organização escolar, colonizando as expectativas e esperanças das pessoas e alimentando uma consciência ingênua acerca da realidade, restringindo uma grande maioria a um sistema de exclusão e embotamento dos processos sociais, dos mecanismos que impulsionam o sistema e da degradação do universo.

A sociedade atual é marcada por um forte apelo ao consumismo. Tudo passa a ser regulado pelas leis do mercado, devendo, necessariamente, configurar-se às suas regras para

continuar existindo e, com isso, o mercado modela as relações sociais, bem como a nossa própria vida. Acaba-se, por fim, assimilando a lógica do sistema econômico e a reproduzindo dentro dos diversos vieses e práticas escolares. A solidariedade, a coletividade, o companheirismo, o senso cooperativista e o crescimento conjunto são percebidos como práticas arcaicas e de importância secundária.[6]

A escola é promotora de processos de desenvolvimento que garantam a coerência com sua missão. Na atualidade os exames e concursos nacionais tornam-se elementos definidores do modelo de escola bem sucedida e parecem bitolar os objetivos escolares.

Os resultados apresentados e a forma como eles se impõem devem ser referenciais avaliativos de parte do processo, visto estarem desvinculados dos elementos históricos e culturais, refletidos na comunidade educativa. Por esta razão, se deve considerar criticamente, cientes também, que estes resultados, são referenciais mais abrangentes da escola com os demais sistemas e padrões exigidos socialmente. Cabe à comunidade educativa em sua organização, uma compreensão crítica dos fatos e dos diversos sistemas e influências exercidas na escola.

Os processos de aprendizagem e desenvolvimento escolar precisam de acompanhamento e avaliação contínua, para que, mesmo fonte de desorganização, contradições, incoerências, eles também sejam, sobretudo, fonte de desenvolvimento, mudança e inovação dos indivíduos enquanto sujeitos históricos e agentes sociais.

Enquanto organização socialmente constituída, é necessário que a comunidade educativa integre de maneira critica e emancipatória em seus objetivos o sistema legal e cultural, local e global. Isso significa entender-se enquanto organização inserida dentro de uma cultura instituída historicamente com relações herdadas, benéficas de valores, mas também, contaminada de elementos desconstrutores da humanidade.

Percebe-se uma grande maioria das instituições de ensino vinculadas unicamente ao interesse do capital, fragmentando sua centralidade e seus objetivos, desvinculando a escola dos seus aspetos mais expressivos que é a formação social da pessoa humana. Torna-se urgente criar mecanismos que possam compreender o processo pelo qual a ideologia do sistema moderno de capital se aloja nos sistemas existentes.

Nesse modelo a escola passa a ser compreendida pela sociedade como instituição portadora de um bem de consumo, extinguindo a possibilidade de uma comunidade educativa colaboradora na formação do sujeito, resumindo-se a cessão de um produto chamado “conteúdo”.

A teoria Histórico-Cultural instiga a entender as intervenções governamentais e das esferas privadas, mesmo as ditas de cunho social, como ações diferenciadas e múltiplas em seu todo. Não há um sistema coeso, monopolítico, unidirecionado, mas divisões e camadas, com tensões, que se entrelaçam e provocam as diversas políticas e vieses próprios, inclusive, do sistema liberal.

É nesta perspectiva que se tenta compreender as transformações atuais do mundo global, das novas formas de governo, dos governos de educação, das gestões escolares, das atuais estruturas educacionais, também ricas em contradições, em sistemas de exclusão e alienação, mas também, de esperança, integração e verdadeiro espaço de inclusão do cidadão autônomo e participativo.

CONCLUSÃO.

Contemplar os movimentos propostos na Teoria Histórico-Cultural dos Sistemas de Atividade, em sua interatividade e plasticidade, impulsiona a equipe gestora à busca constante de crescimento e inovação, rompendo com sistemas determinantes que criam necessidades de consumo a serviço do capital e de organizações de interesse econômicos, em que o ser humano é em si, pouco considerado e inserido numa ilusão sistêmica do capital.

Nesse esforço contínuo de enxergar o mundo em volta em sua potencialidade e múltiplas possibilidades é necessário solidificar uma educação fértil na diversidade, em que os paradigmas sejam sustentados na liberdade e pluralidade humana, rompendo com uma sociedade que gera miséria, guetos e desigualdades, encobertas por linguagens alienantes e forçadamente omissas às trucidantes realidades de exclusão de um sistema dito único e irremediável.

O papel do gestor centra-se na inserção de si e do outro na cultura humana, historicamente constituída, contribuindo no processo de desenvolvimento da aprendizagem do conjunto de saberes, habilidades, valores e hábitos culturais, fundamentais e necessários, para o desenvolvimento da comunicação, inserção e participação no mundo do trabalho e na constituição de seu papel enquanto ser social de deveres e direitos, integrado na sua subjetividade social. Em suma seu labor é com e para as pessoas, sobrepondo-se a qualquer sistema, regra e divisão de trabalho desumanizador.

Assim, a gestão escolar baseada na Teoria Histórico-Cultural do Sistema de Atividade é constituída de questionamentos, dúvidas, análises, compreensões sempre incompletas, possibilidades, caminhos e propostas inacabadas.

---

[1] Tais como atenção, memória, pensamento racional, volitivo e dirigido a um objeto.(grifo meu)

[2] Sujeito, objeto, instrumentos, regras, comunidade e divisão de trabalho.
[3] Este é um tema aberto e sempre em discussão, inerentes ao seu aspecto cultural e histórico, porém entende-se aqui como valores humanos os princípios que regem o ser a constitui-se na coletividade autenticamente e integralmente como um ser humano. (justiça, solidariedade, compromisso social e ambiental, etc.)
[4] A escola está para os sujeitos e ,os sujeitos, a escola e os sistemas compôem a prática social da atividade humana.
[5] Professores, funcionários, estudantes, técnicos, pais etc.
[6] "Altruísmo e preocupação com o outro são visto com desconfiança ou como sinal de ingenuidade, não como virtude". Revista: Isto é. Ano 32 n 2066 17/JUN/2009.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR. W.M.J. **Consciência e atividade: categorias fundamentais da Psicologia Sócio-Histórica.** Em BOCK A.M.B. GONÇALVES M.G. FURTADO O. **Psicologia Sócio-Histórica .** 2ª. Edição revista. São Paulo, S.P. Editora Cortez. 2002. p.95-112.

BALDWIN A. L. **Teorias de desenvolvimento da criança** Biblioteca Pioneira de Ciências Sociais 2ª edição. São Paulo . S. P. Livraria Pioneira. Editora. 1967.

ENGESTRÖM, Y. (1987). **Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research. Helsinki, Finland: Orienta-Konsultit Oy. Related Topics**, disponível em: http://communication.ucsd.edu/MCA/Paper/Engestrom/expanding/toc.htm, acesso em 02 de maio de 2009.

ENGESTRÖM, Y.(1999), **Learning by expanding: ten years after** disponível em http://lchc.ucsd.edu/MCA/Paper/Engestrom/expanding/intro.htm acesso em 02 de maio de 2009.

ENGESTRÖM, Y. **Los estúdios evolutivos del trabajo como punto de referencia de la teoria de la actividade: El caso de la práctica médica de lá asistencia básica**, p. 78-117, em SETH,C. JEAN LAVE (org) **Estudiar las prácticas. Perspectivas sobre actividade y contexto**. Buenos Aires, Arg. Amorrortu editores.2001

ENGESTRÖM, Y. **Non scolae sed vitae discimus: Como superar a encapsulação da aprendizagem escolar** em Daniels H. (Org) **Uma Introdução a Vygotsky**. São Paulo. S.P. Edições Loyola. 2002. p. 175- 198.

KOZULIN A. **O conceito de atividade na psicologia soviética: Vygotsky, seus discípulos, seus críticos.** em Daniels H. (Org) **Uma Introdução a Vygotsky**. São Paulo. S.P Edições Loyola. 2002. p.111 – 138

OLIVEIRA M.K **Coleção Grandes Educadores . Lev Vygotsky**. Atta Mídia e educação, Itapecerica da Serra – SP. Texto da gravação retirado da internet

http://www.sms.fortaleza.ce.gov.br/sms_v2/smse/textos/26_02_2006/TEXTO%20LEV%20VYGOTSKY.pdf em julho de 2009.

LIBÂNEO, COM OLIVEIRA E TOSCHI **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização - Docência em formação.** 4ª. Edição. São Paulo, S.P. Editora Cortez. 2007.

MINICK N. O **desenvolvimento do pensamento de Vygotsky: uma introdução a Thinking and Speech (Pensamento e Linguagem)**, em Daniels H. (Org) **Uma Introdução a Vygotsky.** São Paulo. S.P. Edições Loyola. 2002. p.31–60.

REY F.G. **Sujeito e Subjetividade** Thomson Learnig, São Paulo, S.P. Editora Pioneira. 2003.

VYGOTSKY. L.S. **O desenvolvimento Psicológico na Infância,** São Paulo, SP: Martins Fontes, 1998.

VYGOTSKY, L.S. **A formação social da mente**. São Paulo. Martins Fontes. 2007.