

A administração universitária como prática pedagógica

**(Entrevista com
Vanessa Gulmarães Pinto
Diretora da Faculdade
de Educação da UFMG)**



REVISTA: O que é ser diretor da Faculdade de Educação?

Esta questão é muito complexa. A função de um diretor é função da relação da organização que ele está dirigindo com o contexto mais geral da Universidade e, por sua vez, com o contexto maior da política nacional, da política do Ministério da Educação. A margem de liberdade para se constituir um trabalho de direção está na dependência exata da instituição que você dirige, de como ela está organizada internamente, do estágio em que ela se encontra, e da relação, do lugar que essa instituição tem no contexto da Universidade e, ainda, da Universidade dentro do contexto mais geral. Ou seja, é diferente ser diretor de uma Faculdade de Educação e ser diretor de um Instituto de Ciências Biológicas, de uma Escola de Engenharia, ou de uma Faculdade de Filosofia, e ser diretor de uma Faculdade de Educação em uma outra Universidade. E é diferente também, historicamente, ser diretor hoje e ser diretor há dez anos atrás.

REVISTA: Vanessa, você colocou que ser diretor da Faculdade de Educação é diferente de ser diretor de uma outra unidade de ensino superior, como o Instituto de Ciências Biológicas ou a Faculdade de Filosofia. Como você vê essa diferença?

Em primeiro lugar, como eu havia dito, as instituições têm um lugar histórico dentro da Universidade, e têm, internamente, uma organização própria, ou seja, dentro da Universidade, elas têm uma vida organizacional diferente. Por exemplo: No Instituto de Ciências Biológicas, você tem uma vida departamental muito forte, explicável por sua história. O Instituto de Ciências Biológicas foi criado pela junção de vários departamentos, de pessoas com várias origens, que viviam em instituições diferentes. De repente, em 68, eles passam a compor uma unidade, e trazem, historicamente, não só um padrão científico, mas também cultural e uma organização política para dentro da instituição. A organização departamental acomodou essas pessoas diferentes com diferentes interesses. A questão do Instituto, hoje, é superar os departamentos e ao mesmo tempo fortalecê-los, além de estabelecer a identidade de unidade no próprio Instituto. Hoje, quando o Instituto de Ciências Biológicas estabelece uma comissão permanente, uma CPPD local, para fixar sua política de pessoal, é a necessidade de ultrapassar os limites do departamento e buscar uma política que seja interessante para a instituição. E é tão complexa essa tarefa, no Instituto de Ciências Biológicas, que justifica uma comissão interna para mediar, inclusive, os interesses do Instituto em relação à própria Universidade, de um modo geral. Assim, esta e outras são instituições muito mais complexas do que as do tipo da nossa, que é uma escola profissional e que tem uma vida curta, uma vida recente, e não apresenta um grau maior de complexidade interna. A vida departamental da Faculdade de Educação não é tão forte a ponto de impedir um projeto de unidade.

REVISTA: Na verdade, a história da Faculdade de Educação é bem diferente.

De fato, a Faculdade de Educação é um departamento que se desdobra. Há muito mais força, coesão na Faculdade que ultrapassa o próprio limite do departamento, do que num outro instituto que tem uma fisionomia diferente. Acho que o fato de sermos uma escola profissional – essa é

uma matriz cultural importante, pois o aluno passa pela instituição e não pelo departamento –, fez com que a instituição se organizasse enquanto unidade. Ela tem lastro de unidade muito mais forte do que, por exemplo, a Faculdade de Filosofia, que contém vários cursos, alguns profissionais e outros não, e apresenta um outro tipo de configuração, de organização. A força de coesão da Faculdade é muito maior, a vida departamental é muito menos forte do que a vida de unidade, o projeto coletivo na Faculdade de Educação tem mais chance, pela forma de organização, de ser executado do que os projetos tipicamente departamentais. Nós temos até uma dificuldade de fracionamento do departamento, quer dizer, dificuldade de assegurar, no âmbito do departamento, parcela significativa desse coletivo, de definir qual é o papel do departamento no coletivo. É algo que nós temos que tentar construir, porque vivemos numa matriz de unidade que contém departamentos.

Retomando a questão inicial, volto a afirmar que ser diretor, ter condições de dirigir começa, necessariamente, pela compreensão da organização que você está dirigindo. As possibilidades de seu trabalho vão depender exatamente da compreensão que você tem, do diagnóstico correto que você faz da instituição que está dirigindo. Se você faz um projeto calcado em departamentos, na Faculdade de Educação hoje, o sucesso fica restrito, porque a instituição comporta mais o trabalho que ultrapassa o limite do departamento. Quer dizer, você não ignora o departamento, não pode abrir mão dele, mas tem que entender que há o projeto que ultrapassa e, inclusive, coloca limites e barreiras ao próprio departamento.

Na medida em que variam as organizações e as instituições, o papel e a função do diretor terão de sofrer alterações. Não há como pensar em ter um diretor com papéis idênticos em instituições diferentes.

REVISTA: Pode-se deduzir, dessa colocação, que não existiriam características gerais no trabalho de um diretor?

Não. Todo diretor tem de assumir a instituição e tem de assumir as dimensões pedagógicas e políticas de seu trabalho, ou seja, a condução do processo de tomada de decisões e de implementação de todas as decisões dentro da instituição. Estas são duas questões fundamentais. Existe uma terceira dimensão – a puramente administrativa –, que é fazer funcionar a instituição do ponto de vista da infra-estrutura e de dar condições de trabalho às pessoas; ficar nisso é pouco, mas esquecer essa dimensão é um engano, porque não há condição de você fazer um trabalho que não parta do administrativo. Negar essa dimensão, que é a menos interessante, significa inviabilizar as duas outras dimensões. A própria dimensão pedagógica e a própria dimensão política têm de ser garantidas através do administrativo, e, ao fazer o trabalho administrativo, você está, necessariamente imprimindo as duas dimensões ao seu trabalho. A imbricação dessas três dimensões é tal, que é difícil separar até onde vai o trabalho político, o trabalho pedagógico e onde começa o administrativo.

REVISTA: A especificidade das instituições é um aspecto importante em suas colocações. Como você percebe a Faculdade de Educação?

A Faculdade de Educação, embora não seja muito grande, é uma instituição complexa e uma instituição nova. Muito de sua complexidade vem do fato de ser uma institui-

ção nova; passamos a ser uma unidade em 1968. Naquela ocasião, tínhamos em torno de 30 professores, mais ou menos 10 funcionários e um número reduzido de alunos. Esta Faculdade se afirma, se define no período da ditadura. A nossa história enquanto unidade universitária está ligada, exatamente, ao período mais negro da ditadura, que é 1968. Isso marca profundamente a história da Faculdade. É diferente da Faculdade de Filosofia, que tem um contexto, uma história que antecede 64 e ultrapassa, evidentemente, o período revolucionário; que tem as marcas desse período, mas tem uma história bem diferente da nossa.

Inicialmente, a Faculdade vai assumir, no âmbito da Universidade, a característica de ser a porta de entrada da modernização do ensino: toda a tecnologia de ensino dentro da Universidade entra através da Faculdade. O suporte para implantação do vestibular unificado se faz através de elementos fortes da Faculdade. Naquela época, a escola não tinha uma presença marcante dentro da Universidade. Sua presença se fazia por intermédio de alguns elementos, que eram alçados ou pinçados da instituição para desenvolver um trabalho demandado pela Universidade.

No nível do sistema de ensino, vários elementos da Faculdade também são chamados a cooperar, quer no âmbito da reforma do ensino de 1º e 2º graus – enquanto ideólogos ou enquanto técnicos da construção da reforma –, quer no da sua difusão no Estado e da sua implantação no sistema de ensino. Nós tínhamos elementos participando do Conselho Estadual de Educação, da administração estadual, gerando e fornecendo a tecnologia necessária e que estava contida no bojo dessas reformas do período da ditadura.

Essa foi a demanda que a Faculdade teve, no início de suas atividades. Não era uma demanda da instituição, pois a instituição como tal estava começando a existir. Aliás, na ocasião, questionava-se muito a existência da Faculdade de Educação. Dessa forma, havia uma demanda para as pessoas e não havia clareza da Universidade para a existência de uma Faculdade de Educação; ela foi resultado de um decreto de criação das Faculdades de Educação no País e não à expressão do desejo da Universidade.

REVISTA: Mas, na época, existia uma demanda social pela criação das Faculdades de Educação. A Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos colocava essa questão.

Havia uma política da UNESCO, uma demanda dos profissionais da área que desejavam isso. Mas, enquanto instituição universitária, e eu estou-me referindo a isso, a UFMG não tinha um projeto de criação da Faculdade de Educação. Nós mesmos, o próprio Departamento de Pedagogia, que era um departamento pequeno e fraco, por suas próprias forças percorreria um longo caminho até conseguir transformar-se em uma unidade universitária. Foi por ordem de decreto que nós nos transformamos em Faculdade de Educação.

Do ponto de vista mais estrutural, observa-se que o projeto da ditadura era também um projeto pedagógico. Seu pilar de sustentação política assentava-se em ampla reforma do sistema educacional, haja visto o fato de que foram adotadas, imediatamente, medidas na área de educação e desenvolvimento. No projeto militar brasileiro, a instituição universitária e a chamada área de educação eram peças relevantes. Era preciso, de fato, fortalecer a área educacional, dentro das Universidades, de acordo com essa dimensão do projeto, o que era também uma demanda de grupos educacionais fortes.

Eu estava dizendo que nós nascemos, enquanto faculdade, em 1968, nesse contexto de ditadura, e que não tínhamos, inicialmente, um papel expressivo dentro da UFMG, embora tivéssemos professores, docentes altamente conceituados, em nível nacional e estadual.

De lá para cá, você observa que a Faculdade se transforma, crescendo numericamente: passamos a ter um número maior de alunos no curso de Pedagogia e concentramos o atendimento a todos os alunos de Licenciatura na Faculdade. Em 1972, tem início a Pós-Graduação, em nível de Mestrado. Conseqüentemente, ampliou-se o número de professores e funcionários.

O crescimento dos docentes vai provocar uma grande mudança na Faculdade, porque, de fato, a estrutura de poder se modifica com a entrada de novos elementos, que não estão atrelados a uma história anterior do Departamento de Pedagogia. Essa entrada não se faz de uma vez; vai acontecendo ao longo do período e permanece até hoje. A Faculdade, do ponto de vista político, ainda não tem uma configuração estável. É uma escola que ainda permite novos arranjos, constantes rearranjos, como conseqüência da entrada de novos elementos na cena política. Essa é uma configuração muito especial da Faculdade de Educação, em relação a outros grupos mais tradicionais, como a Escola de Direito, a Escola de Engenharia, que têm uma tradição histórica, uma configuração mais estável de seus grupos, e em que os projetos políticos são mais ou menos definidos.

A Faculdade de Educação tem duas vertentes de mudança muito fortes: o seu próprio interesse no processo de rearranjo organizacional, institucional, e a pressão do contexto externo, que lhe faz demandas cada vez maiores e mais diferenciadas, impondo-lhe um rápido adaptar-se a essas transformações. Isso faz com que a Faculdade seja uma instituição altamente disponível para mudanças. Ela tem poucos elementos, poucos traços conservadores na sua configuração, é muito disponível para a estimulação interna e altamente disponível, também, para toda forma de estimulação externa. As demandas externas, o contexto político externo têm, necessariamente, uma forte influência na organização interna da Faculdade e isso se explica por sua natureza, sua história recente e sua configuração organizacional.

Essa hipótese de que a Faculdade tem uma natureza disponível para mudanças encontra suporte no fato de que tem passado, nesse curto período de seu crescimento, por mudanças profundas, tanto do ponto de vista ideológico ou político, quanto do ponto de vista mesmo da orientação de sua produção acadêmica. Ela tem vivido intensamente "revoluções", se eu posso usar essa palavra tão forte.

No período que vai de sua criação até 1975, foi nitidamente marcada pela tecnologia de ensino. É o período em que tenta encontrar o seu lugar na Universidade, produzindo essa tecnologia, dando esse tipo de resposta – que era a resposta demandada –, tentando se afirmar no nível individual, de pessoas. As pessoas tentavam dar respostas, em nome da Faculdade, à Universidade e ao sistema mais geral, dentro de um contexto de tecnologia de ensino, basicamente.

Nosso Mestrado nasce com essa vocação inicial, com essa preocupação com a metodologia de ensino, ainda dentro de uma visão bem tecnicista, refletindo tendência marcante do Departamento de Métodos e Técnicas de Ensino. E a análise do Departamento de Administração Escolar vai muito pela linha sistêmica, enquanto o Departamento de Ciências Aplicadas à Educação fica perdido, inicialmente, porque ainda tem a sua referência na antiga Faculdade de

Filosofia e tem dificuldade de se encontrar na nova perspectiva tecnológica. Quando encontra seu lugar, ele dá suporte à nova tecnologia.

Em seguida, nós temos o começo do processo de abertura, e a Faculdade, evidentemente, não fica fora desse processo. Ela não só reflete, como também participa do processo. É quando a Faculdade começa a se desfazer da questão da tecnologia e começa a tentar encontrar uma perspectiva mais crítica de sua própria produção e da produção mais crítica desenvolvida nos grandes centros universitários. É a fase da grande crítica ao projeto educacional do governo, e a produção da escola nessa direção é muito intensa.

Nessa fase, a Faculdade já não quer mais atender a demandas que a Universidade e o sistema ainda estavam fazendo na forma de tecnologia, e tenta "fechar-se em caspa". A Faculdade tenta investir mais na sua Pós-Graduação, na formação de seus próprios docentes, na formação acadêmica e na postura crítica em relação ao que está acontecendo fora dela.

E, no terceiro momento, definido na direção da redemocratização do País, a Faculdade de Educação, por ter vivido intensamente o processo da crítica, é chamada a participar mais diretamente na reconstrução democrática do País. Passa a assumir, a ter professores que assumem agora, novamente, uma participação direta no sistema, quer no nível federal – fazendo assessoria –, quer no nível estadual – ocupando cargos –, com respaldo político da instituição.

Faço questão de chamar a atenção para esse aspecto, porque é diferente da situação de 1968, em que elementos participavam, mas não agiam em nome de ninguém. Eles eram chamados porque eram competentes para dar aquelas respostas, sendo, inclusive, distinguidos do restante da Faculdade. Hoje, a situação mudou. As pessoas assumem, de fato, a redemocratização, o projeto educacional como desafio, com um respaldo institucional grande. Quer dizer, a Faculdade entende que essas pessoas devem assumir tais tarefas e tenta, de alguma forma, dar não só suporte político, mas colaborar efetivamente, na medida do possível, com o trabalho que estão realizando, sem perder a sua postura crítica em relação ao próprio trabalho. Sinto a preocupação das pessoas de, ao mesmo tempo, dar respaldo e manter, enquanto Faculdade de Educação, um mínimo de distanciamento, que é necessário para a produção da crítica ao próprio trabalho que está sendo desenvolvido. Esse momento é radicalmente diferente do de 1968.

REVISTA: Você está dizendo que hoje a Faculdade de Educação tem muito mais claro o compromisso social com a própria área e um maior entendimento da dimensão social da educação. O compromisso que você está colocando agora, assumido pela Faculdade já há algum tempo, num primeiro momento, em relação à crítica e, num segundo, em relação ao seu trabalho, significa, também, um compromisso com a demanda social da educação?

Sim. Acho que a Faculdade de Educação, pela própria produção do conhecimento, aponta na direção do que é preciso alterar no quadro educacional brasileiro. Este é um ponto que considero consensual: toda a produção do conhecimento teórico da Faculdade de Educação mostra, do ponto de vista social, do ponto de vista da metodologia de ensino, das propostas, dos projetos educacionais, que é preciso construir algo em outra direção, dentro do novo contexto so-

cial brasileiro. A própria sociedade brasileira rejeita uma crítica descompromissada; isto é que é importante. A sociedade brasileira, hoje, não está interessada em nenhuma produção de conhecimento que signifique um descompromisso com a transformação social, política e econômica das condições de vida da população brasileira. E a Faculdade de Educação não está distante disso. Ela tem, hoje, uma produção de conhecimento que aponta, exatamente, na direção do que é preciso mudar no quadro educacional brasileiro. E ela vai contribuir com essa transformação de várias maneiras, desde a produção do conhecimento puramente acadêmico, puramente teórico, até "o empréstimo", a participação direta de alguns de seus elementos em cargos-chave e políticos. Veja bem, é um assumir muito radical da educação. É a produção acadêmica, é a produção de profissionais competentes e críticos para o sistema educacional, e é assumir, ela própria, através de alguns de seus elementos, na medida do possível, e quando chamados, a prática política direta. O assumir a prática política se dá num contexto e as pessoas não o fazem apenas por opção político-partidária, quer dizer, há um equilíbrio. Há também o reconhecimento e o respaldo da instituição, porque ela não nega esse trabalho, reconhece a sua importância, acha que deve ser feito e deve dar algum retorno à Faculdade de Educação. Assim, a instituição se compromete com essas pessoas que estão no processo político não só de assessorar, de ajudar a desenvolver alguns projetos, como também fazendo críticas e devolvendo as críticas para que elas possam melhorar o seu desempenho: isso foi uma mudança radical.

A Universidade também mudou, em relação à Faculdade de Educação, e a demanda que faz hoje é radicalmente diferente daquela de 68. Se em 68 queria alguns técnicos para resolver alguns problemas, para tentar a reforma, para cuidar do vestibular, para fazer provas objetivas, hoje ela tem demandado pessoas da Faculdade para ocupar determinados cargos dentro da Universidade. Mas o mais importante é que, hoje, a Universidade quer participar da transformação social. Ela percebe que a Faculdade de Educação é uma das áreas de que dispõe para fazer esse trabalho. Então, a Universidade precisa do trabalho da Faculdade de Educação, na forma como ele se orienta hoje. De outro lado, a Universidade tem feito demandas concretas à Faculdade, no sentido de ajudá-la a se repensar. As unidades universitárias têm demandado não só cursos, como também o assessoramento da Faculdade de Educação nos seus momentos críticos de transformação. Assim, repensar a própria implantação da reforma, repensar os currículos, repensar as estratégias de ensino tem sido uma preocupação da Universidade e ela tem demandado à Faculdade de Educação suporte, ajuda nesse processo. Ela não faz mais a demanda de tecnologia; quando essa demanda existe, é mínima, é inexpressiva. A demanda que a Faculdade recebe atualmente é uma demanda de pensar pedagogicamente a Universidade em todas as suas dimensões.

É evidente que essa percepção da Universidade se alterou, sobretudo, pelo próprio esforço da Faculdade de Educação no sentido de se afirmar numa outra direção, de parar de atender a todo tipo de demanda, descortinando para a Universidade uma outra perspectiva. A Universidade hoje respeita a Faculdade de Educação, e não apenas alguns de seus elementos. Quer dizer, além do prestígio que os elementos da Faculdade de Educação continuam a usufruir, a instituição existe dentro da Universidade; a Faculdade de Educação é real, ela existe, faz parte do cenário e tem um poder tão grande quanto as demais instituições, ela tem, hoje, um poder político importante dentro da Universidade.

REVISTA: Qual deve ser a preocupação do diretor nesse contexto novo da Faculdade de Educação?

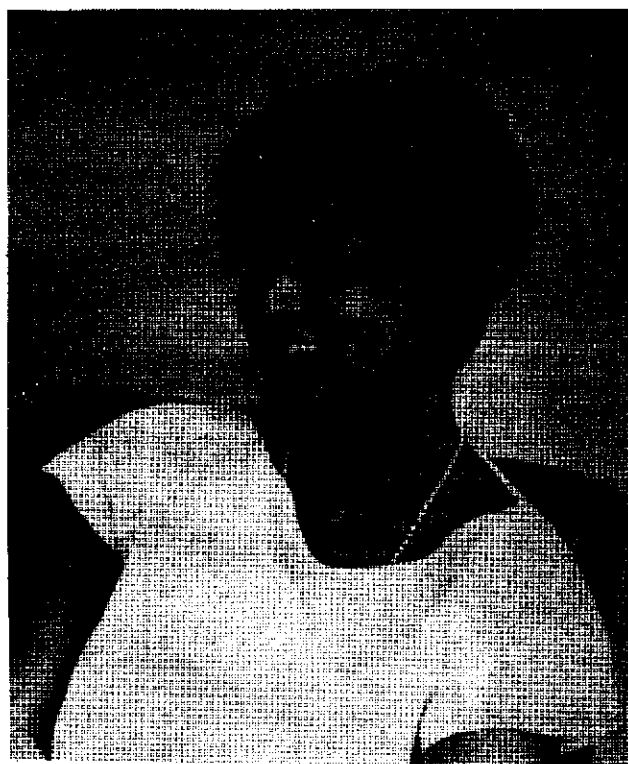
O diretor da Faculdade de Educação, ao meu ver, precisa lidar com uma dupla dimensão. Tem de garantir que a Faculdade responda a demandas da sociedade, do sistema educacional e da própria Universidade e que trabalhe a dimensão interna, ainda em construção. Ela deve fazer isso simultaneamente, porque essas transformações, o atendimento a essa demanda externa, esse compromisso que a Universidade tem com a política social é condição fundamental para o seu próprio crescimento. Nós não temos condições de parar, crescer, formar docentes, fazer doutores, começar a produzir, para depois atender a essa demanda. Acho que a própria condição do crescimento interno está no trabalho que a Faculdade de Educação já desenvolve no atendimento a essas demandas. Ela terá de fazer isso concomitantemente, pois vai ter de amadurecer e crescer, no processo.

REVISTA: Nesse terceiro momento de abertura, quando colegas nossos são chamados a participar do sistema de ensino, houve – e vai continuar – uma cobrança da Faculdade de Educação como se ela devesse ser uma extensão desses órgãos, digamos, da Secretaria de Educação. O que significa esse compromisso de uma Faculdade de Educação com o sistema de ensino? Por que isso é reiteradamente cobrado?

Vocês tocaram num ponto muito importante e delicado, que eu tentei colocar ao falar da necessidade de manter um mínimo de distanciamento. O diretor tem de ter clareza do projeto da instituição, tem de saber que esse projeto é pedagógico, é político, é administrativo e que sua função está ligada à clareza e à compreensão que ele tem a respeito da instituição e da relação que essa instituição tem com o ambiente. Por que ele precisa ter essa clareza? Porque não pode haver uma colagem da instituição Faculdade de Educação com a instituição política chamada Estado. Essa fusão, essa simbiose não pode acontecer, sob pena de nós deixarmos de ser Universidade. Mas é muito importante essa clareza do ponto de vista do diretor, porque ele é o principal negociador da instituição com o Estado, com relação a projetos, por exemplo. Acho que a instituição precisa ter muita clareza nisso, porque ela presta um desserviço à educação de Minas, à educação nacional, se não conseguir um distanciamento razoável. Ela tem de ter distanciamento, inclusive para poder perceber o momento em que se deve afastar totalmente: essa capacidade de denunciar determinada linha política, de a Universidade poder dizer não – como já disse no passado, e falar: “não é por aí”, “com esse projeto ou dessa forma não vale a pena trabalhar” –, é uma prerrogativa que a instituição universitária tem, e é condição de sua autonomia.

REVISTA: Assim, o compromisso não é com o Estado, o compromisso é com o Social.

Exato. O compromisso é com o social. E enquanto o Estado se presta ou se dispõe a fazer um trabalho, é dever nosso colaborar com ele. E no momento em que ele se desvia, é dever nosso denunciar os compromissos excusos que o Estado está assumindo, ou mesmo a orientação enganosa ou enganada que esteja adotando. Nós temos de denunciar isso e fazer a crítica direta às pessoas que estão no poder e, se for o caso, uma denúncia pública. Cabe à Fa-



culdade de Educação fazer tal coisa. Agora, é muito interessante, veja o seguinte, quanto mais forte a instituição, maior o poder de barganha que ela tem, e portanto, a sua capacidade, sua eficácia política, inclusive para fazer a denúncia. Se ela se torna supérflua no sistema de ensino, se não tem nada a contribuir, também não tem força para fazer denúncia, também não tem importância o ponto de vista da instituição. Assim, o respeito que o sistema, que o Estado tem pela instituição está relacionado a essa capacidade, a esse peso que a instituição tem. Dizer não e merecer o respeito por estar dizendo não significa que nós já adquirimos uma maioria enquanto instituição. E a Faculdade de Educação, me parece, tem conseguido manter isso.

REVISTA: Quando você diz que “a Faculdade de Educação optou” ou “a Faculdade considerou”, quais são os mecanismos internos que foram utilizados e lhe permitem dizer “a Faculdade de Educação”; e não “eu” ou “eles”? Você poderia, também, falar sobre os projetos que a Faculdade vem desenvolvendo em sua proposta de trabalho.

Essa afirmação tem a ver com a percepção que eu tenho da instituição. Nós temos um corpo docente formado, mais ou menos, dentro da mesma geração. Tal fato dá ao professorado da Faculdade uma identidade muito grande, pois tivemos as mesmas experiências históricas, enquanto estudantes, entramos mais ou menos no mesmo período na Universidade, sofremos todos os processos políticos, passamos pelas crises, vivemos e ultrapassamos momentos mais ou menos juntos. Isso faz com que a Faculdade de Educação – não que eu vá dizer que ela seja um bloco coeso – tenha um nível de divergência que, na minha percepção, não coloca em risco um projeto institucional.

Em termos fundamentais, acho que o nível de divergência política não é profundo. Eu diria que os extremos ou os projetos muito incompatíveis – se existem pessoas que têm esses projetos na instituição – não representam o grosso da instituição. A maior parte dos elementos da Faculdade, por sua história e apesar das diferenças existentes, tem um projeto para a instituição e, por isso, eu falo da Faculdade de Educação.

REVISTA: Para ilustrar o que você está dizendo, podíamos examinar duas situações recentes vividas pela Faculdade: a reforma do currículo do curso de Pedagogia e o Curso de Especialização para Docentes e Especialistas da Escola Normal. Como é administrar esse processo, para que se tenham, no final, projetos compartilhados pela instituição como um todo?

O Curso de Pedagogia pode ser um bom exemplo de como a Faculdade de Educação se comporta. O seu currículo é a expressão do que foi possível produzir, em nível de consenso, dentro da Faculdade. Não é o projeto, talvez, que agrade ou que seja a expressão direta de um modelo ou de um desejo de cada um, individualmente. Mas é a expressão do pluralismo vivido na instituição.

Foi um processo muito longo e demorado de maturação dos pontos fundamentais sobre os quais deveria haver acordo. Também se trabalhou politicamente em relação ao que se poderia avançar, no sentido de viabilizar o que era consensual. E, ao fazer isso, evidentemente, nós abrimos mão de avanços que, do ponto de vista curricular, seriam grandes, mas que, do ponto de vista da instituição, não poderiam ser suportados.

A opção de se colocar no currículo, a partir do 2º período, a disciplina "Prática Educativa", com o objetivo de colocar os alunos em interação com o campo educacional – o sistema de ensino e outras instituições educativas –, com a participação direta e coletiva dos professores, foi uma concepção assumida por todos. Não poderia ser uma idéia defendida por um único grupo, porque a sua implementação implicaria o envolvimento da totalidade dos professores.

Se nós tivéssemos feito uma opção de trabalhar com o grupo que tivesse as idéias mais arrojadas de currículo, nós poderíamos ter ganho, poderíamos ter feito, mas poderíamos ter comprometido a sua implementação. E, por ser uma instituição nova, por estar em constante processo de mudança, acho que a Faculdade de Educação não está em condições de, no momento, abrigar crises profundas. A Faculdade deve abrir espaços, oportunidades para todos trabalharem, desenvolverem competências. Não está na hora de discriminar ninguém, não está na hora de estigmatizar ninguém e de dizer que este grupo é progressista, aquele é conservador.

Numa instituição nova como a nossa e num país que está engatinhando, em termos de processo democrático, conduzir politicamente a instituição é não exacerbar o nível de crise política a ponto de não abrir espaços para que todos tenham chances de trabalhar e se expressar. Esta é uma visão, uma concepção muito minha, que tem um lado ideológico – minha visão pluralista de Universidade –, mas passa também por uma análise que faço da organização.

REVISTA: Então, a discriminação que existe na Faculdade de Educação atualmente não passa tanto pelo crivo ideológico, mas pelo crivo do compromisso?

Vocês usaram a expressão correta, pois, hoje, a instituição pede o compromisso de seus membros.

O projeto do currículo de Pedagogia é um projeto de compromisso, isto é, foi preciso grande negociação política para chegarmos à proposta final. Transigimos em alguns pontos, para que pudéssemos dar passos seguros na direção de uma reformulação curricular que expressasse realmente um movimento de mudança da Faculdade, de crescimento do seu compromisso social e da qualidade do profissional que desejamos formar.

Preferimos ser mais modestos em termos da proposta e caminhar enquanto instituição, inteira, mineiramente. Mas não é mineiramente no sentido de uma negociação de cúpula. Faço questão de diferenciar, porque um dos componentes da política mineira é a negociação das elites. No caso da Faculdade de Educação, vivemos um processo altamente democrático e político, porque não foi um projeto feito em bases de elite, de negociações de poder. Nós não nos sentamos (direção e representantes dos grupos) e fizemos negociação de gabinete e nem também fizemos algo tipo votação em assembleia. Na realidade, nós tentamos amadurecer teses no interior de um amplo processo de discussão, que não excluía ninguém. O processo foi mineiro naquilo que consideramos positivo, que é dar o passo seguro e calmo, sem muito estardalhaço. Foi uma negociação que se deu numa prática enorme de discussão.

Em situações de reforma de currículo, costumam-se criar disciplinas "progressistas" – as janelas do currículo –, que atendem ao grupo envolvido num trabalho diferente e reservar disciplinas "conservadoras" ou "tradicionais" para acomodar os demais grupos. O que houve na Faculdade de Educação foi justamente o contrário. O currículo novo tenta, como um todo, quebrar algumas práticas, colocando as pessoas nas chamadas "situações-janela". Todo mundo vai ter de viver o desafio, independentemente do empenho feito na criação desta ou daquela disciplina; todos têm o compromisso de participar do currículo e viver as contradições entre o seu posicionamento pessoal e o que a prática vai colocar. Isso é muito importante e deve ser realizado.

REVISTA: Essa mesma postura foi adotada no Curso de Especialização?

O Curso de Especialização resultou de uma demanda feita, no final de 1983, pela Secretaria de Educação, especificamente pela Diretoria do Ensino de 2º Grau, para que a Faculdade treinasse professores de escolas normais da rede estadual, dentro do projeto chamado CEFAM (Centro de Formação de Pessoal do Magistério). Tratava-se de um projeto em nível nacional, voltado para o fortalecimento ou revitalização das escolas normais. Em Minas Gerais, o projeto se concretizou na proposta de que o Estado tivesse 30 escolas, estrategicamente distribuídas entre as 30 Delegacias Regionais de Ensino. Essas escolas normais se transformariam em centros de formação de recursos humanos e teriam um papel social: dinamizar as áreas de educação básica e da escola normal.

Fizemos um grupo inicial (professores que estavam trabalhando em área próxima) para ouvir a proposta da Secretaria de Educação e, durante as discussões, mostramos que o atendimento a esse tipo de demanda – treinamento – não interessava à Faculdade. Dada a nossa experiência em trabalhos semelhantes, entendíamos que o treinamento revertia muito pouco para a própria instituição e muito pouco para os professores. Achávamos que valia a

pena investir em algo mais sério, como um curso de especialização, com o que a SEE concordava. No início, a Secretaria titubeou, mas resolveu levar adiante a proposta e, após alguns estudos, chegou à conclusão (novembro de 83) de que era possível fazermos um curso de especialização e nos pediu que começássemos a trabalhar no mesmo, em janeiro de 84. Isto é bem um exemplo do tipo de demanda que se recebe. Como a Secretaria enfrentava problemas políticos, problemas financeiros e tinha dinheiro que precisava ser comprometido – enfim, os problemas do sistema –, era urgente começar logo. A Faculdade de Educação disse não. O projeto não podia começar em janeiro, porque era um projeto sério, envolvendo 600 professores da rede estadual de ensino, e precisava ser construído pela própria Faculdade. Como íamos envolver quase toda a Universidade nesse projeto, tinha de haver tempo para a sua preparação.

Em janeiro de 84, realizamos um encontro com uma amostra de professores, que seriam alunos do curso, para colhermos subsídios. Professores de outras unidades da Universidade também participaram do encontro.

Embora a coordenação do projeto tenha ficado a cargo da FAE, entendíamos que a construção do projeto pedagógico do curso deveria ser assumido por todos os professores que nele trabalhariam. Participariam professores dos Departamentos da FAE, da Escola de Educação Física, do Instituto de Ciências Exatas, do Instituto de Ciências Biológicas, do Instituto de Geo-Ciências, da Faculdade de Letras, da Escola de Belas Artes, da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas.

Nós tínhamos de convidar cada Departamento para participar do projeto, tínhamos de receber a manifestação, a aquiescência de cada Departamento em participar do curso e tínhamos de coordená-lo, sem, com isso, afetar a autonomia dos vários Departamentos. Essa era uma situação nova que íamos experimentar. No passado, a Faculdade de Educação já coordenou outros projetos, mas o que fazia era pinçar professores dos vários Departamentos e colocá-los trabalhando na Faculdade. Agora nós íamos querer ter uma relação institucional: os Departamentos ligados ao projeto estariam participando enquanto departamentos e as pessoas que participassem do curso seriam indicadas pelos Departamentos. Era uma relação institucional nova, era realmente um trabalho integrado.

Um dos nossos pontos de dificuldades era a visão de alguns Departamentos de que a Faculdade controlava o trabalho de educação da Universidade. Mas a Faculdade não é a dona da educação; ela não é proprietária da pedagogia da Universidade, embora seja o espaço por excelência que a educação tem dentro da Universidade, daí não pode ser outro o lugar da coordenação.

Nós queríamos que os Departamentos participassem conosco, assumindo total responsabilidade pelo ensino de todas as áreas integrantes do Curso de Especialização. E como era uma experiência, uma situação delicada e a Universidade não tem a prática do trabalho integrado, queríamos tentar a afirmação de todos que participam do processo de educação no interior da Universidade. Por isso, nós achamos que era um momento de tal importância política para a Faculdade, que merecia que a própria direção se responsabilizasse por sua condução política, para que o projeto fosse garantido em todos os seus detalhes, desde o nível operacional, até sua construção, enquanto projeto pedagógico. Além disso, queríamos garantir a total autonomia da Universidade na construção do projeto, o que não implicava o afastamento da Secretaria de Educação, mas ter a sua participação naquilo que lhe fosse próprio.

Por trilhar esse caminho, o projeto do curso encontrou uma receptividade enorme. Todos os Departamentos aceitaram participar institucionalmente e nos indicaram os seus melhores professores. A própria Faculdade viveu o processo de indicação dos docentes pelos seus Departamentos.

O Colegiado de Coordenação Didática do curso foi formado pelos coordenadores de todas as áreas, indicados pelos Departamentos. Durante o curso, contamos com a colaboração efetiva de, aproximadamente, 180 docentes, atendendo a 600 alunos, distribuídos em 27 cursos.

Do ponto de vista pedagógico, constatamos dois aspectos fundamentais. Em primeiro lugar, viram-se frente a frente, num trabalho, professores de toda a Universidade que lidam com a Licenciatura e a Faculdade de Educação. Realizamos seminários riquíssimos, importantíssimos, em que era apresentado e discutido o projeto específico de cada área. Todo o projeto do curso foi partilhado coletivamente e mereceu a aprovação do Colegiado. Foi um grande avanço para a Universidade. O outro aspecto foi a construção de uma área no curso, de uma disciplina que nós apelidamos de "Tronco Comum", voltada para a formação comum de todos os profissionais de educação. A proposta pedagógica do Tronco Comum contou com a participação de todos os professores da Faculdade envolvidos no projeto. Tentamos definir questões pedagógicas centrais, que mereciam ser trabalhadas com os alunos, independente do corte do Departamento ou do corte de disciplinas. Ao invés de definir quais eram as disciplinas e quais eram os pontos mais importantes dentro de cada uma, optamos por trabalhar – e foi um longo percurso que nós fizemos até chegar a essa conclusão – a temática central do docente, quais eram as questões básicas dentro dessa temática e buscar o material didático, os textos, a bibliografia que fossem mais adequados para levar adiante essa temática e colocar essas questões.

É importante dizer que, no Tronco Comum, os alunos eram agrupados ora por curso, ora por escola, e havia a preocupação de levá-los a elaborar um projeto de transformação de sua escola. Como participaram do curso 30 escolas normais, representadas por: diretor, orientador educacional, supervisor e um professor de cada uma das disciplinas lecionadas, era possível pensar no coletivo da escola, além de pensar na disciplina específica.

REVISTA: Quais foram as vantagens do curso para a Faculdade, independentemente do produto imediato do projeto, que foi um trabalho bom?

Como dividendo para nós, o investimento de 2 anos valeu a pena, não só porque formamos 600 profissionais, mas, sobretudo, porque gerou uma situação de permanente reflexão dos problemas da escola básica e dos problemas da escola normal.

Ao mesmo tempo em que pedíamos aos professores-alunos que construíssem, a partir de sua prática, a partir das condições históricas de sua escola, um projeto renovado de escola normal para sua escola, nós também nos perguntávamos qual era o projeto de escola normal, qual era o projeto de Faculdade de Educação que tínhamos e qual era a contribuição que tínhamos a dar a essa escola normal e à própria educação básica.

Foi um processo muito rico, para nós, da Faculdade, e para a UFMG. Discutíamos conjuntamente os problemas, os projetos de todas as áreas, do mesmo jeito que os nossos colegas se interessavam e nos pediam para ler os textos que eram desenvolvidos no Tronco Comum. Descobri-

mos que o trabalho coletivo da escola normal passava por esse assumir individual das disciplinas e, ao mesmo tempo, por assumir a questão pedagógica da escola normal.

Acredito, inclusive, que a reforma de currículo do curso de Pedagogia, além de ter sido influenciada pela experiência do Mestrado, também o foi pelo curso de Especialização.

REVISTA: Você poderia falar, agora, da questão da pesquisa e da questão da formação e qualificação do docente da Faculdade de Educação?

A questão da produção do conhecimento é séria e a Faculdade de Educação, pela sua natureza, já percorreu um caminho curto, embora muito intenso. Curto, em termos de tempo, mas muito intenso em termos de reflexão, de estudos, de amadurecimento, e nós já somos capazes de dar respostas mais imediatas na direção das demandas que estão aparecendo, nas áreas de ensino e de extensão. No entanto, nós não temos ainda uma solidez na área acadêmica, isto é, na área da produção do conhecimento mesmo.

A pesquisa na Faculdade ainda é uma coisa muito nova, ainda não é expressiva em termos de volume. Ninguém nega a importância da pesquisa e esforços estão sendo feitos nessa direção. O primeiro esforço é a própria qualificação do pessoal. Nós ainda estamos numa fase de grande investimento na formação acadêmica básica do professorado, para desenvolvimento do trabalho de pesquisa. Mas é preciso também estimular a pesquisa, agora, com as condições existentes.

Uma das estratégias possíveis para fortalecer, para dinamizar e para estimular a formação acadêmica do professor era, de um lado, uma política departamental que estimulasse as pessoas a fazerem o doutorado, a completarem seu mestrado no País ou no exterior. Enquanto foi possível incrementar tal política, mesmo com as dificuldades de substituição de docentes e outros problemas, nós o fizemos.

A segunda estratégia usada foi a criação da Revista da Faculdade, como um espaço para a veiculação da produção imediata – que já existia na Faculdade – e para estimular as pessoas a comunicarem o que estava e está sendo produzido, não só na área de pesquisa, mas também nas áreas de ensino e extensão. Criamos, também, o Caderno da Faculdade, como forma de registrar seminários, eventos que a instituição promove. Esses dois veículos são importantes como forma de divulgação e como estímulo à produção.

Uma terceira estratégia foi facilitar, ao máximo, o intercâmbio da Faculdade com outras unidades. Por ser uma instituição jovem, a Faculdade deveria marcar presença, se fazer representar em todos os eventos. Todas as promo-

ções relevantes na área acadêmica, apesar de todas as dificuldades financeiras da Universidade, nesse período, tiveram nosso apoio, para que os professores pudessem delas participar.

REVISTA: Existe uma certa imagem externa de que nós fizemos, digamos, “uma opção preferencial pela classe dos pobres”. Isto é verdade?

Em nenhum momento nós fizemos uma reunião para definir isso e isso não está registrado em nenhum documento. Entretanto, toda vez que a Faculdade, que os departamentos são chamados a escolher, vejo que a escola faz opção por projetos que têm um caráter nitidamente social. Posso inferir, a partir daí, que a Faculdade de Educação tem uma grande motivação para desenvolver trabalhos ligados à educação da maioria da população brasileira, que não é outra senão a população mais pobre do País.

As temáticas da alfabetização, do rendimento escolar das classes trabalhadoras, do melhor desempenho dessas crianças na escola, sem dúvida nenhuma, atraem grande parcela de professores. São os grandes temas, as grandes questões que realmente comovem, que realmente mobilizam as pessoas na Faculdade. Dessa forma, posso inferir que a Faculdade de Educação tem, sim, uma opção pelo trabalho com a educação da maior parte da população brasileira, e tem, sem dúvida, um grande interesse pela escola pública.

REVISTA: Para encerrar...

Posso dizer que, para mim, não foi difícil trabalhar na Faculdade de Educação, exatamente porque eu não tinha um projeto diferente do projeto da Escola. Precisei apenas ter a clareza de viabilizar e de trabalhar com a Faculdade na direção apontada pela própria instituição. Eu não trouxe um projeto diferente para a Faculdade e foi fácil, motivador, trabalhar na direção com a qual me sinto pessoalmente comprometida.

Não existe essa questão do projeto individual do diretor. Eu não acredito que o diretor tenha projetos individuais distintos do projeto da própria instituição. Ele vai ter um trabalho hercúleo se tentar viabilizar um projeto que não tem espaço político para ser executado. A própria instituição, ao eleger um diretor, num processo mais democrático, assegura que o seu projeto seja viabilizado, ou então, elege, dentre todos os projetos existentes, aquele que tem força política de ser executado. Se as pessoas são chamadas a participar e a escolher, e se há uma transparência em termos de interesses e de vontades, não há como um projeto ganhar sem ter sustentação política.