

Diretor de Escola: Ser ou não ser formador? Eis a questão! Decifra-me ou te devoro!!

Jose Geraldo Moreira

PARTE I

O objetivo deste texto é relatar um pouco a experiência que tive no curso de Formação de Formadores em 2008 no Portal dos Professores da UFSCar. Foi uma experiência bastante importante na minha carreira profissional, pois tive a oportunidade de trocar idéias e desenvolver atividades voltadas para formação e acompanhamento do Projeto Pedagógico de escola onde atuo como diretor. Permitiu-me ter um “distanciamento pedagógico” da rotina da escola e deu-me a possibilidade de enxergar situações que até então a rotina frenética da escola não me deixava perceber. Situações tais como a qualidade relação professor/aluno; as principais dificuldades nas relações entre coordenação pedagógica e professores; e os “nós” na efetiva participação da comunidade. Todas elas com um novo enfoque. Um enfoque sistêmico.

A possibilidade de participação nesse programa surgiu através da Internet quando navegava por sítios de universidades publicas. Entrei no Sitio da UFSCar e vi o link do Portal dos Professores. Navegando pelo link, achei interessante a proposta e me cadastrei. Entrei e lá estavam as inscrições abertas para o “Formação de Formadores”. Li a ementa do curso e achei que vinha ao encontro de algumas expectativas, por exemplo, de ter um acompanhamento a partir de situações reais da minha escola e também de conhecer outras realidades sobre a formação. Especificamente por conta de dois objetivos:

1 Contribuir para o desenvolvimento de processos reflexivos, estimulando constantemente ações/atividades de auto-avaliação das competências profissionais e a reorientação do seu trabalho formativo na escola.

2 Estimular o trabalho em parceria - entre formador e professores da escola - para identificar, analisar, intervir e superar as necessidades educacionais dos alunos de modo a criar um ambiente colaborativo e inclusivo (Formação de Formadores, 2008).

Sou diretor de escola publica em São Paulo desde 1995. Mais especificamente uma EMEF (Escola Municipal de Ensino Fundamental). É uma escola que atende alunos do 1º ao 8º ano do ensino fundamental. Sempre tive um forte apelo pelo aspecto pedagógico na

atuação do Diretor de Escola, pois sempre acreditei que a essência do fazer da escola é propiciar aos alunos um universo de conhecimentos e de experiências para a vida. Nesta perspectiva é na relação pedagógica que este conhecimento e estas vivências irão se concretizar. Como o curso *online* permitia a participação de diretores, coordenadores pedagógicos e supervisores de ensino, me inscrevi e aguardei a confirmação da inscrição.

Confesso que fiquei ansioso para saber da resposta, pois queria poder discutir com outras pessoas como o Diretor de Escola se relaciona com o papel de formador. Existe uma dificuldade de que profissionais que sejam ou estejam como Diretor de escola em discutir sua atuação como formador. Invariavelmente quando estes profissionais se reúnem é sempre na perspectiva de discutir problemas ligados a área administrativa. Creio que muito em função da história do papel do Diretor de Escola ao longo das transformações no mundo e na educação. A resposta veio e fui aceito no grupo de trabalho. Passado este momento de ansiedade fui tomando contato com o curso.

A princípio fiquei “observando” o desenrolar dos contatos e a formação do grupo. Tive a impressão de que o grupo de tutoras estava bastante ansioso com a dinâmica que se instalaria a partir das primeiras trocas. Senti também que todos teríamos que nos apropriar do ambiente virtual com mais lentidão, pois era muita informação e ação ao mesmo tempo. Fomos “apresentados” virtualmente com as formadoras-tutores, Renata e Josiane, e aos demais integrantes do curso. Foram apresentadas as regras do jogo e as condições para acompanhamento das atividades. Num primeiro momento, abriu-se um espaço para que colocássemos as nossas expectativas e o nosso perfil, contando um pouco a história de cada um. O grupo era composto por coordenadores pedagógicos, diretores e supervisores de ensino. O mais interessante é que éramos de vários cantos do país. Gente do Ceará, gente do Rio Grande do Sul, de Minas Gerais etc. Muitas pessoas de São Paulo também. O Curso consistia de módulos e para cada modulo tínhamos que realizar algumas atividades. O que me chamou a atenção foi a seriedade e a disponibilidade das tutoras para acompanhar as nossas dúvidas e dificuldades. Eu já havia participado de outro curso a distancia e a resposta e a acolhida dos tutores foi muito fria e distanciada. Assim, minha experiência com tutoria, anteriormente não foi La muito positiva. A estrutura do curso deixou clara a opção das formadoras por uma formação em que as experiências e práticas dos participantes fossem a principal matéria prima do trabalho. Era esta a minha expectativa primeira e

percebi que estava sendo contemplado. Ou seja, não estaríamos falando de “lugar nenhum” e sim do espaço-tempo escola. Ao longo do curso esta perspectiva ganhou novos contornos através das atividades de acompanhamento.

A primeira atividade foi fazermos um relato da nossa trajetória profissional e contar um pouco de nós mesmos. Cada participante relatou as suas angústias e idéias e montou-se um quadro mais preciso dos interlocutores do curso. As formadoras-tutoras também apresentaram suas trajetórias. Um ponto de destaque é que tínhamos muitas coisas em comum. Só “mudávamos de endereço”... Muitos sonhos, projetos, desejos, mas com uma única razão de ser: transformar as escolas num lugar pleno de aprendizagem. Aprendizagem principalmente para as crianças, mas também para todos os envolvidos na vida da escola.

Conforme o curso foi se desenvolvendo percebi algumas limitações da minha parte. Uma delas é a familiaridade com a ferramenta computador. Não sou um especialista nesta máquina e algumas vezes é preciso ser mais íntimo dela para utilizar bem os seus recursos. Talvez em função de pertencer a uma geração que fazia na adolescência “curso de datilografia” para entrar no mercado de trabalho. Era um outro tempo... O suporte técnico do curso foi essencial para que as nossas dúvidas fossem sanadas. Isto deu mais confiança para “enfrentar a máquina”. Outra questão que me inquietava era perceber qual a lógica que orientava a equipe de formação do Formação de Formadores. Isto porque, sempre quando me proponho a fazer um curso ou mesmo participar de alguma atividade meu critério principal é avaliar a seriedade e a qualidade através do eixo de trabalho que está se desenvolvendo. Com o tempo e as interações, me dei conta que a base da concepção do grupo era a dialogicidade. Era preciso ouvir o outro para poder pensar sobre que caminhos trilhar na intenção de formar o grupo e seus integrantes. Mesmo sendo uma formação a distância a maneira como o grupo interagia dava a impressão de que estávamos juntos numa sala de reunião. Penso que esta estratégia de formação possibilitou uma interação entre os participantes bastante dinâmica e produtiva. Sabemos que muitos avanços na EAD (educação a distância) têm propiciado uma melhora nos cursos de formação. Mas, não é só uma questão tecnológica. Tem a ver com a opção metodológica do curso. No caso em questão, o princípio da dialogicidade que estava presente na ação das Tutoras levou a um caminho que desfazia a distância física entre os participantes.

Existe um paradigma de que é na troca ou na presença do outro que se aprende. A estratégia da EAD utilizada no curso não quebrou este paradigma. Só ressignificou-o. Explicando: se para aprender é necessário a troca efetiva entre duas ou mais pessoas e que deve haver um processo dialógico entre estas pessoas o curso possibilitou esta ação. Mesmo estando a quilômetros de distância um do outro. A intensa troca, as atividades compartilhadas e as orientações das tutoras tornaram efetivas e dialogicizadas as nossas experiências. Os textos de apoio e a organização dos integrantes, em pequenos grupos, favoreceram a troca de idéias entre os participantes. Nesta troca merece apontar o bom nível das discussões entre as pessoas. Íamos desde a preocupação com questões práticas envolvendo a formação do professor até questões mais filosóficas e sociológicas sobre a educação e sobre o papel do formador. Travamos vários debates, às vezes acalorados discutindo concepções e correntes pedagógicas. Houve um momento em que um debate importante e filosófico surgiu, eis um pequeno trecho:

“OI Priscila, boa noite. Legal voce ter tocado na questão do professor ser "senhor do seu fazer"... quando falo assim estou referindo-me à autonomia do professor com sua ação. Questões como: Até que ponto ele conhece as teorias que sustentam a sua ação? Até onde ele sabe que cada movimento seu tem uma consequência na vida do seu aluno? Será que ele percebe que sua ação pedagógica também é uma ação política? Será que ele se dá conta de que a escolha de materiais , métodos, postura em sala de aula são frutos de suas crenças e valores?

Vou usar voce como exemplo. Se me permite! Voce fala de DEUS quando diz sobre o livre arbítrio. Isto demonstra uma concepção. Indica alguns valores e crenças com as quais voce leva o seu saber. Agora, DEUS pode ter vários significados para as pessoas e pode não ter nenhum para outras. Se voce pensar que a idéia de Deus é uma criação humana, voce terá um outro ponto de vista. Quero dizer que muitas vezes os professores acreditam que a sua maneira de ver o mundo é a ideal e que os seus alunos também deveriam ver da mesma maneira. Será que ele tem consciência disto? Ter clareza disto faz toda a diferença no trabalho do professor e principalmente no trabalho do FORMADOR. Conversar com voce é sempre muito bom” (Trecho de interação entre participantes do curso formação de formadores 2008).

O mais interessante é que as Tutoras incentivavam o debate, mas sempre com um recorte para refletir a prática. Elas não deixavam que caíssemos no diletantismo pelo diletantismo. Demonstrou a qualidade das formadoras, pois elas não se furtavam ao debate e ao mesmo tempo orientavam as questões. O trecho que transcrevo a seguir dá conta do trabalho das formadoras:

Bom dia pessoal! depois de alguns dias de grande correria e problemas de diversas ordens posso me manifestar junto a vocês novamente... estava com saudades!

Bom, nossa interação está bem interessante e muitas inquietações rondam a discussão, hein?! Ampliarei essas inquietações retomando algumas coisas que fora colocado em outro fórum, afinal se conseguirmos juntos construirmos respostas ou encaminhamentos para elas será muito bom, caso não consigamos, estamos refletindo coletivamente sobre problemas que nos afetam diretamente o que também é muito bom, porque nem sempre temos [os formadores] um espaço para discussão e reflexão de nossas angústias e a possibilidade de deixar nossos pensamentos, inquietações e sugestões registrados... vamos lá!

Zé Geraldo em 12/03 abriu um fórum denominado "Motivação para o professor aprender" no intuito de discutir "[...] o tema porque acredito que o professor passa por um momento que serve para questionar: Por que ser professor se não sinto motivação para aprender?". A proposta de Zé de certa forma perpassa pela discussão que estamos fazendo sobre a importância dos momentos de formação, dentre eles o HTPC, e ajuda-nos a ampliar nossa discussão, tomando como referência as inquietações, sugestões e posições colocadas até o momento. Neste mesmo fórum, aberto por Zé Geraldo, Priscilla faz uma colocação interessante "[...] O corpo está ali e a mente não, certo? Se não consigo mexer com a mente mexo com o corpo que tenho certeza que está ali. Aproveito do corpo para cutucar a mente. Minhas reuniões pedagógicas valorizam bastante a questão do movimento. Isso facilita bem o trabalho...". Mas, Alessandra também faz uma colocação que nos permite pensar... e pensar... e pensar... "[...] Será que de fato o educador não quer aprender ou o que estou lhe oferecendo não contempla suas reais necessidades?". Colocando essas manifestações neste fórum e somando às inquietações já manifestadas como podemos pensar esses momentos de formação junto aos professores para que seja de fato significativo para eles? Quais as reais necessidades dos professores? Como eu [formador] devo me preparar para esses momentos? O que devo conhecer para condução desses momentos? Onde quero que o meu grupo chegue? Será que o meu grupo está envolvido nas discussões ou alguns professores se manifestam nesses encontros? O que significa estar envolvido nas discussões? Fica aí a provocação para refletirmos...

Bjs, Renata (trecho de interação do formação de formadores, 2008).

Foi realmente um momento muito dinâmico e enriquecedor do curso. O curso foi seguindo seu rumo assim como o rio segue seu caminho em direção ao mar. Neste trajeto as dificuldades inerentes a qualquer educador no Brasil foram se acentuando. No caso específico do Diretor de Escola, tarefas como Conselho de Escola, avaliação dos trabalhos, Mostra cultural, o cotidiano da escola, demandas de papéis e mais papéis para o órgão central... etc... etc... Isto toma muito tempo e faz com que apertemos os tempos nas realizações das atividades. Acredito que houve um acerto quando as coordenadoras do curso estabeleceram nos módulos uma quantidade de no máximo duas atividades. Sendo uma de orientação e a outra de produção. Os textos disponibilizados para orientação estavam de acordo com o conteúdo de cada módulo. Isso ajudou e muito na elaboração das atividades. Outro aspecto muito importante para que o curso tivesse êxito foi a maneira

como as tutoras buscavam “resgatar” os participantes que estavam mais sobrecarregados nos seus afazeres. Lembrou muito o filme chinês “Nenhum a Menos” que conta a história de uma professora que vai atrás de um aluno seu que se evadira da escola. Toda vez que elas percebiam que a participação nas interações estava diminuindo, lá estavam elas a nos trazer de volta. Sempre com uma palavra de incentivo demonstrando o nosso percurso até então e sempre valorizando os nossos acertos e auxiliando em nossas dúvidas. Percebia-se que se tratava de algo além do “papel de formador-tutor”. Era uma opção centrada numa concepção de aprendizagem. Aprendizagem onde todos são capazes de aprender por mais complexo que fosse o processo de cada um.

Ao final do curso ficaram algumas considerações que quero compartilhar e dividir com as pessoas.

PARTE II

Diretor como formador: ser ou não ser, eis a questão.

Tradicionalmente, na história da educação brasileira o Diretor de Escola sempre foi visto como aquele que deve administrar e organizar a escola. Ela deve funcionar do ponto de vista administrativo principalmente. Quando este trabalho apresenta problemas a impressão que se tem é de que nada está bem. Nada acontece. Esta lógica ainda está presente no inconsciente coletivo da maioria das pessoas. O senso comum indica a figura do Diretor de Escola como aquele que tem que ser duro, disciplinador, amigo quando precisar, provedor - que não pode deixar nada faltar na escola. Esta visão tem muito a ver com o passado autoritário recente das nossas instituições. Somos um país que teve uma das mais duras e prolongadas etapas de escravidão. Há menos de 15 anos é que saímos de uma Ditadura (por mais que queiram chamar de “ditabranda”, Folha de São Paulo 17/02/). Foi a partir de 1989 que voltamos a votar para presidente da república. Estamos engatinhando no processo de uma verdadeira democracia participativa no Brasil. Tudo isto ajuda a construir o perfil citado anteriormente na visão das pessoas sobre a figura do Diretor de Escola.

Neste contexto, pensar no Diretor de Escola como Formador é nadar contra a corrente. Foi com esta dúvida que me lancei no curso de Formação de Formadores. Queria

ao final do mesmo poder dizer: “O Diretor de escola também é formador”. Mas qual formador? Seria substituir o Coordenador Pedagógico? Fazer formação com os professores sobre Gestão de Escola? Discutir as concepções sobre escola e educação com o grupo escola? O diretor é formador quando organiza o Conselho de escola? Quando resolve ou media os conflitos de interesses entre os vários grupos que compõe a escola? O caminho do Curso me possibilitou resolver algumas destas questões, mas me colocaram outras. Resolveu para mim que o papel do Diretor é essencialmente de formador. Sua atuação tem que se pautar sempre por uma intenção de formar pessoas. A liderança que advém do seu cargo/função é quase que natural. Não é natural porque nada é natural, tudo é construído historicamente. Neste aspecto, o Diretor de Escola tem que estar atento aos diversos níveis de entendimentos das pessoas sobre o universo da escola. Quanto mais preocupado ele estiver com esta dimensão mais efetiva será a sua comunicação e, portanto o convencimento dos grupos a respeito de suas idéias. A grande dúvida que surgiu foi como dimensionar sua atuação voltada para a formação sem confundir os papéis?

O curso de Formação de Formadores deu pistas a este respeito. Primeiro, o diretor deve fazer uma autoavaliação do seu papel. Refletir sobre suas concepções de mundo, sociedade, educação, gestão pública... Ou seja, tem que revisitar a razão de ser do seu trabalho. Segundo, seu olhar vai modificar o seu modo de ver. Vai ter que “olhar com olhos de ver”. Não mais na superficialidade do fenômeno, mas sim, no seu âmago, nas suas raízes. Ver profundamente. Vai ter que superar o senso comum e avançar para o “bom senso” na lógica de Gramsci. Aqui vale uma pausa para dizer que num dos módulos do curso de formação debatemos com profundidade a questão do “olhar do formador”. Foi um dos momentos mais profícuos do curso porque todos sem exceção percebemos que a rotina, o cansaço, a correria do ativismo da escola acaba por não permitir enxergar os fenômenos na sua complexidade. Tanto o formador quanto os professores. Como consequência, a sala de aula também sofre deste problema. A ação do professor passa a não ser reflexiva e sim ahistorica e superficial. O terceiro aspecto que ressaltou foi a tomada de consciência de que o trabalho de formador do Diretor de escola é de estar a serviço. ... Estar a serviço é se dar conta de que a escola é ainda um dos lugares privilegiados que permite o encontro das pessoas na busca do bem comum. Portanto, o Diretor de Escola deve estar a serviço desta idéia e a serviço do bem de todos. Outra dimensão que pensei a partir do Curso foi que o

Diretor é uma figura muitas vezes solitária. Porque se fala muito em Gestão democrática, porém... Vejamos:

Em ultima instancia quem responde por tudo na escola é a Direção. Ele/a é que assina os papéis. Desde o pagamento de pessoal até a baixa no mimeografo que quebrou. Isto ilustra que a responsabilidade legal da direção vai além da idéia de Gestão democrática, cidadania, participação ativa da comunidade. Pois, no limite ele vai responder por tudo. Esta contradição está posta o tempo todo. A LDB 9394/96 é clara quando fala da participação democrática. Aliás, é um dos seus princípios. É um verdadeiro avanço na história da educação do Brasil. No entanto, a estrutura hierárquica do sistema diz que o diretor será responsabilizado por todos os atos decorrentes da condução da escola. Isto significa que se ele/a resolver tomar as decisões sem consultar ninguém ele pode ser responsabilizado. Mas, ao tomar a decisão coletiva e democraticamente se der errado ele também será responsabilizado. É óbvio que o quadro apontado é um exagero, pois sabemos que quando as decisões são tomadas de forma refletida e coletiva a chance de errar diminui sensivelmente. Mas a lei é clara: o diretor responde.

Da vivência no curso algumas questões/indagações/dúvidas/dilemas puderam ser discutidas com outros formadores que atuam na escola de educação básica, porém outras inquietações emergem e nos lançam a novas reflexões. Creio que uma questão/reflexão que ficou para mim após o curso é sobre o papel da liderança do Diretor. Antes do curso tinha em mente que o “Diretor era o líder nato” da escola. Pós-curso percebi que não é bem assim. A liderança do Diretor, principalmente, quando se ve formador é construída e compartilhada. Construída no sentido de que sua autoridade e liderança é diretamente proporcional ao grau de conhecimento do seu fazer. Os professores, alunos, funcionários e comunidade em geral esperam do diretor uma participação ativa e comprometida com os interesses da escola. Ser uma pessoa presente e atuante faz toda a diferença na condução da unidade escolar. Sua liderança é compartilhada porque a cada momento existe a possibilidade de transferir a liderança para outro ator social envolvido com a escola. Pode ser um professor que consegue agregar os alunos pela sua competencia e empatia; pode ser um pai ou mae da comunidade que é uma liderança positiva junto aos alunos e professores; pode ser um aluno ou grupos de alunos que conseguem organizar seus pares para ações propositivas na escola; pode ser um funcionário que tem o respeito de todos pela sua

experiencia e assertividade nas ações, etc... Cabe ao diretor perceber este movimento e ser um facilitador do surgimento de novas lideranças no espaço escolar. Assim, ele fortalece a sua própria liderança, pois não tem medo de perder a importância do seu papel. O Curso me permitiu chegar a esta conclusão quando discutíamos as diversas visões que se apresentam dentro da escola. Visão do coordenador pedagógico, dos professores, dos alunos, dos pais, dos funcionários, do supervisor de ensino...

Finalmente, o curso demonstrou o quanto é complexo se pensar em ser formador hoje em dia. Lidar com pessoas não é fácil. Cada ser é único. Conquistar corações e mentes na busca de um objetivo comum dentro de uma instituição como a escola é um desafio dos mais interessantes. Acreditar que é possível ser feliz e fazer um ser feliz – professor, aluno, pais, funcionários, coordenador pedagógico... buscando um mundo melhor é a grande tarefa do Diretor de Escola que se pretende formador.