

O gestor e o desenvolvimento do docente

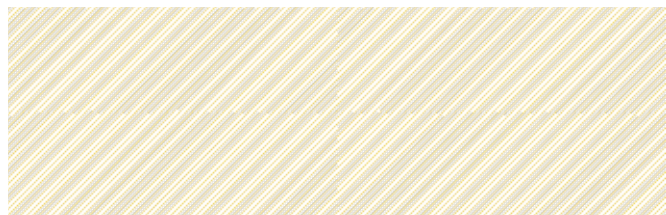
Gestão escolar e formação de professores: um diálogo necessário



Solange Petrosino
Graduada em Biologia e Pedagogia e especialista em Saúde Pública com ênfase em Educação. Gerente de Serviços Pedagógicos da Editora Moderna

Se fizermos uma pesquisa sobre a importância da formação dos professores, vamos encontrar quase uma unanimidade quanto ao valor dessa ação, seja pela atualização, seja pela ressignificação de sua prática ou pela integração da equipe. Também encontraremos comprovadas situações de associação entre a formação de professores e os resultados da aprendizagem. Dessa forma, fica claro que o desenvolvimento docente deve fazer parte da pauta de todos os gestores escolares que prezem por uma educação de qualidade, principalmente na sociedade atual, na qual a formação ganha enorme relevância em função das rápidas e contínuas transformações demandantes de uma nova sala de aula e de uma formação constante, focada em objetivos mais amplos de educação.

Sabemos que a formação inicial não tem garantido condições suficientes para o exercício da docência com excelência, e que os cursos de pedagogia e licenciatura têm demonstrado certo distanciamento da realidade das escolas. Se se aprende a ser professor, é preciso rever os cursos de graduação e ampliar a ação da formação continuada na educação, com vistas a contribuir para a construção de uma identidade profissional docente.



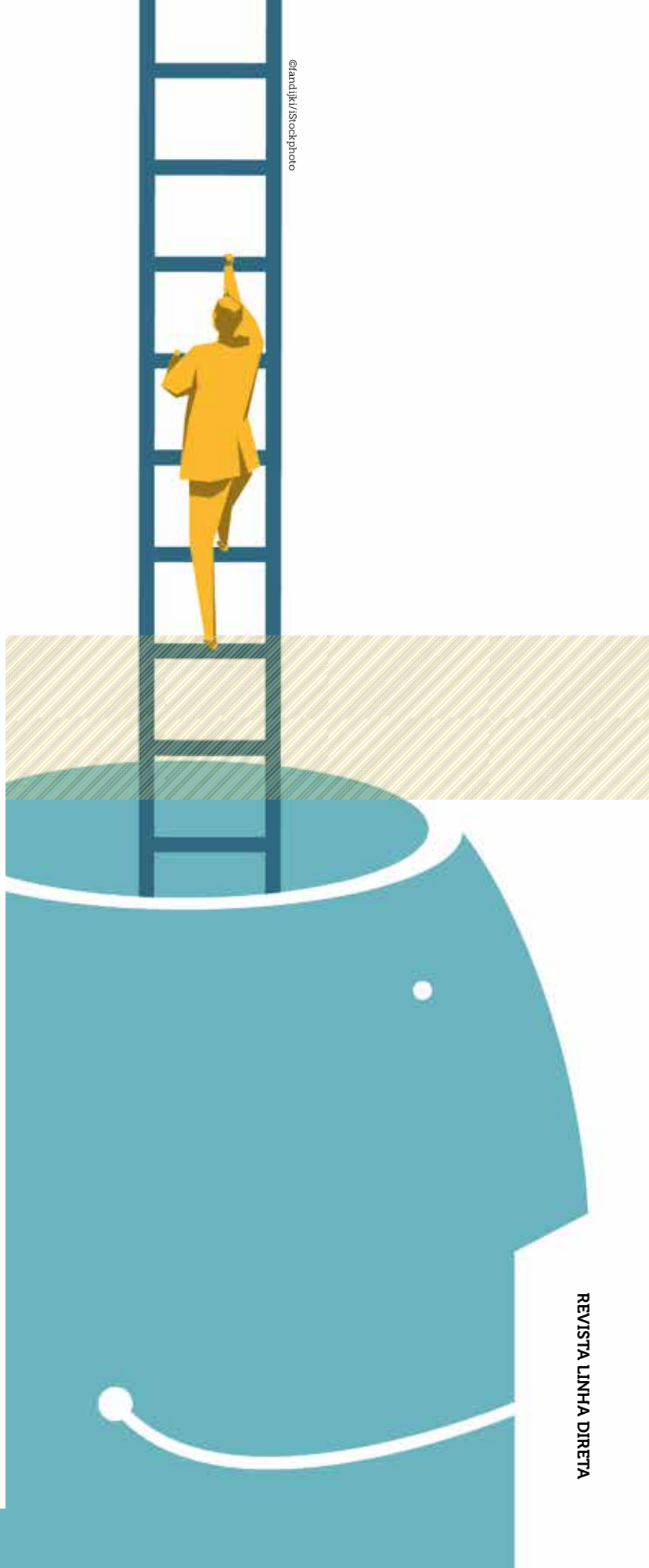
Quando ela acontece com o professor na ativa, é chamada de *formação continuada em serviço*. *Continuada* porque é intrínseca ao fazer docente e nunca termina, já que a função do professor está (ou deveria estar) sempre em constante transformação, acompanhando as mudanças da sociedade. Segundo Luzia Orsolon, no texto *O coordenador/formador como um dos agentes de transformação da/na escola*, "a escola, espaço originário da atuação de educadores, mantém uma relação dialética com a sociedade: ao mesmo tempo em que reproduz, ela transforma a sociedade e a cultura".

E *em serviço* porque acontece a partir da reflexão sobre sua prática. Vários estudiosos apontam esses elementos de continuidade e reflexão sobre a prática como essenciais para transformações consistentes. Entre eles, Donald Schön refere-se à reflexão na ação, sobre a ação e sobre a reflexão na ação, na obra *The Reflective Practitioner*.

Mas de quem é a responsabilidade dessa formação? Do professor, que precisa se organizar pensando em possibilidades de crescimento individual e profissional, entendendo suas necessidades e que recursos contribuem para maior segurança e competência na sua práxis, na compreensão da educação continuada como própria do saber e fazer docente. E também dos gestores da escola, sejam eles os diretores administrativos ou pedagógicos, sejam os coordenadores/supervisores que atuam diretamente com a equipe docente, que devem reconhecer as competências que precisam ser desenvolvidas no grupo para atingir os objetivos e metas descritos nos documentos da escola (projeto político-pedagógico, planos de curso etc.) e nos documentos oficiais (parâmetros curriculares, matrizes de competências, base e currículos). Os gestores, enquanto agentes de transformação, alinharão o escopo de formação de acordo com o contexto da escola e com o perfil da equipe.

Luiza Christov, no texto *Educação continuada: função essencial do coordenador pedagógico*, relata que um programa de formação continuada pressupõe considerar o contexto, as necessidades da escola e as condições para sua viabilização (recursos financeiros, tempo e vontade política). São os gestores os responsáveis por gerar sinergia entre os interesses dos professores e os da escola.

Luzia Orsolon aponta que “as inovações, no campo educacional, seja no âmbito das ideias, seja no dos materiais, incidem sobre as pessoas envolvidas nesse processo e, portanto, serão elas, professores, coordenadores e demais funcionários da escola os agentes responsáveis pelos processos de mudança que poderão ocorrer. São elas que, ao mesmo tempo em que



©randjkt/Stockphoto

sofrem o impacto, podem protagonizar as mudanças. (...) Mudar é um trabalho conjunto dos educadores da escola e supõe diálogo, troca de diferentes experiências e respeito à diversidade de pontos de vista”.

Ao se constituir a liderança nesse processo de formação, será ela a dinamizadora da ação, constituindo um arcabouço institucional que leve à criação de espaços de formação, que gere motivação no grupo, que possibilite discussão, reflexão, compartilhamento e colaboração entre os pares, ampliando os momentos de desenvolvimento coletivo ou individual, sempre direcionados aos objetivos para melhoria do processo de ensino-aprendizagem.

O PROCESSO DE FORMAÇÃO CONTINUADA NO ESPAÇO ESCOLAR

Uma pesquisa do Instituto Ayrton Senna e do Boston Consulting Group, realizada em 2013, revelou importantes considerações sobre as melhores práticas de capacitação de professores dentro e fora do Brasil. Dentre os resultados, um dado significativo foi que as estratégias mais utilizadas para a formação docente (simpósios, congressos, palestras) se mostraram as de menor eficiência. Da mesma maneira, as propostas menos utilizadas (oficinas, vivências, *mentoring*, *coaching*) foram as que apresentaram melhores resultados, demonstrando que cada processo de formação deve ser específico para cada escola/professor, respeitando seu contexto e singularidade. Momentos de formação coletiva são partes importantes, mas não as únicas possibilidades.

É da clareza dos objetivos da escola, descritos no projeto educativo, e do diagnóstico do perfil do grupo e componentes da equipe que surgem os conteúdos a serem trabalhados nas formações por meio de um processo reflexivo embasado por uma consistente base teórica, devidamente alinhada com a identidade da escola, equacionando a transmissão de conteúdos e a reflexão sobre a ação.

PARCERIAS

A busca por uma proposta de formação docente que vise a uma educação de qualidade não precisa ser uma caminhada solitária. Parcerias que respeitem a identidade da escola e suas particularidades devem ser consideradas. Elas podem contribuir reduzindo custos, compartilhando *expertises* e aumentando o impacto das ações de capacitação.

Parceiros podem contribuir no fornecimento de conteúdo, no apoio à implantação dos projetos eleitos pela escola, na promoção de novos espaços de formação, no suporte da organização da proposta e no incremento de novos saberes.

O sucesso da parceria passa pelo reconhecimento de valores compartilhados, seja na área pedagógica, seja na área de negócios e na clareza das responsabilidades de cada um na associação.

RELEVÂNCIA DA GESTÃO

Na perspectiva de uma gestão que crie uma cultura organizacional que teça uma formação contínua, como conceito e prática, suficientemente diversificada e estruturada, que proporcione a ampliação, a complementação, o aprofundamento e a atualização de conhecimentos e de competências profissionais, propomos um diálogo necessário da gestão com toda a comunidade escolar. Esse diálogo, com certeza, terá impacto positivo, já suficientemente reconhecido, na aprendizagem. ■