
REFLEXÕES ACERCA DA FORMAÇÃO DE DIRETORAS E DIRETORES DE UMA REDE MUNICIPAL DE ENSINO

Adriana Teixeira Reis*

Resumo: O objetivo deste artigo foi o de descrever uma formação de diretoras e diretores e identificar como estes gestores interpretaram suas dificuldades e projetaram expectativas futuras com as aprendizagens adquiridas deste novo contexto. Trata-se da descrição e análise das ações realizadas por uma equipe gestora liderada por uma diretora de uma escola de ensino fundamental diante da formação que está vivenciado, oferecida por uma Secretaria Municipal de Educação. A referida formação se apoiou no princípio metodológico de processos formativos que privilegiam o diálogo, especialmente por incorporar questões vivenciadas pelos diretores a partir da sua própria reflexão a respeito do momento da pandemia, que expôs as diretoras e diretores a diversos desafios. As ações empreendidas pela equipe gestora-acolhedora revelaram um modelo de gestão democrática-participativa, na qual, mesmo diante de inúmeros desafios, proporcionou experiências junto aos profissionais que atuam na escola em direção à sua superação.

Palavras-chave: Diretor de Escola; Formação Permanente; Acolhimento.

REFLECTIONS ON THE TRAINING OF DIRECTORS OF A MUNICIPAL NETWORK

Abstract: The objective of this article was to describe the formation of school principals and identify how these managers interpreted their difficulties and projected future expectations with the learning acquired in this new context. It is a description and analysis of the actions carried out by a management team led by a principal of an elementary school in view of the training that is experienced offered by a Municipal Department of Education. This training was based on the methodological principle of training processes that favor dialogue, especially by incorporating issues experienced by the principals from their own reflection on the moment of the pandemic, which exposed them to several challenges. The actions undertaken by the welcoming management team revealed a model of democratic-participatory management, in which, even in the face of countless challenges, it provided experiences with professionals working in the school towards overcoming them.

Keywords: School principals; Permanent training; Reception.

* **Autora correspondente**

Mestre em História e Filosofia da Educação e Doutora em Psicologia da Educação, ambos pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), onde realiza estágio pós-doutoral. É professora em cursos de especialização em Educação e atualmente realiza formação de diretoras/diretores na Secretaria Municipal de Educação, São Paulo, Brasil. E-mail: adrianateixeirareis@gmail.com

Submissão: 30/10/2021

Aceite: 14/11/2021

Como citar:

REIS, A. T. Reflexões acerca da formação de diretoras e diretores de uma rede municipal de ensino. **Docent Discunt**, v. 2, n. 2, p. 118-124, 2021. <https://doi.org/10.19141/2763-5163.docentdiscunt.v2.n2.p118-124>

Comece fazendo o que é necessário, depois o que é possível, e de repente estará fazendo o impossível (São Francisco de Assis).

A presente reflexão acerca da formação de diretoras e diretores está inserida no atual contexto social e educacional das vivências diante dos desafios que a pandemia da covid-19 impôs. Pensar e refletir a respeito destes desafios atuais torna-se premente frente à desdobramentos futuros de desafios que serão vivenciados pelos profissionais que atuam na educação básica no Brasil. O objetivo deste artigo é descrever uma formação de diretoras e diretores e identificar como esses gestores interpretaram suas dificuldades e projetaram expectativas futuras com as aprendizagens adquiridas desse novo contexto.

Considera-se aqui, a diretora e o diretor de escola como sujeito que traduz e interpreta, no contexto de sua prática, os desafios pelos quais eles passam e, nesse sentido, por ser quem lidera uma unidade de ensino, também deve receber formas de apoio e acompanhamento em sua formação permanente, no sentido de tornar a compreensão dos desafios como parte integrante da cultura escolar.

Diante da ideia de que as mudanças econômicas, sociais, culturais que ocorrem no âmbito da sociedade têm reflexos imediatos no ambiente escolar e apoiada em Lück (2000, p. 12) quando afirma que “a mudança mais significativa que se pode registrar é a do modo como vemos a realidade e de como dela participamos, estabelecendo sua construção”, a formação em questão foi gestada na perspectiva dialógica, aquela que compreende formação enquanto encontro de reflexão, de parar para pensar a respeito dos saberes que as diretoras e os diretores possuem da sua experiência como gestor, que é única, construída pela vivência diária e que se torna conteúdo da sua própria formação.

Metodologia do projeto de formação de diretores

Trata-se de um projeto gestado junto à uma rede municipal de educação que, desde 2019, organizava-se para realizar uma formação com diretoras e diretores de escolas da educação básica. Em 2020, diante da necessidade de isolamento social, as formações foram realizadas de maneira remota, com a coordenadora do projeto. A partir do segundo semestre de 2021 a Secretaria Municipal de Educação (SME) retoma o projeto na sua integralidade, que, neste momento, se encontra em andamento com duas dezenas de formadores.

A formação em destaque se deu no ano de 2020, ocorreu com diretoras e diretores de escolas do nível de ensino fundamental e educação infantil, com 2 horas de duração, oferecidas nos períodos da manhã e da tarde, entre os meses de junho e outubro de 2020. A pesquisadora participou como observadora a convite da coordenadora do Projeto bem como das profissionais que atuam em departamentos da SME. A formação aqui apresentada e analisada foi a que ocorreu no mês de agosto do referido ano com diretoras e diretores que atuam em escolas do ensino fundamental.

Denominada “Diálogos: as ações do diretor de escola em tempos de pandemia”, a formação se apoiou no princípio metodológico de processos formativos que privilegiam o diálogo, especialmente por incorporar questões vivenciadas pelos diretores a partir da sua própria reflexão a respeito do momento da pandemia que expôs as diretoras e diretores a diversos desafios.

Por meio do diálogo, as contribuições do grupo ganharam sentido, constituindo referências capazes de auxiliar a identificação dos desafios a serem superados e das experiências que mereciam ser revisitadas. Nesse processo, a escolha por esse caminho metodológico tendo a comunicação como base formativa se justifica enquanto enfrentamento coletivo das consciências diante dos desafios, das incertezas e das surpresas. Christov (2019) ressalta que essa perspectiva de metodologia para apoiar processos formativos coloca

em confronto ideias, interesses, desejos, utopias e projetos distintos [...] dialogar revela conflitos e problemas relacionais que merecem atenção especial no processo formativo. Incluir as relações interpessoais e nosso aparato emocional como conteúdo formativo assume importância cada vez mais crescente, se a abordagem é efetivamente dialógica.

Nesse sentido, as etapas da formação foram nomeadas como “encontros”, pois, ao narrarem suas experiências à outrem, a diretora e o diretor podem revelar uma habilidade de compreensão dos sentimentos que seus pares também devem estar vivenciando. Por meio de sua própria narrativa, na qual destaca o seu papel como gestor de conhecimento na escola e de gestor em momentos de grandes desafios, passa a refletir para além da imediatez de suas práticas e, ao perceber a historicidade de suas experiências é capaz de intervir no processo de ressignificação de sua trajetória para dar sentido ao que aconteceu ou está acontecendo e projetar seu futuro (PASSEGGI, 2011). Segundo a autora, as pesquisas que investigam a ressignificação da experiência no ato de narrar ainda são poucas e procura-se, neste texto, detectar potencialidades das narrativas construídas no espaço-tempo desses encontros formativos.

Apoiada em Christov (2019), a formação, nessa perspectiva, é compreendida em três dimensões: (i) como espaço de suspensão do cotidiano, um tempo para a identificação e conhecimento dos desafios, da pergunta, do pensamento, das causas; (ii) como refúgio da luta diária, no fortalecimento para se recuperar a energia, o fôlego; e (iii) como aprofundamento e amparos internos e externos, no sentido de ver melhor, ver com outros olhos os desafios, mediados tanto por companhias internas (seus pares) como externa (o próprio formador).

Dessa forma, instala-se um processo de acompanhamento das diretoras e diretores, compreendido como um dispositivo relacional, no qual a reciprocidade na troca e no diálogo tem a condição de relativizar as modalidades de funcionamento hierárquico unilateral em favor de modalidades colaborativas (PAUL, 2019).

O acompanhamento proposto nos encontros contribuiu no acolhimento das diretoras e diretores por meio da escuta de suas condições de trabalho que estavam sendo atropeladas pelas condições

adversas postas pela pandemia da covid-19 e especialmente pela forma que estavam sendo afetados naquele momento. Conforme a reflexão de Paul (2019, p. 269): “A preocupação não é apenas com o que aconteceu, mas também com a forma que o sujeito da situação foi afetado pelos acontecimentos”.

A sistematização dos dados partiu do método de observação, especialmente naquele em que a pesquisadora foi “participante total”, quando “[...] O observador não revela ao grupo sua verdadeira identidade de pesquisador nem o propósito do estudo. O que ele busca com isso é tornar-se um membro do grupo para se aproximar o mais possível da ‘perspectiva dos participantes’” (LÜDKE; ANDRÉ, 2014, p. 33).

O encontro apresentado neste artigo, organizado pela SME e por uma Diretoria Regional de Ensino com diretores de escolas do nível ensino fundamental diz respeito ao ocorrido em 14 de agosto de 2020, realizado por meio da plataforma Teams, da Microsoft, com 2 horas de duração, cujos resultados são desdobramentos do encontro realizado em 12 de junho de 2020.

Reflexos da formação “Diálogos: as ações do diretor de escola em tempos de pandemia”, na perspectiva dos gestores

A exigência de uma formação adequada ao longo da vida profissional das diretoras e diretores, justamente para enfrentamento mais qualificado e equilibrado diante dos desafios que se apresentam em suas unidades escolares, reflexos dos desafios que a sociedade em geral vivencia, é sustentada em estudo realizado por Vaillant (2019, p. 6) no qual debate o desenvolvimento profissional das diretoras e diretores: “La bibliografía también muestra que el liderazgo de los directores no surge por generación espontánea, sino que es necesario desarrollarlo y favorecerlo mediante instancias de formación a lo largo de la carrera profesional”.

Nesse sentido, a formação permanente desses profissionais da educação, na concepção da formação aqui apresentada, teve como desdobramento promover condição na qual a percepção dos desafios é um passo inicial para sua superação, seguido da compreensão das dinâmicas que os envolvem, sempre considerando os sujeitos envolvidos – equipe gestora, professores, alunos e comunidade.

Objetivando identificar como os gestores de um sistema de ensino interpretaram suas dificuldades e projetaram expectativas futuras com as aprendizagens adquiridas desse novo contexto, o primeiro encontro realizado em 12 de junho de 2020 revelou que a proposta de acompanhamento das diretoras e dos diretores no contexto da pandemia da covid-19 efetivou-se como um espaço de acolhimento ao considerar a troca de experiências, por meio de palavras, cujo objetivo foi de permitir a eles a elaboração de seus sentimentos frente à particular situação que vivenciavam.

Nesse primeiro encontro, a proposta revelou uma formação baseada na interação e na inter-relação entre os diversos atores – gestores, formadora e profissionais da SME –, constituído como um trabalho coletivo e colaborativo ao propor o compartilhamento das emoções vivenciadas pelos gesto-

res durante o ano de 2020 e por possibilitar a superação do estresse que a política de retorno às aulas estava causando, o que também remete à urgência de um planejamento compartilhado, responsável e consciente em encontros formativos com diretores de escola diante dos desafios que os gestores de escola vivenciam.

O resultado desse primeiro encontro teve repercussão quando, no segundo encontro realizado em 14 de agosto, uma diretora de uma escola municipal de ensino fundamental foi convidada para apresentar como atuou no enfrentamento do desafio de manter sua escola durante a pandemia da covid-19.

Descrição e análise das ações desenvolvidas pela diretora, na perspectiva do acolhimento

Esta sessão trata da descrição e *análise* da ação gestora realizada em uma Escola Municipal de Ensino Fundamental (EMEF) no enfrentamento dos desafios posto pela pandemia da covid-19.

Nomeada de equipe gestora-acolhedora que conta com a diretora, dois assistentes de direção e duas coordenadoras pedagógicas, ações de acolhimento foram sendo desenvolvidas.¹ Inicialmente a equipe elaborou “*Vídeos de Retrospectiva*” de toda equipe escolar – professores, funcionários e alunos – por meio de reprodução de fotos das atividades realizadas na escola antes da pandemia, no sentido de reafirmarem que a escola, mesmo diante de desafios continua presente e viva por meio dessas ações. Ao pensar a respeito dos desafios na perspectiva presente, essa revisão das experiências do passado permite que todos possam parar, olhar e reconhecer-se. Conforme nos diz Bondía (2002, p. 24):

a experiência, a possibilidade de que algo nos aconteça ou nos toque, requer um gesto de interrupção, um gesto que é quase impossível nos tempos que correm: requer parar para pensar, parar para olhar, parar para escutar, pensar mais devagar, olhar mais devagar, e escutar mais devagar; parar para sentir, sentir mais devagar, demorar-se nos detalhes, suspender a opinião, suspender o juízo, suspender a vontade, suspender o automatismo da ação, cultivar a atenção e a delicadeza, abrir os olhos e os ouvidos, falar sobre o que nos acontece, aprender a lentidão, escutar aos outros, cultivar a arte do encontro, calar muito, ter paciência e dar-se tempo e espaço.

Dessa forma, os vídeos de retrospectiva produzidos pela equipe gestora-acolhedora revelaram a capacidade do registro das experiências enquanto recurso, dispositivo para formação e conscientização tendo como foco as *ações potentes de cada profissional na unidade escolar*. Esse recurso nos remete à Dewey (1979, p. 17), quando aborda a questão da “continuidade da experiência, ou do que se poderia chamar o ‘*continuum* experiencial’” quando há uma distinção das experiências de valor educativo e como também experiência interpretada enquanto “uma força em marcha” (DEWEY, 1979, p. 29), inten-

¹ Os vídeos eram encaminhados a todos por meio da plataforma TEAMS, meio pelo qual as reuniões ocorriam.

ção proposta pela equipe, na recuperação da autoestima dos profissionais da escola, acolhendo-os pela valorização de suas práticas.

Num segundo momento, nas reuniões virtuais com os profissionais da escola, a valorização da postura colaborativa foi sendo desenvolvida, na medida que pares mais avançados acolhiam os demais colegas que necessitavam de ajuda na aprendizagem do uso das inúmeras possibilidades que as plataformas virtuais revelavam.

“Cartas às Famílias” foi uma outra ação desenvolvida pela equipe gestora-acolhedora. São cartas direcionadas às famílias e responsáveis pelos estudantes, escritas e postadas no Google Sala de Aula, como forma de comunicação com a comunidade escolar, com o objetivo de explicar o novo desafio das aulas virtuais na residência dos estudantes e de acalmá-los, diante dos desafios:

são muitos os questionamentos e as dúvidas naturais diante dos novos objetivos que esta modalidade de ensino (que de forma alguma almeja substituir a presencial) nos coloca. Mediante a isso, pedimos a todos calma, tolerância e compreensão, para que juntos e aos poucos encaremos e enfrentemos estes desafios.

Pode-se perceber que, dentre as ações aqui descritas, elas foram planejadas, bem trabalhadas, com delicadeza, no sentido de respeito ao outro, de reconhecer no outro a insegurança, a incerteza, a dúvida, o medo diante de uma situação nunca vivenciada. Nesse sentido, a equipe gestora-acolhedora teve que se reinventar em meio aos seus recursos, numa postura política por meio de um modelo de gestão democrática encarnada (CHRISTOV, 2019), uma concepção democrática-participativa que, conforme esclarece Libâneo (2012, p. 447), “baseia-se na relação orgânica entre direção e a participação dos membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos”.

Outras ações apoiadas nesse modelo de gestão se desenvolveram, como a participação da diretora, a convite dos professores, nas aulas, a participação do Grêmio Estudantil em atividades de leitura, denominadas de “Leituraço”, a festa junina Drive, quando pais junto com os alunos iam à escola e, dentro de seus automóveis, recebiam uma lembrança preparada pelas professoras. Cada ação se revelou como momentos de respiração livre, leve, conduzida pela empatia durante o contexto mais trágico da pandemia.

Considerações finais

A descrição e análise das ações de uma diretora de escola de ensino fundamental que fora acolhida num primeiro encontro de formação de uma Secretaria Municipal de Ensino, revelou a multiplicação do acolhimento que vivenciou nesta formação, ao descrever para o grupo de diretoras e diretores como,

em parceria com sua equipe gestora-acolhedora, alcançou os profissionais que atuam em sua escola e sua comunidade.

O exercício diário que desenvolveu confirma que o acolhimento de todos proporcionou a preservação do direito à educação de seus alunos, a implantação de um diálogo que inclui seus profissionais por meio da escuta da palavra do outro, numa conversa permanente, que traz pensamento, perguntas, leitura da realidade para identificar os desafios e de como superá-los.

Podemos afirmar também que se trata, aqui, de uma boa prática gestora quando suas ações tiveram como propósito estimular e motivar os demais profissionais que trabalham, juntos, nesta unidade escolar, compreendida como espaço de formação, de possibilidades, de inspiração por meio de um movimento contínuo que leva a uma aprendizagem colaborativa. Compartilhar emoções vivenciadas possibilitou a superação, por parte das pessoas da escola e que dela se relacionam, do estresse que a pandemia estava causando, o que nos remete às características de uma gestão democrática-participativa.

Referências bibliográficas

BONDÍA, J. L. Notas sobre a experiência e o saber de experiência. **Rev. Bras. Educ.**, n. 19, jan.-abr., 2002. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782002000100003>

CHRISTOV, L. H. S. **Proposta:** formação continuada de diretores da rede municipal de São Paulo. [S.l.]: SME, 2019.

DEWEY, J. **Experiência e educação.** Tradução: Anísio Teixeira. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979.

LÜCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Em Aberto.** Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev.-jun. 2000. <https://doi.org/10.24109/2176-6673.emaberto.17i72.2116>

PASSEGGI, M. C. Narrativas autobiográficas: solidariedade e ética em educação. **Rizoma Freireano**, [S.l.], n. 11, 2011. Disponível em: <http://www.rizoma-freireano.org/articles-1111/narrativas-autobiograficas-solidariedade-e-etica-em-educacao-maria-da-conceicao-passeggi> Acesso em: 25 out. 2021.

PAUL, M. Acompanhamento. In: DELORY-MOMBERGER, C. (Org.). **Vocabulaire des histories de vie et de la recherche biographique.** Tradução: Denise da Veiga Alves. Toulouse: Éditions Érès, 2019, p. 269-274.

VAILLANT, D. **Experiencias innovadoras en el desarrollo profesional de directivos.** [S.l.]: Corporación Andina de Fomento (CAF), 2019.