

DA TEORIA À PRÁXIS: FORMAÇÃO COLETIVA E IDENTIDADE PROFISSIONAL DOS “DIRETOR@S PROGRESSISTAS”

Edilson da Silva Cruz¹

Ana Cristina Vanícola²

Renata Duarte Zuliani³

Ninguém educa ninguém, ninguém educa a si mesmo, os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo (Paulo Freire em Pedagogia do Oprimido, 1987)

RESUMO

Este artigo discute a formação de gestores escolares em início de carreira, a partir de estratégias de organização e planejamento coletivas. Toma como objeto um grupo de diretores recém-empossados em escolas da Prefeitura de São Paulo, que organizaram um grupo de estudo e discussão, o “Diretor@s Progressistas”, a partir do qual trocam experiências e desenvolvem conhecimentos a respeito do seu ofício. Os autores, como parte do grupo, descrevem a origem, organização e ações empreendidas, com foco no seu formato de encontros e nas discussões realizadas através de uma rede social. Destacamos para análise a forma de organização das reuniões presenciais do grupo, que favorece a relação entre teoria e prática, e seu papel para o desenvolvimento de uma identidade profissional em seus participantes.

PALAVRAS-CHAVE: formação de gestores; relação teoria x prática; identidade profissional

INTRODUÇÃO

Em 2 de janeiro de 2017, tomaram posse como Diretores de Escola na Secretaria Municipal de Educação de São Paulo mais de 200 gestores, aprovados em concurso público de acesso em 2015. Desde então, a rede passou a contar com um grupo de diretores novatos, muitos dos quais sem experiência de gestão, que iniciaram um árduo itinerário de aprendizagem, escuta, conflitos, angústias e alegrias, na tarefa de gerir o esforço humano

¹ Diretor de Escola na Rede Municipal de Ensino. Mestre em Educação pela Universidade de São Paulo. Graduado em Letras (Português e Espanhol), pela mesma universidade. Atua na rede desde 2012, tendo sido professor de Português e Espanhol.

² Diretora de Escola na Rede Municipal de Ensino. Mestre em Educação Especial pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Graduada em Pedagogia pela mesma universidade. Atua na rede desde 2008, tendo sido Coordenadora Pedagógica.

³ Supervisora Escolar na Rede Municipal de Ensino. Mestre em Ensino de Ciências e Matemática pela Universidade Estadual Paulista (UNESP) de Bauru. Graduada em Pedagogia pela mesma universidade. Atua na rede desde 2008, tendo sido professora, Coordenadora Pedagógica e Diretora de Escola.

coletivo e os recursos (Paro, 2016) de CEIs, EMEIs, EMEFs e EMEFMs da nossa rede municipal.

Ainda antes da posse, alguns futuros diretores, a maioria da zona leste de São Paulo, começaram a se organizar e criaram um grupo de Whatsapp com o intuito de trocar informações sobre o árduo fazer que teriam pela frente. Nascia o grupo “Diretor@s Progressistas”⁴, comprometido com um ideário de emancipação humana e disposto a empreender ações para democratizar as relações nas escolas municipais. Uma das primeiras atividades do grupo foi organizar visitas coletivas às escolas uns dos outros, para conhecer as realidades existentes e se fortalecer em seu ofício desafiador.

Dois anos e meio depois da posse, este grupo segue existindo e nós, autores deste artigo, dele fazemos parte. Nesse período, passamos por diversas situações, como gestores, que contribuíram para a formação de nossa identidade profissional e amadurecimento humano. Ao propor este artigo, queremos dialogar com nossos colegas da rede municipal e partilhar as experiências que tivemos ao nos organizar coletivamente em uma rede de apoio e formação.

O objetivo deste artigo, portanto, é apresentar uma experiência exitosa de formação profissional para diretores de escola, chamando atenção para dois aspectos que marcam nossa proposta coletiva: a potencialidade do grupo em favorecer a relação teoria x prática e a construção de uma identidade profissional comprometida com a “gestão democrática” e em diálogo com a estrutura da rede municipal de ensino.

Como objeto de análise, tomamos o arquivo de mensagens do nosso grupo de Whatsapp e o analisamos a partir de alguns referenciais teóricos escolhidos: o conceito de práxis, conforme abordagem freireana (FREIRE, 1982, 1997), e a discussão em torno da identidade profissional do diretor de escola, conforme Paula e Silva (2011).

A seguir, apresentamos um histórico do grupo, desde sua criação até os dias de hoje, destacando momentos-chave de sua constituição. Em seguida, discutimos a relação entre teoria e prática que o grupo favorece, seguida por uma reflexão em torno do papel do grupo na formação da identidade profissional de seus membros.

1. O GRUPO “DIRETOR@S PROGRESSISTAS”

⁴ O uso do “@” indica a adoção, por parte do grupo, de uma linguagem neutra de gênero, mais inclusiva e democrática, conforme perspectiva educativa dos participantes.

O grupo Diretor@s Progressistas se constituiu, inicialmente, como um grupo para socializar as angústias e esperanças de gestores educacionais na cidade de São Paulo, recém-empossados no cargo, de diferentes DREs da cidade, sendo a maioria da Zona Leste. Conversas em redes sociais aproximaram alguns colegas que se identificavam pelo posicionamento político-pedagógico e uma visão de educação baseada nas ideias de Paulo Freire. Assim, criou-se um grupo virtual para troca de informações.

As interações via Whatsapp nos permitiram construir coletivamente a proposta do grupo. Definimos que, além da comunicação a distância, buscaríamos nos conhecer pessoalmente e visitar as escolas uns dos outros. Foi assim que fizemos nosso primeiro encontro em 17 de janeiro de 2017, em uma das escolas, localizada na Zona Leste da cidade, com a presença de sete diretores. A partir daí, nos reunimos ao menos uma vez por bimestre, na escola de um dos membros do grupo.

O “Diretor@s Progressistas” passou a se caracterizar, a partir daí, como um grupo de discussão, fortalecimento conjunto, apoio cotidiano e vivência político-pedagógica. Aos poucos, delimitamos a estrutura de nossas reuniões presenciais: cada anfitrião nos conduz por um “tour” pela escola, para conhecer seus espaços e propostas pedagógicas. Em seguida, socializamos angústias e esperanças cotidianas. Junto a isso, discutimos textos teóricos que permitam refletir sobre nosso ofício. Em suma, nesses encontros, colocamos em pauta situações do cotidiano, resolução de problemas e propostas conjuntas.

Além dos encontros, a troca constante de informações permitida pelo grupo virtual garantiu que nos mantivéssemos como uma rede de apoio para enfrentar questões cotidianas (dúvidas sobre procedimentos burocráticos, discussões das políticas educacionais, pedidos de ajuda em urgências do dia a dia etc.), além de ser um espaço de formação. Diante dos inúmeros desafios que encontramos em um cargo novo, aprendendo as diversas funções que este exige, necessitamos de apoio e fortalecimento para romper a solidão que marca a figura do diretor de escola e o permita forjar uma identidade profissional mais sólida.

O nome do grupo foi definido e discutido em conjunto. A intenção era deixar marcado o posicionamento político-pedagógico de seus membros, os quais seriam agregados conforme tivessem o mínimo acordo com os ideais de uma educação crítica e emancipadora. Por isso, o termo “progressistas” se refere menos ao que isso significa no campo da educação, onde a palavra está associada à pedagogia da Escola Nova e suas propostas, e mais ao sentido que adquire para nós hoje do ponto de vista político: pessoas

que se identificam à esquerda do espectro político e questionam o crescente conservadorismo que se manifesta na sociedade, bem como políticas neoliberais que afetam a educação.

A ideia do grupo não é somente discutir aspectos do cotidiano escolar e minimizar as agruras do cargo, mas sim buscar soluções viáveis para implementação de uma educação de qualidade nas escolas que gerimos. Por isso, em uma das reuniões, já em 2018, decidimos nos constituir como grupo de estudos, ou seja, delimitar de modo mais acentuado nossa dimensão de produtores de conhecimento a partir do diálogo entre teoria e prática. Há pessoas no grupo que continuam sua formação acadêmica, o que nos auxilia com o levantamento bibliográfico e, além disso, há gestores de EMEIs e EMEFs, o que enriquece nossas discussões.

A partir deste breve histórico, propomos a reflexão a seguir, com o intuito de que sirva para favorecer a reflexão de outros gestores escolares, entidades de classe e órgãos públicos sobre a necessidade de garantir espaços formativos coletivos entre gestores.

2. ENCONTROS PRESENCIAIS E PRÁXIS TRANSFORMADORA

Uma das práticas que constituem o grupo “Diretor@s Progressistas” é a realização de encontros presenciais. Ao longo do tempo, esses encontros foram sendo refletidos e organizados a partir de uma intencionalidade dialógica, ou seja, buscando provocar uma reflexão que parte da prática à teoria e, possivelmente, seja capaz de transformar a prática. As mensagens abaixo, partilhadas no grupo de Whatsapp, permitem conhecer como se estruturam essas reuniões em torno dessa reflexão.

Em 3 de maio de 2017, um dos membros do grupo enviou a seguinte mensagem:

Colegas boa noite, Em conversa com o [nome do diretor], pensamos na seguinte pauta para nosso encontro de 5ª [feira]: quanto à discussão do texto do Paro, que fala sobre a estrutura da escola, criticando seu viés autoritário e analisando as ações empreendidas nas últimas décadas para democratizá-la, sugerimos que nossas intervenções também se baseiem nas respostas que podemos formular à seguinte questão: Como nossas escolas têm caminhado rumo a uma democratização radical de suas relações, levando em conta: a) as estruturas participativas e coletivas (Conselho, APM, JEIF, Reuniões de Pais etc.); b) o processo pedagógico, ou seja, a atividade-fim – a educação das crianças, jovens e adultos que lá estudam?

Ao propor um texto teórico para leitura prévia e uma pergunta norteadora da discussão presencial, nota-se um caminho metodológico que relacione teoria e prática: o

texto teórico, ao ser lido e incorporado pelo grupo, pode ajudar a iniciar um processo de conscientização, no sentido freireano (FREIRE, 1979), ou seja, a passagem de uma curiosidade ingênua para a curiosidade epistêmica, mediante o confronto do lido com o vivido. Isso por si só, justifica a existência desse grupo como um espaço privilegiado de constituição da identidade educacional dos diretores de escola.

No entanto, percebe-se que o grupo, através das reuniões presenciais, avança mais no sentido da conscientização e na busca por uma reflexão mais fundamentada que conduza suas práticas, quando insere a discussão teórica em um projeto metodológico e organizativo que dá mais primazia à realidade como elemento prévio da apreciação e compreensão do texto teórico. A mensagem abaixo nos ajuda a entender melhor a questão:

(04/05/2017) Bom dia, querid@s. Ontem nosso encontro (...) foi bem bacana (...). Conhecemos a escola, discutimos o texto do Paro, partilhamos angústias e esperanças da nossa atuação rs

De fato, em cada uma das reuniões presenciais realizadas, o diretor-anfitrião conduz os colegas a um tour pelos ambientes da escola, de modo que todos possam conhecê-la e entender melhor as práticas ali realizadas. Depois, os presentes se reúnem para discussões que tornam presentes os textos lidos previamente, em meio a discussões de questões cotidianas das escolas. Essa estrutura se verifica em vários encontros, como mostram as mensagens abaixo:

(3/3/18): Eu acredito ser muito importante retomarmos nossas visitas. Sob todos os ângulos: conhecer o que estamos fazendo nas escolas, discutirmos alguma questão previamente acordada e também nos fortalecermos emocionalmente (o contato com outros diretores ajuda muito). O que acham? Alguma escola se habilita?

(6/4/2018): Acho bom acontecer esse encontro. Só pra lembrar: quando criamos o grupo e sugerimos os encontros, a ideia era conhecer as escolas uns dos outros e ter um momento pra trocar ideias e experiências. Também pra refletir através de algum material.

A estrutura esquemática das reuniões (tour pela escola, discussões cotidianas e reflexões a partir de um referencial teórico) não está centrada no texto teórico em si escolhido para ser discutido, mas no debate do cotidiano do diretor e na imersão no ambiente escolar que recebe a reunião. É essa relação com a realidade que justifica a reflexão teórica que o texto lido pode trazer. Há um caminho que parte do real para o teórico: é a imersão na realidade da escola que qualifica a discussão teórica realizada,

sendo importante para o avanço da compreensão dos processos que envolvem a gestão e suas problemáticas.

Assim, realidade, teoria e prática se imbricam: a primeira fornece as bases para a análise da segunda que, por sua vez, confrontada com a terceira, conduz a uma complexificação da consciência sobre os processos educativos vividos pelos diretores de escola, contribuindo com a formação dos gestores, como vemos abaixo, em mensagem enviada pelo diretor-anfitrião, após reunião de 4 de maio de 2017:

Eu gostei bastante também [da reunião do dia anterior], parece que temos um ponto em comum: a gestão democrática da escola (verdadeira mesmo) e as mudanças que isso gera na escola. A tradição das escolas é a hierarquia e a unilateralidade de decisões. Parece que um medo que temos é: e se a escola tomar um rumo diverso daquele que gostaríamos? Isso não seria um problema, faz parte. Se a construção é coletiva mesmo é normal (e bom, eu diria) que alguns pontos nossos não se concretizem do jeito que nossas “mentes brilhantes” querem. Mas... **(e isso foi um ponto legal na reunião de ontem)** não se pode decidir coletivamente por medidas que acabem com o coletivo, não é razoável utilizar a participação para se decidir contra a participação. Ou seja, nosso medo é que, ao incentivarmos uma escola democrática, o resultado seja mais autoritarismo (que é o desejo de alguns na escola). **Conversamos que isso é inadmissível:** é como uma cláusula pétrea que os coletivos da escola (conselho, APM, comissões etc) não decidam por algo que atente contra a participação e a distribuição do poder. Disso resulta também, não dá pra ser democrático se a tomada de decisões é feita de maneira unilateral. É um paradoxo dizer “eu os obrigo a serem democráticos”, rrsr. É difícil a coerência. Um troglodita dentro de mim às vezes me diz: “dá uma canetada e obriga o povo a fazer do jeito certo. Decida por todos, vc sabe o que é melhor para a escola. Se fizerem do meu jeito, é óbvio que vai ser melhor”. Não nego que penso assim muitas vezes. E é óbvio que há coisas que apenas o diretor deve decidir. Mas tenho procurado manter o troglodita quieto naquilo que é pra fazer junto. **O que cabe a nós, eu acho, é o trabalho de formação e convencimento... a persuasão de que fala Paro.** E isso demora. Mas tem que ser assim mesmo. O contrário é a maneira de agir à la Doria e Trump, que têm a mentalidade de empresa privada. (negritos nossos).

Nas falas acima, identificamos a consequência do modo de organização metodológica do encontro presencial sobre a consciência do sujeito. Ao enunciar suas conclusões como fruto da reunião anterior (“Eu gostei bastante também [da reunião do dia anterior], parece que temos um ponto em comum” /“...e isso foi um ponto legal na reunião de ontem...”/ “...conversamos que isso é inadmissível...”), percebe-se que seu modo de organização permitiu a emergência de uma compreensão mais crítica do papel do diretor frente a questões que lhe são constitutivas, como é o caso da discussão sobre a gestão democrática. De fato, na fala acima, enxergamos o caminho de construção de uma compreensão mais elaborada sobre a realidade: há a tomada de consciência da dimensão coletiva do trabalho do gestor (“Parece que temos um ponto em comum”), seguida da retomada de questionamentos que partem das angústias cotidianas, enunciados no plural

(“parece que um medo que temos é...”/ “nosso medo é que...”) e que se complexificam com a própria discussão coletiva na reunião (“conversamos que isso é inadmissível...”). A partir daí, o próprio sujeito se avalia e se interpela (“não nego que penso assim muitas vezes”), o que o conduz à conclusão que é fruto da mediação entre a realidade coletiva construída, as questões que emanam da realidade e os condicionantes teóricos evocados no texto lido (“O que cabe a nós, eu acho, é o trabalho de formação e convencimento... a persuasão de que fala Paro”). Trata-se de uma conclusão ainda titubeante, mas que aponta para possíveis mudanças nas práticas cotidianas e na compreensão do próprio papel profissional.

A conclusão enunciada pelo diretor expressa em sua forma a própria dinâmica de organização do encontro que a originou: uma atividade coletiva, que retoma a realidade como pressuposto do debate, problematiza a prática profissional e a confronta, finalmente, com um referencial teórico norteador. Desse movimento deriva uma autoavaliação e uma compreensão mais elaborada quanto ao papel do diretor como educador, não gerente. Em suas ações cotidianas, deve ser coerente com esse papel e exercer, ele também, os processos de gestão com base em um modo democrático de exercício do poder (Paro, 2010, p. 41).

Portanto, o grupo “Diretor@s Progressistas”, ao propor reuniões presenciais de formação e troca de experiências, com primazia do real e sem perder seu vínculo com a produção acadêmica de conhecimento educativo, promove a relação entre teoria e prática, conduzindo a uma práxis, ou seja, “a estreita relação que se estabelece entre um modo de interpretar a realidade e a vida e a consequente prática que decorre desta compreensão levando a uma ação transformadora” (STRECK, REDIN, ZITKOSKI, 2017, p. 325). A práxis, como síntese de um processo que se inicia como enunciação ingênua do mundo e, pelo confronto com a realidade e a dialogicidade, conduz o sujeito a uma nova forma de compreensão e ação, aparece como fruto de um caminho metodológico que contribui para a formação profissional dos diretores e a qualificação de sua prática.

3. A IDENTIDADE PROFISSIONAL DOS “DIRETOR@S PROGRESSISTAS”

O esforço por qualificar uma práxis transformadora significa a construção de uma identidade como gestores escolares. Nas mensagens trocadas pelo grupo, identificamos um processo no qual esta identidade dialoga, por um lado, com as identidades tradicionais

atribuídas ao diretor de escola e, por outro, com a necessidade de superá-las e se instaurar outra forma de se entender como gestor escolar.

Segundo Paula e Silva (2011, p. 217), a função de diretor de escola nasce atrelada a “uma figura que garanta as reformas [na educação] e represente o Estado”. De fato, a criação de grupos escolares contaria com uma direção exercida, a princípio, por um professor habilitado cuja imagem, ao longo do tempo, se distanciará do pedagógico e se aproximará do administrativo. A partir da década de 1930 e nos anos seguintes, instaura-se a obrigatoriedade de concurso de provas e títulos para os postulantes à função e a obrigatoriedade de uma habilitação específica em Administração Escolar, de modo que se comprovasse conhecimentos específicos desse campo.

Apenas nos anos 1980 essa identidade administrativa e estatal do diretor será questionada pelos movimentos que exigem democracia. O conceito de gestão democrática, posteriormente incluído na legislação, vinculará o diretor à imagem de uma liderança social eleita pela comunidade e legitimada por seus pares. No entanto, com o advento do neoliberalismo, a concepção de gestão democrática foi apropriada por ideias tecnicistas. Como afirma Paula e Silva, nesse quadro, a identidade dos diretores passa a apresentar “diferentes nuances, fruto do processo de constantes mudanças a que se sujeita a construção das identidades” (2011, p. 219). São essas nuances que tornam cambiável e não fixa a identidade do gestor escolar.

No entanto, a visão do diretor como representante do Estado, garantidor de uma gestão democrática ou técnico eficiente, sempre se faz presente como memória discursiva. No caso da rede municipal de ensino de São Paulo, a definição do concurso público como meio de acesso ao cargo terá impactos importantes: por um lado, garante que o gestor não seja indicado politicamente, distanciando sua imagem da de representante do Estado/governo. Por outro lado, a rejeição da eleição direta afetará os significados atribuídos à “gestão democrática” em nossa rede de ensino. Somos fruto dessa história e com ela dialogamos em nosso fazer e nas reflexões que dele emanam.

A existência de modelos de gestor escolar, fruto dos processos históricos acima descritos, no entanto, não determina de modo fechado a identidade dos gestores. Esta, como afirma a própria Paula e Silva, “é um somatório de determinações externas e internas ao indivíduo, compondo-se de aspectos tanto globais quanto locais” (2011, p. 221).

O que o grupo “Diretor@s Progressistas” revela quanto à construção da identidade profissional dos diretores de escola na rede municipal de ensino de São Paulo? Para esboçar uma resposta a esta questão, consideramos o discurso de seus membros como caminho para se acessar “mundos construídos mentalmente pelos indivíduos a partir de sua experiência social” (P. 226).

Em 8 de janeiro de 2018, um dos diretores postou no Whatsapp:

Colegas novos, bem-vindos ao grupo! Esse grupo se chama “Diretor@s Progressistas” pois é formado por diretores novos que se posicionam à esquerda politicamente, a partir de uma concepção educativa condizente com a transformação social. Buscamos nos fortalecer enquanto grupo, aprender uns com os outros, promover encontros de formação e fazer as críticas devidas à gestão municipal atual (...). Somos um grupo pequeno em que um convida o outro, conforme detecte afinidades com os objetivos aqui descritos.

Esta descrição permite-nos concluir que a existência do grupo se caracteriza pela busca em construir uma identidade coletiva, que rompa o suposto isolamento do diretor no exercício de sua função e reafirme seu papel político-pedagógico: político, quando o grupo explicita sua vinculação ideológica (não partidária, ressalta-se!) e reconhece essa vinculação como determinantes de outras escolhas, e pedagógica, quando afirma uma visão de educação específica, que se aproxima das concepções críticas e pós-críticas da educação.

A identidade profissional que emerge desta descrição revela uma relação polêmica tanto com a imagem do diretor como representante do Estado, como com a de diretor tecnicista: de um lado, os diretores do grupo não se posicionam como simples cumpridores de leis, em nome do Estado; ao contrário, se colocam de maneira crítica em relação à gestão da educação, o que os aproxima mais de uma identidade de defesa da escola (importante destacar que, ao fazer “as devidas críticas”, isso significa uma postura crítica, mas não necessariamente opositora a toda e qualquer decisão da administração municipal). Por outro lado, os diretores também não se colocam apenas como técnicos, pois reconhecem seu papel político e a possibilidade de construir em grupo sua própria identidade como educadores, a partir de determinadas concepções pedagógicas.

Duas situações podem ser elencadas como exemplo das discussões que os diretores travam e que dizem respeito a esta construção identitária e suas contradições. A primeira situação está sintetizada no diálogo a seguir:

(21/6/17) Diretor 1: Muito gratificante ver colegas que pouco conheço (...) com discussões avançadas. Os considero como pares avançados. Minha grande dificuldade em democracia e gestão é justamente desconstruir na mente das pessoas que gestão democrática não é aquela que faz “acordinhos” e dá jeitinhos. Tô tendo que organizar coisas básicas do tipo cumprimento de horários e tal. Às vezes tenso, porém interessante.

Diretor 2: É, [nome do diretor], você não está sozinho. Democracia ainda é confundida com favorecimento de um segmento. Infelizmente.

Diretor 3: Há que se construir com eles a diferença entre autonomia e anomia. É processual, doloroso e lento. Mas, se persistir, dará frutos (...)

Nas falas, reconhece-se o caráter educativo e pedagógico da função do diretor (“minha grande dificuldade é desconstruir a mente das pessoas...”) / “há que se construir com eles”), a qual é exercida junto aos servidores da escola, muitos dos quais têm uma visão de democracia como favorecimento pessoal (“Democracia ainda é confundida com favorecimento de um segmento”). Por outro lado, fica evidente que o diretor, para garantir a “democracia”, precisa se valer de seu papel de chefia na organização da rotina da escola de modo que se preserve a possibilidade do debate democrático (“Tô tendo que organizar coisas básicas, do tipo cumprimento de horários”).

O diretor “educador” e o diretor “chefe” são imagens desse profissional que, como vimos, estão presentes na história da educação. O que este diálogo demonstra é que tais identidades atribuídas se fazem presentes no cotidiano dos diretores novatos na prefeitura de São Paulo em sua busca por construir uma identidade própria. Esta identidade própria pode ser sintetizada no adjetivo “progressistas” que o grupo se atribui e que também foi alvo de reflexão, na continuidade do mesmo diálogo acima.

Diretor 5: Ser progressista mesmo é nas ações e no discurso. É fácil falar na greve (defendi e fiz a greve, a propósito) “nenhum direito a menos”. Mas esse mesmo colega prof diz pra expulsar aluno... diz pra não deixar entrar na escola aluno que chega 7h10 no portão. E vejo que estamos sentindo a responsabilidade de abrir para o diálogo. Se a gente se abre, dá espaço (legítimo) pros colegas discordarem... criticarem... etc. Não acho que estamos errados. Mas o limite deve ser (como a [nome da professora] falou no [nome da escola]) o direito dos alunos à educação (...)

Diretor 6: Colegas, que impressionante! Esse Grupo já é material pra gente fazer uma tese sobre os desafios dos diretores novos... são tão iguais!

Como explicitado anteriormente, os diretores, no seu fazer diário, confrontam as diversas posições de quem se afirma progressista, no interior da escola, mas tem uma prática que não condiz com esta adjetivação. E essas contradições aparecem, muitas vezes, como fruto da abertura democrática iniciada por estes gestores novatos. Com isso, a

identidade dos diretores “progressistas” se constrói no embate dialético entre, por um lado, as visões historicamente atribuídas ao diretor de escola e, por outro, as práticas de gestão cotidianas que as materializam e questionam constantemente. Tal identidade adquire um caráter coletivo que, de certa forma, fortalece o grupo, especialmente quando cada um se reconhece no fazer cotidiano do outro e nas contradições que este fazer favorece.

Portanto, o grupo “Diretor@s Progressistas” se revela como um espaço formativo capaz de contribuir na construção de identidades profissionais condizentes com o que se espera de uma “gestão democrática”. Isso não se dá sem conflito, mas estes conflitos é que evidenciam a memória discursiva que envolve os diretores no que diz respeito às identidades historicamente atribuídas a eles. Ao mesmo tempo, a construção de um coletivo disposto a discutir e se questionar, a partir de um vínculo forte com a realidade da escola e o diálogo teórico, mostra-se um espaço propício ao desenvolvimento de identidades que superem as contradições das imagens cristalizadas sobre o diretor e assumam novas contradições, capazes de encaminhar os gestores ao “inédito viável” (FREIRE, 1975, p 110).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou sintetizar as contribuições do grupo “Diretor@s Progressistas” para a formação de seus membros, considerando a práxis cotidiana e a formação da identidade profissional. Ao se constituir por membros que acessaram o cargo juntos e que defendem as mesmas ideias pedagógicas – críticas, democráticas e emancipadoras - fortalecemos a busca por posturas condizentes com aquilo que acreditamos.

Os embates diários, nas diferentes realidades escolares, ao serem partilhados, nos permitem refletir com embasamento e nos formar para situações futuras. Considerando que as formações oferecidas aos diretores são escassas, se pensarmos em ações focais de DREs, generalistas e pouco profundas, em geral, a criação do grupo, de maneira despretensiosa, proporciona espaço privilegiado de discussão e apoio. Sua contribuição é a de possibilitar aos membros o sentimento de pertencimento e acolhimento, que nos permita sistematizar conhecimentos sobre a prática do diretor, em sua função educativa.

A busca constante de equilíbrio para que as ações sejam conduzidas com autoridade e não com autoritarismo, com enfoque democrático e pautados nas diretrizes de SME,

aproximaram com mais vigor os componentes do grupo, que viam representadas suas agruras, dúvidas e anseios. Ao nos depararmos com um ambiente acolhedor de busca coletiva de soluções, o grupo avançou qualitativamente em suas práticas.

A metodologia adotada pelo grupo aproxima-se das metodologias ativas de aprendizagem, que proporcionam o aprendizado, incentivando a autonomia e participação. Quando se pensa em inovações pedagógicas, o foco é exclusivo nos alunos, mantendo a formação em serviço dos docentes e membros da equipe gestora nos modelos tradicionais e engessados. A centralização de um palestrante, com temas que pouco ou nada dialogam com as realidades das unidades escolares é infrutífero e sem sentido. Ao optarmos, ainda que inconscientemente, pela formação com metodologia ativa de aprendizagem, ampliamos nosso fazer, qualificando-o no sentido da práxis freireana.

O modelo de formação baseado na ação-reflexão-ação é propício, portanto, para formação de antigos e novos diretores, com a vinculação ao contexto prático e objetivo das ações desencadeadas. Conforme salienta Freire (2003), não é possível fazer reflexão sobre educação, sem refletir sobre o próprio homem, que busca inovações porque se reconhece inacabado e na busca constante de ser mais, para transformar a realidade.

REFERÊNCIAS

FREIRE, P. *Pedagogia do oprimido*. São Paulo: Paz e Terra, 1975.

_____. *Conscientização: teoria e prática da libertação*. São Paulo: Moraes, 1979.

_____. *A importância do ato de ler em três artigos que se completam*. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1982.

_____. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática docente*. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

_____. *Educação e mudança*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2003.

PARO, V. *Diretor Escolar: educador ou gerente?* São Paulo: Cortez, 2016.

PAULA E SILVA, J. M. A construção da identidade de diretores: discurso oficial e prática. *Educação em revista*, v. 27, n. 03. Belo Horizonte: 2011, p. 211-230.

STRECK, D.; REDIN, E.; ZITKOSKI, J. *Dicionário Paulo Freire*. Belo Horizonte: Autêntica, 2017.