

MENTORIA DE DIRETORES DE ESCOLA: ORIENTAÇÕES PRÁTICAS

Maria Cecília Luiz (org.)

São Carlos, 2022

© 2022, dos autores

Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)

Reitora

Ana Beatriz de Oliveira

Grupo de Estudo e Pesquisa em Educação, Subjetividade e Cultura (GEPESC)

Coordenadora

Maria Cecília Luiz

Revisão Linguística

Marina Gimenez Parra

Vanessa Aparecida de Oliveira

Editoração Eletrônica

Jéssica Veloso Morito

Identidade Visual

Jéssica Veloso Morito

Ficha catalográfica

L953 Mentoria de diretores de escola: orientações práticas/
organizadora: Maria Cecília Luiz. -- Documento eletrônico
-- São Carlos: Autores, 2022.

1. Mentoria. 2. Educação 3. Escola. I. Título.

CDD – 370

CDU – 37

SABERES DOS DIRETORES E A CULTURA COLABORATIVA

Flávio Caetano da Silva

EMENTA: Aprender a ser humano. Desejo de saber. Produção de sentido. Informações, saberes e conhecimentos. Balanço dos saberes dos diretores. Cultura colaborativa. Práticas escolares democráticas. Perspectiva do projeto de si e do projeto de vida.

OBJETIVOS GERAIS

- Identificar e compreender os saberes dos diretores quanto à participação e à gestão democrática.
- Identificar e compreender as relações intersubjetivas nos ambientes escolares na perspectiva dos diretores.
- Identificar e compreender os saberes sobre as práticas democráticas e a cultura colaborativa.

1. SABERES DE DIRETORES: POR QUE SE APRENDER?

Viver em mundo humano é viver aprendendo. **Por que devemos aprender?**



O professor Bernard Charlot (2000), com base no filósofo Immanuel Kant, alerta que nascemos indivíduos da espécie humana, mas precisamos aprender com humanos a nos tornarmos humanos. Ao chegarmos ao mundo, cada um de nós nos deparamos com um imperativo: temos de aprender para sermos humanos.

Não nascemos prontos. É isso que quer dizer “a vida é uma escola”: estamos todos fadados a aprender para nos tornarmos humanos. Este é o ponto de partida para conversarmos sobre o sentido de colaborar. Para sermos admitidos no mundo humano, precisamos nos relacionar com os humanos como humanos, precisamos de sua colaboração.



Vamos pensar um pouco.



Imaginemos uma criança que nasce em uma família italiana. Ao ser registrada pelos seus pais, ela passa a existir como italiana de acordo com as leis daquele país, de acordo com a cultura local e de acordo com o desejo de seus pais, mas ela ainda não é italiana e não é porque ela não fala italiano ainda, mas é porque ela ainda não aprendeu a se relacionar como italiana.

Haverá a necessidade imperativa de se relacionar com os italianos ao seu redor a fim de se tornar aquilo a que está direcionada a ser. Assim também com todos nós. Não nascemos prontos. Viemos ao mundo como seres inacabados, em processo de constituição daquilo que nos tornaremos.

Daí decorre que, ao nos relacionarmos com outros humanos, vemos surgir, aos poucos, o desejo de nos tornarmos parte daquilo que vivemos. Nesse sentido, o desejo é uma força motriz que nos impele para nos tornarmos parte do mundo humano. A razão para nos tornarmos humanos já expusemos, mas é preciso nos perguntarmos o que nos mantém firmes no processo de nos tornarmos parte do mundo humano.

Como compreender o que nos mantém nessa trajetória ou como avançamos nessa direção. Há, pois, algo que nos faz permanecer. Algo que funciona como um amálgama que nos une aos outros e ao trajeto. O cimento que solidifica nossa constituição como humanos, que produz a subjetividade – o ser sujeito neste mundo – é o sentido.

É a partir dele que se estabelece uma grade de legibilidade do mundo diante de nós. Isto é o que quer dizer subjetividade: como lemos o mundo ao nosso redor e dentro de nós? Mais ainda, como Foucault (2017, p. 1032) o escreveu: “que fazer de si mesmo?



Que trabalho operar sobre si mesmo?

Como se ‘governar’ exercendo as ações em que se tem a si mesmo como objeto dessas ações, o domínio em que elas se aplicam, o instrumento ao qual elas recorrem e o sujeito que age?”

2. INFORMAÇÃO, SABER E CONHECIMENTO

Nós nos relacionamos com o mundo por meio de informações que nos chegam. Mas nem tudo o que chega a nós faz sentido. Podemos dizer que **experimentamos** o mundo. Como diante de uma mesa cheia de diferentes ofertas de alimentos, uns conhecidos, outros não, vamos decidindo o que nos convêm, o que nos apetece, a partir daquilo que já fomos ajuntando como repertório adquirido.

Nossos gostos, nossas escolhas, enfim, tudo vai sendo provado no cardápio da **realidade** que se nos apresenta a vida cotidiana. O que faz sentido guardamos, ajuntamos a nossa sacola de pertences. Nela estão nossos **saberes**: produtos da relação que estabelecemos com o mundo, pelas informações que nos chegam. Não há saber sem produção de sentido, não há sentido sem desejo de aprender.



Informações



Saberes



Conhecimentos

Resta pensar o que fazemos com os pertences da sacola que carregamos. Nós **os sabemos**, nós os identificamos, nos identificamos com eles, tornam-se **parte de nós mesmos**. Nesse momento, podemos dizer que subjetivamos nossos saberes ao ponto de serem parte nós mesmos. Daí podemos chamá-los conhecimentos.

No caso das informações e dos saberes, podemos trocá-los com os outros, oferecê-los, enviá-los por *e-mail* ou *WhatsApp*, escrevê-los em um livro ou um jornal ou em qualquer outro lugar. Quando o fazemos, desejamos que os outros os recebam com os sentidos que nós lhes atribuímos. No entanto, o que pode ocorrer é que podem chegar para eles como meras informações.



3. BALANÇO DOS SABERES DOS DIRETORES

No ano de 2021, fizemos uma consulta por e-mail a diretores de escolas públicas de todo o país sobre diversos temas ligados à gestão escolar. Interessávamo-nos por identificar o que os diretores dizem saber sobre colaborar na escola, democracia no ambiente escolar, participação da comunidade nas decisões internas, grêmio estudantil entre outras questões. Vamos ponderar aqui diversas das respostas que recebemos. Iniciamos com uma pergunta que nos colocamos a partir das respostas obtidas:



Como se aprende a colaborar na escola, segundo a visão de diretores e diretoras consultados?

Para estabelecer um diálogo com as respostas obtidas, as organizamos em grandes temas aos quais chamamos constelações, que estão aqui apresentadas em **figuras do aprender**, e que, por fim, nos levaram a refletir **como aprendem o que dizem saber** (CHARLOT, 2000). Para facilitar a visualização, as respostas dos diretores e diretoras aparecem em itálico diante de “figuras do aprender”, conforme a seguir.

3.1 Constelação um: saberes sobre os colegiados da escola

Apresentamos as respostas agrupadas a seguir, identificando que elas representam figuras do aprender, significando saberes indicados pelos diretores e diretoras em três dimensões: domínio de um saber teórico, domínio de uma atividade, domínio de uma forma de ser (saber relacional), conforme proposto por Charlot (2000).



FIGURAS DO APRENDER



Eis aquelas relativas ao envolvimento dos diferentes agentes escolares no tema dos colegiados escolares.

Figuras do aprender: *ações realizadas em consonância com o Conselho Escolar; um trabalho realizado em parceria com o Conselho Escolar; renovamos os colegiados, Conselho Escolar, Unidade Executiva e Grêmios Estudantis, por meio de um processo democrático e participativo; junto com o Conselho*

da Escola buscamos alternativas e apoio da Secretaria de Educação e Prefeitura; participação no Conselho Escolar também foi um caminho que ajudou na melhora da interação entre escola e comunidade; firmamos o Grêmios Estudantil, o Conselho Escolar; problemas de comunicação: reuni e organizei o Conselho Escolar; participação social, como Conselho Escolar e a APM, para serem atuantes nas decisões da gestão da escola; participação dos pais nos Conselhos Escolares; participação da família nas reuniões de pais e mestres, no Conselho de Escola e APM; foi gerada uma cultura de confiança.

Então, como aprendem o que dizem saber?



Ouvir os colegiados pode ser uma maneira de responsabilizar os diversos setores que compõem a escola, e a prática de estabelecer um calendário regular de reuniões pode demonstrar que a disposição é estabelecer uma gestão na qual todos podem opinar e auxiliar nas decisões. O que os diretores sabem sobre os colegiados? Como lidam com eles?

A recorrência nos dizeres indicou-nos que esse órgão se tornou uma referência para a gestão da unidade escolar. Dizem as respostas: as ações da gestão podem ser realizadas em consonância com o Conselho Escolar (CE). Isso indica um saber, um sentido atribuído tanto à forma da gestão quanto ao papel desse órgão. Busca-se, ao que nos parece, uma sintonia, uma cumplicidade, uma tomada de decisões em conjunto e uma busca por ressonância entre as ações da direção da escola e o posicionamento dos membros do Conselho Escolar.

Isso só é possível quando as hierarquias escolares são colocadas de lado em nome das parcerias que ali podem ser desenvolvidas. No entanto, acentuamos que é preciso a ocorrência de um elemento fundamental: a confiança. E, pelo que sabemos, confiança não nasce numa hora para outra e de forma espontânea, mas requer esforço, interesse e desejo de todos. Caro diretor, cara diretora, você diria que a confiança entre os diversos agentes que trabalham em sua escola é uma marca visível?

3.2 Constelação dois: práticas escolares democráticas e cultura colaborativa

Nesta constelação, nos detivemos diante das questões relativas à participação da comunidade externa à escola nas questões que a afetam internamente. Organizamos a reflexão dos saberes indicados pelos diretores e diretoras em torno da questão: o que é colaborar na escola? Que relações podem ser estabelecidas com princípios democráticos?



FIGURAS DO APRENDER



Figuras do aprender: *envolvimento de todos; pedidos da comunidade; ouvir os alunos; colaboração e interesse de todos; maneira de interagir; trabalho em equipe; trazer a família para dentro da escola – prestigiar os filhos; construção democrática do PPP; Grêmios Estudantis; eleição de líderes de turma; tomar parte nas decisões da escola; decisões colegiadas; capacitação do corpo docente; espaço de escuta; parcerias estratégicas (incluindo movimentos sociais); valorização das capacidades de cada um.*



Então, como aprendem o que dizem saber?

Os diretores e diretoras aprendem quando realizam uma atividade de envolvimento, ou seja, quando a atividade representa o que se sabe sobre o que é envolver-se – engajar-se, dar importância, querer estar junto, decidir coisas em conjunto, marcar seu lugar em um debate ou em uma reunião, estar presente em um projeto. É como os diretores e diretoras compreendem a atividade do outro – do professor, do coordenador pedagógico, do aluno, dos pais ou familiares.

Assim, se os pais são chamados para a reunião de pais e poucos aparecem na primeira vez, mas o número deles vai aumentando em outras oportunidades, o diretor pode dizer que sabe que os pais se importam com esse tipo de atividade e que o caminho para conquistar a confiança dos pais mostra-se promissor. O objeto-saber aí é definido pelo enunciado reunião de pais, que vai de um saber do tipo “os pais não participam” a um outro “conseguimos aumentar a participação”. Esse “conseguimos” pode estar dizendo que se desejava muito e que se pode comemorar o resultado.

Dentre as questões que foram abordadas pelos diretores e diretoras nas respostas enviadas encontramos: práticas escolares democráticas e a cultura colaborativa na perspectiva do *projeto de si* (o que penso de mim e de minha vida neste momento) e do *projeto de vida* (o que desejo para mim e para minha vida no futuro). A pergunta que nos colocamos, no momento, assim se enuncia: o que as perspectivas democráticas nos ambientes escolares trazem como desafios nos projetos de formação de cada um – alunos, professores, servidores não-docentes, diretor ou diretora, pais e familiares – em seus projetos de vida? Vamos as constelações seguintes.

3.3 Constelação três: participação e gestão democrática

O que os diretores e diretoras de escola dizem saber sobre a gestão democrática?



FIGURAS DO APRENDER



Figuras do aprender: *relação da escola com a comunidade escolar; onde todos tenham voz; a família se posiciona fora do contexto escolar; envolvimento de todos da equipe escolar; corresponsabilidade de todos os atores; ações com foco na melhoria dos resultados; nosso enfrentamento diário é ter uma comunidade participativa; dialogar mais com nossa comunidade; participação da comunidade nos projetos implementados pela escola; precisa estar alinhada à*

realidade da comunidade; o maior problema era fazer as famílias participarem das ações escolares; relações interpessoais; ouvir mais a comunidade e ser acessível; melhoria na relação da comunidade com a escola em aspectos de comunicação, valorização e participação; comunidade escolar se sinta parte; engajada nas ações; aproximar todos da gestão escolar; medidas tomadas por nossa gestão democrática e participativa; PPP, até mesmo para a elaboração deste; realizar atividades que trouxessem os pais para o interior da escola para homenageá-los ou para partilhar o sucesso dos trabalhos dos filhos; atuando como parceiros.

Então, como aprendem o que dizem saber?



O que aprendeu e o que diz saber equivale a dizer que aprender a saber/aprender a dominar uma atividade/aprender a ser são os fundamentos do próprio saber – nesta constelação, a voz daqueles que estão fora do ambiente escolar, mas intimamente a ele ligado pelo fato de seus filhos frequentarem a escola todos os dias.

Dar a voz aos familiares é uma intenção declarada por todas as escolas públicas por onde temos andado. Das respostas obtidas exala certo sentimento de busca por aumentar a participação de familiares na vida escolar. Esse esforço passa pela superação de uma antiga ideia: aquela de que os pais são chamados à escola para enfrentar problemas com os seus filhos para uma nova maneira de se desejar a presença dos pais na escola: fazer emergir e se aprofundar uma parceria entre a escola e os familiares dos alunos.

3.4 Constelação quatro: uma gestão compartilhada

E o que os diretores dizem saber sobre gestão compartilhada?



FIGURAS DO APRENDER



Figuras do aprender: *gestão compartilhada; participação da família na gestão escolar; convocação do colegiado para atuar com a gestão; reunião mensal de prestação de contas; uma ação conjunta da gestão, professores, funcionários, família e os próprios alunos; ficaram ao lado das famílias, mesmo arriscando perder o cargo ocupado; aproximação da família com a escola; gestão compartilhada; inserir direto na sala da gestão, como gestão auxiliar.*

Então, como aprendem o que dizem saber?

Como se aprende a compartilhar? Dizem os diretores e diretoras: compartilhando. Portanto, há que se considerar aí uma atividade a ser dominada. Compartilhar traz uma sensação de perda, de diminuição de poder, de gente demais dando pitaco onde não é chamado! Mas aí é que está a questão do compartilhar. Desejo (e ação) de saber o que as pessoas têm a dizer sobre aquilo que afeta a vida delas.

Dizer que pode haver *perda de poder* ao se compartilhar decisões importantes da escola com todos os que lhe estão afetos, incluindo os pais e familiares, é o mesmo que dizer que o que realmente importa não é quem manda na escola, mas qual é o papel dela na vida e nos projetos de cada um.

Talvez, quanto mais diminui a sensação de poder, mais aumenta a sensação de confiança entre as pessoas envolvidas. Assim, cabe nos perguntarmos se escolhemos fortalecer o poder de mandar ou a confiança entre a escola, seus agentes e a comunidade a quem ela *diz* servir.

3.5 Constelação cinco: dialogia e trabalho coletivo

O sobre o trabalho coletivo, o que dizem saber?



FIGURAS DO APRENDER

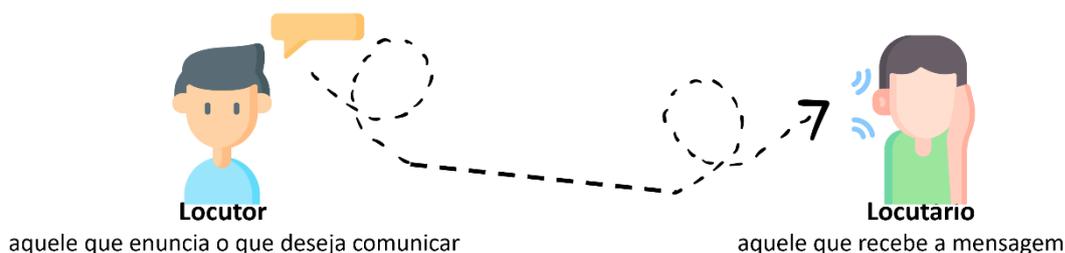


Figuras do aprender: *gestão dialógica; chamar a equipe, dialogar; por melhor que sejam as qualidades do gestor e na maioria dos casos eles as têm, o trabalho precisa ser coletivo; coparticipação; os pais recebem a minuta do regimento, que é explicado e discutido com eles.*



Então, como aprendem o que dizem saber?

Dialogar é muito mais que falar e ouvir, pressupõe interação (BAKHTIN, 2006, p. 117), inclusive o livro, como “ato de fala impresso” (BAKHTIN, 2006, p. 118), é também uma forma de diálogo. O próprio verbo comunicar já supõe um locutor – aquele que enuncia uma mensagem que deseja comunicar – e um locutário – aquele que recebe a mensagem. O segredo está no fato de que o que une os dois não é a mensagem, mas a interação.



A gestão que diz prezar pelo diálogo também diz que deseja falar e se ouvida e ouvir o que todos têm a dizer. Parece simples, e de fato o é. Mas o que é simples nem sempre é fácil. Nesse caso, o “todos” quer dizer “todos” mesmo. Na escola, atuam diretor ou diretora, professores, coordenadores pedagógicos, merendeiras, faxineiras, zelador ou zeladora, jardineiro, alunos – de várias idades e, fora da escola, mas intimamente ligados a ela, os pais e familiares dos alunos.

Isso quer dizer que “todos” são todos, sem exceção. É mais ou menos assim: estamos todos num barco grande, tem o capitão, marinheiros, uns mais graduados, outros menos, tripulantes, operadores de máquinas, cozinheiros e mais um tanto de gente que trabalha ali. Depois vêm os viajantes, aqueles que confiam não apenas no capitão, mas em todos os que trabalham na embarcação. Quando o navio parte, no cais, ficam os parentes e amigos com olhos lacrimejantes, num misto de alegria e apreensão, pois desejam que a viagem seja boa e que todos cheguem sãos e salvos no destino. Não se espera que alguns cheguem bem, mas todos. Na escola deveria ser assim também. Imagine os pais acenando no cais. Nem se cogita a ideia de que alguns poderiam não chegar ao destino. E se algum pai for devidamente contatado, para lhe dizer que seu filho está em vias de ficar pelo caminho, certamente ele estará disposto a pular na água para socorrê-lo.



Qual o segredo da metáfora? É simples! Basta dizer que seu filho está se afogando, mas que dá tempo de salvar. Acreditamos que nenhum pai ou mãe fica no cais esperando para ver no que vai dar. Cada um que convive com as crianças e jovens do barco-escola sabe perceber a tempo se os bracinhos deles estão se movimentando direito, a fim de não se afogarem muito antes do mal maior acontecer.

REFERÊNCIAS

BAKHTIN, M. M. **Marxismo e filosofia da linguagem**. São Paulo: Hucitec, 2006.

CHARLOT, B. **Da relação com o saber: elementos para uma teoria**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

FOUCAULT, M. **Dits et écrits, II. 1976-1988**. Édition établie sous la direction de Daniel Defert e François Ewald, avec la collaboration de Jacques Lagrange. Paris: Quarto Gallimard, 2017.