



FORMAÇÃO DE GESTORES/AS ESCOLARES: AUTORIA E PROTAGONISMO

Leandro Gileno Militão Nascimento (leogmnascimento@gmail.com)

Jane Adriana Vasconcelos Pacheco Rios (jhanrios1@yahoo.com.br)

Eixo temático 2. Experiências de Formação.

O processo de escolher uma experiência para narrar/relatar não é fácil! Nesse momento, a nossa memória nos leva para vários lugares, nos (re) encontramos com pessoas, com espaços diferentes, com nossa história e, o melhor de tudo, nos encontramos com nós mesmos. Esses encontros nos tocam, nos arrancam do lugar e nos (trans)formam. É no movimento de encontro com os *acontecimentos* construídos cotidianamente na escola que vamos partilhar uma experiência de formação oriunda da gestão escolar, na Educação Básica da Bahia, através do desenvolvimento do projeto *Fortalecimento, acompanhamento e valorização da gestão escolar*.¹

O projeto surge da necessidade de pensar a formação de gestores/as escolares da Secretaria Municipal de Educação de Salvador – SMED, com o intuito de proporcionar reflexões sobre a prática da gestão a partir do trabalho com as experiências pedagógicas desses/as profissionais. Um modo de saber ligado à vivência às suas surpresas e incertezas (CONTRERAS, 2010). Amadurecemos e desenvolvemos nossos modos de pensar, de ser e de atuar a partir das experiências que vivemos e com os conhecimentos que vamos adquirindo no processo de vida/formação. Dessa forma, propor que a experiência pedagógica seja uma dimensão da formação é acreditar na função da escola, é valorizar o potencial e a autoria desses/as profissionais.

A formação foi organizada a partir das demandas trazidas pelos/as gestores/as. Por conhecer e viver a gestão escolar há algum tempo, percebemos o quanto afeta os/as docentes gestores/as exercer esta função sem ter uma formação que traduza o protagonismo da escola, com as autorias dos seus sujeitos. As poucas formações que chegam, pouco dialogam com as reais demandas escolares, não refletem o cotidiano escolar e suas interfaces na gestão. Foram essas questões que nos levaram a elaborar uma formação em que a experiência pedagógica da

¹ Este trabalho foi realizado na Secretaria Municipal de Educação de Salvador, mas vincula-se e inspira-se também nas ações formativas/investigativas desenvolvidas pelo Grupo de Pesquisa Docência, Narrativas e Diversidade na Educação Básica - DIVERSO, da Universidade do Estado da Bahia.

gestão escolar pudesse ganhar autoria no processo formativo, respeitando o processo individual, coletivo, o contexto em que o/a gestor/a escolar estava inserido, bem como aprender, formar-se com as experiências trazidas por quem está atuando nesse segmento educacional.

A gestão da escola pensada na relação democrática, participativa e inclusiva traz implícita a necessidade de uma atuação diferenciada por parte do/a gestor/a escolar. Requer não somente um profissional que saiba administrar recursos financeiros, gerir ações administrativas e/ou mesmo pedagógicas, mas também que tenham condições de pensar em uma escola que respeite e trabalhe com a diversidade, que busque o diálogo com a comunidade, que valorize as experiências dos/as docentes, tendo o compromisso com a formação dialógica, crítica e criativa dos/as seus estudantes.

Percebemos que existe uma lacuna em relação à formação específica que orienta os/as gestores/as na realização de seu trabalho nos mais diversos aspectos. Percebemos que a Secretaria Municipal de Educação vem avançando e efetivando práticas em apoio à gestão escolar, mas ainda não tem um trabalho mais próximo a gestão escolar no sentido de escutar, olhar, valorizar e reconhecer as experiências pedagógicas, concedendo esse/a profissional como produtor de conhecimentos.

Diante disso, desenvolvemos uma proposta de formação de gestores/as da rede municipal de Salvador/BA com o objetivo de subsidiá-los/as, partindo de suas próprias experiências pedagógicas na atuação como gestor/a. Para isso, utilizamos a narrativa como grande potencializadora e mobilizadora de saberes experienciais em que a partilha, a troca entre pares fundantes na formação. O trabalho pautou-se na concepção da ecologia de saberes (SANTOS, 2018) por pretender buscar, nas experiências pedagógicas da gestão, o desperdício da experiência invisibilizada na escola.

Nessa perspectiva, apresentamos o projeto a Gerência Regional do Cabula² que teve um olhar sensível e cuidadoso para o projeto e percebeu a necessidade de fortalecer, acompanhar e valorizar o grupo gestor por entender a importância da formação para esses/as profissionais. Apesar de apresentarem-se duvidosos sobre o retorno de uma formação pautada na própria experiência pedagógica oriunda dos/as gestores/as. Percebemos que ainda está bem forte o modelo de formação, que chega alguém ou alguma empresa contratada pela secretaria e diz o que fazer e como fazer, desconsiderando toda a vivência e conhecimento de quem está na escola. Este era o nosso desafio! Experimentar essa outra proposta de formação que visa uma outra política de conhecimento (SUÁREZ, 2007), fundados em dois princípios fundantes: a autoria e a horizontalidade.

Este projeto foi desenvolvido na Gerência Regional de Educação – GRE Cabula, com a participação de 48 gestores/as e em alguns momentos também os coordenadores/as pedagógicos/as eram convidados/as. Os encontros aconteceram mensalmente com grupo de estudo, troca de experiência, estudo de caso, palestras, seminários, fórum de discussão, visitas às escolas.

Realizamos uma reunião de apresentação do projeto com todos/as os/as gestores/as que se empolgaram com a proposta da formação para eles/as e com eles/as e nesse dia realizamos um levantamento de temáticas, de preocupações e

² A secretaria Municipal de Educação é dividida em dez Gerências Regionais de Educação – GRE. Cada uma delas congrega um número de escolas. A Regional Cabula é composta de 48 escolas.

dúvidas na gestão escolar para que conseguíssemos organizar com eles/as a formação partindo das demandas sugeridas, a saber: Clima organizacional, Relação Interpessoais, Educação emocional, Gestão de pessoas, Conselho Escolar, Legislação escolar, Inclusão, Projeto Político Pedagógico, Programas: PDDE, PDE. Mais Educação. Utilização dos recursos financeiros, Gestão da Aprendizagem, Parceria entre Escola e Comunidade, Documentos orientadores da gestão, etc.

A partir dessas temáticas, passamos a organizar os momentos de formação, convidar os/as gestores/as que já realizavam um trabalho voltado para as temáticas elencadas. E assim foi feita a escolha do tema previamente selecionado pelos gestores/as, busca de gestores/as escolares/as que narrassem suas experiências de gestão de acordo com a temática selecionada, discussão em grupo, questionamentos, dúvidas, validação das experiências. Nessa dinâmica foi acontecendo a co/auto/formação entre pares.

Para cada encontro, existia uma reunião anterior com os/as gestores/as que iriam apresentar suas experiências. Eles/elas eram responsáveis, junto com a coordenação do projeto, em organizar o encontro no que se refere a espaço, acolhimento, apresentação das experiências, dinâmica da formação, lanche, atividade cultural, etc. A atividade cultural sempre era realizada também por um/a gestor/a, que trazia poemas, cordel, música, dança etc, Descobrimos muitos talentos: gestoras cantoras, dançarinas, poetisas. Foram momentos também de destaques nos nossos encontros. Ou seja, potencializamos na formação um trabalho de cocoordenação da formação.

Na preparação do encontro já era um momento de formação, as falas dos/as gestores/as, as conversas sobre suas experiências, sua vivência na gestão. O nosso olhar era outro, já estávamos acostumados/as em acompanhar as escolas com um roteiro pronto, estabelecido, com perguntas, com questionamentos e, nesses encontros, o que prevalecia era a conversa. Conversa como processo dialógico de construção de conhecimentos, de reflexões e saberes. Como afirmam Sampaio, Ribeiro e Souza. (2018, p. 36)

A conversa é, talvez, de alguma maneira e em alguma medida, a arte de se fazer presente, de dar tempo, isto é, de se colocar disponível a ouvir, a escutar, a pensar, e partilhar com o outro que nos habita, fazendo dessa ação não só uma possibilidade de investigação, mas, antes, de transformar-se no próprio ato de investigar.

As reflexões fluíam com as conversas. A cada reunião de preparação dos encontros, nós saíamos trans/formados/as, tocados/as atravessados/as pelas experiências que cada um/a trazia para partilhar. Em umas dessas reuniões, uma gestora relatou sobre a importância de poder narrar suas experiências de gestão para seus colegas, como era prazeroso saber que ela podia contribuir para a prática do outro. Ela desabafou e se sentiu importante, empoderada e, o melhor de tudo, percebeu que a formação acontecia entre pares, entre colegas. Aos poucos, o grupo foi percebendo com a experiência era formativa. O movimento de forma-se na/com a experiência foi instalando-se e instaurando-se.

Os encontros seguiam cheio de expectativas, as experiências apresentadas pelos/as gestores/as eram apresentadas através de relatos, alguns/as utilizaram slides com fotos e depoimentos. A cada encontro novas aprendizagens, trocas de saberes, os/as gestores/as se colocavam a disposição para responder as perguntas,

para esclarecer o processo, outras vezes tinha convites para visitar a escola e conhecer de perto as experiências relatadas.

As experiências pedagógicas apresentadas serviam como referência para os colegas. Lembro-me de uma experiência que foi compartilhada sobre Conselhos Escolares. A gestora apresentou como ela fazia para envolver os/as conselheiros/as nas discussões da escola, mostrou atas, fotos, roteiro de reunião, decisões tomadas pelos conselhos, conquistas, etc. Muitos/as colegas discutiram a experiência apresentada e levaram para reconfigurarem em suas escolas.

A formação tornou-se um espaço de troca de saberes entre aqueles/as que fazem a escola, que trabalham e conhecem o dia a dia da gestão escolar e, com suas experiências e conhecimentos são capazes de formar a si e ao outro. Os/as gestores/as escolares passaram a protagonizar a sua formação e uma rede foi construída. Uma rede de formação que congregavam afetos, amizades, contribuições e muita solidariedade.

A secretaria de Educação passou a conhecer o projeto que estava sendo desenvolvido na GRE, em alguns encontros representantes da SMED tiveram presentes para conhecer a iniciativa, validaram a proposta como espaço importante de formação e algumas matérias jornalísticas foram produzidas e ficaram disponíveis no site da secretaria municipal de educação.

Nos acompanhamentos semanais nas escolas, os/as gestores/as mostravam-se entusiasmados/as e felizes com os encontros e poderíamos ver nas escolas um esforço muito grande para manter a escola viva, apesar de muitos problemas estruturais. Eles/as estavam na escola promovendo uma gestão baseada nos princípios democráticos e resistindo ao sucateamento da educação.

Os/as gestores/as estavam atravessados/as pelas condições de trabalho traduzidas na desvalorização da carreira, cortes de verbas para educação, congelamento dos salários, cortes de gratificações, negação de direitos trabalhistas garantidos em seus planos de carreira (mudança de nível, licença prêmio, licença para aprimoramento), programas de formação que tratam o/a docente e o/a gestor/a como meros/as executores/as e tantas e tantas outras mazelas que adentram a escola e acabam por influenciar direto no trabalho desses/as profissionais.

Os encontros também foram momentos de compartilhar essas angústias e dividir problemas. As experiências pedagógicas dos/as gestores/as eram constituídas de todas estas questões. A partilha entre pares era o momento de perceber como eles/elas estavam envolvidos/as que tudo isto no cotidiano da escola. Foram momentos produtivos, de reflexão e aprendizagens. Todos/as nós fomos brindados/as com as experiências pedagógicas do outro, foram reencontros, momento de contribuições, de partilha de sentimentos que ajudaram a ressignificar a prática da gestão, profissionalizando-os/as de forma colaborativamente.

O projeto de formação foi bem avaliado pelos/as participantes através de uma ficha de avaliação feita a cada encontro. Eles/as relatavam como os encontros contribuíram com as práticas de gestão escolar, o que precisava melhorar e sugeriam ações para os próximos encontros. Com essas informações, o grupo de coordenação reorganizava o planejamento seguinte. A cada encontro podíamos perceber o fortalecimento do grupo, a confiança no colega, no trabalho, nas experiências e já podíamos ver que essa troca de saberes não se davam apenas nos nossos encontros de formação, eles aconteciam também por telefone, nas reuniões promovidas pela SMED, pela GRE. Esses resultados alcançados nos animavam e tínhamos certeza que ter idealizado o projeto foi uma decisão assertiva,

estava contribuindo com a nossa formação e com a dos/as gestores/as escolares em movimento de rede.

No nosso último encontro do ano apresentamos um portfólio construído durante os encontros constando pautas, registros de narrativas, registros fotográficos, avaliações, publicações feitas no site da SMED. Foi um momento importante com a presença do gerente regional e toda equipe da GRE para avaliação da formação e propormos continuidade para o ano seguinte.

Essa formação foi muito importante para nós, pois revelou o que temos defendido que é preciso ouvir as demandas oriundas da escola, que é preciso defender a autoria docente na construção dos processos formativos, curriculares. Uma formação que teve como ponto de partida as experiências pedagógicas e o protagonismo dos próprios/as gestores/as, uma formação entre pares. Uma formação dentro da escola e com a escola. Um fator de visibilidade, enriquecimento e força coletiva, de modo que não se desperdice qualquer experiência social de luta e resistência. (SANTOS, 2018).

A escola é por excelência esse lugar de formação, de partilha, de saberes que fortalece, integra e contribui com a formação profissional. Silva e Rios (2019, p. 20) colaboram para essa reflexão afirmando que: “O reconhecimento do espaço escolar e de seu funcionamento constituem elementos que possibilitam a identificação da escola como um lugar de formação e não somente de trabalho [...]” Portanto esse/a profissional tem condições de contribuir com a sua auto/formação e a dos seus/suas colegas, com isso não queremos tirar a responsabilidade das políticas públicas de formação e nem da Secretaria Municipal de Educação - SMED que tem a sua função, que é também cuidar da formação de seus/suas profissionais. Poder mostrar que esses/as gestores/as têm conhecimentos, saberes/fazerem na gestão foi muito importante para que eles/as pudessem perceber que podem formar-se com os colegas, com as experiências da gestão na coletividade.

Lembramos com muita alegria dos/as gestores/as narrando suas experiências não mais da gestão, mas sim sobre a sua experiência de ter participado dos encontros de formação. Foram narrativas importantes de validação, de continuidade, de agradecimento, de quanto foi importante esse processo de formação entre pares, de como foi importante ver suas experiências sendo compartilhadas como os/as colegas e como aprenderam em rede. Esses depoimentos nos deram a certeza de que o projeto foi um instrumento para o desenvolvimento de novas práticas gestoras, tendo a experiência pedagógica como formativa, bem como servindo de referência para outros processos formativos. Testemunhamos um processo de trocas de saberes, de respeito, horizontalidade, de valorização e muitas aprendizagens. O resultado encheu nosso coração de esperança.

Referências:

CONTRERAS, José. Ser y saber em la formacción didáctica del professorado: uma visión personal. Revista Interuniversitária de formación del professorado, Zagagoza, v. 68, n.2, p.37-60, ago. 2010.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Demodiversidade: Imaginar novas possibilidades democráticas. 1. ed. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2018.

SAMPAIO, Carmen Sanches; RIBEIRO, Tiago; SOUZA, Rafael de. Conversa como metodologia de pesquisa: uma metodologia menor? In: RIBEIRO, Tiago; SOUZA, Rafael de. SAMPAIO, Carmen Sanches. (Orgs.). Conversa como metodologia de pesquisa: por que não? Rio de Janeiro: Ayvu, 2018, p. 21-40.

SILVIA, Fabricio Oliveira; Rios, Jane Adriana Vasconcelos Pacheco. Iniciação à Docência na Educação Básica – Experiências formativas no PIBID. In: SILVIA, Fabricio Oliveira; Rios, Jane Adriana Vasconcelos Pacheco.(Orgs.). Iniciação à docência na Educação Básica: Eduneb, 2019, p. 17-31.

SUAREZ, D. H. Documentación Narrativa de Experiencias y Viajes Pedagógicos. Fascículo 2. ¿Qué es la Documentación Narrativa de Experiencias Pedagógicas? Encuadre teórico metodológico. Ciudad de Buenos Aires, Argentina. 2007