

GESTÃO ESCOLAR: GUIA DO DIRETOR EM DEZ LIÇÕES

Pedro Faria Borges

Lição 6: Educação e Treinamento

Sei que muitos educadores têm ojeriza à palavra treinamento, mas nenhuma palavra ou expressão representa melhor o que pretendo com esta lição do que o binômio “educação e treinamento”. A educação amplia a percepção e a compreensão que as pessoas têm em relação ao trabalho que fazem; a educação lhes ensina o porquê”. O treinamento aumenta as habilidades e a competência e ensina aos trabalhadores o “como” de um trabalho. O treinamento melhora o que a pessoa faz; a educação melhora a própria pessoa.

Seriam evitados desperdícios, soluções canhestras, imprevistos inadequados e perigosos, se as escolas cuidassem um pouco mais do treinamento dos seus funcionários e professores. Eventualmente, um jogador de futebol pode acertar uma bola no ângulo, mas bater dez faltas e fazer sete, oito gols, só com muito treinamento. Quanto mais se treina, mais sorte se tem. Nenhuma instituição dá conta do seu propósito sem um processo sistemático de educação e treinamento.

Não é possível continuar fazendo as mesmas coisas e esperar que os resultados sejam diferentes daqueles que se tem obtido. Não é possível, embora se tenha mudado os objetivos, sonhar com resultados diferentes, se se continua realizando, com o mesmo espírito, as mesmas tarefas no trabalho de cada dia. Novas realidades exigem novas aprendizagens.

É lógico que não basta apenas treinamento, principalmente no caso de professores. A escola não é um mundo estável, a educação é dinâmica. As relações interpessoais, essenciais no trabalho educacional, a todo momento apresentam situações inéditas e exigem competências que vão além das adquiridas com o exercício e o treino. Segundo Perrenoud, os diretores devem, assim como os professores, saber agir em uma situação de crise que rompe subitamente com um trabalho de rotina. Não é fácil manter competências de ponta que não podem ser exercidas senão de maneira episódica.

É comum, quando se fala de competência nas escolas, voltar-se os olhos apenas para o conjunto de conhecimentos necessários para o exercício de determinada função. O domínio desse conjunto de conhecimentos pode ser chamado de competência técnica. Esta, embora imprescindível, não é suficiente para o trabalho em equipe. Saber matemática, inglês ou química não é suficiente para transformar uma pessoa num professor competente. Necessita-se de uma outra competência: a pessoal. E preciso que o professor saiba sobre pessoas, perceba o que mexe com elas, o que faz alguém querer aprender, gastar tempo nesta ou naquela atividade.

Mais do que eficiente ou eficaz, a educação precisa ser efetiva, para que dê conta das necessidades presentes. A educação pautada na técnica, preocupada em acertar, em seguir fielmente as orientações pediátricas e pedagógicas, eficiente, não dá conta das necessidades do mundo contemporâneo. O método é importante, mas o preciosismo inoperante é o lado negativo de uma justa preocupação.

Ser eficaz também não é suficiente. A educação centrada nos resultados, sustentada por práticas tradicionais — fazer medo, comparar, enganar —, mostrou-se incapaz de formar pessoas aptas a viver significativamente em nossos dias.

Precisa-se de uma educação efetiva: educação centrada na autorrealização da pessoa, processo que ajude a manifestação das potencialidades individuais. Não é apenas o uso das técnicas corretas e nem a obtenção de resultados enganosos. Trata-se de formar pessoas competentes, íntegras e socialmente responsáveis.

O educador, além de um bom profissional, deve ser uma pessoa madura. Mas o que é uma pessoa madura? Muitos dos que se dizem maduros já apodreceram. Em que sentido se deve orientar o desenvolvimento pessoal?

Algumas características são próprias de uma pessoa madura:

- **Não é vítima das circunstâncias.**

Sabe que qualquer mudança significativa decorre de sua ação. O desenvolvimento pessoal é uma tarefa indelegável.

- **Tem autoestima razoavelmente estável.**

Aceita-se e se permite conhecer-se melhor.

- **É capaz de dar e receber amor.**

Sabe interessar-se pelo outro, percebe suas necessidades, desenvolve o intercâmbio de afeto.

- **É capaz de colocar-se na pele do outro.**

Sabe ouvir, compreende o ponto de vista da outra pessoa.

- **É capaz de ser útil sem pretensões a salvador do mundo.**

A bondade por si só de nada adianta. É difícil ser bom sem ser bobo, ingênuo.

- **Sabe lidar com suas emoções.**

Tem autocontrole, dá vazão às emoções no momento adequado.

- **Sabe dar crédito adicional às pessoas.**

Não interpreta ações ou palavras alheias com malícia, acredita nas pessoas, está do lado da vida.

- **Encara os fatos com humor.**

Ao lidar com um fato, consegue um certo distanciamento, não exagera a sua importância.

Tem humildade intelectual, espírito aberto para ver os fatos sob novos ângulos.

Como educadores, gastamos grande parte do tempo em busca de conhecimentos. Muito pouco do esforço é gasto no aprimoramento de habilidades de convivência, de comunicação; cuida-se pouco do crescimento pessoal. A educação tem-se importado pouco com a pessoa e se preocupado muito com os conteúdos, com os métodos, com as estratégias. Uma pessoa madura, no entanto, pode afetar positivamente a vida de gerações. Um bom professor (competência técnica + competência pessoal) tem influência na escolha de carreiras, na postura diante da vida, no comprometimento com as ideias, no exercício da cidadania. Um mau professor pode matar sonhos destruir vidas.

A ironia, a violência, a deslealdade, a permissividade, o jogo de poder, as baixas expectativas do professor contribuem muito mais decisivamente para os fracassos da educação do que a falta de verbas, as instalações físicas inadequadas, os métodos e as técnicas ultrapassados. A educação pode transformar a sociedade, mas, para isso, é necessário que os educadores se transformem.

Em A conspiração aquariana, Marylin Ferguson faz a seguinte afirmação:

As pesquisas têm demonstrado que as crianças aprendem melhor com adultos espontâneos, criativos, incentivadores, fisicamente aptos... que buscam significados, em vez de fatos apenas... que têm elevada autoestima... que encaram sua função como liberadora, e não como controladora dos alunos de aprendizagem mais lenta. Os bons professores estão mais interessados no processo de aprendizagem que na consecução de objetivos específicos. São os que admitem seus erros, que acolhem as ideias radicais dos seus alunos, discutem sentimentos, fomentam a cooperação, encorajam a participação dos estudantes em seu trabalho, proporcionam recursos além do cumprimento do dever. Humilhação, disciplina, punições e regulamentos inibem o aprendizado.

Em algumas profissões, não há como separar o profissional do pessoal. Assim é o magistério. Ser um bom professor implica ser uma boa pessoa, principalmente quando se trata de ser professor de crianças e adolescentes. Os conteúdos de uma disciplina são pretextos. O texto de um professor é sempre a educação, e há muito se sabe que mais se educa com exemplos do que com palavras.

No convívio diário com professores e alunos, tenho percebido que o conhecimento de um conteúdo, ainda que em nível altíssimo, não é suficiente para criar interesse e nem para garantir uma relação cooperativa em sala de aula. E isto por uma razão muito simples: a motivação é intrínseca, e, na vida, só vamos juntos com aqueles que amamos, e o conhecimento, apesar de imprescindível, não basta para despertar o amor.

Os professores que têm realizado trabalhos notáveis, extremamente importantes para seus alunos e fonte de muita alegria para eles próprios, apresentam características que são comuns a todos eles.

São pessoas que percebem que, apesar de todas as dificuldades, é preciso tentar novos caminhos. São aqueles que conseguem a integração entre o que há de sabedoria no passado e

o que é preciso de coragem para o futuro. São pessoas destemidas, ternas, amigas, compreensivas. Não vivem cobrando; fazem o que está ao alcance delas. Não encaram o novo, o desconhecido como ameaça, mas como oportunidade. Não bajulam, a segurança que têm decorre da competência que possuem. São criativos, são amados e sabem amar. Não têm medo da imperfeição, convivem bem com o que há de humano no outro. Gostam de aprender, não se julgam os donos da verdade. Não são ingênuos, têm visão precisa dos próprios limites. Não se prendem a picuinhas, sabem que a vida é muito maior que tudo isso. Estão comprometidos com a vida, acreditam no que fazem, têm uma proposta educacional; são criativos, pensam, propõem, falam com as pessoas certas, têm crença na vida, no ser humano. E bom viver ao lado deles. São presente. Constroem o futuro, mas sabem que não podem estar aquém nem além, têm de ser homens de seu tempo.

Entre as exigências das famílias, das empresas, do governo, e os anseios e as necessidades dos alunos, o verdadeiro educador sabe o que é preciso fazer e faz. A sua missão não é corresponder às expectativas. Ele está centrado em si mesmo, não vive ao sabor dos modismos, não é apenas um cumpridor de tarefas. Não deseja mudar de profissão. Não há revolta, ódio em seu coração, mas questiona a realidade, batalha por melhores condições de trabalho, discorda do que é injusto, luta pelos seus direitos, tem espírito de grupo, não se vende, coopera, participa, cria, aventura-se.

Um programa de educação e treinamento deve ser capaz de:

- Criar possibilidades de aprimoramento contínuo nos níveis pessoal e profissional.
- Propiciar às pessoas satisfação no trabalho e contribuir para o enriquecimento de suas vidas.
- Permitir delegação e universalizar o autocontrole e a autoinspeção.
- Contribuir para a unidade da equipe, criando sinergia e melhorando os resultados,
- Dar sustentação ao trabalho de realização dos objetivos da escola.
- Propiciar embasamento teórico para as mudanças necessárias nos processos de aprendizagem e de ensino.
- Sistematizar o processo de educação e treinamento na escola, tornando-o relevante e efetivo para as pessoas e para a instituição.

Um programa de educação e treinamento deve considerar os seguintes pressupostos:

- As pessoas são diferentes umas das outras; aprendem de maneiras diferentes, em ritmos diferentes.
- As pessoas nascem com uma inclinação natural para aprender e inovar; não precisam de recomendações para crescer, o crescimento é natural e orgânico.
- O mundo do trabalho não deve ser fonte de esgotamento, mas lugar privilegiado de realização e criatividade.
- O papel das lideranças é criar condições para que as pessoas tenham uma vida o mais enriquecedora possível.
- Uma instituição tem o dever social de implementar ações que deem às pessoas oportunidades de externarem e desenvolverem as suas potencialidades.
- Os gastos com educação e treinamento não são custos, mas investimentos; nada muda, se as pessoas não se modificam.
- Atualmente, as decisões importantes são, quase sempre, tomadas em grupo; pessoas que dependem umas das outras para decidir e agir precisam aprender em grupo; o aprendizado individual não é suficiente para a instituição.

O aprendizado individual é quase irrelevante para o aprendizado organizacional. Diretores, coordenadores de escolas estão sempre participando de seminários, de congressos, de cursos, mas o dia-a-dia de suas escolas permanece como sempre foi. Nas organizações atuais, muito mais do que em outras épocas, quase todas as decisões importantes são tomadas em grupo, as pessoas precisam umas das outras para agir. Não é suficiente que um aprenda, porque tão importante quanto o aprendizado é o processo de aprendizagem. A competência individual e o objetivo comum são indispensáveis, mas não são suficientes para a formação de equipes talentosas. A aprendizagem em grupo é que é o processo de dar unidade à ação, é que

desenvolve a capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros realmente desejam.

Não é difícil compreender a importância da aprendizagem em grupo para a formação de uma equipe. Numa corrida de São Silvestre, os corredores (há um bom número de excelentes atletas, grandes talentos individuais) têm um objetivo comum: vencer a corrida. Não se fala, no entanto, em equipes numa corrida de São Silvestre, mas se fala de equipes quando se trata de times de futebol. É comum se ouvir que fulano de tal (grande estrela) não jogará tal partida, porque ainda não se entrosou com o resto da equipe. E sabe-se que o entrosamento só acontece com os treinamentos, com um tempo de convivência.

As escolas querem ser reconhecidas como referência para as demais, pela excelência do seu trabalho educacional, precisam ter um processo sistemático de educação e de treinamento, precisam abrir espaço para que seus professores e funcionários possam conversar, possam aprender em grupo. As condições de trabalho oferecidas pela maioria das escolas brasileiras transformaram os professores em meros transmissores de conhecimentos. Os autores dos livros didáticos, cientes da falta de tempo do professor, passaram a elaborar manuais tão eficientes (planos de cursos, modelos de avaliação, propostas de atividades extracurriculares, folhas de respostas, sugestões de leitura, etc.) que dispensavam o professor de qualquer reflexão a respeito de suas atividades, de qualquer participação no processo de definição de programas, conteúdos e que, portanto, acabaram por transformar o professor em espectador do processo educacional.

Nas maiorias das escolas, ou o professor está na sala de aula ou não está na escola. O ser professor consiste apenas em dar aulas. O professor não produz conhecimentos, só transmite. E como transmissor de conhecimento, o aluno já percebeu que a competência do professor é, muitas vezes, inferior a de um aparelho de televisão ou de um microcomputador.

Até mesmo o professor se sente muito mal, ano após ano, repetindo as mesmas histórias, contando as mesmas piadas. O resgate da figura do professor passa, necessariamente, pela capacidade de o mesmo gerar conhecimento. Tem-se verificado que os professores que pensam por si mesmos, que vão além dos livros didáticos, que têm uma filosofia de vida própria, que sabem o que querem com o que fazem, são respeitados pelos alunos e exercem um papel importante no desenvolvimento das pessoas.

A autoestima de uma pessoa está intrinsecamente relacionada à sua capacidade de ser útil, significativa. No caso do professor não é diferente. Um professor de português que percebe que uma pessoa, tendo acesso ao livro didático algumas horas antes dos alunos, faria em sala o mesmo que ele, provavelmente se sentirá pouco significativo. Se for uma pessoa sadia, permanecerá pouco tempo nessa situação.

A escola dará uma grande contribuição à sociedade, quando encarar a aprendizagem em grupo não como estratégia, mas como disciplina que deve e pode ser aprendida, para que se garanta a unidade na ação e, portanto, resultados melhores e menor perda de energia.

Quando se coloca como um dos códigos da modernidade “a capacidade para conceber, trabalhar e decidir em grupo: aprendizagem cooperativa”, a escola não pode pretender dar conta de sua responsabilidade apenas exigindo trabalhos de grupo, sem que se desenvolvam em professores e alunos as habilidades necessárias para um trabalho em grupo efetivo. Não se pode esperar que haja aprendizado em grupo, se os participantes de uma equipe não conhecem nem mesmo as técnicas do tipos básicos de discurso: diálogo e discussão.

As escolas, apesar de serem instituições que lidam com o conhecimento, que têm o grosso de suas atividades relacionadas com a aprendizagem e o ensino, acreditam pouco no processo de educação e treinamento. Não são muitas as escolas que têm um sistema voltado para o desenvolvimento das pessoas. São, ainda, em menor número aquelas que têm no orçamento recursos alocados para um programa de educação e treinamento.

Falo de um sistema, de um programa, porque não se conseguem resultados com eventos, com ações esporádicas. Uma palestra aqui, um seminário acolá, a indicação casual de um artigo, a leitura descompromissada de um livro são insuficientes para uma escola implementar uma mudança, ou seja, mudar de patamar.

O diretor precisa acreditar no processo de educação e treinamento para alocar os recursos necessários, para garantir a sua realização e para incluir-se nele. Se não houver crença, diante da primeira dificuldade financeira da escola, o programa será interrompido e, muito frequentemente, com os aplausos de professores e funcionários.

Na criação de um sistema de formação continuada ou, mais modestamente, na elaboração de um programa anual de educação e treinamento, alguns cuidados podem ser tomados, apesar da realidade de cada escola ser específica.

Cuidados

- Propor um programa que atenda às necessidades e às expectativas de todos os segmentos, isto é, com atividades para professores, técnicos educacionais, funcionários administrativos e de serviços gerais.
- Buscar unidade nas ações de educação e treinamento, para que, a médio e a longo prazos, a escola tenha uma mesma linguagem em relação a assuntos como: disciplina, conhecimento, aprendizagem, ensino, avaliação, papel da família, serviços de apoio.
- Buscar total sintonia entre as ações de educação e treinamento e os objetivos gerais da escola e os específicos de cada setor.
- Propor atividades de duas naturezas:
 - Atividades compulsórias: presença obrigatória das pessoas a quem se dirigem, remuneradas, atendendo às necessidades da escola.
 - Atividades livres: presença espontânea das pessoas, com inscrição prévia, fora do horário de trabalho, não-remuneradas, gratuitas ou pagas pelos participantes, atendendo necessidades e expectativas de crescimento pessoal e profissional.
- Realizar as atividades em datas, horários e frequências definidos de comum acordo com os participantes, procurando evitar sobrecarga de trabalho.
- Avaliar sempre toda e qualquer atividade do programa, buscando o melhoramento contínuo.