

Pequenos passos rumo ao êxito para todos

III. QUANDO O AMBIENTE DE TRABALHO PREJUDICA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DO PROFESSOR

Robert Mioch

Nos últimos anos, inúmeras pesquisas foram realizadas sobre os fatores que impedem os professores de crescer e de se aperfeiçoar profissionalmente.

Neste capítulo, vamos considerar alguns elementos que afetam o desenvolvimento profissional dos docentes. Dedicaremos atenção exclusiva ao ambiente de trabalho, pois está ao alcance do diretor e de sua equipe transformá-lo. Nele podemos identificar uma série de fatores que explicam o motivo pelo qual os professores, muitas vezes, não conseguem aperfeiçoar sua atuação.

Estes fatores serão descritos sob duas perspectivas. Em primeiro lugar, destacaremos aspectos ligados à prática docente em sala de aula. Em seguida, vamos focar aspectos relativos ao funcionamento da equipe escolar.

1. FATORES RELACIONADOS À ATIVIDADE DO PROFESSOR EM SALA DE AULA

1.1. *A ATIVIDADE DOCENTE É SOLITÁRIA*

Uma das características mais marcantes do trabalho do professor é que, ao dar aulas, ele está sozinho com seus alunos. Trabalha com independência e tem liberdade para lidar com a turma à sua maneira. Na realidade, cada professor tem seu próprio território. Ele é o gerente deste espaço. A sala de aula é o seu reino.

Embora tenha seus atrativos, esta situação acarreta sérias desvantagens. Senão, vejamos.

A forma precisa como o professor atua em sala de aula estrutura-se, principalmente, a partir de dois eixos: sua formação profissional inicial e o que tem um grande peso - a experiência que adquire na prática.

E qual é a experiência cotidiana do professor?

Logo nos primeiros momentos de uma aula, é ele que, sozinho, deve motivar todo um grupo de alunos para que comecem a estudar. No fim do

dia de trabalho, ele volta sozinho para casa. Se o trabalho correu bem, ótimo. Mas quando tudo dá errado, a frustração é grande.

É nesta hora que a desvantagem de se trabalhar isoladamente aparece mais: com quem o professor irá dividir sua ansiedade e suas dúvidas profissionais? Quem irá ajudá-lo a parar um momento, pensar sobre o que aconteceu naquele dia e descobrir por que a aula correu mal? Quem irá perguntar: "E se você fizesse de outro jeito?".

O professor tem muita autonomia, sim. Mas o reverso da medalha é a solidão que uma autonomia excessiva acarreta.

É muito comum que os docentes não discutam entre si ou com a direção o que acontece em suas aulas, e as razões são simples:

- Não existe o costume de fazer isso;
- Não há tempo;
- Não se considera adequado reconhecer diante dos colegas que as aulas às vezes não correm muito bem;
- Há muitas reuniões, mas sem intercâmbio de idéias e impressões.

Nas escolas onde se consegue romper o isolamento do professor, este tem mais oportunidades de aperfeiçoar-se enquanto ser humano e profissional.

1.2. *NÃO HÁ RELAÇÃO OBSERVÁVEL ENTRE ESFORÇO E RESULTADO*

Uma desvantagem de se trabalhar em educação é que dificilmente o professor consegue perceber uma relação direta entre a energia que dispende nas aulas e os resultados visíveis obtidos.

Em uma fábrica de automóveis, por exemplo, é só uma questão de se trabalhar arduamente e, depois, o carro está pronto. Em uma escola, mesmo que o professor dê duro na sala de aula, ainda pode acontecer que um aluno, depois de alguns dias, desapareça, nunca mais volte.

Uma grande parte dos docentes tem a impressão de que seu trabalho nunca termina, e por isso a consideração de que sua função é excessivamente pesada.

Em um quadro como esse, propostas de mudança muitas vezes são recebidas pelos professores como uma tarefa a mais, que vem sobrecarregar sua agenda.

Quando as pequenas realizações cotidianas do professor são valorizadas pela direção, pelos colegas e pela comunidade, a tarefa docente fica mais leve e cria-se disposição para inovar.

1.3. *A ROTINA TORNA-SE PARALISANTE*

Outro fator que dificulta o aperfeiçoamento do professor é que uma das características do seu trabalho é a rotina, e às vezes ela acaba por se tornar a mais importante. A prática docente envolve um conjunto significativo de hábitos fixos. Muitas ações devem ser repetidas todos os dias.

A forma como o trabalho é organizado na escola prevê e assegura várias rotinas. O ensino tem regras que precisam ser seguidas. Há tarefas administrativas a serem cumpridas. Tudo deve estar em ordem.

A vantagem da rotina é proporcionar segurança e poupar tempo, já que certas coisas podem ser feitas automaticamente.

A desvantagem - e o perigo - da rotina é que o automatismo das ações pode impedir as pessoas de pensar e reagir adequadamente diante de situações novas. A impressão que se tem é de que tudo já está determinado, e as inovações são vistas com desconfiança, pois perturbam a ordem estabelecida.

Ensinar, para um professor adepto do que Paulo Freire denomina concepção bancária de educação, é, em grande parte, um trabalho de rotina. Ele considera que já possui os conhecimentos que o aluno quer adquirir. Assim, todos os anos, reproduz a mesma matéria, exatamente do mesmo jeito. Chega até a repetir as mesmas piadas, porque as escreve no livro, ao lado do texto.

Nada contra as rotinas diárias que organizam e agilizam o trabalho do professor. O problema é quando as rotinas deixam de estar a serviço do trabalho docente e o próprio fazer pedagógico vira rotina.

Podemos constatar que isto aconteceu quando se pergunta a um professor "**Por que você faz isto ou aquilo na aula?**", e ele responde: "**Tem que ser assim**", ou: "**Não há outro jeito**", ou: "**Estes meninos fizeram por merecer**", ou ainda: "**Está no programa, tenho que cumprir.**".

O trabalho tornou-se rotina no momento em que o professor: já não se interroga sobre por que escolheu uma determinada abordagem didática ou sobre os motivos que o levam a reagir de certa maneira diante de determinado aluno.

Em uma escola onde a preocupação central é assegurar as rotinas, gasta-se tanto tempo para cumprir com exatidão todas as regras e procedimentos que resta muito pouco para se tratar do essencial: a prática docente na sala de aula, que garante a aprendizagem dos alunos.

1.4. O PROFESSOR POSSUI INSUFICIENTE CONHECIMENTO SOBRE OS INSTRUMENTOS DE SEU OFÍCIO

A profissão de professor exige não apenas que ele domine a(s) área(s) de conhecimento em que é especialista, mas também que ele saiba como proceder para motivar os alunos para os estudos, ou seja, que ele domine o campo da Didática e da Pedagogia. A eficácia do ensino é determinada pelo professor, cujo ofício exige conhecimento sobre o processo de ensino-aprendizagem e sobre o comportamento das crianças e jovens.

Apesar disso, em muitas escolas, nunca se discute sobre temas como:

- Na nossa opinião, o que é uma aula que dá certo?
- Como andam nossas aulas?
- Como você faz para ter tanto êxito nas suas aulas?
- O que devo fazer para conquistar a atenção de todos os alunos?
- O que posso fazer para que esta turma consiga melhores resultados?

Quando os professores, em grupo, analisam sua prática buscando, no mínimo, responder aos "o quê?", "por quê?" e "como?" que aparecem, o domínio sobre o próprio ofício tende a aumentar.

Estes são os principais fatores que prejudicam o crescimento profissional do professor, relacionados ao desempenho de sua função primária, ou seja, ensinar. No próximo item, discutiremos os impedimentos que ocorrem devido ao impacto da organização escolar e da equipe de colegas sobre o desempenho de cada um dos docentes.

2. FATORES RELACIONADOS AO FUNCIONAMENTO DA EQUIPE ESCOLAR

Pesquisas realizadas no campo educacional, sobre satisfação no trabalho, oferecem alguns *insights* sobre fatores enraizados na equipe escolar, que prejudicam o desenvolvimento profissional do professor. São eles:

- os docentes experimentam reduzido apoio e reconhecimento;
- não há trabalho coletivo;
- não existe clima para falar sobre os próprios erros;

- diretor e professor têm diferentes domínios e um procura não interferir no terreno do outro.
- a escola não tem uma imagem do futuro que pretende construir; não tem identidade própria.

2.1. DIREÇÃO E COLEGAS NÃO MANIFESTAM APREÇO OU APOIO

É comum que os docentes não sejam elogiados pela direção quando obtêm êxito em suas tarefas. Tampouco é usual que recebam apoio quando têm algum problema. Este fenômeno já recebeu até nome: *management by neglect* (administração pela negligência). No entanto, os professores consideram a opinião do diretor muito importante.

Um docente, entrevistado por pesquisadores, resume o sentimento de todos ao afirmar:

"Acho que a direção devia mostrar mais interesse. É importante que possamos constatar que a direção reconhece o nosso empenho. Geralmente se fala das coisas que incomodam. Deveríamos destacar mais o que acontece de positivo. "

Entre colegas, a profissão, em geral, não é tema de conversas. Cada professor fica no seu canto e não há troca de idéias sobre as diferentes maneiras com que abordam as aulas. Na hora do intervalo, os professores falam de tudo, menos do que está acontecendo nas suas classes.

Mesmo nas escolas onde os professores se reúnem por série ou área, eles costumam fixar-se no conteúdo das disciplinas e não tocam na prática do dia-a-dia, nem discutem o que poderiam fazer para estimular os alunos nos estudos. Se o professor tem dificuldades com uma turma específica, evita comentar, porque falar disso em público seria considerado inconveniente.

No entanto, se a comunidade escolar consegue criar laços de confiança e cooperação entre seus membros, está construindo as condições básicas para que tanto professores como alunos obtenham sucesso.

2.2. NÃO HÁ TRABALHO COLETIVO

Em uma escola onde cada professor trabalha como bem entende, com o máximo de autonomia, não existe preocupação em se chegara um acordo, entre os colegas, no que diz respeito aos conteúdos e às metodologias de ensino. "Nunca falamos sobre o que fazemos", é o seu mote. Conhecem a

lei, os programas e o que deve ser cobrado nos exames, e acham que é o suficiente.

A desvantagem disso é que um professor não sabe o que o outro considera importante e, desta forma, não é possível criar consensos que garantam coerência, continuidade do trabalho e colaboração entre todos.

Quando não existe espírito de equipe, o professor fica solto no espaço e tem a impressão de que não pertence a lugar nenhum. As pesquisas demonstram que, quanto mais difícil é a convivência entre os professores e entre estes e a direção, e quanto maiores são os problemas organizacionais de uma escola, mais o professor se afasta, refugiando-se na autonomia das suas aulas. Uma das conseqüências disso é que os professores passam a fazer comentários menos positivos sobre seus alunos.

A liderança do diretor é imprescindível para romper o isolamento e fazer, de um grupo disperso de professores e funcionários, uma equipe de trabalho.

2.3. NÃO HÁ CLIMA PARA SE ADMITIREM OS PRÓPRIOS ERROS

A confiança mútua permite que as pessoas expressem abertamente seus sentimentos de satisfação ou insatisfação sobre o que está acontecendo.

Nas equipes onde os professores têm a impressão de que não se admite que cometam erros, eles irão falar pouco sobre suas experiências. Haverá também muito pouca disponibilidade para mudar e avaliar seu próprio desempenho.

O grande desafio para o líder da escola é criar uma atmosfera em que as pessoas confiem em si mesmas e umas nas outras, e na qual os professores se sintam livres para experimentar, cometer erros e aprender com eles.

2.4. DIRETOR E PROFESSOR TÊM O SEU PRÓPRIO DOMÍNIO

Na escola, os papéis de cada um estão muito bem definidos, tanto entre os professores, quanto entre direção e professores.

A sala de aula é considerada o domínio do professor. Conseqüentemente, a interferência do diretor é interpretada como uma ofensa. Afinal, "**O diretor tem o seu próprio território: sua tarefa é organizar tudo para o bom funcionamento da escola**". E neste domínio, acredita-se, o professor não se deve intrometer.

Mas os domínios do diretor e do professor sobrepõem-se parcialmente. Algumas preocupações dizem respeito a ambos, como por exemplo: **"O que devemos fazer para que o máximo de alunos aprenda e tenha sucesso?"**.

À medida que as atividades efetuadas por duas pessoas coincidem, uma irá entrar no território da outra. Quando não se está habituado a cooperar, isso pode provocar tensões. Na sua maioria, as pessoas não gostam de enfrentar problemas e, por isso, mantêm-se afastadas do trabalho do outro.

Este processo deve ser encarado de uma maneira positiva. Tanto professor como diretor se beneficiam, quando estabelecem contato pessoal, tendo como foco o aperfeiçoamento do trabalho em sala de aula.

2.5. A ESCOLA NÃO TEM UMA IMAGEM DO FUTURO QUE PRETENDE CONSTRUIR; NÃO TEM IDENTIDADE PRÓPRIA

Isto significa que o professor não sabe que rumo a escola está seguindo.

Na aparência, tudo está claro. Há leis e diretrizes a serem cumpridas. Há um programa a ser seguido. Mas os professores não são movidos à força de leis, decretos ou programas. O diretor, muitas vezes, piora a situação quando se exime de responsabilidade, dizendo, por exemplo: **"Por mim tanto faz, mas a Secretária (ou o Ministro, ou o Governador) quer..: "**. Ao assumir esta postura, ele se coloca como dependente de outros no plano do pensar e do agir.

Há uma enorme distância entre a política educacional, o Ministro, a Secretária de Educação e os professores em uma unidade de ensino concreta, com todas as suas especificidades. Uma medida ou uma lei, por si só, não garante que esta escola real mude. Os professores tem de discutir entre si e com outros, para definir o rumo da sua escola. É o momento de se responder, coletivamente, a questões como: **"Qual é a imagem do futuro que pretendemos alcançar nesta escola?", "O que, para nós, é uma boa escola?", "O que faremos, dentro das diretrizes da política educacional, para atingir este ideal?"**.

Não haverá duas escolas que possam oferecer exatamente as mesmas respostas a essas indagações. E, ao ter clareza sobre elas, a equipe escolar está conseguindo perceber qual é a identidade de sua escola: aquilo que a distingue de todas as outras - um requisito básico para promover o desenvolvimento profissional dos educadores e conseguir que mais alunos obtenham êxito.

3. CONCLUSÃO

Este capítulo apresentou um conjunto de fatores que dificulta a evolução e o aperfeiçoamento da qualidade do trabalho pedagógico na escola.

O objetivo desta síntese foi apontar os aspectos que mais requerem atenção no ambiente de trabalho do professor e indicar formas de influenciá-lo positivamente.

Nossa intenção não é propor uma utopia. É possível, sim, parar e tomar consciência dos hábitos fixos, dos costumes, da rotina que cada um foi desenvolvendo ao longo do tempo. Esta é a oportunidade de melhorar conscientemente a qualidade do ensino e de incentivar o aperfeiçoamento da profissão docente.

BIBLIOGRAFIA

- ES, A. van. *Het gedroomde Koninkrijk, adviesrapport van de Commissie Toekomst Leraarschap*. Educatieve Partners, Haia, 1993.
- DELLEN, P. J. van: *Professionale organisaties, vernieuwen onder druk*: Contact Amsterdam, 1996.
- HARGREAVES, A. *Changing teachers, changing times*. Cassel Londres, 1994.
- MIOCH, R. *Personeelsbeleid in de steigers, onderzoek op een scholengemeenschap miar plezier in het werk*. A.P.S. - Utrecht, 1993.
- MORGAN, G. *Images of organization*. Sage Publications Ine Beverly Hills, 1986.
- PRICK, L.** *Het beroep van leraar, satisfactie en crises in de leraarsloopbaan*. Vrije Universiteit Amsterdam, 1983.
- RIJKSCHROEFF, I., TIMMERMANS, R.** *De school waar het goed toeven is, Meso Magazine, tijdschrift voor schoolorganisatie en onderwijsmanagement*, 1992-63.
- SIMONS, J. (Ed.). *Arbeidsomstandigheden in het onderwijs een handreiking voor het bereiken van een goed werk- en onderwijsklimaat*. Dutch Institute for Working Conditions, 1992.
- PVERHULST, J. *Sectie op Scherp*. Samsom Tjeenk Willink, Alpen aan den Rijn, 1994.