

O PROJETO *DIRETOR DE TURMA* NO CEARÁ, DOIS ANOS DEPOIS

Haidé Eunice G. F. Leite – ANPAE/CE

madressilva@gmail.com

Maria Luíza B. Chaves – ANPAE/CE

marialuizachaves@hotmail.com

Resumo: A organização escolar do ensino público no Ceará se revitaliza, desde 2007, mediante o projeto piloto *diretor de turma*, que é o professor de disciplina específica e de Formação Cidadã para a articulação entre pais, núcleo gestor, professores e alunos. O *diretor de turma* realiza atendimento aos pais e aos alunos, organiza *dossiê* da turma, *portfólio* e interage com os demais docentes. Os resultados averiguados levaram os gestores da SEDUC a implantar o programa nas demais escolas de ensino médio, garantido os recursos necessários a 100 escolas, até 2010.

Palavras-chave: gestão; diretor de turma; socialização

O DIRETOR DE TURMA: ESTADO DA ARTE

O diretor de turma no ensino público do Ceará é uma realidade desde 2007, através da experiência piloto efetivada em parceria com a Associação Nacional de Política e Administração da Educação, Seção Ceará (ANPAE/CE), em três municípios-piloto e a Secretaria de Educação do Ceará (SEDUC).

Dados demonstram que o aluno apresenta uma queda no rendimento escolar a partir do Ensino Fundamental II ou 6ª série do Ensino Básico, em face da diversidade de áreas do conhecimento e estilos metodológicos dos professores de cada disciplina e do número acrescido de docentes que dinamizam o currículo.

Esta situação preocupa os gestores escolares e as famílias que não sabem como atenuar essa questão. Desde o início da escolaridade até o final do ensino fundamental I, os estudantes em seu espaço básico da sala de aula ficam sob os cuidados de um professor “polivalente” (multidisciplinar), ocupando-se de seus alunos, no mínimo por um turno completo, com responsabilidade em todos os aspectos: organizacional, sócio-econômico, cognitivo, higiene física e mental, desportivo, psicológico, afetivo e outros...

Um processo de massificação das relações professor aluno passa a existir nas salas de aula, progressivamente, quando o professor leciona outras turmas da mesma disciplina de uma mesma série e de outras, do ensino fundamental II em diante, provocando um relacionamento

bem mais superficial entre alunos e professores pela quantidade de alunos de turmas diferentes, a ponto dos mesmos começar a se sentirem órfãos na escola.

Na maioria das instituições educacionais particulares, de modalidade religiosa e origem européia, havia na estrutura escolar a figura da mestra de classe ou de titulação equivalente, com a função de articular os interesses do grupo de uma mesma turma: pais, alunos, professores e gestores. Posteriormente, essa função foi sendo substituída pelo coordenador pedagógico e/ou de área da instituição escolar ou de um turno, acompanhando mais o modelo americano tendo em vista a questão de sobrevivência econômico-financeira. As unidades escolares vinculadas ao sistema de ensino público do Ceará e da maioria dos estados brasileiros não tiveram, oficialmente, universalizada essa experiência de mestra de classe, integrada no modelo de escola pública e privada do sistema de ensino de Portugal, há mais de uma década e com sucesso reconhecido (SÁ, 1997).

Por outro lado, desde 1992, o Ministério de Educação vem adotando o Sistema de Avaliação do Ensino Básico (SAEB) e no Ceará, mediante estas avaliações e outras, evidencia-se que os saltos qualitativos têm sido mínimos ao longo dos anos, apesar de todos os incentivos.

A diretoria da ANPAE/CE, tendo conhecido recentemente a experiência portuguesa de *diretor de turma*, procurou divulgar essa idéia entre os educadores cearenses. Na programação do XVIII Encontro Estadual, no Ceará, em 2007, houve uma apresentação da professora portuguesa Haidé Eunice Gonçalves Ferreira Leite, sobre o tema *diretor de turma*. Esta função, ligada à gestão pedagógico-administrativa, provocou curiosidade aos gestores escolares e, por via de consequência, no semestre seguinte, três unidades escolares do ensino público cearense passaram a adotá-la, em duas escolas municipais e uma estadual, nos municípios de Eusébio, Madalena e Canindé. Os primeiros resultados constatados se constituíram matéria divulgada no XXIII Simpósio Brasileiro de Política e Administração da Educação, em 2007, em Porto Alegre. Os gestores da SEDUC ficaram sabedores dos indícios de sucesso da nova função implantada e, em parceria com a ANPAE/CE, assumiram o desafio de implantar o Projeto *diretor de turma* até 2010, em cem escolas integradas do ensino médio profissionalizante. A proposta *diretor de turma* foi divulgada, no jornal de maior circulação do estado, com vistas a universalizar esta função em todo ensino médio regular, a partir de 2010.

RECONCEPTUALIZANDO *DIRETOR DE TURMA*

O *diretor de turma* é um professor que leciona disciplina de sua área de formação e ministra simultaneamente a disciplina de Formação Cidadã. Suas atribuições vão de encontro à articulação entre pais, núcleo gestor, professores e alunos que compõem a turma. O *diretor de turma* tem três horas da carga horária semanal para efetivar: atendimento aos pais; organização do *dossiê* da turma e a disciplina de Formação Cidadã, com vistas a debater problemas sócio-econômicos e culturais, identificados no *portfólio* dos alunos. A partir daí, são discutidos problemas de ordem pessoal ou social, cultural, diversidade étnica, lingüística, cognitiva e de integração. A finalidade das ações é promover valores intrínsecos à aprendizagem mediante convivência solidária e social onde os atores são, também, espectadores. As intervenções são delineadas em reunião do conselho de turma e registradas em ata. Assim sendo, o núcleo gestor tem conhecimento do que se passa na turma, apoiando ou resolvendo as questões inerentes aos alunos. Verifica-se que a comunicação e integração entre escola, família, professores e alunos da turma têm se mostrado relevantes, pois minimizam o abandono escolar, os conflitos, com reflexos de melhoria no ensino, na aprendizagem e na socialização.

Para a consolidação do projeto, após planejamento participativo delineado, o trabalho de implantação nas escolas profissionais mencionadas foi incrementado. Para tanto foi estudada e analisada a melhor maneira de gradualmente mentalizar a finalidade do projeto por parte dos membros do núcleo gestor, professores e demais representantes da comunidade escolar, já que este é um trabalho de muito registro e grande responsabilidade, doação, envolvimento, empenho e seriedade.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho foi construído em fases distintas, de conformidade com as respostas advindas do grupo operativo, empenho das escolas e adequando-se às possibilidades que o tempo e as circunstâncias foram se configurando.

Citam-se os procedimentos implementados entre 2007 e 2009, nas unidades escolares do ensino médio, profissionais e estaduais do Ceará. Inicialmente em vinte e cinco escolas e,

posteriormente, em vinte e seis escolas, com vistas à implantação do projeto. As ações foram assim delimitadas:

- i) conscientização da comunidade escolar para uma nova cultura de escola;
- ii) formação continuada para coordenadores das CREDES, superintendentes, supervisores, coordenadores pedagógicos, diretores de escola, *diretores de turma*;
- iii) elaboração de instrumentos e coleta de dados para a construção de um *dossiê* com o *portfólio* de cada aluno;
- iv) visitas e consultorias aos gestores do projeto nas escolas;
- v) realização da eleição de um líder e vice-líder da turma;
- vi) realização de reuniões com os pais por turma;
- vii) reunião intercalar com o conselho de turma, e,
- viii) reuniões bimestrais de avaliação das atividades, do rendimento escolar dos alunos e da execução do cronograma das ações preestabelecidas.

Para a efetivação dos procedimentos delineados serão explicitadas estratégias metodológicas dos itens elencados.

Foi realizado, inicialmente, um seminário de sensibilização com a comunidade educativa cuja finalidade visou socializar o projeto e estimular a motivação para a adesão às atividades, ações e procedimentos relativos à filosofia, concepção e objetivos do projeto.

Para a formação continuada dos diversos segmentos dos gestores escolares foram realizadas diversas palestras para explicitação de procedimentos metodológicos relativos a *dossiê*, *portfólio*, reunião intercalar, elaboração de atas, avaliação entre outros elementos da mesma natureza.

Para a análise dos dados coletados advindos das entrevistas e questionários aplicados, as informações foram cotejadas para que a elaboração do relato dos documentos cadastrais inseridos ao *dossiê* e *portfólio* fossem os mais fidedignos possíveis. Na documentação consta o registro do histórico biográfico, contendo informações sócio-culturais e econômicas do aluno como parte integrante da família, para que o *diretor de turma* possa diagnosticar a melhor orientação para a eficaz consolidação do projeto, no sentido de evitar evasão e contribuir para uma boa e feliz integração do aluno na escola, concorrendo, assim, para a melhoria do comportamento dos estudantes, bem como das práticas pedagógicas, e o conseqüente sucesso de

aprendizagens significativas. Constam, também, as fotografias da turma, o mapeamento da sala de aula, o registro de faltas do aluno, as comunicações presenciais, ou não, para os representantes dos pais. Relata, ainda, a identificação da turma com os respectivos professores e disciplinas, as ocorrências ou faltas disciplinares dos educandos, as decisões tomadas pelo conselho de turma e orientações dadas para melhorias de comportamento ou da aprendizagem. Explicita, outrossim, as estratégias e metodologias que foram aplicadas e como se processa a coleta mensal de informação conceitual por disciplina e por aluno da turma, no sentido de a avaliação ser informativa, formativa e continuada. Reuniões para reflexão e aprovação das atas são realizadas periodicamente. Em geral, as atas relatam sugestões relativas ao redimensionamento do projeto que o conselho de turma decide fazer. Critérios para avaliação da escola, dos projetos pedagógicos, das atividades, das disciplinas e da verificação da aprendizagem do conteúdo são elaborados e, posteriormente, entregues aos alunos e responsáveis para conhecimento de como serão avaliados. Um código de ética deve ser construído coletivamente com os gestores escolares, *diretores de turma* estudantes e responsáveis pelos alunos.

As visitas e consultorias têm como finalidade verificar o perfil dos *diretores de turma*, discutir, dimensionar e repassar as funções do cargo e orientar quanto à elaboração dos *dossiês*, no preenchimento das fichas necessárias a sua elaboração, bem como explicar a intenção e necessidade de cada instrumental;

Para interagir e dinamizar a liderança com os demais membros da turma e socializar as realidades vivenciadas e as respectivas necessidades, realiza-se a eleição de um líder e vice-líder para interatuar com os demais participantes da comunidade escolar. O *diretor de turma* em consonância com os líderes, num espaço curricular próprio e não disciplinar, reúne-se com os representantes dos diversos segmentos escolares para comunicar e ressignificar concepções, atitudes, e quaisquer situações que se faça necessário ao desenvolvimento holístico dos parceiros educativos. Este procedimento é cognominado de Formação Cidadã e é coordenado pelo *diretor de turma*:

A realização de reuniões com os pais por turma se destina à socialização dos acontecimentos da dinâmica educativa da escola, para incentivar a tomada de consciência, promover uma discussão de suas funções como co-responsáveis pela tomada de decisões. Na ocasião, haverá

uma eleição para a escolha de um representante dos pais dos discentes eleito pelos participantes do grupo. Esse representante será um elemento fundamental na interação com os demais pais dos alunos.

Reunião intercalar, assim chamadas pelo fato de se realizar no meio do primeiro bimestre, se realiza em um colegiado, liderada pelo *diretor de turma*, na qual informa com minúcia as características da turma em destaque e as respectivas dificuldades existentes. Após o relato dos fatos, o grupo debate a orientação e, em consenso, delinea procedimentos a ser implementado, com vistas à retroalimentação dos processos estabelecidos, para minimizar as dificuldades, descobrir talentos e dinamizar potencialidades da comunidade escolar. Compõe este o Conselho de Turma, o *diretor de turma*, professores, representante dos pais, o líder de turma e a coordenadora pedagógica, que passa a ter também a função de coordenadora dos diretores de turma. Pode eventualmente, se necessário, o Diretor da Escola estar presente.

Na reunião intercalar é elaborada uma pormenorizada ata contendo informações do que foi efetivado, desde as informações do Núcleo Gestor, às informações do *diretor de turma*, Representante dos Pais, Líder de Turma e demais professores, até as trocas de experiências e sugestões propiciadas pelos participantes, com a finalidade de manter os êxitos e redimensionar as dificuldades e obstáculos que existirem.

As dimensões cognitivas, afetivas e comportamentais dos alunos, também, são debatidas na perspectiva da melhoria de se conceber valores sócio-afetivos de interesse, assiduidade, pontualidade, persistência, responsabilidade, comunicação afetiva, paciência, humildade, tolerância, organização e interação de equipes. Existem cuidados para a manutenção de um ambiente calmo, harmonioso e produtivo, com vistas à preparação de jovens com competências empreendedoras e uma formação pessoal para a autonomia moral, juízo crítico, empatia. Torna-se importante que os *diretores de turma* incrementem ações educativas para o desenvolvimento de habilidades relativas à tomada de decisão, cooperação, intervenção e compromisso para a vida ativa no trabalho. Essas racionalidades são estimuladas mediante a transmissão de conhecimentos e atitudes incisivas e conseqüentes, tornando-o protagonista de uma sociedade justa, menos corrupta, comprometida com o desenvolvimento humano verdadeiro, mediada pela participação democrática e coesão social (SAMPAIO, 2004).

Nas reuniões bimestrais efetivam-se decisões consensuais com os representantes de todos os segmentos da unidade escolar. Este fato se consolida após a avaliação quantitativa e qualitativa da aprendizagem dos alunos e registrada em seus *portfólios*. Os resultados são debatidos, considerando-se que a avaliação deve ser concebida como ação transformadora e mediadora, por isso deve ser informativa, formativa, contínua, na dimensão quali-quantitativa e não apenas na abordagem quantitativa ou qualitativa (SÁ, 2009).

Nas escolas públicas cearenses a avaliação é prioritariamente quantitativa e aferida sob a forma de notas, cujo resultado é discutido aluno por aluno. Torna-se necessário, portanto, delinear outras estratégias didático-pedagógicas para os alunos que não alcançaram os objetivos das disciplinas e, por via de consequência, os objetivos estabelecidos para a efetivação da integralização curricular e esses possam ter um acompanhamento mais apropriado às suas necessidades educacionais.

Para a execução de um projeto desta natureza tornam-se imprescindíveis várias mudanças estruturais, organizacionais e físicas nas escolas. Por conseguinte, cada escola deve ter uma sala para os *diretores de turma* exclusivamente para o desenvolvimento de suas atividades de ofício. Ressalta-se que todos os *diretores de turma* além de lecionar a disciplina da sua área de formação, lecionam, também, uma área curricular transversal, ou seja, a disciplina de Formação Cidadã. É de grande relevância e conveniência que o *diretor de turma* delimite um tempo curricular não disciplinar denominado Hora de Estudo para incentivar a motivação para o estudo independente, sob sua administração.

Os *diretores de turma*, além das horas de efetivo trabalho em sala de aula, têm mais duas horas no seu horário curricular, sendo uma hora para atendimento aos pais para a resolução de problemas surgidos em relação aos educandos, ou informações diversas sobre os comportamentos e atitudes educativas favoráveis. A hora seguinte é para a organização e elaboração do *dossiê* de turma.

Na sala equipada propositadamente para o estabelecimento coordenado das ações, os *diretores de turma* têm que permanecer nas horas consignadas para o planejamento da gestão do ensino aprendizagem. Existe um livro de registros das atividades realizadas nesse espaço de tempo, seja de organização do *dossiê*, do planejamento da aula de Formação Cidadã, ou de atendimento

aos pais, explicitando o motivo porque foram chamados, ou porque vieram falar com *diretor de turma*. Deve ser descrito, também, o encaminhamento que foi dado à situação objeto do encontro entre pais e *diretor de turma*.

Na sala de *diretores de turma* ficam guardados os *dossiês* para consulta do Núcleo Gestor, Superintendentes ou Supervisores, bem como dos professores interessados em saber algo sobre a turma ou em particular de algum aluno. No mesmo local, existem livros para trabalhar nas aulas de Formação Cidadã, o mais básico é o nomeado “Aprender a Ser e a Conviver” (SERRÃO; BALEEIRO, 1999) que contém inúmeras atividades para a formação de cidadania dos jovens.

Com base no estudo piloto planejado e executado, a SEDUC ofereceu dois seminários, um em agosto de 2008, destinado aos representantes das primeiras vinte e cinco escolas. O outro seminário para os gestores da comunidade escolar das vinte e seis escolas aconteceu em março do ano em curso. Em cada escola houve a participação de uns sessenta professores, aproximadamente, ministrados pela consultora.

Nos seminários foram transmitidas orientações sobre o papel e atribuições dos representantes dos pais, dos alunos e as condições básicas para a escolha desses representantes para cada turma. Informações foram repassadas, esclarecidas para que a elaboração dos *dossiês* de cada turma de alunos fosse a mais fidedigna possível. Foram dadas, ainda, instruções mais descritivas sobre as reuniões intercalares e reuniões de avaliação bimestral dos alunos. Todas as orientações foram canalizadas para a implantação do projeto.

A consultoria iniciou com a formação continuada dos Superintendentes, Coordenadores Pedagógicos e Supervisores, em forma de seminário, nos meados do mês de agosto de 2008. O objetivo do evento foi socializar informações e torná-los agentes multiplicadores (mediadores) junto ao corpo docente das unidades escolares. Como agentes multiplicadores, os formadores fizeram a explicitação da filosofia, concepção, finalidade, objetivos, estratégias de ação do projeto, entre outros componentes didático-pedagógicos, objetivando comunicar a proposta de *diretores de turma* o mais imparcial possível. Nessa formação continuada foram elaborados, também, os instrumentais necessários à consecução do *portfólio* e *dossiê* de turma.

No período de 1º de outubro de 2008 até 21 de dezembro de 2008, foram visitadas as vinte e cinco escolas profissionais de ensino médio cearense com o objetivo de supervisionar e orientar os trabalhos do *diretor de turma*, habilitando-os individualmente à efetivação do cargo, às respectivas funções, atribuições e gestão operacional das atividades propostas no projeto.

No período de 16 de fevereiro a 29 de junho do ano em curso, as atividades relacionadas à execução do projeto tiveram uma abrangência muito ampla, mas sempre, obstinadamente, focalizando a maioria das cinquenta e uma unidades escolares (25+26) do ensino médio profissionalizante integrado, selecionadas a priori, para a efetivação do projeto. Essas estão localizadas nas vinte e uma Coordenadorias Regionais de Desenvolvimento Educacional (CREDES) do Ceará, numa programação intensa, permanecendo a consultora em cada escola durante os três expedientes do mesmo dia.

As visitas foram sempre precedidas de planejamento com apoio logístico da SEDUC, CREDES e unidades escolares, embora houvesse, às vezes, necessidade de ajustes de última hora em certas ocasiões para se adequar as necessidades do grupo. Adotou-se o procedimento de realizar reuniões semanais, às segundas feiras, com a equipe da SEDUC para o acompanhamento detalhado do plano de trabalho e as respectivas providências.

Foram feitas reuniões intercalares com os *diretores de turma* que tiveram formação continuada com acompanhamento da consultora externa de origem portuguesa, para que os *diretores de turma* e comunidade escolar soubessem que procedimentos, atividades e ações deveriam ser realizadas para atuar neste campo, considerando as várias circunstâncias possíveis de surgir.

CONSTATAÇÕES ADVINDAS DA IMPLANTAÇÃO DO *DIRETOR DE TURMA*

Entrevistas e depoimentos espontâneos dos alunos, professores e núcleo gestor apresentam resultados preliminares relativos à primeira avaliação do percurso do projeto, com vistas a manter os êxitos e redirecionar trajetórias. Os entrevistados verbalizam com freqüência uma grande satisfação com este projeto inovador, já que veio dar resposta para a melhoria da aprendizagem e comportamento dos alunos, tornando-os menos agressivos, menos evasivos, mais confiantes e felizes.

Os professores ao emitirem opiniões sobre o projeto dizem sentir-se mais entrosados, integrados, responsáveis e mais vinculados às turmas e, por via de consequência, mais entusiasmados com a profissão.

Nesta avaliação, solicitada aos alunos e aos professores, ficou evidenciada que a realização desta proposta didático-pedagógica e técnica resultou num trabalho sistemático e direcionado, ao contexto familiar e demais instâncias da comunidade escolar.

A partir da implantação do projeto, a família passou a ser mais participativa na escola o que possibilitou reconhecer melhor os jovens, os limites impostos pela escola e pela própria família. Esta atitude ampliou os valores éticos dos jovens de forma mais positiva na sua atuação com o outro, além de emergir a perspectiva de melhoria na sociedade e no mercado de trabalho.

A atuação presencial, individual e constante do *diretor de turma* junto aos alunos, família e demais segmentos da comunidade educativa possibilitou a criação de laços afetivos e de responsabilidade, promovendo no jovem o encontro consigo, impedindo-o da solidão humana e as suas consequências. A escola tornou-se um local de convivência e comunicação, aonde a auto-estima, a confiança, o pluralismo, a diversidade e a disciplina democrática vieram enriquecer e dar um novo perfil à educação.

Quanto à formação continuada e o desenvolvimento de habilidades didático-pedagógicas dos professores, a SEDUC tem sempre reservado um espaço adequado para a realização dos seminários, encontros e reuniões, para publicizar o desenvolvimento do projeto aos educadores envolvidos do sistema estadual de ensino e a mídia, entre outros segmentos de veiculação de informação.

A repercussão do projeto apresenta alcances positivos, não só nas escolas vinculadas a SEDUC/CE, mas em outros centros educativos. Por conseguinte, a ANPAE/CE e sua consultora têm sido convidadas para participar de eventos proferindo palestras. A mais recente apresentação do projeto se deu na Conferência Municipal de Madalena/CE, durante o planejamento do Plano de Educação, Diretrizes e Estratégias de Ação, e em outros eventos como convidadas especiais, na 1ª Avaliação do Programa de Alfabetização Infantil em Idade Certa - PAIC, no Centro de Convenções, em Fortaleza.

O exercício da função de professor *diretor de turma* tem indicado resultados empíricos promissores e a celebração de um segundo convênio com igual período, com a mesma finalidade e demais procedimentos operacionais estão aprovados pelo órgão de fomento do Estado do Ceará.

No âmbito do Estado do Ceará, a ANPAE/CE, mediada por sua equipe de planejamento, na qual a professora Haidé Leite, docente vinculada ao Ensino Público de Portugal é consultora e parte integrante do grupo, escolheram os XVIII, XIX e XX Encontros Estaduais de Educação, nos anos de 2007, 2008 e 2009 para a publicização e aprofundamento das realizações desenvolvidas pelo projeto *diretor de turma* no Ceará.

Em face do exposto, torna-se oportuno veicular em âmbito nacional esta experiência educativa e de gestão escolar, mediante o apoio logístico do XXIV Simpósio Brasileiro, III Congresso Interamericano de Política e Administração da Educação, em Vitória, Espírito Santo, Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SÁ, Virgínio. *Racionalidades e práticas da gestão pedagógica – o caso do diretor de turma*. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional, 1997 (Coleção de Inovação Educacional).

_____. A auto avaliação das escolas: “virtudes” e “efeitos colaterais”. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, v. 17, n. 62 (jan/mar), p. 87-108, Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio, 2009.

SAMPAIO, D. M. *A pedagogia do ser: educação dos sentimentos e dos valores humanos*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

SERRÃO, Margarida; BALEEIRO, M^a. Clarice. *Aprendendo a ser e a conviver*. 2. ed. São Paulo: FTD, 1999.