

INTRODUÇÃO

Os dois trabalhos principais que compõem o presente número destes CADERNOS referem-se a aspectos de maior interesse da problemática educacional.

O primeiro deles, sobre treinamento, foi realizado pela equipe de pesquisa sob direção da Dra. Bernardete Angelina Gatti, dentro do programa de atividades do Departamento de Pesquisas Educacionais da Fundação Carlos Chagas.

Sua importância não precisa ser acentuada, quando a necessidade de pessoal adequado é, seguidamente, proposta como um dos problemas principais na implantação e desenvolvimento de planos educacionais, nos diversos níveis. Quer no trabalho de uma unidade escolar, ou de todo um sistema, quer dentro de um **status quo** mantido, ou na implantação de uma reforma estrutural — a formação, atualização, ou aperfeiçoamento de pessoal técnico e docente é fator primordial para a consecução dos objetivos propostos.

O estudo aqui apresentado é uma contribuição à teoria e à prática nesse campo.

O segundo trabalho é sobre planejamento educacional: trata-se do primeiro de uma série, originalmente publicada pelo Instituto Internacional de Planejamento Educacional (IIPÉ), da UNESCO.

Preparadas por especialistas de variada experiência no campo do planejamento da educação em inúmeros países, essas publicações do IIPÉ são de extrema utilidade para todo aquele que se preocupa com a problemática atual da educação.

O texto que abre essa série de publicações consiste numa exposição clara e inteligente do desenvolvimento do planejamento da educação nos últimos vinte anos e numa apreciação ponderada de seus métodos, ação e resultados, feita por um dos mais proeminentes estudiosos e praticantes nessa área.

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES
SOBRE TREINAMENTO DE PESSOAL NO ENSINO

Bernardete Angelina Gatti
Guiomar Namó de Mello
Nara Maria Guazzelli Bernardes

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	1
I — Treinamento, reciclagem, educação permanente	3
1. Treinamento e processo de mudança	3
2. Tipos e estratégias de mudanças	4
3. As resistências à mudança	6
II — Treinamento para pessoal do ensino: Algumas experiências	9
1. Os treinamentos do Ensino Vocacional	10
1.1. Os ginásios vocacionais	10
1.2. Os treinamentos dos ginásios vocacionais	10
2. A experiência de treinamento do Instituto Municipal de Educação e Pesquisa (IMEP)	11
3. Grupo Escolar Experimental “Dr. Edmundo de Carvalho (GEEDEC) — Ginásio Estadual Pluricurricular Experimental (GEPE)	12
4. Os Serviços Regionais de Assistência Pedagógica (SERAPs) e os Serviços Regionais de Orientação Pedagógica (SEROPs) da Secretaria de Educação do Estado de São Paulo	13
4.1. Os SERAPs	13
4.2. Os SEROPs	14
4.2.1. Estrutura SEP-SEROPs e a assistência que presta ao sistema escolar	15
5. Os treinamentos da divisão de Assistência Pedagógica (DAP) da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo	15
5.1. O treinamento dos assistentes pedagógicos (APs) dos ginásios pluricurriculares e dos GEGs	17
5.1.1. O treinamento de julho de 1971	18
5.1.2. O curso de treinamento para APs: setembro de 1971	18
5.1.3. Comentários sobre alguns dados levantados durante o treinamento de APs dos GSGs em setembro de 1971	19
A) O trabalho em grupo	19
B) Aspectos da avaliação do treinamento ..	24
B.1. Folhas de respostas ao documento: “Subsídios para a elaboração de instrumentos de medida”	24
B.2. Folhas de respostas: Iniciação à observação	27
B.3. Análise das entrevistas realizadas com assistentes pedagógicos, que participaram destes treinamentos, antes do início do primeiro nível e após o término do segundo nível	33
III — Finalizando	37

INTRODUÇÃO

Presenciamos de alguns anos para cá, nas mais variadas organizações humanas (indústria, comércio, administração, educação etc.), o desenvolvimento de um esforço no sentido de promover ações de formação e de aperfeiçoamento do pessoal nelas envolvido. Estas ações deixaram de ser esporádicas ou quase exceção e tendem a ser, além de numerosas, mais sistemáticas e permanentes. O treinamento, o aperfeiçoamento e a atualização de profissionais nas mais diversas áreas da atividade humana tornaram-se, nas organizações em que se desenvolvem, parte integrante de sua sistemática de trabalho.

Parece-nos evidente, no entanto, que esses investimentos em **formação** não são feitos sem razão, tampouco por questão de moda. Ao contrário, é um esforço que se originou de necessidades concretas dessas organizações atendendo, de um lado, à política de aumento da produtividade através do aumento de eficiência de seu pessoal. Por outro lado, podem estar também associados a uma valorização crescente da inovação, que vem atender às necessidades de mudança geradas pelo desenvolvimento. O conhecimento tradicional desvaloriza-se e perde significado em ritmo muito mais rápido do que nas sociedades anteriores, e a maturidade social e cultural, sempre a ser posta em causa, torna-se objetivo constante quer das organizações, quer dos indivíduos. A participação ativa numa sociedade em mudança exige, antes de mais nada, aptidão para a mudança, o que cria a necessidade de aprimorar as capacidades da inteligência e da sensibilidade.

Desta maneira, atualmente já se pensa em formação não só no sentido de habilitação

para uma função, mas também como processo mais amplo de educação permanente dentro das sociedades. No entanto, nas organizações em geral, a ação de formar ainda é um esforço para aumentar a produtividade através do melhor "ajustamento" possível de cada um às suas funções. Esta concepção das relações que o trabalho implica é mecanicista e começa a ser ultrapassada. Chegamos à noção de motivação ao mesmo tempo que à conscientização da função social da empresa ou organização. Assistimos ao alastramento de uma concepção mais humanista da condição de trabalho, sem que esta deixe de estar associada às necessidades de desempenho econômico das organizações, à eficiência e ao rendimento, os quais constituem sempre as vigas mestras de qualquer organização do sistema de trabalho.

A concepção de desenvolvimento do ajustamento a uma função específica satisfaz, e pode ainda satisfazer em alguns sistemas, às necessidades de uma fase do desenvolvimento social. Dada a rapidez da evolução contemporânea, não podemos deixar de considerar o fenômeno de mudança como inevitável, o que condiciona a necessidade de desenvolvimento de disponibilidades para se ajustar constantemente. Não se elimina a necessidade de habilitação específica, mas acrescenta-se a ela a necessidade de desenvolver comportamentos de mudança ao nível da evolução contemporânea. Assim, os esforços de treinamento, de **atualização**, podem passar a ser encarados como parte de processo mais amplo de educação permanente: este requer uma orientação consciente e voluntária, através de ação contínua e coerente com vistas à aquisição sistemática de conhecimentos, ou o desenvol-

vimento metódico de atitudes novas, por parte do sujeito ativo. Este processo requer, portanto, a atuação da sociedade sobre si mesma, a fim de favorecer essa educação. Esta atuação representa "uma intervenção cultural da sociedade em si mesma (...)" e "(...) é o

índice de uma sociedade ativa diante da mudança, onde há um esforço de redução de retardamentos, de desigualdades culturais etc.", que podem prejudicar seriamente o desenvolvimento da economia, da sociedade e das pessoas (Dumazedier, 1971).

I — TREINAMENTO, RECICLAGEM, EDUCAÇÃO PERMANENTE

A educação contínua do adulto e a atualização e reciclagem dos profissionais, especialmente dos profissionais que atuam na área educacional, adquirem, portanto, importância social cada vez maior. Tornaram-se uma necessidade das sociedades modernas que têm de mostrar-se essencialmente ativas diante das mudanças condicionadas pelo próprio progresso que constroem ou se propõem a construir.

Atualmente, os termos "treinamento" e "reciclagem" são freqüentemente empregados de modo quase indiferenciado, ambos significando processo de aquisição de novas habilidades e conhecimentos. A palavra treinamento, no entanto, esteve em geral mais ligada à idéia de formação para aquisição de habilidade específica. O indivíduo é treinado para trabalhar com uma nova máquina, ou para realizar certo tipo de vendas, ou para utilizar determinados recursos áudio-visuais em sala de aula etc.. Já o conceito de reciclagem apareceu como se referindo à preparação num sentido mais amplo para o exercício de uma nova função e, especialmente, referindo-se à preparação para mudança completa de atividade. Não se trata de aquisição de uma habilidade mas de um conjunto de habilidades novas a serem aplicadas num contexto totalmente novo para o indivíduo que se recicla. De qualquer maneira, treinamento também pode ser entendido nesse sentido, dependendo da definição de seus objetivos; por outro lado, qualquer reciclagem inclui largamente atividades de treinamento específico, e estes dois processos hoje se integram no conceito de educação permanente que, de poucos anos para cá, vem sendo muito discutido ⁽¹⁾. Qualquer que seja o termo empregado, todos im-

plicam, de um modo ou de outro, em **atualização**, no sentido de renovar comportamentos ou criar novos comportamentos ao nível da evolução das sociedades humanas, quer num contexto técnico específico, quer em relação ao contexto cultural mais geral. Todos implicam em **inovação** e vêm atendendo a necessidades que se foram delineando no desenvolvimento das sociedades modernas. Primeiro, com a explosão industrial, principalmente o treino, em seguida (sem substituir o primeiro) uma preparação para maior mobilidade do profissional — a reciclagem — e, atualmente, a emergência da idéia de educação permanente, que atenderia de maneira constante à formação geral e/ou específica das pessoas num processo constante de atualização. Em qualquer dos três casos, trata-se de promover uma **mudança** no acervo de conhecimentos e atividades dos indivíduos, quer esta mudança seja colocada em termos de habilitação ao uso de um novo aparelho qualquer, quer em termos de um ciclo de formação para troca de atividades ou, ainda, para aperfeiçoamento geral do indivíduo no sentido de dotá-lo de mais e melhores condições de lidar com os elementos da cultura de modo geral. Neste sentido, esses termos caracterizam níveis de um mesmo processo, diferenciados por certo conjunto de objetivos mais ou menos limitados.

1. Treinamento e processo de mudança

Um processo de treinamento, reciclagem ou educação permanente implica, portanto, num processo de mudança e é desta perspectiva que os estudos mais atuais sobre a questão se têm desenvolvido. Estes estudos estão voltados para preocupações tais como os fatores que envolvem o processo de introdução de mudança, as estratégias que podem ser empregadas com maior eficiência em processos

(1) Vejam-se, por exemplo, as comunicações feitas na 16.^a Conferência Geral da UNESCO (outubro-novembro 1970).

dessa natureza, as resistências à mudança, etc.. Discutir estratégias e procedimentos para efetuar mudança implica em lidar com a imensa literatura contemporânea da ciência social e comportamental, básica e aplicada. No entanto, em se tratando de encarar processos de treinamento ou reciclagem sob esse ponto de vista, nossa discussão limita-se um pouco mais, porque focaliza a introdução de inovação planejada, em que os objetivos são conscientes, deliberados e desejados pelo menos por uma das partes envolvidas no processo. Nesta linha teceremos algumas considerações teóricas, baseadas especialmente em trabalho de Robert Chin e Kenneth D. Benne (1969).

Chin e Benne ressaltam que um elemento que aparece em todo e qualquer trabalho de introdução de inovação é a utilização e a aplicação consciente do conhecimento como instrumento para modificar padrões e formas de ação. Na prática educacional, por exemplo, se introduzirmos tecnologias de comunicação e cálculos baseados em novos conhecimentos de eletrônica — aparelhos áudio-visuais, televisão, computadores, máquinas de ensinar — estaremos introduzindo material que promete mais eficiência e economia para lidar com várias práticas da educação formal. Na medida em que se dão providências para introduzir essas novas tecnologias nas escolas, a inovação atinge problemas humanos de lidar com resistências, ansiedades, conflitos, barreiras interpessoais de comunicação etc., os quais são imediatamente trazidos à tona através das pessoas atingidas pela mudança. O agente introdutor de inovação, inicialmente envolvido com as modificações na tecnologia da educação, tem, portanto, necessidade de conhecer mais adequadamente o comportamento humano, individual e social, para poder lidar efetivamente com os aspectos humanos envolvidos na introdução deliberada de inovação. Por outro lado, o conhecimento a ser introduzido, visando melhoria ou aperfeiçoamento na prática educacional, pode ser, não um conhecimento de tecnologia, mas de

natureza comportamental — conhecimento sobre aprendizagem participante, sobre mudança de atitudes, sobre as relações nas comunidades, sobre as habilidades cognitivas necessárias às novas carreiras etc.. Este conhecimento pode sugerir mudanças na estrutura relacional grupal da escola, nas relações entre professores e alunos, entre professores e diretores e pais de alunos, nas práticas de orientação etc.. Nesta área, os que pretendem introduzir inovações devem encarar os problemas de trabalho, com conhecimentos sobre o comportamento humano no planejamento, instalação e avaliação de tais inovações na prática educacional. Estas novas tecnologias, que envolvem pessoas, devem ser experimentadas, compreendidas e aceitas pelos professores e administradores, antes que possam ser utilizadas efetivamente com os estudantes.

Por conseguinte, quer a inovação se centralize na introdução de material técnico mais eficiente ou de tecnologias que envolvem as pessoas, na prática institucional, os processos de introdução de tais mudanças devem basear-se em conhecimento sólido sobre o comportamento humano e sobre os processos de mudança, do ponto de vista individual, organizacional, institucional e social geral.

2. Tipos e estratégias de mudanças

Uma das estratégias de mudanças mais empregadas é a que Chin e Benne (1969) chamaram de estratégia empírico-racional. A hipótese fundamental desta estratégia é que o homem se guia pela razão e utilizará esta racionalidade, em termos de seus interesses, na determinação das mudanças requeridas em seu comportamento. Uma inovação é proposta por alguém ou alguma organização que estabelece a situação mais desejável, mais efetiva e mais de acordo com os interesses e objetivos do indivíduo, grupo, organização ou comunidade que será afetada pela mudança. Porque o indivíduo (ou grupo) é tido como racional e movido por seu interesse, admite-se que adotará a mudança proposta, se puder ser racionalmente justificada e se puder ser