

MENTORIA E GESTÃO ESCOLAR: UMA PESQUISA-INTERVENÇÃO NO SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO DE ITAQUAQUECETUBA/SP

Cláudia Alencar Lopes

Secretaria Municipal de Educação, Ciência, Tecnologia e Inovação (Semecti);
Itaquaquecetuba, SP, Brasil

Universidade Federal de São Carlos, SP, Brasil – claudia.alencar@estudantes.ufscar.br

Camila Maria Chiari

Universidade Federal de São Carlos, SP, Brasil – chiari.camila@gmail.com

INTRODUÇÃO

Este resumo expandido apresenta uma pesquisa-intervenção em andamento, que se concentra no primeiro ciclo de Formação em Mentoria, especificamente, direcionado aos diretores escolares do Sistema Público Municipal de Ensino de Itaquaquecetuba em São Paulo. O estudo tem como objetivo acompanhar e analisar essa formação, promovendo uma reflexão acerca dos desafios e potencialidades inerentes ao desenvolvimento profissional dos diretores, no contexto da educação municipal.

A motivação para o início deste ciclo de formação em 2023 decorreu da constatação de que as abordagens convencionais se mostravam insuficientes para atender às demandas da gestão escolar. Apesar da preocupação inicial da secretaria em promover formações com foco na melhoria dos resultados das avaliações externas, almejava-se fortalecer um processo de identidade dos gestores.

Diante desse desafio, e considerando que, no mesmo período, a Secretaria Municipal de Educação, Ciência, Tecnologia e Inovação (Semecti) viabilizou a participação de um técnico de Secretaria e um diretor de escola no Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares – oferecido pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) em parceria com a Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC) –, foi iniciado o primeiro ciclo formativo de aperfeiçoamento em mentoria para Diretores de Escola.

Este ciclo foi concebido e desenvolvido sob a perspectiva de um “referencial teórico-metodológico com características de uma mentoria transformadora, com base na Relação com o Saber (RcS) (Charlot, 2000), que integra as três dimensões do aprender: saber acadêmico, prático e relacional” (Luiz, 2024, p. 13). Essa abordagem tornou

possível a realização desta pesquisa-intervenção, apresentada brevemente neste resumo expandido (Rocha; Aguiar, 2003)¹.

DESENVOLVIMENTO

Esta pesquisa-intervenção, de natureza qualitativa, encontra-se em desenvolvimento e é realizada na cidade de Itaquaquecetuba, no estado de São Paulo, com diretores escolares. Objetivou-se acompanhar o processo de implementação da formação continuada em mentoria para diretores, promovendo ajustes, quando considerados necessários, com base na escuta ativa dos participantes.

Em 2023, o Sistema Público Municipal de Ensino da cidade atendeu um total de 43.854 estudantes, regularmente matriculados nas unidades municipais ou subvencionadas, conforme demonstrado na tabela a seguir:

Quadro 1: Total de escolas atendidas pelo município (2023)

	Creche	Pré-escola	Ensino Fundamental	EJA
Escolas municipais	18	40	40	11
Subvencionadas	60	28	-	-
Total	78	68	40	11

Fonte: MEC/INEP. Censo Escolar – 2023²

O cenário da presente pesquisa-intervenção é composto por 18 creches, sendo 19 municipais e 60 subvencionadas, 21 pré-escolas e 40 escolas de Ensino Fundamental, das quais 11 oferecem ensino em tempo integral. Vale ressaltar que, durante este período, a maioria dos diretores ocupava seus cargos por indicação política, enquanto uma pequena parte era composta por professores do Sistema, que ingressaram por meio da condicionalidade 1 do VAAR (Valor Aluno Ano Resultado) do Fundeb. No entanto, é importante destacar que os municípios não contavam com um processo seletivo para o cargo de gestor escolar, fundamentado em critérios de mérito e desempenho.

Após a conclusão das dez salas de aprendizagem propostas para o ciclo de Formação, diversos momentos significativos de práticas e reflexões sobre o convívio

¹De acordo com Rocha e Aguiar (2003), ambientes de discussão coletiva nas práticas formativas incentivam o desenvolvimento de novas ideias e abordagens educacionais, impulsionando mudanças tanto na forma de refletir quanto nas práticas pedagógicas.

² Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Sinopse Estatística da Educação Básica 2023. Brasília: Inep, 2024.

escolar ocorreram entre os diretores e suas equipes, principalmente, com a utilização de técnicas como 'Que bom, que pena, que tal' e 'Ciclos das Estações' (Luiz, 2024).

Segundo Luiz (2024), ao adotar a cultura colaborativa, é possível distinguir o trabalho colaborativo do trabalho em equipe, que muitas vezes são confundidos na prática. O trabalho em equipe envolve uma tarefa ou ação realizada por várias pessoas, mas, geralmente, cada membro é responsável por uma parte específica, sem um envolvimento total com o grupo como um todo. A autora (2024) complementa que o foco dessa metodologia está na forma como o diretor valoriza seus colegas, especialmente por meio da prática da escuta ativa. É através desse reconhecimento e da disposição para ouvir o outro que se inicia a troca de conhecimentos e experiências durante a mentoria, o que contribui significativamente para o fortalecimento das relações interpessoais.

Com base em Charlot (2000), Luiz (2024) compreende que a aprendizagem ocorre na relação com o outro, consigo mesmo e com o mundo. Durante o ciclo das formações foi vivenciado a *Relação com o Saber* (RcS) e as figuras do aprender, isto é, saberes acadêmicos, práticos e relacionais. A partir desse referencial, foram agendados encontros entre pares, com pautas definidas a partir de seus problemas.

Devido à quantidade de salas de aprendizagem e à necessidade de concluir a formação dentro do semestre, evitando interrupções no ciclo, além de questões orçamentárias, foi necessário ajustar os encontros presenciais para o período integral, com uma média de seis horas diárias. Assim, garantiu-se o desenvolvimento de uma sala de aprendizagem por período, conforme detalhado no quadro a seguir:

Quadro 2 - Organização do Primeiro Ciclo Formativo – 2023

Data	Tempo Estimado	Modalidade	Sala de Aprendizagem
04/08/2023	3 horas	Presencial	Mentoria de diretores e cultura colaborativa
04/08/2023	3 horas		Bases técnicas e teóricas na mentoria de diretores
18/08/2023	3 horas	On-line	Momento para tirar dúvidas sobre o conteúdo ou tarefas da formação (realizadas no AVAMEC)
18/08/2023	3 horas		
15/09/2023	3 horas	Presencial	Comunicação e as relações interpessoais
15/09/2023	3 horas		Violências escolares e sociais: o desafio das relações cotidianas
22/09/2023	3 horas	On-line	Momento para tirar dúvidas sobre o conteúdo ou tarefas da formação (realizadas no AVAMEC)
22/09/2023	3 horas		
20/10/2023	3 horas	Presencial	Liderança do diretor de escola
20/10/2023	3 horas		Projeto Político Pedagógico e a mentoria de diretores
27/10/2023	3 horas	On-line	Momento para tirar dúvidas sobre o conteúdo ou tarefas da formação (realizadas no AVAMEC)
27/10/2023	3 horas		
10/11/2023	3 horas	Presencial	Gestão financeira e a infraestrutura da escola
10/11/2023	3 horas		Avaliação Educacional e a Gestão escolar
24/11/2023	3 horas	On-line	

24/11/2023	3 horas		Momento para tirar dúvidas sobre o conteúdo ou tarefas da formação (realizadas no AVAMEC)
01/12/2023	3 horas	Presencial	Orientação e organização para a realização do Seminário
20/12/2023	8 horas		Seminário: Mentoria de Diretores

Fonte: elaboração das autoras

Durante o ciclo formativo, mediado por técnicos da secretaria e uma formadora convidada, aconteceu a investigação com intervenção, com envolvimento respeitoso, pautado especialmente na gestão do tempo democrático de escuta para todos os envolvidos, sem perder de vista as demandas diárias. Vários foram os depoimentos e contribuições dos diretores participantes, algo que auxiliou as relações durante as trocas. Isso ocorre quando o diretor tem oportunidade de vivenciar a mentoria, se adaptar com maior facilidade ao seu trabalho na escola, aprimorar a conexão nas relações interpessoais e na comunicação, sentir-se mais motivado a aprender, inclusive em sua vida pessoal, e desenvolver maior autoconfiança, além de reduzir o estresse (Luiz, 2024).

Todo o movimento dos ciclos de formação contribuiu para a decisão da Semecti em elaborar um Programa de forma institucional³, mantendo a proposta original.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa-intervenção realizada com os diretores de escola do município de Itaquaquecetuba revelou a importância de um ciclo de formação pautado pela escuta ativa, pela troca de experiências e pelo fortalecimento da identidade dos diretores. A proposta de mentoria, baseada na cultura colaborativa e na abordagem das Relações com o Saber (RcS), demonstrou ser eficaz para a construção de um ambiente de aprendizagem transformadora, que contempla as dimensões acadêmica, prática e relacional do saber.

A continuidade do Programa, com a proposta de um ciclo permanente de formação, indica o compromisso da Secretaria Municipal (Semecti) em aprimorar as condições de liderança nas escolas municipais. Ao manter a estrutura original do curso, há uma indicação a respeito da importância de dar voz aos gestores e investir em processos formativos que considerem suas especificidades e as necessidades contextuais de cada unidade escolar. Dessa forma, a formação em mentoria se consolida como uma estratégia fundamental para fortalecer a gestão educacional, sendo que a pesquisa-

³ PORTARIA Nº 146.050, de 27 de janeiro de 2025. "Dispõe sobre o Programa de Aperfeiçoamento e Mentoria de Diretores de Secretaria Municipal de Educação, Ciência, Tecnologia e Inovação (SEMECTI).

intervenção continua nesse novo processo de implementação no município de Itaquaquecetuba.

REFERÊNCIAS

CHARLOT, B. **Da relação com o saber:** elementos para uma teoria. Tradução de Bruno Magne. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

LUIZ, M.C. **Formação de diretores de escola: uma proposta em mentoria.** São Carlos, Pedro & João Editores, 2024.

ROCHA, A.; AGUIAR, K. F. Pesquisa-intervenção e a produção de novas análises. **Psicologia: ciência e profissão**, Brasília, v. 23, n. 4, p. 64-73, dez. 2003.