

PESQUISA-INTERVENÇÃO COM GESTORES ESCOLARES: MENTORIA NA REDE MUNICIPAL DE RIBEIRÃO PRETO/SP

Alexsandra Gonçalves Zago
Secretaria Municipal de Educação de Ribeirão Preto (SME)
Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)
alexsandrazago@educacao.pmrp.sp.gov.br

Rafael José da Silveira
Secretaria Municipal de Educação de Ribeirão Preto (SME)
rafaelsilveira@educacao.pmrp.sp.gov.br

INTRODUÇÃO

Este resumo ampliado tem como objetivo apresentar uma pesquisa-intervenção¹, em desenvolvimento, vinculada a uma proposta de formação voltada aos diretores de escola recém-concursados na Rede Municipal de Educação de Ribeirão Preto-SP. A necessidade urgente de uma formação em 2024 surgiu em razão da realização de um concurso público para diretores. Com a convocação e efetivação dos aprovados, ocorreram diversas alterações na rede municipal, incluindo a nomeação de vários gestores sem experiência prévia na função, embora muitos já tivessem atuado como docentes na própria rede.

Diante desse novo cenário, tornou-se essencial uma proposta formativa que incentivasse o aprendizado dos diretores a partir de suas próprias experiências. Concomitantemente às mudanças, os técnicos da Secretaria Municipal de Educação (SME) participaram do 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).

Essa formação, com sua perspectiva teórico-metodológica, serviu de inspiração para a construção de uma proposta própria da SME, alinhada às necessidades formativas da rede. A necessidade da SME, de formação continuada, aliada à Formação em Mentoria de Diretores Escolares, viabilizou a realização desta pesquisa-intervenção (Rocha; Aguiar, 2003).

¹ Rocha e Aguiar (2003) afirmam que espaços de problematização coletiva nas práticas formativas favorecem a construção de novos pensamentos e abordagens na educação, promovendo mudanças tanto na reflexão quanto na ação pedagógica.

DESENVOLVIMENTO

A pesquisa-intervenção, de caráter qualitativo, está ocorrendo com diretores escolares, em Ribeirão Preto, São Paulo. O objetivo da investigação é implementar e ajustar, se necessário, esta ação formativa, ouvindo os diretores.

Em 2023, as redes públicas (estaduais e municipais) da cidade atenderam um total de 83.244 estudantes, dos quais 39.809 (48%) estavam matriculados na rede municipal, conforme demonstrado na tabela a seguir:

Quadro 1: Total de escolas por dependência administrativa (2023)

Localidade da Escola	Total Geral	Total de Urbana	Urbana			Total de Rural	Rural
			Estadual	Municipal	Privada		
Ribeirão Preto	386	383	75	109	199	3	3

Fonte: MEC/INEP. Censo Escolar – 2023²

O universo desta pesquisa está composto por 109 unidades municipais de ensino, sendo 33 escolas de ensino fundamental e 76 de educação infantil. Atualmente, 142 gestores escolares, todos oriundos de concurso público, atuam nas unidades municipais, sendo 66 no ensino fundamental e 76 na educação infantil.

A essência da mentoria de diretores está fundamentada em uma abordagem teórico-metodológica que valoriza os diversos saberes dos gestores, promovendo práticas democráticas no ambiente escolar. Por meio da escuta ativa, da cultura colaborativa e do aprendizado entre pares, busca-se fortalecer a gestão participativa e fomentar uma liderança mais reflexiva e compartilhada.

Segundo Luiz (2024), a escuta ativa é essencial para a ocorrer a cultura colaborativa na escola, pois envolve não apenas o ouvir, mas também o compreender de forma empática, sem julgamentos. A cultura colaborativa acontece de acordo com atitudes diárias, baseadas em apoio, confiança e abertura, permitindo que os participantes alcancem objetivos comuns de forma não hierarquizada, com todos se sentindo corresponsáveis pelos resultados. Também, baseada em Charlot (2000) e as figuras do aprender, Luiz (2024) afirma que aprender envolve passar da não posse à posse de um saber (saber-objeto), dominar uma atividade de forma pertinente (saber-prático) e

² Disponível em <https://inepdata.inep.gov.br/analytics/saw.dll?Dashboard> Acesso em 17 de junho de 2024.

entender as pessoas, estabelecendo uma relação intersubjetiva consigo e com os outros (saber-relacional).

Além disso, Libâneo (et.all 2012, p. 455) pontua que os diretores precisam de formação específica e competência técnica, incluindo liderança, capacidade de administração escolar e conhecimento das questões pedagógico-didáticas.

Em razão da quantidade de escolas da rede municipal, bem como a dimensão do seu território, dividiu-se os encontros formativos em sete regionais, todas contendo: Centros de Educação Infantil - CEI (creches), Escolas Municipais de Educação Infantil - EMEI (Pré-escola) e as Escolas de Ensino Fundamental - EMEF.

Os encontros formativos ocorreram na sede da Secretaria Municipal da Educação, e os diretores participaram de acordo com a sua regional, acompanhados pelos técnicos da SME que concluíram o Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria da UFSCar. Dividir os gestores em grupos menores (por regionais) tornou o encontro mais acolhedor e facilitou o processo de escuta ativa.

Embora cada escola em uma mesma regional tenha suas particularidades, elas tendem a enfrentar desafios comuns, pois atuam em contextos semelhantes. A investigação não pretendeu confrontar as realidades entre as regionais, mas exemplificar a organização dos encontros, cujo formato foi replicado para todos os grupos.

A partir de junho de 2024, os encontros formativos mensais começaram com as narrativas pessoais e profissionais, buscando promover o conhecimento mútuo, o compartilhamento de histórias e a apresentação dos desafios enfrentados nas escolas. No mês de julho, a equipe de técnicos da SME apresentou a linha teórico-metodológica que estruturou os encontros.

Com esse referencial, elaborou-se um formato de encontros, com pautas elencadas a partir de problemas apresentados pelos gestores no mês anterior, com a seguinte organização:

Quadro 2 - Organização de encontro formativo com gestores em julho de 2024

Pauta	Dinâmica	Tempo aproximado
Eleição do representante de regional	Foi realizada uma eleição entre os gestores para escolher representantes das regionais junto à SME, sempre que necessário. Foram eleitos dois representantes: um da educação infantil e outro do ensino fundamental.	30 minutos

Feedback de palestra realizada	Os gestores compartilharam suas considerações sobre uma palestra que participaram sobre lideranças escolares.	30 minutos
Apresentação da proposta de mentoria	A proposta foi conduzida pelos técnicos da SME que apresentaram os fundamentos teóricos-metodológicos da formação em mentoria.	60 minutos
Discussões em pequenos grupos	Os gestores se dividiram em dois grupos: um composto por profissionais que atuam na educação infantil (8 membros) e outro do ensino fundamental (7 membros).	20 minutos
Apresentação dos representantes dos pequenos grupos	Cada grupo indicou um membro para apresentar, na reunião, a proposta de reorganização do horário dos gestores. Os gestores do ensino fundamental sugeriram que cada um definisse seu horário, respeitando o limite de oito horas diárias e o horário de almoço, enquanto os da educação infantil propuseram maior flexibilidade, incluindo a redução do almoço para uma hora.	40 minutos

Fonte: Elaborado pelos autores.

Durante as falas e, portanto, na escuta ativa, a equipe da SME mediu o encontro, estabeleceu o tempo de cada participante de forma democrática e registrou as informações, garantindo que o encontro mantivesse objetividade e caráter propositivo, sem perder a dialogicidade.

Nesta reunião, foi utilizada a técnica “Que bom! Que pena! Que tal!” (Luiz, 2024). A estratégia foi bem recebida, especialmente porque, sob a perspectiva da cultura colaborativa, discutiu-se um assunto que causou certa controvérsia: o horário de trabalho dos novos gestores, regulamentado pelo Decreto 267, de 11 de dezembro de 2023. De modo geral, os gestores apontavam que os horários de trabalho eram rígidos e não atendiam às demandas da organização escolar.

A SME justificou os motivos para a elaboração do decreto, mas reconheceu a necessidade de revisar essa regra. Aproveitamos essa oportunidade para inserir a discussão na proposta formativa de mentoria, com o objetivo de elaborar uma nova regra com base nas soluções propostas pelos próprios gestores, criando maior legitimidade e fomentando a cultura colaborativa entre os gestores e a SME.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação para a proposta de Mentoria de Gestores Escolares no âmbito da rede municipal de ensino de Ribeirão Preto decorreu da necessidade de oferecer formação que valorize, sobretudo, a construção e compartilhamento de saberes práticos necessários ao exercício da administração escolar.

Em que pese o pouco tempo da pesquisa-intervenção, ainda em andamento, e seu formato de encontros com a mentoria, as primeiras impressões indicam que esta dinâmica tem o potencial de criar um ambiente de maior empatia, diálogo e, por consequência, respeito à condição de cada sujeito, isso implica, tanto na compreensão das reais necessidades das unidades escolares quanto nos espaços de execução das políticas públicas, como elaboração de normativas que fomente a qualidade do ensino e da aprendizagem dos estudantes.

REFERÊNCIAS

LIBÂNEO, J.C.; OLIVEIRA J.F de; TOSCHI, M.S. **Educação Escolar: Políticas, Estrutura e Organização**. São Paulo: Cortez, 2012.

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

RIBEIRÃO PRETO. **Decreto nº 267, de 11 de dezembro de 2023. Regulamenta a Lei Complementar 3166, de 10 de março de 2023**, que dispõe sobre a criação dos cargos de provimento efetivo de gestor escolar junto a Secretaria Municipal da Educação. Ribeirão Preto, SP.

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.