

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
Fernanda Garcia Montoya Ribeiro Correia

**EFEITOS DO MODELO DE GESTÃO ESCOLAR NO
PROCESSO DE FORMAÇÃO E NA PRÁTICA DOCENTE: com
a palavra, os professores**

Taubaté – SP

2024

Fernanda Garcia Montoya Ribeiro Correia

**EFEITOS DO MODELO DE GESTÃO ESCOLAR NO
PROCESSO DE FORMAÇÃO E NA PRÁTICA DOCENTE: com
a palavra, os professores**

Dissertação apresentada à banca da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Mestre pelo Mestrado Profissional em Educação Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Formação Docente para a Educação Básica

Linha de Pesquisa: Formação Docente e Desenvolvimento Profissional.

Orientador: Prof. Dr. Cesar Augusto Eugenio

Taubaté – SP

2024

**Grupo Especial de Tratamento da Informação – GETI
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBi
Universidade de Taubaté - UNITAU**

C824e Correia, Fernanda Garcia Montoya Ribeiro
Efeitos do modelo de gestão escolar no processo de formação
e na prática docente : com a palavra, os professores / Fernanda
Garcia Montoya Ribeiro Correia. -- 2024.
167 f. : il.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté,
Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação, Taubaté, 2024.
Orientação: Prof. Dr. Cesar Augusto Eugenio, Departamento de
Pedagogia.

1. Gestão democrática. 2. Professor participativo. 3. Práticas
pedagógicas. I. Universidade de Taubaté. Programa de
Pós-graduação em Educação. II. Título.

CDD – 370

FERNANDA GARCIA MONTOYA RIBEIRO CORREIA

EFEITOS DO MODELO DE GESTÃO ESCOLAR NO PROCESSO DE FORMAÇÃO E NA PRÁTICA DOCENTE: com a palavra, os professores

Dissertação apresentada à banca da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Mestre pelo Mestrado Profissional em Educação Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Formação Docente para a Educação Básica

Linha de Pesquisa: Formação Docente e Desenvolvimento Profissional.

Orientador: Prof. Dr. Cesar Augusto Eugenio

Data: 12 de março de 2024

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Pr. Dr. Cesar Augusto Eugenio

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Profa. Dra. Ana Maria Gimenes Corrêa Calil

Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Profa. Dra. Marili Moreira da Silva Vieira

Universidade Presbiteriana
Mackenzie

Assinatura _____

Dedico este trabalho ao meu marido Anderson e
meus filhos Daniel e Lucas,
com todo o meu amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade de Taubaté, que com tanta excelência sedia este curso de Mestrado em Educação e nos permite alçar voos mais arrojados.

À coordenadora deste curso, a Professora Doutora Juliana Bussolotti, sempre atenciosa e gentil. Agradeço sinceramente ao meu orientador, Professor Doutor Cesar Augusto Eugenio, pela orientação, paciência e apoio ao longo deste processo. Seu conhecimento foi inestimável para o desenvolvimento deste trabalho.

Gostaria de expressar minha gratidão aos membros da banca examinadora, Professora Doutora Ana Maria Gimenes Corrêa Calil e Professora Doutora Marili Moreira da Silva Vieira, por dedicarem seu tempo e expertise para revisar este trabalho e fornecer críticas construtivas que contribuíram significativamente para sua melhoria.

Agradeço à minha família pelo apoio incondicional e encorajamento ao longo deste caminho. Seu amor e compreensão foram fundamentais para me manter focada e motivada durante os momentos desafiadores.

Aos meus amigos e colegas de curso, agradeço pelo apoio mútuo, troca de ideias e pela atmosfera colaborativa que tornou esta jornada mais enriquecedora.

Agradeço a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para este trabalho, cito aqui os professores entrevistados, mesmo que não tenham sido mencionados especificamente. Sua contribuição foi fundamental para o sucesso deste projeto.

Obrigada meu Deus e Salvador, Jesus Cristo!

“Ninguém faz nada grande sozinho. Se fizer sozinho é porque não é grande”.

(CARLITO PAES, 2023, 134)

RESUMO

Este trabalho investigativo se insere na linha de pesquisa “Formação Docente e Desenvolvimento Profissional” do Mestrado Profissional em Educação da Universidade de Taubaté. Tem por objetivo analisar os efeitos possíveis do modelo de gestão escolar na prática pedagógica de acordo com o que pensa um grupo de professores que atuam numa escola da Rede Estadual de um município da Região Metropolitana do Vale do Paraíba paulista. Os conceitos de gestão e de participação, nodais à pesquisa, foram fundamentados em Lück (2013, 2012) e Paro (2018, 2016, 2015) e os debates acerca da formação de professores. A base teórica ficou, principalmente, por conta de leituras em Nóvoa (2022, 1997) e Gatti (2021, 2019, 2017). O desenvolvimento da pesquisa se deu em duas etapas complementares: documental, ao se analisar o Projeto Político-Pedagógico da escola pesquisada, e de campo com abordagem qualitativa, ao se realizar entrevistas por meio de roteiro semiestruturado, com seis docentes voluntários que atuam na mesma unidade escolar em foco. Além de, necessariamente, atuarem na escola pesquisada, dois outros critérios foram usados para selecionar os docentes voluntários: um professor de cada segmento, a saber, Ensino Fundamental Anos Iniciais, Ensino Fundamental Anos Finais e Ensino Médio e, de acordo com Huberman (2000), com menos de seis anos de atuação dentre os menos experientes e com mais de seis anos como sendo aqueles com maior experiência profissional. As entrevistas foram individuais e remotas resguardando a privacidade dos participantes que, neste trabalho, foram nomeados por letras do alfabeto de A a F. Quanto ao método de análise dos dados, optou-se pela análise de conteúdo orientada por Bardin (2000). Algumas conclusões foram possíveis: tanto a participação quanto a falta dela no processo de gestão escolar, influenciam na formação e na prática pedagógica, de acordo com os docentes entrevistados; há a necessidade de os gestores das escolas promoverem e incentivarem momentos de formação continuada para, inicialmente, ampliar-se a participação dos professores no processo de gestão das escolas, o que é exercício da própria cidadania. Os docentes também apontaram para a importância da criação de grupos de discussão referentes aos temas relacionados à gestão democrática e sua possível relação com a prática docente. Por fim, apresenta-se o Produto Técnico “Guia Prático do Gestor Escolar: formando professores participativos”, que consiste em um tutorial para que o gestor desenvolva dez encontros formativos, preferencialmente no horário de HTPC, para que os professores possam compreender a importância da sua participação no processo de gestão escolar, bem como no desenvolvimento do Projeto Político Pedagógico da escola.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão democrática. Professor participativo. Práticas pedagógicas.

ABSTRACT

This investigative work is part of the research line “Teacher Training and Professional Development” of the Professional master’s in education at the University of Taubaté. It aims to analyze the possible effects of the school management model on pedagogical practice according to the thoughts of a group of teachers who work in a State School in a municipality in the Metropolitan Region of Vale do Paraíba in São Paulo. The concepts of management and participation, central to the research, were based on Lück (2013, 2012) and Paro (2018, 2016, 2015) and the debates about teacher training. The theoretical basis was mainly based on readings in Nóvoa (2022, 1997) and Gatti (2021, 2019, 2017). The development of the research took place in two complementary stages: documentary, when analyzing the Political-Pedagogical Project of the researched school, and field with a qualitative approach, when carrying out interviews using a semi-structured script, with six volunteer teachers who work in the same school unit in focus. In addition to necessarily working in the researched school, two other criteria were used to select the volunteer teachers: one teacher from each segment, namely, Elementary Education Early Years, Elementary Education Final Years and High School and, according to Huberman (2000), with less than six years of experience among the least experienced and with more than six years as those with the most professional experience. The interviews were individual and remote, protecting the privacy of the participants who, in this work, were named by letters of the alphabet from A to F. As for the data analysis method, we opted for content analysis guided by Bardin (2000). Some conclusions were possible: both participation and lack thereof in the school management process influence training and pedagogical practice, according to the teachers interviewed; there is a need for school managers to promote and encourage moments of continued training to, initially, expand the participation of teachers in the school management process, which is an exercise of citizenship itself. Teachers also pointed to the importance of creating discussion groups regarding topics related to democratic management and its possible relationship with teaching practice. Finally, the Technical Product “Practical Guide for the School Manager: training participatory teachers” is presented, which consists of a tutorial for the manager to develop ten training meetings, preferably during HTPC hours, so that teachers can understand the importance of their participation in the school management process, as well as in the development of the school's Pedagogical Political Project.

KEYWORDS: Democratic management. Participatory teacher. pedagogical practices.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Figura 1: Evolução IDEB - Anos Iniciais | 47 |
| Figura 2 – Evolução IDEB Anos Finais | 48 |
| Figura 3 – Evolução IDEB Ensino Médio | 48 |
| Figura 4 – Dos Princípios da Escola | 61 |
| Figura 5 – Gestão de Pessoas | 62 |
| Figura 6 – Das Competências do Professor | 64 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Critério de escolha dos professores entrevistados | 42 |
| Tabela 2 – Distribuição dos discentes | 46 |
| Tabela 3 – Distribuição dos docentes por segmento e situação de contrato | 47 |
| Tabela 4 – Comparativo IDEB | 49 |
| Tabela 5 – Perfil dos docentes entrevistados | 49 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 – Material Didático do Programa “Progestão” | 35 |
| Quadro 2 – Características da Escola | 46 |

LISTA DE SIGLAS

| | | |
|--------|---|--|
| CEP | _ | Comitê de Ética em Pesquisa Humana |
| CONCED | _ | Conselho Nacional de Secretários de Educação |
| BNCC | _ | Base Nacional Comum Curricular |
| HTPC | - | Horário de Trabalho Pedagógico Coletivo |
| IDEB | _ | Índice de Desenvolvimento da Educação Básica |
| INEP | _ | Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira |
| LDB | _ | Lei de Diretrizes e Bases da Educação |
| MEC | _ | Ministério da Educação |
| MPE | _ | Mestrado Profissional em Educação |
| NSE | _ | Nível Sócio Econômico |
| PIBID | _ | Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência |
| PPP | _ | Projeto Político Pedagógico |
| TCLE | _ | Termo de Consentimento Livre e Esclarecido |
| UNITAU | _ | Universidade de Taubaté |

SUMÁRIO

RESUMO DO MEMORIAL

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 20 |
| 1.1 Relevância do Estudo / Justificativa | 24 |
| 1.2 Delimitação do Estudo | 25 |
| 1.3 Problema | 26 |
| 1.4 Objetivos | 26 |
| 1.4.1 Objetivo Geral | 26 |
| 1.4.2 Objetivos Específicos | 26 |
| 1.5 Organização da Dissertação | 26 |
| 2 REVISÃO DE LITERATURA | 28 |
| 2.1 Referencial Teórico | 28 |
| 2.1.1 A gestão democrático-participativa | 28 |
| 2.1.2 O professor como sujeito do seu conhecimento | 30 |
| 2.1.3 As interações humanas e a produção dos saberes pedagógicos | 31 |
| 2.1.4 O Progestão como iniciativa de formar a gestão democrático-participativa | 33 |
| 2.2 Panorama das pesquisas sobre o dos efeitos do modelo de gestão escolar na formação e na prática docente | 36 |
| 3 METODOLOGIA | 41 |
| 3.1 Caracterização da pesquisa | 41 |
| 3.2 Participantes | 41 |

| | |
|---|-----------|
| 3.3 Instrumentos de pesquisa | 43 |
| 3.4 Procedimento para a coleta de dados | 43 |
| 3.5 Procedimento para a análise dos dados | 44 |
| 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO | 45 |
| 4.1 Breve histórico da escola pesquisada | 45 |
| 4.2 Características gerais da escola pesquisada | 46 |
| 4.3 Análise dos conteúdos das entrevistas | 50 |
| 4.3.1 Percepções dos entrevistados sobre gestão democrática | 51 |
| 4.3.2 O modelo de gestão praticado na escola, na opinião dos entrevistados | 53 |
| 4.3.3 Participação dos entrevistados na gestão da escola | 57 |
| 4.3.4 Perspectiva dos entrevistados em relação à sua participação no processo de gestão | 59 |
| 4.3.5 Percepção dos professores entrevistados sobre os efeitos produzidos nos seus processos de formação, pelo modelo de gestão da escola | 65 |
| 4.3.6 Os efeitos da gestão produzidos no fazer pedagógico dos professores | 68 |
| 4.4. Análise de categorias não definidas <i>a priori</i> | 72 |
| 4.4.1 Abrangência do exercício da cidadania | 72 |
| 4.4.2 Níveis de estímulo ao aperfeiçoamento profissional contínuo | 74 |
| 4.4.3 Possíveis formas de participação na gestão escolar | 76 |
| 4.5 Um projeto de incentivo à participação democrática | 77 |
| 4.5.1 Estrutura do produto técnico | 78 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 80 |
| REFERÊNCIAS | 82 |

| | |
|--|-----|
| APÊNDICE A – Memorial | 89 |
| APÊNDICE B – Roteiro para a entrevista | 107 |
| APÊNDICE C – Transcrição das entrevistas | 108 |
| APÊNDICE D – Capa do Produto Técnico | 160 |
| ANEXO A – Ofício Enviado à Instituição | 161 |
| ANEXO B – Modelo de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido | 162 |
| ANEXO C – Carta de anuência fornecida pela escola | 164 |
| ANEXO D – Parecer consubstanciado do CEP | 165 |

RESUMO DO MEMORIAL

INTRODUÇÃO

Por meio deste memorial, busco resumir minha trajetória de vida como um conjunto de aprendizagens que me conduziram a pesquisar a temática da gestão escolar enquanto instrumento de comunhão entre membros de uma mesma comunidade e que buscam o mesmo ideal: o do ensino de qualidade para todos.

Desta forma, torna-se fundamental a realização desta análise a respeito de minha trajetória de vida que contém tanto sucessos quanto fracassos, momentos alegres e tristes, obstáculos e pontes, que me conduziram a este ponto da vida onde busco conectar tais fatos ao motivo que impulsiona minha investigação científica, pois como afirma Cortella (2016, p. 27), “quem tem um motivo que o impulsiona consegue atingir a excelência”. Portanto, faz parte do objetivo da escrita destas memórias, identificar o que realmente me impulsiona como pesquisadora.

MINHAS MEMÓRIAS

1. A educação na infância

Sou professora de profissão, por escolha. Estou diretora de uma escola privada nas atribuições da minha função, mas, para compreender as escolhas que fiz, profissionalmente, é necessário regressar ao final dos anos 1970, quando minha trajetória escolar teve início.

Aos três anos de idade, minha mãe me colocou numa escola pré-primária pequena, de bairro, com o objetivo de que eu pudesse me socializar com outras crianças, principalmente após a chegada de minha irmã caçula.

2. A escolarização – do Ensino Fundamental ao Superior

No início dos anos 1980, iniciei o primeiro ano do antigo Primeiro Grau em uma escola da rede estadual de ensino na periferia do município de São Paulo. Estávamos num processo de transição entre o regime militar e o regime democrático.

O cenário da retomada da democracia em nosso país, chocava-se, com um cenário internacional em que ocorria um processo de avanço do Neoliberalismo, com o estímulo à privatização dos direitos sociais. Diante deste contexto, forma-se em nosso país a polarização

entre os defensores da educação pública e os defensores da educação privada. Para este segundo grupo, torna-se legítimo que a sociedade civil passe a gerenciar a educação em detrimento do estabelecimento de uma gestão democrática nas escolas públicas.

Era perceptível, até mesmo para uma menina de 7 anos de idade, uma certa atmosfera de desamparo em relação aos cuidados com a infraestrutura e ao acompanhamento dos procedimentos realizados na escola.

Diante desta perspectiva de uma escola em que havia pouca mobilização para que os alunos tivessem o mínimo de diversidade nos conteúdos curriculares, principalmente para aqueles que haviam acabado de sair de uma “escolinha de bairro”, onde tudo era lúdico e intimista, foi que iniciei meu processo de alfabetização.

Verifica-se no dispositivo na Lei n. 5.692, de 11 de agosto de 1971, no seu art. 4º, que estava em vigência em 1981, que havia a possibilidade de implementação de elementos diversificados no currículo escolar, para atender às diferenças individuais dos alunos, conforme *caput* a seguir:

Art. 4º Os currículos do ensino de 1º e 2º graus terão um núcleo comum, obrigatório em âmbito nacional, e uma parte diversificada para atender, conforme as necessidades e possibilidades concretas, às peculiaridades locais, aos planos dos estabelecimentos e às diferenças individuais dos alunos.

Apesar deste dispositivo legal, não foi o que vi durante minha vida escolar. Ao refletir a respeito das questões que motivaram minha escolha pela carreira docente, somava-se o fascínio que sempre senti pelos professores com os quais convivi na infância e adolescência, principalmente os que eram membros da minha família.

Cresci trazendo comigo a ideia de que para ser professor, a principal característica que um indivíduo deveria ter era saber muito sobre o assunto que iria lecionar. Contudo, não conseguia compreender por que, quase sempre, as aulas eram tão enfadonhas e por que os professores, sendo tão entendedores de tantas coisas, não percebiam que precisavam transformá-las em algo mais interessante. Afinal, quem é que decidia que tudo deveria ser daquele jeito? Quem é que decidia o que deveríamos estudar? Claro, que na minha concepção de aluna de quinta série, àquela altura da minha vida, eu supunha que cada professor decidia estas coisas. Esse provável poder de decisão sobre o que seria lecionado e sobre quais atividades seriam aplicadas, era mais um dos fatores que me atraíram para essa profissão.

Para Nóvoa (2007), os saberes profissionais do docente têm relação com saber produzir a mediação entre os saberes que integram e os que mobilizam, ou seja, saber o que ensinar e como ensinar aquilo que se sabe, vai muito além de ter esta capacidade de dominar os conhecimentos essenciais da sua disciplina:

Saber produzir essa mediação não é um dom, embora alguns o tenham; não é uma técnica, embora requeira uma excelente operacionalização técnico-estratégica; não é uma vocação, embora alguns a possam sentir. É ser um profissional de ensino, legitimado por um conhecimento específico exigente e complexo Roldão (2007, p. 102).

Estes questionamentos, evidentemente, se arrastaram para o Ensino Médio e, posteriormente, para o Ensino Superior. A faculdade, como era de se esperar, foi uma continuação do Ensino Médio em termos metodológicos e didáticos. Foram 4 anos de aulas expositivas no curso de Administração de Empresas.

3. O despertar para a questão da Gestão Participativa

Aos 27 anos de idade me mudei com meu esposo para o Canadá. Lá tivemos dois filhos e comecei a observar o que eu considerava vantagens e desvantagens das práticas daquela sociedade. Principalmente, no que dizia respeito à Educação.

Em relação ao sistema educacional canadense, observa-se que não há uma centralidade nas diretrizes em que todo o país precisa cumprir, cada província decide, por meio de representantes de toda a comunidade, os conteúdos e regras que melhor se ajustam às suas necessidades e objetivos específicos. A despeito disso, há um comprometimento de toda a sociedade em oferecer a todos os estudantes, as mesmas oportunidades, apesar de diferenças nas políticas educacionais (Coughlan, 2017).

O autor ainda afirma que: “O país não é uma nação de extremos”. Pelo contrário, seus resultados mostram uma média alta, com pouca diferença entre os estudantes mais e menos favorecidos. Foi então que comecei a me interessar por compreender como as diferenças na estrutura do sistema educacional podem influenciar em toda a estrutura social de um país e vice-versa.

4. Trajetória profissional

Até meus 25 anos de idade trabalhei na área administrativa e financeira em bancos e em empresas privadas. Em 2007, retomei meu projeto de estudar Pedagogia, mas desta vez, na Universidade Federal de São Carlos. Durante o período em que cursei Pedagogia, pude fazer estágio em escolas da rede pública.

Trabalhei por um curto período, na Educação Infantil, numa escola de periferia da rede municipal de Mogi das Cruzes. Em seguida, comecei a trabalhar como professora de uma turma do período integral, numa recém-inaugurada escola privada na minha cidade, chamada Colégio Inspire. Depois de 5 anos me mudei para Brasília onde pude atuar como gestora na área pedagógica dos anos iniciais do Ensino Fundamental. Ao voltar, trabalhei como coordenadora numa recém-inaugurada faculdade do mesmo grupo do Colégio Inspire e, recentemente, fui convidada a assumir a direção deste mesmo colégio.

Todas estas minhas percepções, pude usar como instrumento de aprimoramento da minha prática profissional, principalmente quando estive nos cargos de gestão. Hoje, estou tendo uma oportunidade ainda maior, pois o cargo de diretora abre muito mais possibilidades e autonomia para a prática da gestão participativa, bem como o de uma gestão que influencia a equipe e impulsiona para os ideais democráticos.

Espero que minha equipe docente possa se inspirar nas minhas ações e promover um ambiente de diálogo e envolvimento com seus estudantes, bem como na gestão de sua sala de aula.

De acordo com André (2004), para o professor, o memorial “é o instrumento em que registra descobertas, mudanças na sua prática e na sua trajetória pessoal e profissional, expressa suas emoções, seus sucessos, suas dúvidas e vai, assim, construindo a sua identidade profissional.”

Desta forma, entusiasmo-me profundamente com o reconhecimento de que sou um sujeito reflexivo desde muito cedo e agora, com a oportunidade de divulgar estas minhas inquietações por meio da pesquisa científica. Rumo a novas descobertas!

1 INTRODUÇÃO

A educação busca formar os indivíduos para a prática e para o direito à cidadania, visando trazer à luz o conhecimento, a ciência, a criticidade, a capacidade de identificar fatos, analisá-los por meio do levantamento de hipóteses, encontrando formas de aprimorar o que já existe e de se reinventar valendo-se do conhecimento adquirido.

Por isso, para que esse objetivo seja alcançado, um fator muito importante deve ser observado: que modelo de gestão está sendo praticado nas escolas. Deve-se dar atenção a este aspecto porque, dependendo de como as escolas estão sendo administradas, provavelmente, refletirá no fazer docente e impactará na aprendizagem dos alunos.

O artigo 1º da Carta Magna da República Federativa do Brasil aponta o exercício da cidadania como um dos fundamentos para a constituição do Estado Democrático de Direito e para o estabelecimento efetivo da democracia, ou seja, não há democracia sem o exercício da cidadania e a escola é o espaço propício para formar os cidadãos, por meio de uma educação integral e holística, conforme Gadotti (2009, p. 57):

É preciso investir na cidadania, na democracia como modo de vida social, na formação para e pela cidadania, para o exercício da cidadania desde a infância. A população tem o direito de saber quais são os seus direitos e deveres. Precisamos de uma população bem informada. A informação é o primeiro de todos os direitos humanos, pois, sem ela, as pessoas não têm acesso a outros direitos.

É na escola que a informação é transformada em saber sistematizado, por meio das experiências individuais e coletivas. Essas experiências passam a fazer sentido com foco na emancipação dos sujeitos:

O estímulo à participação dos estudantes na escola é extremamente importante para a assimilação do que é ser cidadão, e para sentir-se sujeito do processo educacional. A escola cidadã deve partir da necessidade dos alunos, defendendo sempre a educação dialógica. Para além dos conteúdos resultantes do conhecimento historicamente acumulado, a cidadania deve ser vivenciada na escola (Brabo, 2021).

Porém, cada geração é influenciada pelo contexto histórico em que está inserida e, por isso, algumas vezes, se uma parcela de educadores, não foi estimulada a desenvolver a identidade cidadã na época em que eram estudantes, necessita de exemplos de cidadania para seguirem. Esses exemplos podem ser encontrados na prática democrática dos gestores das

escolas em que trabalham, para então, uma vez internalizados por meio da participação democrática, poderem ser reproduzidos por esses professores, na sua prática educativa, com seus alunos.

O saber docente é um conjunto de saberes sociais que serão legitimados na medida em que estiverem inseridos nas escolas, universidades, grupos científicos ou de pesquisa e, num processo dialético, são fundamentais na indicação do que se deve aprender e o que se deve ensinar. Por isso, supõe-se que o ensinar a cidadania, só ocorre quando o professor já internalizou sua própria identidade cidadã (Tardif, 2014, p. 31).

Para dar exemplo de gestão democrática e influenciar a formação e a prática docente, o gestor, que também é um professor, deve compreender e acreditar na gestão democrática. Isso se dá por meio de uma formação sólida com bases na democracia e na participação. A partir daí, os gestores estarão aptos a compreender a importância da formação continuada do professor para o mesmo fim.

O processo de ensino se torna um ciclo de aprendizagens colaborativas, em que professores aprendem reflexivamente nas atividades que praticam e nas interações que estabelecem. Os alunos aprendem com as experiências participativas e com o exemplo de práticas democráticas dos professores e demais sujeitos da comunidade escolar. Estes, por sua vez, transformam o ambiente de maneira que o próprio modelo de gestão passa por um aperfeiçoamento contínuo e volta a impactar o processo de formação e a prática dos professores.

A aprendizagem significativa depende, principalmente, da participação ativa do aprendente. No caso do professor não é diferente, isto porque, ora o professor atua como o facilitador do processo de aprendizagem dos seus alunos e, nestes momentos também adquire conhecimento por meio da reflexão de sua própria prática docente e das interações que realiza com os demais sujeitos da comunidade escolar, ora atua como aluno nos seus espaços de formação e capacitação. De acordo com Tardif (2014, p. 230):

(...) um professor de profissão não é somente alguém que aplica conhecimentos produzidos por outros, não é somente um agente determinado por mecanismos sociais: é um ator no sentido forte do termo, isto é, um sujeito que assume sua prática a partir dos significados que ele mesmo lhe dá, um sujeito que possui conhecimentos e um saber-fazer proveniente de sua própria atividade e a partir dos quais ele a estrutura e a orienta.

O conhecimento do professor provém, em grande parte, de sua reflexão acerca da atividade que realiza e do papel que desempenha enquanto docente. Roldão (2007, p. 102),

expressa seu anseio para que o processo de aquisição de conhecimento por parte do professor seja analítico, consciente e permanentemente atualizado.

Que a informação se torne conhecimento e que o conhecimento seja algo democraticamente acessível, num mundo em que conhecer é poder, depende em larga medida deste novo salto na profissionalização dos professores: a afirmação e o reforço de um saber profissional mais analítico, consistente e em permanente actualização, claro na sua especificidade, e sólido nos seus fundamentos.

A atividade realizada pelo professor constitui uma prática social que ocorre, predominantemente, dentro de um contexto social educativo, principalmente, mesmo que não somente, na escola. Para Tardif (2014, p. 31), o saber docente é um conjunto de “saberes sociais” que serão legitimados na medida em que estiverem inseridos nas escolas, universidades, grupos científicos ou de pesquisa e, num processo dialético, são fundamentais na indicação do que se deve aprender e o que se deve ensinar.

Esta instituição chamada de escola, possui características organizacionais inerentes às relações humanas estabelecidas entre e pelos sujeitos que a compõem: professores, alunos, equipe gestora, funcionários e, de forma extensiva, pais e responsáveis de maneira geral. Na escola, cada indivíduo realiza sua atividade, que irá impactar, de alguma maneira, na realização da atividade dos demais, pois “toda pessoa tem um poder de influência sobre o contexto de que faz parte, exercendo-o, independentemente de sua consciência desse fato e da direção e intenção de sua atividade” (Lück, 2013, p. 31).

Considerando-se a instituição escolar como um palco de atores diversos, que impactam de alguma maneira o cotidiano uns dos outros, pode-se considerar que a escola é uma organização socialmente marcada pelas interações entre as pessoas e que possui sua cultura organizacional, que constitui a ideia de um sistema sociocultural, conforme Libâneo (2018, p. 85):

As escolas são, portanto, organizações, e nelas sobressai a interação entre as pessoas, para a promoção da formação humana. Para que as organizações funcionem e, assim, realizem seus objetivos, requer-se a tomada de decisões e a direção e controle dessas decisões. É este o processo que denominamos de gestão. (Libâneo, 2018, p. 87).

Dentro desta perspectiva da gestão enquanto processo de tomada de decisões e de controle de ações que promovem as interações e, por conseguinte, as aprendizagens que advém destas interações, verifica-se que “(...) a participação é ingrediente dos próprios objetivos da

escola e da educação” (Libâneo, 2018, p. 117), pois, tanto os aspectos organizacionais como currículo, formação docente, metodologias, avaliações etc. como os aspectos de gestão da escola devem promover meios e condições para a efetivação da aprendizagem, não somente dos alunos, mas de todos os sujeitos envolvidos neste processo.

(...) relações administrativas, sejam elas autoritárias, democráticas ou demasiado frouxas, induzem “práticas” semelhantes entre professores e alunos. Isso quer dizer que a organização escolar é um espaço de aprendizagem profissional tanto pelo lado negativo quanto pelo lado positivo. À medida que os professores participam ativamente da organização do trabalho escolar, numa relação colaborativa, aprendem novos saberes profissionais, um modo de agir coletivo em favor da formação dos alunos (Libâneo, 2018, p. 25).

Isto quer dizer que o processo de ensino se torna um ciclo de aprendizagens colaborativas, em que professores aprendem reflexivamente nas atividades que praticam e nas interações que estabelecem, alunos aprendem com as experiências participativas e com o exemplo de práticas democráticas dos professores e demais sujeitos da comunidade escolar, que por sua vez, transformam o ambiente de maneira que o próprio modelo de gestão passa por um aperfeiçoamento contínuo e volta a impactar o processo de formação e a prática dos professores.

Legalmente, o modelo de gestão escolar, das escolas das redes públicas brasileiras, já é previamente definido pela Constituição Federal, ou seja, o modelo de gestão democrática é previsto conforme o parágrafo VI, do artigo 206, sustentado por princípios norteadores de uma educação de qualidade em seu parágrafo VII. Esses princípios encontram-se legitimados também no artigo 3º, VIII, da Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

Porém, devido às peculiaridades organizacionais das instituições de ensino, a prática da gestão democrática acaba encontrando alguns entraves e nem sempre é realizada de acordo com o idealizado pela legislação, pois este modelo de gestão escolar requer que o processo seja conduzido coletivamente, por meio de ações e organização específica como o Conselho de Escola, Associação de Pais e Mestres e assembleias formadas por membros da comunidade escolar de forma ampla, de modo a reunir e discutir os coletivamente, os temas de interesse de toda comunidade escolar, sem permitir que se sobressaia o individual neste processo. Participar da gestão escolar não se resume a votar numa assembleia ou num conselho de classe, significa participar de todas as etapas do processo de planejamento e da tomada de decisões que

impactam a vida da escola, inclusive, o que não poderia ser diferente, os processos de ensino e de aprendizagem.

É neste sentido que esta pesquisa busca entender em que medida o modelo de gestão de uma escola da rede estadual de ensino, da Região Metropolitana do Vale do Paraíba paulista, pode influenciar na formação e na prática pedagógica de um grupo de docentes, de acordo com o ponto de vista desses mesmos docentes.

1.1 Relevância do Estudo / Justificativa

A questão central desta pesquisa foi motivada pelas lacunas existentes, decorrentes das experiências da própria pesquisadora, em relação à sua participação no processo de gestão das escolas em que lecionou. Durante sua atuação profissional docente, sempre buscou contribuir com reflexões a respeito de algumas decisões que eram tomadas pelas equipes gestoras, sem que houvesse oportunidades de efetiva comunicação e discussão. Por esse motivo, os resultados obtidos com os alunos em sala de aula, algumas vezes, não atingiam todos os objetivos esperados.

Para Libâneo (2018, p. 274), “há uma relação entre os sujeitos e os contextos, um afetando o outro, de modo que as formas de organização do contexto influenciam a motivação e a aprendizagem das pessoas.” Isso nos remete a uma associação entre a gestão e a aprendizagem e, mesmo que precocemente, afirmar que o modelo de gestão assumido numa instituição reflete na forma como os professores constroem seu conhecimento e determinam sua prática pedagógica.

O ensino, portanto, é uma atividade situada, ou seja, é uma prática social que se realiza num contexto de cultura, de relações e de conhecimento, historicamente construídas. Esse contexto se traduz em práticas socioculturais e institucionais – mais concretamente, as formas de organização, de gestão, de relacionamento, de tomadas de decisões etc. – que jogam um papel preponderante no desenvolvimento e aprendizagem dos alunos (Libâneo, 2018, p. 275).

Considerando que as práticas de gestão se relacionam dialeticamente com o fazer pedagógico e com a aprendizagem dos docentes e discentes, esta pesquisa mostra-se relevante ao passo que investiga como os professores estão sendo influenciados, na sua formação e na sua prática, pela gestão da escola.

Para que os propósitos deste trabalho fossem alcançados, decidiu-se por uma pesquisa qualitativa, que foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com professores do Ensino Fundamental e do Ensino Médio. As informações obtidas com as entrevistas foram analisadas à luz de reflexões contidas em produções científicas que possuem temas correlatos, buscando assim, dar voz a esses sujeitos escolares, para que seus saberes, experiências e opiniões pudessem ocupar uma posição de destaque nesta pesquisa.

Para Tardif (2014, p. 240), “(...) reconhecer que os professores de profissão são sujeitos do conhecimento, é reconhecer, ao mesmo tempo, que deveriam ter o direito de dizer algo a respeito de sua própria formação profissional”, portanto, investigar o que os professores têm a dizer a respeito do impacto que seu processo de formação profissional e sua prática educativa sofrem por conta do modelo de gestão adotado pela escola, torna-se um objeto de investigação valioso para a contribuição de uma reflexão sobre a temática do impacto do modelo de gestão escolar na formação e prática do docente, bem como o possível aprimoramento das práticas de gestão da escola pesquisada.

1.2 Delimitação do Estudo

A gestão educacional é, em si, um tema amplo e complexo. Por este motivo, decidiu-se por delimitar este estudo na análise da relação entre o modelo de gestão praticado por uma escola da rede estadual de ensino de uma cidade da Região Metropolitana do Vale do Paraíba paulista, e o processo de aprimoramento e prática profissional de um grupo de professores que atuam nesta escola.

A partir deste recorte, buscou-se investigar: 1. A compreensão do conceito de gestão democrática na visão dos professores da escola pesquisada; 2. O nível e forma de participação dos professores no processo de gestão da escola; 3. Verificar se os professores consideram que adquirem conhecimento a partir de sua prática participativa e nas relações interpessoais que estabelecem na escola; 4. Como, na visão dos professores, sua relação com a gestão escolar pode influenciar na sua prática pedagógica.

A pesquisa se deu, também, pela análise documental, principalmente, do Projeto Político-Pedagógico da escola e pelas entrevistas semiestruturadas, o que será melhor clarificado no item “Metodologia”.

1.3 Problema

Como os professores entrevistados percebem os possíveis efeitos do modelo de gestão praticado pela escola em relação aos seus processos de formação e prática pedagógica?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Analisar a opinião de um grupo de professores sobre como o modelo de gestão adotado pela escola pesquisada pode afetar sua formação e sua prática pedagógica.

1.4.2 Objetivos específicos

- Conhecer a percepção dos entrevistados sobre gestão democrática;
- Compreender como é o modelo de gestão praticado na escola, na opinião de cada professor, confrontando com a proposta registrada no Projeto Político Pedagógico desta mesma escola;
- Verificar como se dá a participação dos professores no processo de gestão da escola;
- Conhecer as perspectivas e anseios dos professores em relação à sua participação no processo de gestão da escola;
- Verificar como o modelo de gestão da escola influencia na formação dos professores pesquisados, na visão destes docentes;
- Analisar a percepção dos docentes sobre os possíveis efeitos do modelo de gestão no fazer pedagógico dos professores.

1.5 Organização da dissertação

Este trabalho está organizado da seguinte forma: Resumo, Resumo do Memorial, Introdução, Revisão de Literatura, Metodologia, Resultados e Discussão, Considerações Finais, Referências, Apêndices e Anexos.

A Introdução subdivide-se em cinco subseções: Problema, Objetivo Geral, Objetivos Específicos, Delimitação do Estudo, Relevância do Estudo/Justificativa e Organização da Dissertação.

A Revisão de Literatura apresenta um panorama das pesquisas recentes sobre os conceitos de “Gestão Escolar Democrática, Gestão Escolar Participativa e Formação Docente”. Abordará também pontos relevantes referentes aos temas de pesquisa.

A Metodologia subdivide-se em quatro subseções: População, Instrumentos de Pesquisa, Procedimentos para Coleta de Dados e Procedimentos para Análise dos Dados.

Em seguida, apresentam-se os Resultados da Pesquisa, seguindo-se as Referências. Nos Anexos e Apêndices constam os instrumentos elaborados pelo pesquisador e pela Universidade de Taubaté.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção apresenta duas subseções. A primeira, diz respeito ao referencial teórico que sustenta a temática sobre “Efeitos do modelo de gestão escolar no processo de formação e na prática dos docentes”, tema central desta pesquisa. A segunda subseção, refere-se ao panorama do estudo feito por meio da revisão sistemática histórica dos últimos 5 anos, período sobre o qual foram pesquisadas incidências nos portais: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), e Banco de Teses e Dissertações da Universidade de Taubaté (UNITAU). O resultado da pesquisa e os trabalhos selecionados estão apontados e descritos adiante.

2.1 Referencial teórico

No procedimento de pesquisa bibliográfica, realizado com vistas a se obter subsídios teóricos necessários para o desenvolvimento desta pesquisa sobre os possíveis efeitos, na visão dos professores, do modelo de gestão escolar no processo de formação e na prática docente, alguns desdobramentos do tema central também foram pesquisados: 1) A gestão democrático-participativa; 2) Professor como sujeito do seu conhecimento; 3) As interações humanas e a produção de saberes pedagógicos; 4) O Progestão como iniciativa de promover a capacitação para a gestão democrático-participativa. A seguir, serão apresentados os resultados desta pesquisa.

2.1.1 A gestão democrático-participativa

Um dos elementos fundamentais para a consolidação da gestão participativa nas escolas, consiste nas ações que dependem “da canalização e do emprego adequado da energia dinâmica das relações interpessoais” (Lück, 2013, p. 22), portanto, torna-se fundamental o investimento na construção de um empenho coletivo, por meio do entendimento de todos a respeito da importância deste estilo de gestão educacional. A autora ressalta ainda que, a participação transcende o aspecto decisório, pois “envolve a consciência de construção do conjunto da unidade social e de seu processo de melhoria contínua como um todo” (Lück, 2013, p. 57).

Paro (2018, p. 32), afirma que a democracia e, portanto, os processos democráticos estabelecidos na escola, são o “componente incontestável de uma educação de qualidade”, por

isso, pode-se afirmar que os modelos democráticos de gestão contribuem tanto para o “desenvolvimento pessoal e formação da personalidade individual quanto para a convivência livre entre grupos e pessoas”. O autor conclui salientando que a estrutura de que a escola é constituída, não é neutra com relação aos fins educacionais e, portanto, pode agir de modo contrário ou favorável à emancipação intelectual dos alunos e professores.

Cabe, portanto e sobretudo, ao gestor escolar formal, assumir a liderança neste processo complexo de transformação de uma mentalidade enraizada na cultura brasileira de personificar a gestão, substituindo a instituição “direção” pela figura personificada do diretor. Ao contrário deste movimento contraditório, há o conceito de liderança formal estabelecido por Lück (2012, p. 35):

Em uma grande parte de sistemas de ensino, a natureza e o grau de participação de professores e demais funcionários em escolas é determinado pelo estilo de liderança formal (...). O líder formal cria o clima, a atmosfera e dá sinal apropriado para os seus funcionários de que a participação é realmente desejada.

Para Schulman (2014, p. 206), uma das categorias que servem de base para os conhecimentos fundamentais dos professores corresponde ao “conhecimento de contextos educacionais, desde o funcionamento do grupo ou da sala de aula, passando pela gestão e financiamento dos sistemas educacionais, até as características das comunidades e suas culturas”. Assim, observa-se a importância da participação do professor, não somente na gestão de sala de aula, mas também na gestão dos sistemas educacionais.

Conforme Lima *et al.*, (2018), o professor é um sujeito de transformação, que contribui na construção de saberes e por isso, possui papel fundamental no processo de gestão democrática, devendo participar ativamente na formação de uma escola mais inovadora e comunicativa.

Desta forma, é fundamental que o professor assuma este papel de destaque neste cenário de tomada de decisões, pois desempenha uma prática vital para os processos de ensino e aprendizagem, conhecendo profundamente cada particularidade das dinâmicas que ocorrem em sala de aula.

Nóvoa e Alvim (2022), afirmam que o papel do professor consiste no esforço intencional em construir, criar e compor as condições dos novos ambientes e processos educacionais. Para os autores, os professores têm um papel essencial nesta criação que ocorre ao longo do tempo, principalmente, como ocorreu a partir do advento da pandemia. Graças às suas atribuições

próprias da profissão, os professores têm uma incumbência maior, chamada de “metamorfose da escola”, pois lançam mão de suas habilidades de “colaborar e construir pontes” (Nóvoa e Alvim (2022).

Ferreira *et al.* (2016, p. 112), apontam para o fato de que as políticas públicas que se destinam à formação e ao exercício do profissional da educação são as maiores determinações responsáveis pela qualidade da educação. Para ela, a gestão democrática da escola “assenta-se na participação efetiva de sujeitos cômicos, fortes de caráter e ajustados emocionalmente, capazes de deliberar e tomar decisões” (Ferreira et al., 2016, p. 113). Dentro desta perspectiva, verifica-se a importância do engajamento dos profissionais docentes no tocante à sua participação em todas as etapas do processo educacional, inclusive no da tomada de decisões, bem como no modelo de gestão para a formação dos sujeitos da escola, inclusive a dos professores.

2.1.2 Professor como sujeito do seu conhecimento

Para que se compreenda a participação do professor no processo de gestão escolar como uma iniciativa que pode contribuir na formação cidadã dos alunos, acreditamos ser fundamental que se reconheça que é no exercício de sua cidadania que o professor aprende a importância de trazer para o centro da sua *práxis*, para a sala de aula, o que tem aprendido com sua participação na gestão democrática da escola.

Muitas vezes, porém, o que ocorre é que o professor não é democrático na sala de aula, pois não teve a oportunidade de aprender democracia durante sua jornada acadêmica e, depois, não aprendeu exercitando a democracia no âmago da administração da escola em que atua.

É por este motivo que se decidiu ouvir alguns professores para se produzir novas ponderações a respeito de suas experiências relacionadas às interações que estabelecem com a comunidade onde estão inseridos e, mais especificamente, sua parceria com a equipe gestora da escola.

Tardif (2014), propõe que, para se considerar os professores como sujeitos que produzem e utilizam saberes específicos de sua carreira, é necessário dar importância à subjetividade da sua atividade, bem como, deixar de considerá-los como técnicos que simplesmente reproduzem saberes produzidos por outros, ou como agentes sociais, que se restringem a se focar nas lutas de classes. Tal subjetividade deve ser colocada como centro das pesquisas sobre educação, uma vez que, sendo o professor criador de conhecimentos

específicos, seu ponto de vista deve ser analisado nas pesquisas acadêmicas, pois mobilizam saberes na sua prática cotidiana.

Roldão (2021), salienta que para que haja o devido reconhecimento dos saberes dos professores, é preciso investir esforços na qualidade do ensino superior e na expectativa das qualidades de seu trabalho, bem como na condição de os professores incorporarem a ideia de uma vida profissional de constante aprendizado. Para ela, estes dois fatores remetem a duas questões fundamentais a respeito dos saberes específicos do professor: 1. O que define a ação profissional do professor? 2. Quais os saberes específicos do professor? A autora conclui que na complexidade dos saberes e na definição do que vem a ser um professor de profissão, está servindo como base o ato reflexivo deste profissional em relação aos saberes produzidos pela sua própria prática.

Para Franco (2016, p. 7), “sujeito e objeto estão em formação contínua e dialética, evoluindo por contradição interna, não de modo determinista, mas por meio da intervenção dos homens mediante a prática”. É possível, portanto, falar em saberes pedagógicos como saberes que possibilitam aos sujeitos construir conhecimentos sobre a condução, a criação e a transformação dessas mesmas práticas.

Libâneo (2018) ressalta que, para que o professor atinja a profissionalidade, é necessário que, antes, ele se profissionalize por meio de formação específica, bem como, demonstre profissionalismo, desempenhando com competência seus deveres e responsabilidades. Portanto, é fundamental que ele exerça reflexão sobre seu fazer pedagógico, a fim de que atue com intelectualidade crítica nas suas aulas, tornando-se investigador da sua própria prática.

2.1.3 As interações humanas e a produção de saberes pedagógicos

Para que o professor possa aprender a exercitar sua cidadania por meio da participação no processo de gestão democrática da escola, é necessário que o gestor, intencionalmente, promova os meios necessários para que este professor possa compreender a importância e o foco desta ação política. Este movimento intencional do gestor escolar precisa perpassar pela esfera dos relacionamentos interpessoais estabelecidos entre os sujeitos da comunidade escolar, pois o ser humano é um ser “íntima e essencialmente social” (Wallon, 1959, p. 167) que tem consciência do seu papel e dos outros e que aprende por meio dessa interação.

No âmbito do universo escolar, encontram-se representados os mais diversos grupos sociais, uma vez que a escola está inserida no mundo e o mundo na escola. As dinâmicas da

escola são espelho das dinâmicas da sociedade e, portanto, a escola não pode estar estagnada ou indiferente em relação às demandas sociais, culturais e políticas, devendo se valer delas para promover conhecimento. “Redes educacionais e escolas são instituições integrantes da sociedade e, como tal, nelas se encontram os mesmos traços característicos das dinâmicas sociais” (Gatti, 2017, p. 722).

Esta diversidade revela o que era desconhecido, até então, e que a partir daí, é trazido à luz. Tira da zona de conforto e impele a desvendar o que não se sabia. Por isso, a escola é o lugar onde todos são alunos, inclusive os professores. É nas relações sociais que este aprendizado é possível, por meio das trocas com os pares e com os demais. Conforme Vygotsky (1991, p. 59), o aprendizado humano se dá na esfera das interações sociais: “o aprendizado humano pressupõe uma natureza social específica e um processo através do qual as crianças penetram na vida intelectual daqueles que a cercam”. Com o aprendizado específico da profissão dos professores, não é diferente, pois ocorre, também, quando conseguem interagir intelectualmente, com os demais professores na esfera dos seus saberes, nas trocas sociais.

André (2020, p. 193), ao citar os requisitos necessários para que o Programa Institucional de Bolsas de Iniciação à Docência¹ (PIBID) seja exitoso, salienta que “o trabalho compartilhado faz-se fundamental”. Ela completa dizendo que o diálogo constante e disposição para mudanças também são necessários para que os futuros egressos possam iniciar suas carreiras docentes com o conhecimento mínimo necessário, adquirido na interação com os professores mais experientes.

Para Gaspar (2021, p. 8), o aprendizado do professor se dá, principalmente, por meio das relações interpessoais, aliadas à capacitação teórica e de técnicas referentes à profissão docente: “As relações interpessoais devem ser consideradas elementos norteadores na formação de professores, pois são, ao lado da capacitação técnica/teórica, fundamentais para a construção da identidade do professor”. Ela enfatiza que é na escola que os saberes e as experiências são trocados, validadas, apropriadas ou rejeitadas, por isso, os professores devem partilhar com seus pares suas experiências no decorrer de sua vida profissional, assim, essas situações têm possibilidade de releitura em confronto com as situações que estão sendo vivenciadas.

¹ O programa oferece bolsas de iniciação à docência aos alunos de cursos presenciais que se dediquem ao estágio nas escolas públicas e que, quando graduados, se comprometam com o exercício do magistério na rede pública. O objetivo é antecipar o vínculo entre os futuros mestres e as salas de aula da rede pública. Com essa iniciativa, o Pibid faz uma articulação entre a educação superior (por meio das licenciaturas), a escola e os sistemas estaduais e municipais. <<http://portal.mec.gov.br/pibid>>

Além das relações com os pares, o professor aprende na relação que estabelece com seus alunos, na sua prática. Além das relações com os outros professores, gestores e demais funcionários da instituição, o professor aprende na interação com seus alunos. Freire (2001, p. 1), afirma que “não existe ensinar sem aprender”, pois, “aquele que ensina, também aprende no ato de ensinar”. Para ele, “a curiosidade do aluno está repleta de perguntas e sugestões que não foram percebidas antes pelo professor”, conforme cita:

O aprendizado do ensinante ao ensinar se verifica à medida em que o ensinante, humilde, aberto, se ache permanentemente disponível a repensar o pensado, rever-se em suas posições; em que procura envolver-se com a curiosidade dos alunos e dos diferentes caminhos e veredas, que ela os faz percorrer.

O que se constata, é que o professor está, frequentemente, adquirindo novos conhecimentos nas relações sociais que estabelece, dentro e fora da escola. Para Lopes *et al.* (2022): “O ser professor é uma ação de constante aprendizado. Dedicar algumas horas para escutar tópicos específicos ligados à formação é de fundamental importância e necessário para a carreira docente”. Além da ação solitária do estudo e das leituras específicas, é fundamental que haja momentos de troca de saberes e de reflexão sobre as práticas pedagógicas, com a finalidade de que o professor adquira ciência sobre novos pontos de vista em relação ao mesmo objeto, para que isso lhe seja útil ao considerar novas formas de ensinar e de se relacionar com toda a comunidade escolar.

2.1.4 O “Progestão” como iniciativa de formação para a gestão democrático-participativa

Muitas vezes, os gestores não possuem a clareza e o conhecimento exato da importância de incentivar e capacitar sua equipe para o exercício das suas funções político-sociais que devem ser exercidas no processo de gestão democrática da escola. Desta forma, a cadeia administrativa não se estabelece organicamente ativa, pois suas engrenagens apresentam falhas. Uma destas falhas reside, exatamente, no foco e visão da equipe gestora, que não vê a formação cidadã do aluno como o objetivo principal do ensino.

Paro (2015), salienta que o sucesso da educação tem relação com o cuidado que se tem com qualidade do seu produto, que deveria ser a formação integral do cidadão. Esse rigor e

cuidado apontam para a figura do professor e a formação política do docente, com vistas a torná-lo capaz de replicar práticas democráticas no ensino, com seus alunos.

Neste sentido, constatou-se a importância de se averiguar se as práticas democráticas têm sido reproduzidas dos gestores para os docentes e dos docentes para os alunos, como numa cadeia de intenções planejadas no âmago do currículo escolar e nas diretrizes pedagógicas da escola. Por isso, pensou-se, primeiramente, em buscar exemplos de iniciativas que tivessem o foco na capacitação desses gestores para que adquirissem uma consciência do significado do seu papel enquanto ponto de partida e incentivadores da formação dessa cadeia de intenções.

Em 2001, o Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed), órgão que representa os secretários de educação dos estados e do Distrito Federal, lançou o programa Progestão, uma iniciativa de formação à distância para gestores da educação, com vistas a ampliar a eficiência nas escolas, estruturando o desenvolvimento profissional com o institucional de diretores escolares, vice-diretores, supervisores escolares, coordenadores de área, professores líderes, candidatos à função de dirigentes entre outras lideranças.

O Progestão teve como foco formar lideranças escolares comprometidas com a construção de um novo projeto de gestão democrática da escola pública, focada no sucesso escolar dos alunos, ou seja, exatamente o cumprimento do objetivo principal e universal da educação. O público-alvo era formado por equipes de gestão escolar e candidatos à gestão.

O programa foi, inicialmente, estruturado com aulas semipresenciais, com o apoio de tutores locais e registrou baixos índices de evasão. O material didático era composto em: 1. Caderno de Estudo (nove módulos de estudos); 2. Fita de vídeo K-7; 3. Guia do Tutor; 4. Suplemento ao Guia do Tutor; 5. Guia Didático; 6. Nove Cadernos de Atividades, um para cada Caderno de Estudo voltados para ação – reflexão – ação, com atividades práticas de aplicação nas escolas envolvendo a equipe gestora. Os temas centrais do material didático estão resumidos no quadro a seguir.

Quadro 1: Material Didático do Programa Progestão

| Especificação | Temas |
|----------------------|--|
| Módulo 1 | Como articular a função social da escola com as especificidades e as demandas da comunidade? |
| Módulo 2 | Como promover, articular e envolver a ação das pessoas no processo de gestão escolar? |
| Módulo 3 | Como promover a construção coletiva do projeto pedagógico? |
| Módulo 4 | Como promover o sucesso da aprendizagem do aluno e a sua permanência na escola? |
| Módulo 5 | Como construir e desenvolver os princípios da convivência democrática na escola? |
| Módulo 6 | Como gerenciar os recursos financeiros? |
| Módulo 7 | Como gerenciar o espaço físico e o patrimônio da escola? |
| Módulo 8 | Como desenvolver a gestão dos servidores na escola? |
| Módulo 9 | Como desenvolver a avaliação institucional da escola? |

Fonte: Dados da Pesquisa, 2022

Por meio deste material e, mais especificamente, do módulo 5 que trata da construção e desenvolvimento de princípios de convivência democrática na escola, verificou-se que o programa focou nas seguintes temáticas: 1. Construção e desenvolvimento da convivência democrática: fundamento da escola de hoje; 2. Barreiras ao convívio democrático de pessoas e setores da comunidade nas escolas; 3. Caminhos que levam ao convívio democrático: as parcerias; 4. Referências essenciais e normas reguladoras da convivência democrática na escola. Desta forma, nota-se que o programa trilhou uma proposta pedagógica que teve como fundamento para a construção democrática na escola, o convívio e o relacionamento interpessoal, conforme Carvalho (2001, p.17), que consta no próprio material do Programa Progestão:

Em primeiro lugar, relaciona convivência democrática com os propósitos da educação, ressaltando aspectos significativos dessa interação na construção do projeto pedagógico da escola. Em segundo lugar, apresenta um conjunto de referências comportamentais baseadas na experiência de pessoas que

ocuparam cargos de liderança, em diversas situações e regiões do mundo, com o intuito de orientá-lo no processo de autoconhecimento como gestor de uma escola, na formação de equipes de trabalho e nas tomadas de decisões, uma vez que você é um líder desse processo.

O gestor tem um papel importante nesta construção, visto que é ele que tem a incumbência, de acordo com Hetkowski e Oliveira (2017, p. 421), de estabelecer possibilidades de alianças entre as pessoas envolvidas no processo de gestão democrática:

A presença de gestores agregadores, que atuem como líderes, capazes de estabelecer uma comunicação clara e precisa, fortalecem as alianças coletivas e um compromisso com a qualidade de ensino, das relações e das inovações, valorizando a diversidade e os diferentes talentos, contribuindo para que todos compreendam seu papel na organização escolar e assumam novas responsabilidades. O gestor é um mediador das atividades na unidade escolar, o qual estabelece relações com os segmentos pares, dando condições para o Conselho Escolar ser atuante, prestando contas das despesas, corroborando no clima da escola, melhorando a comunicação, propondo mudanças significativas nas práticas pedagógicas, ouvindo seus pares e interagindo com a comunidade escolar.

Ao refletir sobre a responsabilidade do gestor em facilitar a interação dos colaboradores que atuam na escola, pensou-se, como resultado deste trabalho científico, na organização de um material que servisse de apoio a este líder para fomentar a gestão participativo-democrática, conforme consta no item 4, desta dissertação.

2.2 Panorama das pesquisas sobre o tema dos efeitos do modelo de gestão escolar na formação e na prática docente

Entre os meses de maio e junho de 2022, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter bibliográfico a respeito da temática gestão democrática e da participação do professor no processo de tomadas de decisões na escola, desenvolvida no Mestrado Profissional em Educação (MPE) da UNITAU. Esta pesquisa teve como objetivo compreender quais pesquisas têm sido desenvolvidas no âmbito do MPE da UNITAU e no Portal de Periódicos da CAPES, entre os anos de 2017 e 2022.

Em relação à gestão democrática nas dissertações defendidas no MPE da UNITAU, está o trabalho de Nunes (2021), que aborda a relação escola-comunidade na perspectiva da gestão democrática e dá ênfase aos aspectos que podem fortalecer este processo e gerar qualidade no ensino. A autora ressalta a necessidade de um envolvimento saudável e fortalecido, entre a

escola e a comunidade, tanto no aspecto macro, envolvendo os poderes públicos e as organizações não governamentais ligadas à Educação, quanto no aspecto da comunidade local, para promover o crescimento de cada indivíduo envolvido no processo.

Salienta-se, como ponto central da pesquisa, a temática da gestão democrática e de como este ato político toma forma nas ações realizadas a partir de um contexto coletivo de trocas de saberes e anseios coletivos. Ela apresenta como produto final da sua pesquisa de mestrado o Projeto Político Pedagógico da instituição, construído coletivamente em 2020, através da participação de toda a comunidade escolar.

Em relação à gestão democrática nos artigos científicos encontrados na plataforma de pesquisa Periódicos CAPES foram encontrados alguns trabalhos, conforme verifica-se a seguir.

Almeida e Bueno (2021), desenvolveram sua pesquisa em duas etapas: na primeira etapa, foram promovidas reuniões semanais envolvendo os professores, os gestores da escola, e o pesquisador responsável pelo projeto, que participavam de um grupo de estudos organizado com o objetivo de discutir e estudar com mais profundidade os processos avaliativos, principalmente as chamadas avaliações externas. Na segunda etapa, foram identificadas as dimensões a serem avaliadas e foram definidos os indicadores de avaliação. Para a construção dos indicadores, foi formulada a questão central da pesquisa: “O que uma escola precisa ter para ser considerada boa?”. Esta questão norteou todos os estudos investigativos, a partir deste ponto, tendo sido definidas as seguintes dimensões a serem avaliadas: o ambiente educativo, as práticas pedagógicas, a avaliação do rendimento escolar, a gestão democrática e a participação da comunidade, a autonomia profissional dos educadores e a cidadania ativa na escola.

Concluiu-se com o estudo de Almeida e Bueno (2021) que alguns funcionários da escola, que não atuavam diretamente em sala de aula, também influenciavam os processos de ensino e aprendizagem dos alunos, como é o caso dos profissionais que atuavam no portão no horário de maior fluxo, no pátio, nos corredores etc., necessitando de um olhar investigativo mais aprofundado, para compreender melhor os motivos que os levavam a ter dificuldade de manifestar sua opinião sobre as questões relevantes da escola, nos espaços formais de discussão. Uma vez que, definiu-se a importância da participação de toda a comunidade escolar nas decisões tomadas na escola, verificou-se a importância de dar continuidade aos estudos focados nessas questões.

Analizou-se por meio dos estudos de Silva et al. (2020) a temática da gestão democrática participativa e a formação continuada dos professores das escolas públicas do município de

Jaguaruna, Estado de Santa Catarina. Na pesquisa intitulada “A gestão democrática participativa nas escolas e a formação dos profissionais de ensino da rede estadual de Santa Catarina”, verificou-se apontamentos em relação à busca por uma participação mais atuante dos familiares e de toda a comunidade escolar, nas escolas da rede pública do Estado de Santa Catarina, considerando que, naquele contexto, a questão da participação tem sido tratada nos planos de gestão e nas capacitações oferecidas aos profissionais da Educação. Destaca-se que a abertura por parte do gestor escolar em busca de parcerias junto à comunidade escolar requer amadurecimento sobre sua aquisição do conceito de democracia ou de gestão democrática, dificuldade verificada pelo autor ao constatar que as escolas não têm conseguido implementar o processo democrático por falta de conhecimento acerca do tema, por parte dos profissionais envolvidos.

Sendo assim, os autores Silva et al (2020) apontam para a importância da oferta de cursos de formação continuada que preparem os profissionais para atuarem de forma engajada e democrática, principalmente os professores. Os autores concluíram que, a maioria dos cursos de capacitação sobre gestão escolar, são oferecidos apenas para diretores escolares e que há pouco estímulo, por parte da equipe gestora, para que os professores e demais colaboradores se envolvam nos processos do que temos chamado de “gestão democrática” de forma mais efetiva e comprometida. É neste sentido que se justifica esta pesquisa, uma vez que entendemos ser fundamental promover mais discussões sobre os indicadores da participação dos professores na gestão, logo, no planejamento e tomada de decisões.

Verifica-se, portanto, que a participação de toda a comunidade escolar e, fundamentalmente dos professores, é primordial para a consolidação do processo democrático nas escolas, como se observa no trabalho de Barrichello e Bianchin (2014), que afirmam que o professor deve, não somente atuar em sala de aula com vistas a garantir aprendizagem dos alunos, mas também participar do planejamento, criação e avaliação de propostas que ajudem a promover essa aprendizagem, agindo em conjunto com a equipe gestora.

A partir do estudo realizado para a dissertação de Mestrado Profissional em Educação da Universidade de Taubaté, no Banco de Dissertações e dos artigos científicos do Portal de Periódicos da CAPES, verificou-se uma escassez de pesquisas científicas voltadas para o tema de Gestão Escolar, sobretudo ao se tratar da participação do profissional docente neste processo. Os trabalhos trouxeram informações relevantes, tanto acerca das questões referentes à gestão democrática na escola, como a respeito de instrumentos de avaliação das práticas democráticas. Verificou-se também, como se dá a participação da comunidade escolar neste processo. Foi

levantada também, a questão da possível relação entre o processo de elaboração do Projeto Pedagógico da escola e entre as práticas democráticas realizadas nos diversos níveis de atuação, dos atores escolares, dentre outros pontos relevantes e que merecem ser pesquisados com mais profundidade.

Os resultados apontaram possibilidades e necessidades de continuidade e de aprofundamento dos estudos, em aspectos sensíveis como: os apontamentos feitos nos cursos de formação docente que têm como foco a importância da participação dos professores no processo de democratização da gestão escolar. Outro ponto importante e que deve ser trazido à discussão científica, refere-se a quais critérios são utilizados para avaliar se uma gestão é realmente participativa e democrática ou não.

Vale à pena ressaltar, que após a realização desta pesquisa bibliográfica, alguns entendimentos a respeito do tema central da pesquisa foram sendo refinados na relação entre os saberes compartilhados entre a pesquisadora e seu professor orientador e, portanto, outras pesquisas bibliográficas foram sendo incorporadas às referências deste trabalho, tendo sido pesquisadas na plataforma da CAPES entre os meses de agosto e setembro de 2022, por meio do descritor “gestão escolar e formação de professores”, a saber:

Silva e Ribeiro (2018), tratam da questão da formação em serviço de professores e de como a gestão da escola lida com esta incumbência de incentivar e criar mecanismos para que esta formação seja disponibilizada aos professores e para que os conhecimentos adquiridos possam ser aproveitados para o aperfeiçoamento do modelo de ensino da escola. Por meio da leitura deste texto, verificou-se que as autoras buscaram clarificar o conceito de gestão escolar participativa e democrática, traçando um breve paralelo com o modelo tradicional, destacando a importância da formação do gestor nessa perspectiva e pontuando os problemas práticos e legais para implantação desse modelo.

Pereira e Batista (2016), buscaram articular concepções teóricas sobre a gestão democrática da educação no Brasil, sua prática no contexto escolar e o histórico de colonização e patrimonialismo na gestão pública brasileira, propondo uma reflexão sobre a formação de professores. Concluiu-se por meio das reflexões feitas acerca da leitura deste artigo científico que há uma escassez de perspectivas que apontam para o tema da participação da gestão na formação de professores em cursos de licenciatura.

Vicentini Faeti (2020), reflete sobre a gestão educacional e escolar como bases para a construção de leituras de mundo na formação de professores. Desta forma, ao analisar suas reflexões realizadas neste artigo, verificou-se que, apesar de poucos trabalhos encontrados pela

autora, os estudos analisados sinalizam a pertinência da aproximação da realidade da gestão educacional e escolar à formação inicial de professores, principalmente para a ampliação das leituras de mundo acerca das imbricações políticas na realidade escolar e na formação docente. Ela conclui enfatizando a necessidade de se discutir a formação inicial, etapa crucial para a compreensão do papel das licenciaturas, em especial da Pedagogia frente às demandas escolares postas na contemporaneidade.

Por fim, analisou-se o texto de Serpa et. al. (2022), que buscou desenvolver uma análise teórico-reflexiva sobre os processos de gestão democrática e a formação docente no contexto escolar. Concluiu-se por meio da reflexão desta pesquisa científica de cunho bibliográfico que há grande necessidade de uma aproximação da gestão escolar em relação à formação inicial de professores, principalmente para a ampliação das leituras de mundo acerca das imbricações políticas na realidade escolar e na formação docente. Os autores concluem que há a necessidade de uma discussão acerca da formação inicial, etapa crucial para a compreensão do papel das licenciaturas, em especial da Pedagogia frente às demandas escolares postas na contemporaneidade.

3 METODOLOGIA

Esta seção descreve o percurso metodológico, apresenta a caracterização e aponta o objeto que sustentou a condução deste trabalho. Além disso, discorre acerca dos procedimentos técnicos adotados para a coleta e análise dos dados da pesquisa.

3.1. Caracterização da pesquisa

Quanto à abordagem, este trabalho caracteriza-se como qualitativo, pois buscou uma compreensão aprofundada da opinião dos professores entrevistados, em relação aos efeitos produzidos pelo modelo de gestão adotado pela escola que atuam, em relação à sua formação e à sua prática pedagógica. Para Gerhardt e Silveira (2009, p. 34), “Os pesquisadores que utilizam o método qualitativo buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas [...]”.

Buscou-se também, a compreensão e interpretação dos fenômenos individuais e sociais por meio das palavras, das imagens, dos textos e dos discursos (Bardin, 2011), portanto, em relação ao método de análise dos dados, optou-se pela análise de conteúdo.

3.2. Participantes

A pesquisa de campo foi realizada numa escola da rede estadual de ensino, que fica num município da Região Metropolitana do Vale do Paraíba paulista. De acordo com os dados disponibilizados no site oficial da Prefeitura Municipal (<https://www.sjc.sp.gov.br/>), a cidade possui 697.428 habitantes, conforme censo realizado em 2022, uma área total de aproximadamente 1.099,6 km² e uma densidade demográfica de 634,37 habitantes por km².

Entrevistou-se 6 professores que se dispuseram, mediante à assinatura de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), a colaborar com este trabalho, os quais tiveram suas identidades mantidas em sigilo.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas individualmente, de forma remota e, posteriormente, gravadas e transcritas na íntegra. Os professores participantes atuam no Ensino Fundamental e no Ensino Médio e foram considerados os critérios da diversidade de áreas de atuação e de tempo de atuação, com o intuito de se estabelecer uma amplitude de informações, que pudessem contribuir para a legitimidade dos resultados.

Os dados coletados por meio das entrevistas serviram de material de análise para subsidiar o debate acerca do tema de estudo de modo a problematizar o conteúdo oriundo de pesquisa bibliográfica realizada previamente.

Para a realização da primeira triagem, foram disponibilizados para todos os docentes, no horário de trabalho pedagógico coletivo (HTPC), formulários impressos com as questões que constam no apêndice A desta pesquisa.

Desta forma, após a primeira triagem dos voluntários, foram convidados 6 docentes que estavam dentro do grupo pretendido, a saber: três docentes com até 6 anos de experiência profissional e os outros 3 professores, com mais de 6 anos de experiência. Para esta caracterização, considerou-se a escala de Huberman (2000, p. 47), em relação às fases da carreira docente².

Tabela 1 - Critério de escolha dos professores entrevistados

| Número de Professores | Seguimento | Tempo de atuação |
|------------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| 1 | Ensino Fundamental – anos iniciais | Até 6 anos |
| 1 | Ensino Fundamental – anos iniciais | Mais de 6 anos |
| 1 | Ensino Fundamental – anos finais | Até 6 anos |
| 1 | Ensino Fundamental – anos finais | Mais de 6 anos |
| 1 | Ensino Médio | Até 6 anos |
| 1 | Ensino Médio | Mais de 6 anos |

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

² De 1 a 3 anos: Fase de entrada; de 4 a 6 anos: Fase de estabilização; 7 a 25 anos: Fase da diversificação; de 25 a 35 anos: Fase da serenidade; de 35 a 40 anos: Fase do desinvestimento.

3.3. Instrumentos de pesquisa

Com relação aos procedimentos técnicos, foi realizada uma pesquisa de campo, por meio de entrevistas semiestruturadas, pesquisa documental por meio da análise de documentos oficiais da escola e bibliográfica, pela análise de produções científicas nos portais Periódicos Capes e Scielo, bem como análise literária.

Foram coletados dados para que fossem identificadas as diferentes variáveis e suas relações com a questão da gestão democrático-participativa, bem como orientadas as fases seguintes da pesquisa. Em todas as fases do trabalho científico, o instrumento que mais explica e faz referência às teorias numa pesquisa qualitativa, segundo Egry e Fonseca (2015, p.99), é a crítica, conforme verifica-se no seguinte excerto: “A crítica é, por excelência, o instrumento de explicação da teoria. Criticar é buscar uma explicação para toda explicação, é rejeitar uma teoria dada como certa, com outra que se propõe como a mais certa”.

Para a realização das entrevistas, apresentaram-se questões que buscaram responder aos seguintes temas, conforme detalhado no Apêndice B desta pesquisa:

- Identificação profissional pesquisado;
- Trajetória profissional do pesquisado;
- Conhecimento do pesquisado em relação ao tema da pesquisa;
- Visão do entrevistado sobre a gestão da sua escola;
- Atuação do entrevistado em relação à gestão escolar;
- Efeitos do modelo de gestão da escola em relação à sua carreira docente.

3.4. Procedimentos para a coleta de dados

Primeiramente, solicitou-se uma carta de anuência da direção da escola, nos termos jurídicos estabelecidos pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté (CEP-UNITAU), para que houvesse a possibilidade de coletar e utilizar dados das entrevistas e da pesquisa documental como instrumentos de análise e divulgação de seus resultados, com fins acadêmicos e científicos.

Por pretender contar com a participação de seres humanos para a coleta de dados, o projeto de pesquisa foi submetido ao CEP-UNITAU, que tem a finalidade maior de defender os interesses dos sujeitos da pesquisa em sua integridade e dignidade, contribuindo para o desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

Foram selecionados, para a realização das entrevistas individuais, seis professores, sendo dois de cada segmento de ensino. Para tal seleção, foi realizada uma visita à escola em horário de trabalho pedagógico coletivo dos professores. Aos professores foram entregues folhas de questionário, onde cada um poderia expressar o seu desejo voluntário de participar da pesquisa. Neste mesmo momento, fora apresentado o projeto de pesquisa e, a partir daí estabeleceu-se contato com os professores interessados em contribuir com a realização da pesquisa. Por meio do aplicativo de comunicação *WhatsApp*, foi mantido contato de forma privada com os voluntários para orientações mais específicas e para os agendamentos das entrevistas.

Antes de se iniciar o processo de entrevistas, os professores foram informados, por meio de instrumentos jurídicos, que suas identidades, bem como o nome da instituição seriam preservados no mais total sigilo.

Solicitou-se uma carta de anuência para a direção da escola, para que se pudesse realizar análise de documentos oficiais da instituição, tais como, Projeto Político Pedagógico, atas de reuniões com os professores e demais documentos que pudessem ser úteis para o processo de pesquisa. A cópia desta carta, bem como o modelo dos demais documentos jurídicos constam na seção de anexos deste trabalho.

3.5. Procedimentos para a análise dos dados

Ao final da coleta dos dados, buscou-se realizar a validação do estudo proposto, por meio do método de análise de conteúdo, com o objetivo de se obter novas perspectivas e novos conhecimentos acerca da temática da Gestão Escolar e seus efeitos na formação e prática docente. Este tipo de procedimento, defendido por Bardin (2011), se estrutura em três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material, categorização ou codificação; 3) tratamento dos resultados: inferências e interpretação.

De acordo com Sousa e Santos (2020, p. 1413), o método de análise de conteúdo “requer rigorosidade e sistemática de regras que precisa ser aprendida e exercitada para assim, ser possível tirar o máximo de abstrações possíveis de um fato, fenômeno ou de uma resposta dada por um sujeito de pesquisa”, por isso, é imprescindível que se verifique cada etapa do processo com o máximo de fidelidade metodológica, para que os resultados sejam o mais realistas possível.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, são apresentados os perfis dos docentes entrevistados, breve histórico da escola pesquisada e algumas características quantitativas da comunidade onde a escola está inserida. Apresentam-se, também, os resultados dos eixos temáticos pesquisados no decorrer da pesquisa de campo, como: 1. Como o conceito de gestão democrática era compreendido pelos professores da escola pesquisada; 2. Qual o nível e forma de participação dos professores no processo de gestão da escola; 3. Verificar se os professores adquirem conhecimento a partir de sua prática participativa e nas relações interpessoais que estabelece na escola; 4. Como o professor compreende que sua relação ~~do professor~~ com o sistema gestor educacional influencia na sua prática pedagógica.

A análise destes eixos, possibilitou um aprofundamento em cada uma das temáticas propostas, tendo em vista os objetivos propostos. Portanto, pretende-se, posteriormente, divulgar os dados e resultados obtidos por meio de artigos em periódicos e de participação em seminários, simpósios e congressos.

4.1 Breve histórico da escola pesquisada

Localizada em um município da Região Metropolitana do Vale do Paraíba paulista, completou 66 anos de existência no dia 11 de abril de 2023. A instituição atua com o lema “A Educação é a Única Solução”. A escola é arborizada, dispõe de amplo espaço para atividades recreativas e era composta por 101 colaboradores no ano de 2022, entre elas: Diretora, Vice-Diretor, Coordenadores, Profissionais da Educação, Funcionários, Colaboradores, Gerente e Agente de Organização Escolar. O corpo discente totaliza 1.080 alunos do Ensino Fundamental e Ensino Médio.

Em 1970, passou a ter nova denominação. Em 1971, dada a necessidade ao atendimento do número de alunos, sempre crescente, foi instalado o Grupo Ginásio, com três classes de 5ª série, depois foi sendo expandida até completar a 8ª série. Movidos pela mesma necessidade de atender o contingente estudantil, foi instalado, em 1975, o funcionamento do Ensino Médio.

4.2 Características gerais da escola pesquisada

A seguir, demonstram-se algumas informações relevantes em relação à escola pesquisada:

Quadro 2 – Características da Escola

| | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Localização | Urbana |
| Dependência administrativa | Estadual |
| Etapas | Ensino Fundamental e Ensino Médio |
| Modalidade | Ensino regular |

Fonte: Censo Escolar 2021, INEP

A escola entrevistada possuía as seguintes características quanto ao número de alunos matriculados e estatísticas de aprovação e reprovação, no ano de 2022:

Tabela 2 – Distribuição dos discentes

| Situação da escola | |
|---------------------------|------|
| Matrículas | 1233 |
| Anos Iniciais | 356 |
| Anos Finais | 381 |
| Ensino Médio | 464 |
| Educação Especial | 32 |
| Reprovações | - |
| Abandonos | - |

Fonte: Censo Escolar 2022, INEP

A escola pesquisada possuía, ao final do ano de 2022, um total de 77 professores, divididos nos seguintes segmentos de ensino básico: Ensino Fundamental – anos iniciais, Ensino Fundamental – anos finais e Ensino Médio, considerando-se os que têm contrato efetivo e de tempo determinado. Na tabela a seguir, deve-se considerar que alguns professores atuam em mais de um segmento.

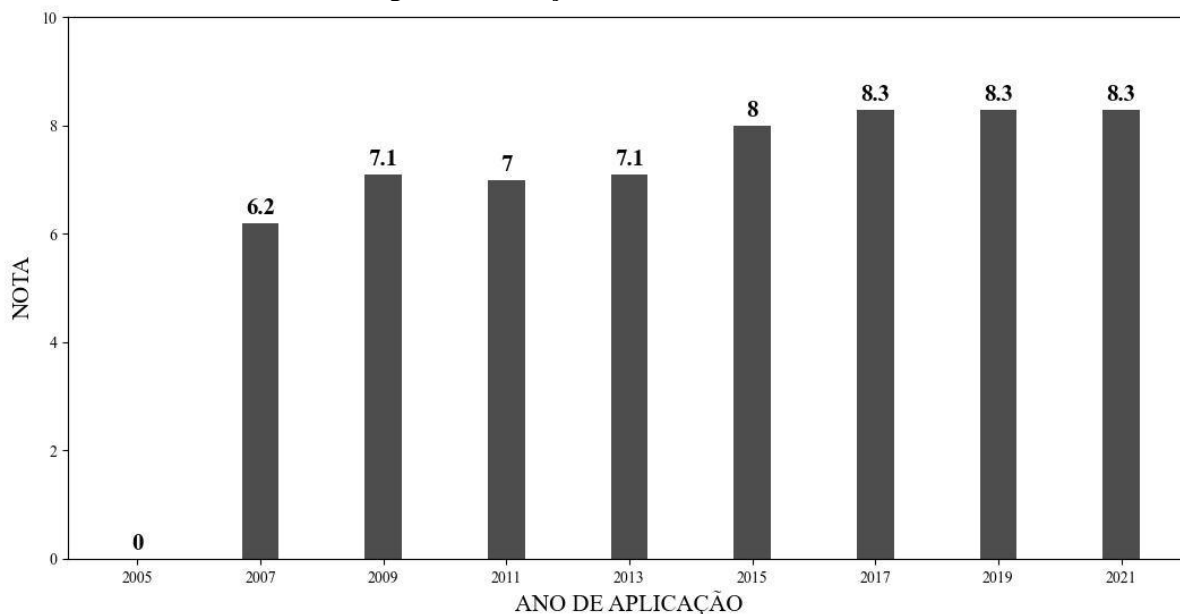
Tabela 3 – Distribuição dos docentes por segmento e situação de contrato

| Segmento | Efetivos | De tempo determinado |
|-----------------------------|-----------------|-----------------------------|
| Anos Iniciais | 8 | 17 |
| Anos Finais | 14 | 20 |
| Ensino Médio | 11 | 16 |
| Total de professores | 33 | 53 |

Fonte: Dados da pesquisa, 2022

Quanto ao Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), que é calculado com base no aprendizado dos alunos em Língua Portuguesa e Matemática, a partir da aplicação da Prova Brasil e no fluxo escolar (taxa de aprovação) a escola pesquisada alcançou a seguinte evolução entre os anos de 2007 e 2021:

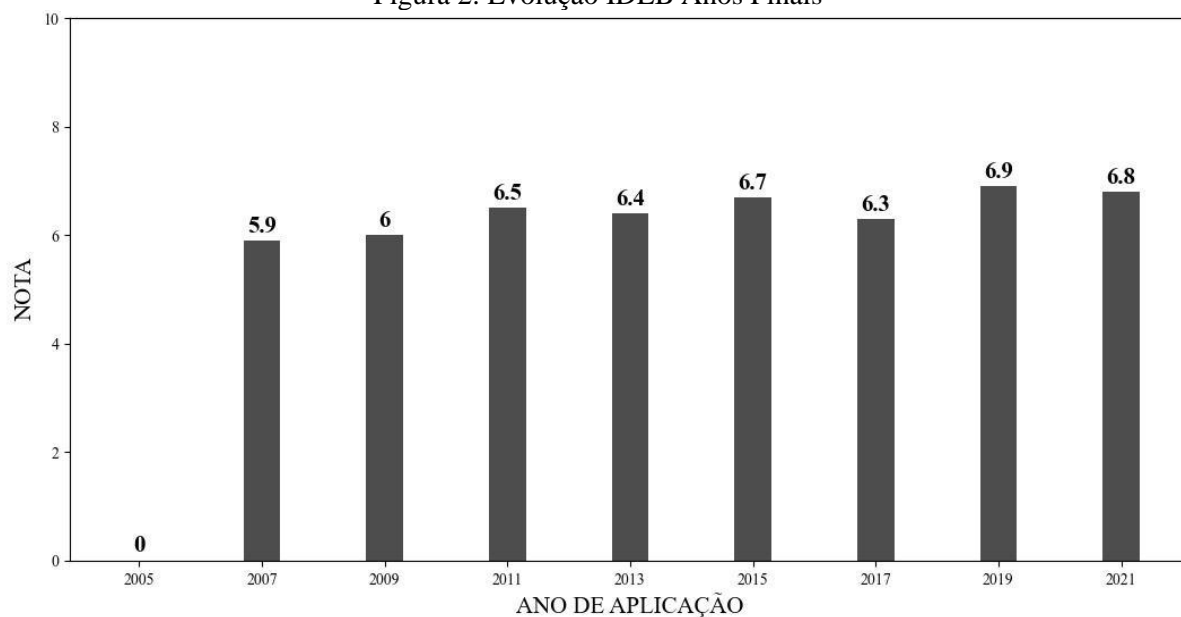
Figura 1: Evolução IDEB - Anos Iniciais



Fonte: Dados do Ideb, 2021

Para os Anos Iniciais, constatou-se que a meta estabelecida para o ano de 2021 era de 7,5 e, portanto, a escola ficou acima da média com nota de 8,3.

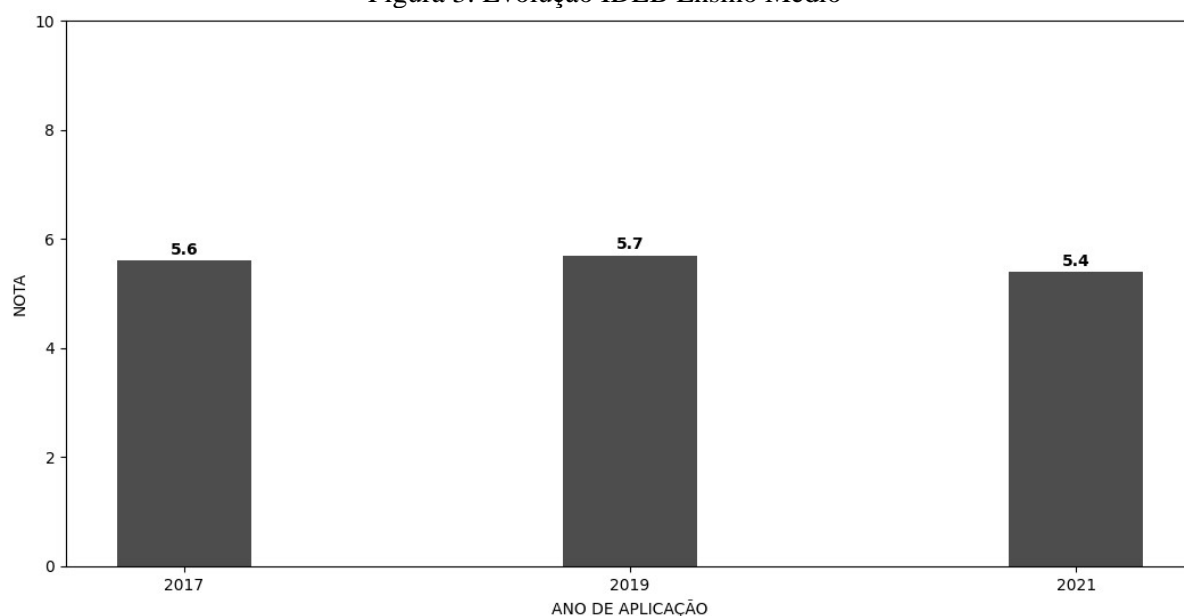
Figura 2: Evolução IDEB Anos Finais



Fonte: Dados do Ideb, 2021

Para os Anos Finais, constatou-se que a meta estabelecida para o ano de 2021 era de 7,2 e, portanto, a escola ficou pouco abaixo da média com nota de 6,8.

Figura 3: Evolução IDEB Ensino Médio



Fonte: Dados do Ideb, 2021

Para o Ensino Médio, constatou-se que a meta estabelecida para o ano de 2021 era de 6 pontos e, portanto, a escola ficou um pouco abaixo da média com nota de 5,4.

Na comparação com a média alcançada pelas escolas públicas estaduais do estado de São Paulo, pode-se observar que a escola pesquisada está acima da média obtida pelas instituições de ensino, considerando as médias ponderadas, conforme tabela 4, a seguir.

Tabela 4: Comparativo IDEB

| IDEB | Estado de São Paulo | Escola pesquisada | Diferença % |
|----------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------|
| Anos Iniciais | 6,6 | 8,3 | 7,3 |
| Anos Finais | 5,2 | 6,8 | 0,3 |
| Ensino Médio | 4,3 | 5,4 | 0,25 |

Fonte: Dados do IDEB, 2021

Conforme Soares e Rosa (2020, p. 59), “as escolas com desempenho no IDEB acima do esperado atingem seus objetivos, mediante uma gestão eficiente”. Por isso, há que se considerar a importância do desempenho da gestão escolar para a evolução acadêmica dos alunos, bem como, dos resultados obtidos nas avaliações externas. No caso da escola pesquisada, é importante salientar alguns outros fatores que podem ter contribuído para os resultados obtidos no IDEB, como por exemplo, a classificação alta de NSE (Nível Socioeconômico) das famílias, que, dentre outros aspectos, leva em consideração o nível escolar dos pais dos estudantes. Ademais, o fato de que a escola possui uma infraestrutura com Internet de banda larga, laboratório de informática, sala de leitura, quadra de esportes, sala de atendimento especial, alimentação, entre outras facilidades, podem ter corroborado para tais resultados.

Tabela 5: Perfil dos docentes entrevistados

| Participante | Gênero | Tempo de atividade | Tempo de escola | Área de atuação |
|---------------------|---------------|---------------------------|------------------------|------------------------|
| A | Feminino | 17 anos | 15 anos | Ensino Médio |
| B | Feminino | 5 anos | 5 anos | Ensino Médio |
| C | Feminino | 17 anos | 4 anos | Anos iniciais |

| | | | | |
|---|-----------|---------|--------|---------------|
| D | Feminino | 2 anos | 2 anos | Anos finais |
| E | Masculino | 20 anos | 5 anos | Anos finais |
| F | Feminino | 2 anos | 2 anos | Anos iniciais |

Fonte: Elaborada pela autora.

4.3 Análise do conteúdo das entrevistas

Nesta seção, buscou-se produzir uma análise aprofundada do conteúdo qualitativo das entrevistas semiestruturadas realizadas com os seis professores da escola eleita para a realização da pesquisa, conforme a definição de Bardin (2020, p. 91), a respeito da análise de conteúdo clássica. A análise clássica, lança mão de uma “grelha de análise categorial, privilegiando a repetição de frequência dos temas, com todas as entrevistas juntas”.

Verificou-se as frequências de unidades de análise subdivididas em unidades de registro (palavras, temas, personagens ou itens) e unidades de contexto (pano de fundo que dá significado às unidades de análise), neste caso:

- Percepção dos entrevistados em relação à gestão democrática;
- Modelo de gestão praticado na escola, na opinião dos professores entrevistados;
- Participação dos professores no processo de gestão da escola;
- Perspectivas dos entrevistados em relação à sua participação no processo de gestão;
- Percepção dos professores em relação aos efeitos produzidos pelo modelo de gestão da escola na sua formação;
- A influência do modelo de gestão no fazer pedagógico dos professores.

De acordo com Franco (2018), uma vez que são conhecidos os indicadores por meio das respostas dos entrevistados, a próxima etapa passa a ser a criação das categorias de análise semântica, para uma possível análise das co-ocorrências e posterior interpretação dos resultados da pesquisa.

Este movimento metodológico se deu da seguinte forma: Agrupou-se os excertos das respostas dadas pelos entrevistados a cada pergunta feita por unidades de análise. Em seguida, privilegiou-se as frequências encontradas nas respostas de cada entrevistado, buscando-se padrões semânticos. Finalmente, realizou-se a interpretação dos resultados obtidos por meio destes padrões, à luz do referencial teórico sobre cada agrupamento. Por exemplo:

1. Unidade de análise: Percepção dos entrevistados em relação à gestão democrática
2. Padrão semântico: “Os entrevistados A, B e E citaram que a gestão escolar democrática se dá, entre outros aspectos, pela “participação” de todos os envolvidos no processo educacional e na tomada de decisões, principalmente por parte dos professores.”
3. Interpretação dos resultados: “Tais citações corroboram com a definição de Paro (2016), que afirma que a participação da comunidade é elemento fundamental para a implementação de uma gestão democrática na escola.”

4.3.1 Percepções dos entrevistados sobre gestão democrática

A questão da gestão democrática foi adicionada à pauta das entrevistas porque, além de ser o tema central desta pesquisa, trata-se, também, de uma diretriz constitucional e de legislação específica da Educação anunciada, inclusive, na LDB vigente. Verificou-se que no Projeto Político Pedagógico da escola, há menção ao modelo de gestão escolar democrática adotada pela comunidade escolar. Por esta razão, indagou-se aos professores entrevistados a respeito do que eles entendiam por Gestão Escolar Democrática e obteve-se as seguintes repostas.

A participação de todos, né? Então vai agir, vai gerenciar a escola, liderar a escola, mas com a participação de todos, é o que eu entendo, não que tudo o que todo mundo fala é colocado em prática, mas tudo deve ser levado em consideração para chegar a um consenso final. (Entrevistada A)

Eu compreendo que em uma gestão escolar democrática a escola prioriza a participação de todos, então, não é somente os diretores que tomam decisões, todo mundo que participa da escola também vai participar desta tomada de decisões tanto os professores quanto a coordenação a direção, até mesmo a comunidade e os pais. (entrevistada B)

Eu acredito que a gestão democrática, gestão escolar democrática nada mais é que discutir tudo. Nós somos ouvidos sim, nós somos colocados ao par de tudo o que acontece na escola. É você administrar, você delegar também serviços a outras pessoas que estão ali perto, tipo se é da gestão e os professores têm parte nisso também, então eu me sinto parte de uma escola que tem uma gestão escolar democrática. (Entrevistada C)

Definir todas as questões da gestão, porém, ouvindo o que o professor tem para a colocação dentro da sala de aula, é isso que eu entendo. Então dentro das decisões, estão o olhar do professor. (Entrevistada D)

A participação de todas as frentes da escola, APM, conselho da escola, professores, funcionários, alunos, uma participação, uma gestão bem democrática, que todo mundo tivesse em cada função o poder de voz, vamos dizer assim, que cada seguimento tem um poder de voz. (Entrevistado E)

Então, o que eu o que eu entendo é que todas as questões da escola que envolve desde um prego na parede até a educação da criança na sala de aula, tem que ter um consenso com a comunidade, com os próprios funcionários, gestores no geral até chegar à direção, então isso é democrático, dar voz a cada um. (Entrevistada F)

Esta unidade de análise de contexto foi subdividida de acordo com os núcleos de sentido encontrados nas falas dos entrevistados (Bardin, 2020), com o objetivo de captar a essência do que cada professor pensa a respeito da Gestão Democrática.

Verificou-se por meio das respostas dadas, que os entrevistados A, B e E citaram que a gestão escolar democrática se dá, entre outros aspectos, pela “participação” de todos os envolvidos no processo educacional e na tomada de decisões, principalmente por parte dos professores. Tais citações corroboram com a definição de Paro (2016), que afirma que a participação da comunidade é elemento fundamental para a implementação de uma gestão democrática na escola.

Os entrevistados A, B, C, E e F, destacaram o fator “comunitário” da questão da gestão democrática, pois para eles é necessário que todos e cada um esteja envolvido no processo de gestão da escola para que seja considerada democrática. Esta pontuação feita por estes entrevistados, corrobora com a definição de Ferreira (2016, p. 113):

A participação dos sujeitos cômicos, fortes de caráter e ajustados emocionalmente, capazes de deliberar e tomar decisões, exige uma educação integral, em todas as dimensões, que além de conteúdos científicos e técnicos, desenvolvidos à luz da ética humana, contempla a qualidade crítica do pensamento de todos os sujeitos que a ela têm direito.

A maioria dos entrevistados, com exceção da entrevistada B, ressaltam que a gestão democrática se dá uma vez que o professor tem “voz”, ou seja, quando é ouvido e sua opinião passa a ser considerada no processo decisório das questões escolares. Como afirma Benevides (1998 *apud* Paro, 2018, p. 25), a gestão democrática “significa organização e participação pela base, como cidadãos que partilham dos processos decisórios em várias instâncias, rompendo com a verticalidade absoluta dos poderes autoritários.”

O “consenso” também foi apontado pelos entrevistados A e F, como um dos critérios para que a gestão democrática fosse de fato instaurada na escola, conforme Lück (1996, *apud* Lück, 2012, p.17): “O conceito de gestão está associado à mobilização de talentos e esforços coletivamente organizados, à ação construtiva conjunta de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um “todo” orientado por uma vontade coletiva”.

Os entrevistados A, C e D, corroboram com a definição de Libâneo (2018, p. 88), ao afirmar que a gestão da escola deve “promover o envolvimento das pessoas no trabalho por meio da participação e fazer o acompanhamento e a avaliação dessa participação”, ou seja considerar importante que todos estejam realmente envolvidos no processo de tomada de decisão com vistas a atingir os objetivos de aprendizagem.

Diante das afirmações dos entrevistados, validadas pelas produções acadêmicas relacionadas a cada unidade temática categorizada, pôde-se certificar que todos os entrevistados têm ciência dos principais elementos que constituem a gestão democrática escolar. Porém, no decorrer da entrevista, constatou-se que, em alguns casos que, apesar de terem algum conhecimento sobre o tema, percebemos que se trata, nas palavras de Paro (2016), de um “conhecimento livresco” pois sem a prática democrática, a democracia não se consolida.

(...) quando atentamos para o comportamento de pessoas que, de uma forma ou de outra, se convenceram, um dia, da importância da democracia, mas, ao depararem com as dificuldades da prática, foram adotando paulatinamente atitudes cada vez mais distantes do discurso democrático (...). Esta constatação deveria levar a se repensar o caráter excessivamente livresco da formação e treinamento do educador, no sentido de propor a inclusão de atividades que ensejem maior contato com a realidade de nossas escolas (Paro, 2016, P.25).

Este “conhecimento livresco” ou, superficial, pode ser percebido em outros momentos da entrevista, conforme segue.

4.3.2 O modelo de gestão praticado na escola, na opinião dos professores entrevistados

No decorrer das entrevistas, verificou-se que alguns entrevistados acabaram por expressar opiniões a respeito da gestão que estava em vigor naquele momento. Observou-se tanto contentamento quanto descontentamento em relação à forma como as decisões eram tomadas. Alguns, inclusive, expressaram sua opinião referente à gestão em amplitude macro, ultrapassando os limites da escola e chegando à Diretoria de Ensino de São José dos Campos, da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo e até mesmo, ao Ministério da Educação.

Observou-se a importância do pensamento crítico dos professores em relação ao sistema público que não dá exemplo de cumprimento em relação ao emprego da democracia e da participação para si mesmo. que deveria estar vigilante em dar exemplo do cumprimento das diretrizes dadas no âmbito legal, com o propósito de que todo o sistema fosse igualmente participativo e democrático.

A harmonização das competências dos sistemas exigirá, além de uma melhor definição do regime de colaboração por parte do Congresso Nacional, um repensar da composição do Conselho Nacional de Educação. Nessa composição, não poderiam faltar membros que representem a colaboração que estados e municípios podem e devem postular na busca da harmonização. (...) Uma melhoria de resultados depende da aceitação de uma nova cultura organizacional para cuja realização há que se pensar uma estratégia pedagógica junto aos conselhos de educação, às secretarias de educação e às comunidades interessadas entre as quais as das famílias dos estudantes. Com isso, evitar-se-ia a pecha de autoritarismo e consagrar-se-ia um modus operandi mais consequente ao regime da colaboração (Cury, 2010, p. 166).

Para buscar compreender como os professores entrevistados veem o modelo de gestão da escola, retornou-se aos diálogos realizados nas entrevistas para se captar trechos que possuíssem tais opiniões. As respostas individuais podem ser verificadas a seguir.

(...) a gestão na escola que eu trabalho no Estado, a xxxxxxxxxx já estou no xxxxxxxxxxxxhá 15 anos, então lá as coisas vêm muito postas. Isso daí, às vezes, isso também vem pelo sistema porque no estado de São Paulo as coisas vêm prontas, então vêm apostilas prontas, as mudanças da grade, muitas vezes a gente não tem interferência. A gente não consegue opinar, entende? Então as coisas vêm engessadas e a gente simplesmente precisa colocar em prática. Muitas vezes, não depende só da gestão, a gestão, ela até pode colocar algumas manobras, mas muita coisa foge do alcance da gestão. (Entrevistada A)

Eu acredito que a direção da escola trabalha muito bem, mas, às vezes, a diretora xxx quer que as coisas sejam da forma que ela pensa que é o correto, às vezes isso acontece sim, mas na medida do possível, na maior parte das vezes, eu vejo que ela se esforça para que tudo aconteça da melhor forma possível, na maior parte das vezes eu acredito que ela esteja certa, na posição da forma como ela se posiciona, então acredito que o sucesso da escola também está diretamente ligado com a nossa gestão, porque eles estão sempre por dentro de tudo, você vê que a diretora sabe o nome de quase todo mundo, ela conhece as famílias, se a gente precisa enviar um aluno para ela conversar, ela conversa, tanto diretora quanto todas as coordenadoras, às vezes acontecem esses momentos assim, xxx gente acaba tendo que ceder, às vezes a gente não está de acordo com alguma coisa, mas a gente precisa ceder porque está sendo imposto pra gente que determinada coisa precisa ser feita,

mas não que isso acontece o tempo inteiro, mas às vezes acontece. (Entrevistada B)

(...) boa parte do que a gente pede a gente sabe que a gente é sempre atendido, é que infelizmente o sistema barra a gente em muitas coisas. Então, por exemplo, uma coisa que nós dos anos iniciais, a gente sofre muito, hoje, é com excursões. (...) Não por conta da diretora, da vice-diretora. Não! O sistema é assim. (...) Então, na época que foi feita, agora há pouco tempo atrás, dois, três anos atrás, a BNCC, sim, eles ouviram muitos professores, nós tivemos a chance de ir lá nos portais, de colocar as nossas sugestões, nossas opiniões, as nossas melhorias, possíveis melhorias. Na formação do Currículo Paulista também foi a mesma coisa da BNCC, eles seguiram a mesma linha. Então, disponibilizavam links, “ah foi feita a primeira edição ali, vamos colocar sugestões, as melhorias o que vocês acham?” Então nós tivemos esta oportunidade, mas só, né? Tem um grupo de professores que participam sim, diretamente lá no MEC, diretamente na SEDUC. Mas é um grupo selecionado, que vai lá e representa a gente da melhor maneira possível, tanto é que o Currículo Paulista, a BNCC ficou bem organizada, né? (...) Então, na verdade quando eles começaram do currículo paulista, eu não me lembro disso, mas da BNCC eu lembro que tinha algumas reuniões que você podia participar até pelo um pelo Zoom, pelo Meet e assim você ia participando, mas aí depois foram selecionando algumas professoras de diferentes regiões, diferentes estados que tivessem disponibilidade para poder estar indo nas reuniões. É frente ao Ministério da educação, mas eu não sei te explicar direitinho como isso aconteceu, mas não é ninguém, assim, pela nossa informação, é da BNCC, o Currículo Paulista quando a gente fala assim, “há foram professores selecionados”, sim eles foram selecionados, mas não são professores como nós. (Entrevistada C)

Por isso eu falei para você, eu sou meio suspeita, porque eu sou muito fã de lá. Então, para mim foi muito importante essa abertura, eu não vi em outro lugar, ali realmente foi muito diferente. (Entrevistada D)

Não é uma coisa que “olha vamos fazer isso... não! Eu quero isso, isso, isso, isso e pronto.” Então, assim não, não tem lá no xxxxxxxx gestão democrática. (Entrevistado E)

Foi uma coisa muito boa, uma escola realmente transparente e, tem a comunidade muito forte, porque eles têm a APM e eles têm um grupo de pais muito envolvidos então, toda a arrecadação, os pais têm voz ativa, os professores, todo mundo é envolvido eu acho que isso foi muito bacana. (Entrevistada F)

Verifica-se que as professoras com mais tempo de trabalho na escola pesquisada, a entrevistada A e a C, citaram que o “sistema” é responsável pela falta de abertura e de envolvimento delas no processo de gestão da escola. A “Entrevistada A” cita, inclusive, a palavra “engessado”, referindo-se ao modelo que lhes é imposto, ou seja, de que tudo vem muito planejado e sem margens para mudanças.

De acordo com Paro (2015, p. 54), há duas razões básicas para que se restrinja a participação dos profissionais especialistas na área da educação de atuarem nas esferas governamentais: “Seja em obediência à razão mercantil, seja em decorrência do amadorismo dos envolvidos, o que acaba por ficar à margem das questões e das tentativas de solução é a própria educação escolar com tudo o que ela tem de riqueza e especificidade.”

Com exceção das entrevistadas D e F, que são as que possuem menos tempo de docência e prática pedagógica, os demais entrevistados fizeram críticas importantes em relação à gestão escolar. A entrevistada A, faz alusão à grande dificuldade que percebe em poder opinar e participar do processo: “a gente não tem interferência”, “a gente não consegue opinar”, “a gente simplesmente precisa colocar em prática”, “a gente não sente que é ouvido”, “a gente não se sente ouvido”, ela faz alusão deste tipo de comentários a ser uma dentre milhares de outros professores que, também, gostariam de participar mais das questões concernentes ao planejamento e à execução de políticas educacionais.

A entrevistada C, chega a citar que sente que há categorias, em termos de prestígio, diferentes entre os professores da rede estadual de São Paulo: “Tem um grupo de professores que participam sim, diretamente lá no MEC, diretamente na SEDUC. Mas é um grupo selecionado (...)”, “(...) eles foram selecionados, mas não são professores como nós”. Esta afirmação vai contra a ideia de como a educação deve servir aos ideais democráticos de Paro (2018, p. 26)

Se a verdadeira democracia caracteriza-se, dentre outras coisas, pela participação ativa dos cidadãos na vida pública, considerados não apenas como “titulares de direito”, mas também como “criadores de novos direitos”, é preciso que a educação se preocupe com dotá-los das capacidades culturais exigidas para exercer essas atribuições, justificando-se, portanto, a necessidade de a escola pública cuidar, de modo planejado e não apenas difuso, de uma autêntica formação do democrata.

A entrevistada B e o entrevistado E, relacionam a dificuldade impeditiva para que a gestão da escola fosse mais participativa e democrática, ao fato de que a diretora dá pouca abertura e possibilidade de participação dos professores. Eles citam: “a diretora xxx quer que as coisas sejam da forma que ela pensa que é o correto”, “a gente acaba tendo que ceder”, “às vezes a gente não está de acordo com alguma coisa, mas a gente precisa ceder porque está sendo imposto pra gente que determinada coisa precisa ser feita, mas não que isso acontece o tempo inteiro, mas às vezes

acontece”. “Eu quero isso, isso, isso, isso e pronto.” Então, assim não, não tem lá no xxxxxxxx gestão democrática”. Para eles, não há processo democrático na escola.

Para Lück et. al. (2012, p. 38) “Quando um líder envolve os outros em um trabalho, cria e desenvolve uma visão compartilhada. A liderança participativa somente é efetiva na medida em que cria uma visão compartilhada”. Por isso, um dos pontos a ser reavaliado em relação a como a escola tem sido administrada, para que a gestão caminhe numa trajetória rumo à democracia e à participação de todos, é problematizar as formas pelas quais os líderes formais ligados à estruturação do sistema educacional se aproximam de toda a comunidade escolar de modo a criar uma visão compartilhada e proporcionar mecanismos de participação e valorização dos sujeitos, independente do lugar que ocupam.

4.3.3 Participação dos entrevistados na gestão da escola

Há algum tempo, mais precisamente a partir das décadas finais do século XX, tem-se vivenciado uma revolução no pensamento administrativo impactando na formação de estruturas organizacionais mais democráticas e criativas. Neste processo de democratização das estruturas, percebe-se um mercado de trabalho mais exigente por uma mão-de-obra mais qualificada. Um dos caminhos para satisfazer aos anseios deste mercado é elevar o nível de educação da sociedade, ou, pelo menos, o tempo de escolarização (Lück, 2012).

Para buscar compreender como os professores entrevistados se percebem em relação ao processo de gestão da escola em que atuam, foi perguntado se eles consideravam que tinham participação neste processo. As respostas individuais podem ser verificadas a seguir.

Tudo o que eu observo eu levo para a gestão, eu sou uma professora que dentro da escola, eu sou, eu sou até meio chata porque eu dou minha opinião quando vem com alguma coisa que eu não concordo, às vezes eu não falo na hora para não colocar a pessoa em maus lençóis, mas no momento oportuno eu falo. Nesse sentido de dar minha opinião, agradando ou não, muitas vezes eu desagrado, tá? Às vezes eu agrado ou desagrado também, porque nem sempre a gente concorda com o que está sendo passado pra gente, né? Então, são opiniões diferentes. (Entrevistada A)

Olha, a direção conversa com a gente mas a última palavra não vai ser a nossa, se ela vai com uma ideia formada, aí se a ideia que ela tem na cabeça dela é diferente da que os professores têm a dela vai ser a última palavra, não vai ser a nossa mas se por um acaso bater, aí sim. (Entrevistada B)

Então, a gente sempre tem esses momentos de planejamento, até que já vem prevista no calendário escolar. Então, por exemplo, na semana que vem a gente vai ter, acredito que dois ou três dias de planejamento, ali antes do início

da aula, é ali que nós somos separados muitas vezes por ciclos. Por exemplo, eu me sento junto com o pessoal ali dos Anos Iniciais. Num segundo momento, porque num primeiro momento é ouvido todos, de todos os segmentos para entender a necessidade de cada um, de todos os segmentos e tentar achar um ponto comum, só que depois de um segundo momento, para mim é a parte mais significativa onde os Anos Iniciais conseguem se colocar com as nossas necessidades. E assim, boa parte do que a gente pede a gente sabe que a gente é sempre atendido, é que infelizmente o sistema barra a gente em muitas coisas. (Entrevistada C)

Eu, eu entrei no xxxxxxxx ano passado, mas é, e eu só tinha dado antes aula em uma outra escola, eu me senti muito, mais ouvida e muito mais participante no xxxxxxxxdo que, por exemplo, na outra escola mesmo com tão pouco tempo assim eu considero que sim, que existe alguma participação sim do professor. (Entrevistada D)

Eu acredito que não, aí eu sou mais funcionário do que ele, porque no nosso caso do Mariotto quem decidia tudo é a xxxxxxxxné. A diretora. Não é uma coisa que “olha vamos fazer isso... não! Eu quero isso, isso, isso, isso e pronto. Então assim não, não tem lá no Mariotto gestão democrática. (Entrevistado E)

Sim, em muitos momentos, pelo menos na xxxxxxxx que foi a que eu passei agora, já estive em outras, mas assim, foi uma escola mais transparente. Realmente questões de conselho de classe até pequenas coisas que seriam feitas de reparo na escola era já informado, perguntado. Foi uma coisa muito boa, uma escola realmente transparente e, tem a comunidade muito forte, porque eles têm a APM e eles têm um grupo de pais muito envolvidos então, toda a arrecadação, os pais têm voz ativa, os professores, todo mundo é envolvido eu acho que isso foi muito bacana. Faz a diferença, a gente sempre foi falado, perguntado, nada foi escondido, ninguém fica sabendo depois, ninguém toma uma decisão sem estar todo mundo de acordo, eu achei muito bacana. (Entrevistada F)

A unidade de análise foi organizada de acordo com os núcleos de sentido encontrados nas falas dos entrevistados referentes às suas percepções em relação à sua participação no processo de gestão da escola.

Observa-se que, em relação à temática “possibilidade de expressar opiniões”, apenas a entrevistada B e o entrevistado E não citaram que têm oportunidade para expressarem suas opiniões. Observa-se com esta lacuna, uma expressão de caráter contrário ao que afirma Lück (2013, p. 38), “a oportunidade que é dada às pessoas de expressarem suas opiniões, de falarem, de debaterem, de discutirem sobre ideias e pontos de vista – enfim, o uso da liberdade de expressão –, é considerada como espaço democrático de participação”.

Esta mesma postura, de autopercepção negativa, é verificada em relação às demais unidades de registo. Ao se analisar o conteúdo das falas dos entrevistados, percebe-se uma oposição entre dois universos dos discursos (Bardin, 2020): de um lado, os entrevistados A, C,

D e F, demonstram um discurso dos que se consideram participantes do processo de gestão da escola e do outro lado estão os entrevistados B e E, que afirmam não ter abertura para se expressarem, sentem-se subordinados ao sistema, não se sentem participantes do processo de planejamento das ações de gestão da escola.

Desta forma, no que se refere à visão que os entrevistados B e E têm sobre si dentro processo de gestão da escola, observa-se que, dificilmente a gestão da escola pesquisada esteja num patamar desejável em relação ao caráter democrático, pois “a participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática da escola” (Libâneo, 2018, p. 89).

4.3.4 Perspectivas dos entrevistados em relação à sua participação no processo de gestão

Toda a atividade profissional que é constituída com bases em um estatuto de reconhecimento, acaba por ter uma validação importante por parte da sociedade, pois recebe significação por meio de um saber próprio, distinto e exclusivo. Além disso, produz e veicula a evolução do conhecimento intrínseco à profissão.

Em relação à profissão docente, a obtenção desta validação tem sido alvo de grande reflexão, principalmente porque a questão dos saberes específicos inerentes à prática pedagógica, é extremamente complexa (Roldão, 2007). Muitas vezes, o próprio docente desconhece todo o alcance que sua prática pode alcançar devido a uma limitação tecnicista, que acaba por ofuscar sua formação profissional.

Ao receber uma formação para a reflexão acerca dos saberes da sua profissão, os professores e os futuros professores podem reconhecer o envolvimento no processo de gestão, como um desses conhecimentos e que devem ser aprendidos na prática do dia-a-dia escolar, juntamente com os pares, conforme Tardif (2014, p. 234) “(...) o trabalho dos professores de profissão deve ser considerado como um espaço prático específico de produção, de transformação e de mobilização de saberes e, portanto de teorias, de conhecimentos e de saber-fazer específicos ao ofício de professor”.

Averiguar se os professores entrevistados compreendem que a gestão também faz parte das ações e reflexões inerentes à sua profissão, foi o objetivo de ter-se formulado esta pergunta e tê-la feito durante a entrevista.

Assim, perguntou-se aos entrevistados: se havia algo no processo de gestão de sua escola que eles gostariam de realizar ou se inteirar com mais profundidade e foram obtidas as seguintes respostas.

Ah, o que eu tenho a opinar, eu opino e assim, o que eu penso muito é: “Onde eu posso mais agregar dentro da sala de aula?” Então eu tento fazer o meu melhor ali, na sala de aula e fora da sala de aula o que eu posso conversar, dar opinião, eu faço, entendeu? Agora, eu não tenho objetivo de fazer parte de uma gestão, não gosto. (Entrevistada A)

Não, nisso acredito que não. (Entrevistada B)

Então eu acho assim, eu pretendo, não sei se é isso exatamente que é a pergunta, mas assim, vou me colocar, depois, qualquer coisa, você reformula essa pergunta. Mas assim, ano passado, a xxxxxxxx me convidou para assumir um cargo na gestão da escola aí eu disse pra ela que não, que ainda não estava no momento, que eu preciso ainda vivenciar um pouco mais de sala de aula, mas eu morro de vontade, eu tenho muita vontade de conhecer esse outro lado. Primeiro, um lado pedagógico, então uma coordenação depois uma vice-direção, não sei se direção. Não sei se eu tenho essa vontade não, mas eu acho que de conhecer esse outro lado da coordenação, isso eu tenho muita vontade, mas eu sei que agora não é o momento, não é o que eu quero pra agora, né. (Entrevistada C)

Olha, para ser bem sincera no momento eu não me sinto nem preparada para isso, para mim está mais do que bom assim onde eu estou, mas exatamente porque eu não, não tenho tanto tempo assim, então eu não me sinto preparada, acho que não. (entrevistada D)

Eu gostaria sim, eu acho que, assim, acho que criar um ambiente entre professor e aluno mais pessoal, menos profissional, acho que entre um gestor e professor, acho que é algo mais... é um ambiente mais agradável com o professor e para os gestores, porque aí entra a questão não só da remuneração, mas também do ambiente onde ele dá aula, o suporte do professor, oportunizar o ambiente para professor, assim por diante. Um ambiente assim, valorizado não só na remuneração, mas também valorizado na profissão dele. (Entrevistado E)

Se eu fosse contribuir com alguma coisa na gestão porque a mediadora ela trabalha assim, em conjunto com a gestão, então a gestão tem esse apoio da mediadora e como a gente fala, né? Na questão da minha formação em querer trazer essa parte psicológica mais forte, eu gostaria de atuar nessa parte e contribuir em relação, não só com as crianças, mas no primeiro ou quinto, pois os pais têm um olhar assim, de um cuidado, daí a criança perde um pouco a autonomia, quando chega do sexto ano em diante os pais entendem que agora eles têm que ter autonomia e responsabilidade, porém ele não tem responsabilidade, e aí o pai atribui essa responsabilidade, que ele não consegue carregar. (Entrevistada F)

Em relação às expectativas positivas relativas à participação dos professores no processo de gestão, observou-se que os entrevistados C, E, e F, foram favoráveis ao dizerem que têm o desejo de contribuir no processo de gestão da escola, porém, verificou-se que as afirmações não condizem com a definição estabelecida no Regimento Escolar sobre como foi estabelecida sua gestão, pois para os professores, participar do processo de gestão da escola, inclui, necessariamente, deixar a sala de aula e assumir um cargo na gestão. Os que demonstraram reação negativa à pergunta, corroboram da mesma premissa.

Na figura 4, pode-se verificar que a gestão da escola deveria estar pautada nos princípios democráticos e participativos, por isso, a ideia dos entrevistados de que para se envolverem e participarem do processo precisam, necessariamente, estar ocupando um cargo de liderança na escola, como a de direção ou coordenação por exemplo, não condiz com as diretrizes da própria instituição.

Figura 4: Dos princípios da escola

| | |
|--|---|
| <p style="text-align: center;">TÍTULO III- DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA</p> <p style="text-align: center;">CAPÍTULO I – DOS PRINCÍPIOS</p> <p>Art. 46 – A administração desta escola será pautada pela gestão democrática e participativa, centrada na coletividade, na cooperação, no respeito mútuo e no bem comum.</p> <p>Parágrafo único – A gestão democrática e participativa tem por finalidade possibilitar à escola maior grau de autonomia, de forma a garantir o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas, assegurando padrão adequado de qualidade do ensino ministrado.</p> <p>Art. 47 – Nesta escola, o processo de construção da gestão democrática e participativa será fortalecido por meio de medidas e ações dos órgãos centrais da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (Seduc-SP) e da Diretoria de Ensino Região São José dos Campos que são as instituições responsáveis pela administração e supervisão das escolas da Rede Estadual de Ensino, mantidos os princípios de coerência, equidade e corresponsabilidade da comunidade escolar na organização e prestação dos serviços educacionais.</p> <p>Art. 48 – Para melhor consecução de sua finalidade, a gestão democrática e participativa na escola far-se-á mediante à:</p> <p>I – Participação dos profissionais da escola na elaboração da Proposta Pedagógica;</p> <p>II – Participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar (direção, professores, pais, estudantes e funcionários) nos processos consultivos e decisórios, por meio do Conselho de Escola e Associação de Pais e Mestres (APM);</p> <p>III – Autonomia na gestão pedagógica, administrativa e financeira, respeitadas as diretrizes e normas legais vigentes;</p> <p>IV – Transparência nos procedimentos pedagógicos, administrativos e financeiros, garantindo-se a responsabilidade e o zelo comum na manutenção e otimização do uso, aplicação e distribuição adequada dos recursos públicos;</p> <p>V – Valorização da escola enquanto espaço privilegiado de execução do processo educacional.</p> <p>Art. 49 – A autonomia desta escola, em seus aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos, entendidos como mecanismos de fortalecimento da gestão a serviço da</p> <p style="text-align: center;">23</p> | <p>comunidade, será assegurada mediante à:</p> <p>I – Capacidade de a escola, coletivamente, formular, implementar e avaliar sua Proposta Pedagógica e seu Plano de Gestão/Escolar;</p> <p>II – Constituição e funcionamento do Conselho de Escola, dos Conselhos de Classe / Série / Ano, da Associação de Pais e Mestres (APM) e do Grêmio Estudantil;</p> <p>III – Participação da comunidade escolar, por meio do Conselho de Escola, nos processos de escolha ou indicação de profissionais para o exercício de funções, respeitada a legislação vigente;</p> <p>IV – Administração dos recursos financeiros, por meio da elaboração, execução e avaliação do respectivo plano de aplicação, devidamente aprovado pelos órgãos ou instituições escolares competentes, obedecida a legislação específica para gastos e prestação de contas de recursos públicos.</p> <p style="text-align: center;">CAPÍTULO II – DAS INSTITUIÇÕES ESCOLARES</p> <p>Art. 50 – Este estabelecimento de ensino desenvolverá sua função de aprimorar o processo de construção da autonomia da escola e as relações de convivência intraescolar e extraescolar.</p> <p>Art. 51 – Esta escola contará, no mínimo, com as seguintes instituições escolares criadas por lei específica:</p> <p>I – Associação de Pais e Mestres (APM);</p> <p>II – Grêmio Estudantil.</p> <p>Parágrafo único – Cabe à equipe gestora da escola garantir a articulação da Associação de Pais e Mestres (APM) com o Conselho de Escola e criar condições para a organização dos estudantes no Grêmio Estudantil.</p> <p>Art. 52 – Todos os bens desta escola e de suas instituições juridicamente constituídas, serão patrimonializados, sistematicamente atualizados e cópia de seus registros encaminhados anualmente à Diretoria de Ensino Região São José dos Campos.</p> <p style="text-align: center;">24</p> |
|--|---|

Fonte: Documentos oficiais da escola pesquisada - Regimento Escolar - dimensões originais 30cmx20cm, 2022

As afirmações dos professores não condizem com a letra do Regimento Escolar, sobretudo nos Art. 46 e 48. O mesmo acontece quando se verificou no Plano de Gestão da

escola, diretrizes que dão respaldo legal para a participação dos professores na gestão da escola numa perspectiva democrática conforme consta na figura 5, a seguir.



Figura 5: Gestão de pessoas

Gestão de Pessoas:

- Promover, aproximar e integrar, os diversos segmentos da comunidade escolar, para a construção de unidade de propósitos e ações que consolidem a identidade da escola no cumprimento de sua função.
- Desenvolver processos e práticas de gestão no coletivo escolar, para o envolvimento e o compromisso das pessoas com o trabalho educacional.
- Promover um clima organizacional que favoreça o relacionamento interpessoal e profissional, para uma convivência solidária e responsável.
- Desenvolver ações de gestão que valorizem e apoiem iniciativas que promovam o desenvolvimento pessoal, social e profissional.
- Otimizar o uso do tempo e dos espaços coletivos disponíveis na escola.

Gestão de Recursos Didáticos, Materiais, Físicos e Financeiros:

- Organizar, selecionar e disponibilizar recursos, materiais e equipamentos, de apoio didático.
- Promover a organização da documentação e dos registros escolares.
- Coordenar o uso apropriado de instalações, equipamentos e recursos disponíveis na escola.
- Promover ações de manutenção, limpeza e preservação do patrimônio, dos equipamentos e materiais da escola.
- Realizar ações participativas de planejamento e avaliação da aplicação de recursos financeiros da escola, considerados suas prioridades, princípios éticos e prestação de contas à comunidade.
- Implementar e disponibilizar espaços da escola para realização de ações da comunidade local.

Fonte: Documentos oficiais da escola pesquisada - Plano de Gestão Escolar - dimensões originais 30cmx20cm, 2022

A equipe gestora, de acordo com o plano gestor, tem a responsabilidade de promover a gestão participativa na instituição de ensino, conforme Lück (2013, p. 78):

Aos responsáveis pela gestão escolar compete, portanto, promover a criação e a sustentação de um ambiente propício à participação plena no processo social escolar de seus profissionais, bem como de alunos e de seus pais, uma vez que se entende de que é por essa participação que os mesmos desenvolvem consciência social crítica e sentido de cidadania, condições necessárias para que a gestão escolar democrática e práticas escolares sejam efetivas na promoção da formação de seus alunos.

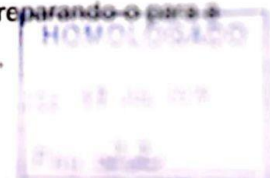
No mesmo documento, constam as competências dos professores em relação a conhecer e compreender o Projeto Político Pedagógico da escola, com a finalidade de se posicionar, analisar seu próprio trabalho e propor novas alternativas de aperfeiçoamento, democraticamente. Libâneo (2018, p. 35), salienta que o envolvimento do docente nas questões de gestão da escola, representa sua própria prática profissional:

Pela participação na organização e gestão do trabalho escolar, os professores podem aprender várias coisas: tomar decisões coletivamente, formular o projeto político pedagógico, dividir com os colegas as preocupações, desenvolver o espírito de solidariedade, assumir coletivamente a responsabilidade pela escola, investir no seu desenvolvimento profissional. Mas, principalmente, aprendem sua profissão.

Figura 6: Das competências do professor

- Reconhecer e valorizar, em situações do cotidiano escolar e em diferentes situações de aprendizagem, os elementos que podem contribuir para o desenvolvimento de relações de autonomia e cooperação, entre alunos e aluno/profissional da educação
- Conhecer e compreender o Projeto Político Pedagógico da escola na qual atua, a fim de posicionar-se diante dele, analisar o seu próprio trabalho e propor elementos para seu aperfeiçoamento.
- Implementar práticas educativas que levem em conta as necessidades pessoais e sociais dos alunos, os temas e demandas do mundo contemporâneo e os objetivos da Proposta Pedagógica
- Propiciar aprendizagem significativa para os alunos, levando em conta suas experiências, valores e conhecimentos prévios e tomando-os como ponto de partida para a introdução de novos conteúdos.
- Saber planejar e desenvolver os trabalhos em sala de aula, privilegiando rotinas que atendam às necessidades dos alunos, tendo em vista a diversidade, adequação, periodicidade das atividades, organização do tempo/espço e o agrupamento dos alunos de modo a potencializar as aprendizagens dos diferentes conteúdos/áreas, garantindo, sempre que possível, a 15 abordagem dos temas transversais pertinentes
- Compreender os diferentes contextos que interferem na construção das subjetividades e identidades do aluno, de modo a lidar adequadamente com os diferentes modos de ser e estar no mundo deste aluno.
- Saber mediar situações de conflito e indisciplina em sala de aula
- Conhecer e adotar diversas formas de avaliação da aprendizagem dos alunos por meio de estratégias e instrumentos diversificados e utilizar a análise dos resultados para reorganizar as propostas de trabalho na escola e na sala de aula.

Assim sendo, o profissional da educação básica têm a incumbência de promover a formação integral do aluno, em todas as dimensões, preparando-o para a continuidade dos estudos, para o trabalho e atuação na sociedade.



Verifica-se, portanto, falha nos dois processos, tanto no de responsabilidade da equipe gestora em promover uma gestão participativa, quanto no de responsabilidade dos professores em conhecer e criar espaços para construir relações democráticas à luz destes documentos, Regimento, Plano de Gestão Escolar e PPP da escola.

4.3.5 Percepção dos professores entrevistados sobre os efeitos produzidos, nos seus processos de formação, pelo modelo de gestão da escola

A participação e o contato estabelecido entre professor e equipe gestora pode gerar o desenvolvimento de habilidades de gestão de sala de aula importantes, que facilitará os processos de ensino e de aprendizagem, por meio de saberes adquiridos durante o processo de gestão participativa. Para Libâneo (2018, p. 79), o professor precisa desenvolver algumas competências específicas a fim de participar ativamente na gestão da escola, como:

Perguntou-se aos professores entrevistados se o modelo de gestão adotado pela escola influenciava, como exemplo de gestão a ser replicado ou não em sua sala de aula, na sua formação docente.

Depende muito da sala, pois tem sala que é mais participativa, tem sala que não, eu tinha uma sala no ano passado que eu podia falar a baboseira que fosse, eles iam fazer assim, o que eu dizia. Aí enquanto eu tinha duas ou três salas que não, que eram extremamente ativas, participativas, então isso também tem influência do perfil da sala, tá? (Entrevistada A)

Como eu disse, na maior parte das vezes eu vejo que a direção e a coordenação da escola trabalham de uma forma que vai nos auxiliar, mas às vezes atrapalha, então o tempo inteiro a gente tá, nós que somos professores, a gente tá aprendendo o tempo inteiro também, né? A gente aprende com os alunos, aprende com a coordenação também, eu não sei se vai chegar um dia que eu vou para um cargo de coordenação, de direção, mas o tempo inteiro a gente está aprendendo e a gente faz uma separação, né? Do que a gente não acha correto do que a gente acha correto, então, é lógico que isso influencia na minha carreira como docente. O que eu vejo e que eu não acho correto não vou seguir isso futuramente, né? (Entrevistada B)

Muito e eu costumo dizer assim, que eu sou outra professora, sabe? E claro que a gente está sempre em transformação, mas, assim, se eu vi a xxxxxxxx de 2006, ah meu Deus, não quero voltar lá, sabe? De verdade, judiação dos meus alunos porque eu acho que não sabia dar aula porque a pedagogia que ensinam, não ensinou dar aula. Ela me ensinou a parte teórica como a criança aprende, mas eu não sabia que na prática ia ter trinta e quatro crianças que não pegava no lápis na primeira série. Antigamente, foi muito sofrido, sabe? Fui muito sargenta, muito chata, judiação das crianças. E aí hoje eu vejo assim, eu me coloco hoje na sala e falo isso na primeira semana na reunião de pais, que eu sou amiga das crianças, primeiro eu quero criar esse vínculo com eles porque, uma vez criado esse vínculo, eu consigo muitas coisas desses alunos, eu

consigo que eles confiem em mim, eles precisam ter estabelecido esse vínculo de confiança para que eu consiga atingi-lo, para que eu consiga fazer com que ele aprenda, se ele não confiar em mim ele não vai aprender, se ele ficar questionando toda hora. (Entrevistada C)

Em sala, eu já pedi ajuda e já teve algumas situações que alguém me viu ali na sala e que falou “ah, não quero”, para mim, isso foi muito importante porque, pela minha pouca experiência em sala de aula, contribuiu. Demais, demais. Até porque, como eu venho da Ciência, a gente está acostumado a lidar diferente um pouco das coisas, a gente não tá tão acostumado a lidar com a criança, eu sempre me preocupei muito nos termos que usa e tal mas, eu ainda me pego às vezes, assim, estou usando termos que são mais científicos e tal e aí eu peço ajuda, eu vou conversar, eu vou falar com outros professores, falo com o pessoal da coordenação, conversava até com a xxxxxxx. (Entrevistada D)

No estado você tem o incentivo do estado para estudar em algumas universidades, às vezes alguns cursos não são interessantes, na rede particular você tem a motivação de continuar no emprego, aí você estuda. (Entrevistado E)

Influenciou, porque as minhas decisões, por exemplo, na formação acadêmica também foi, porque eu não ia fazer um curso de alfabetização porque a minha tendência era passar pelos maiores ou clínica futuramente, mas eu, eu vou fazer. Porque eu me senti abraçada pela comunidade, pelos pais, pela escola, me senti acolhida. Então, foi um trabalho que eu realizei com os segundos anos, com muito amor, sabe? É uma coisa que eu não tive no meu estágio, eu só tive com eles. (Entrevistada F)

Verifica-se que as professoras com menos tempo de exercício da docência (B, D e F) demonstram estar atentas aos exemplos e diretrizes dados pelos gestores para basearem sua prática profissional. Na fala da entrevistada D, observa-se a questão da abertura da equipe gestora para que os professores possam pedir opiniões e ajuda nos momentos de dificuldade em sala de aula. Tardif (2014, p. 52), ressalta a importância do compartilhamento dos saberes e experiências adquiridos ao longo da carreira docente com os pares, principalmente com os novatos:

Em tais situações, os professores são levados a tomar consciência de seus próprios saberes experienciais, uma vez que devem transmiti-los e, portanto, objetivá-los em parte, seja para si mesmos, seja para seus colegas. Nesse sentido, o docente é não apenas um prático, mas também um formador.

A troca entre os pares é condição fundamental para o aprimoramento dos saberes inerentes à docência, pois promove o processo reflexivo e fortalece o sentimento de pertencimento à sua classe profissional. É no compartilhamento das experiências que o professor recebe opiniões, críticas e incentivos sem o viés hierárquico ou de qualquer falta de

propriedade causal. Esta é uma oportunidade rica para despir-se de qualquer pretensão ou receio para ser fortalecido pela solidariedade mútua.

A entrevistada B, declarou que observa e aprende por meio da observação atenta. Ela reconhece pontos positivos e negativos que usaria como exemplo do que replicaria e do que ela não faria exatamente igual. Esta dinâmica de troca de saberes é abarcada pela dimensão social da gestão escolar, como explica Libâneo (2018, p. 220) “(...) ao mesmo tempo que se reconhece o papel das práticas socioculturais e institucionais na prática pessoal e profissional das pessoas, acentua-se o caráter transformador da atividade humana”. Uma vez que se considera a escola como espaço de formação e de aprendizagem por meio da participação. Os professores aprendem com os gestores e os gestores aprendem com os professores.

Na fala da entrevistada A, há uma condicionante para que ela exerça uma gestão de sala, participativa e interativa. Seus alunos têm que demonstrar, previamente, interesse em participar e se envolverem ativamente. De acordo com Lück et. al. (2012, p. 33): “A liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas.” Portanto, o líder e o liderado são corresponsáveis pela gestão, tanto de sala de aula, quanto da escola como um todo. Enquanto o líder se esforça por motivar todos os envolvidos no processo, os demais participantes têm a responsabilidade de se engajar na ação da participação ativa do processo.

Nota-se, que o argumento da entrevistada A tira de seus ombros a responsabilidade de influenciar positivamente seus alunos a participarem ativamente da construção do seu próprio conhecimento, pelo envolvimento no planejamento das atividades, dando sugestões, criticando e, principalmente, aprendendo a exercitar sua cidadania. A professora não acredita que deva ser a agente motivadora do nível de participação das turmas, contudo, declara no item 4.5.2 que não participa muito da gestão da sua escola, pois as coisas chegam com certa imposição para ela, “engessadas”. Seria fundamental, contudo, para o estabelecimento de um ciclo educacional democrático, que ela experimentasse este tipo de ação com seus alunos e com seus gestores, ora como líder, ora como liderada.

A entrevistada C, menciona que, por meio da influência da escola e de seus gestores, foi sendo lapidada enquanto profissional e que por isso, aprendeu a estabelecer vínculo com seus alunos. Este fato corrobora com a visão da mesma autora, Lück et.al. (2012), que afirma que esta atitude está em acordo com o novo paradigma da gestão escolar do terceiro milênio, com líderes capazes de ajudar os professores a serem capazes de ouvir os seus alunos e a dividir seu poder com eles.

Somente o entrevistado E compreendeu como influência da equipe gestora em relação à sua prática profissional, como sendo o incentivo à formação continuada.

4.3.6 Os efeitos do modelo de gestão no fazer pedagógico dos professores

A ação de aprender pela observação, ou seja, a aprendizagem observacional, é uma das formas mais primárias de assimilação, pois, naturalmente somos inclinados a este tipo de aprendizagem. A imitação é vista como compreensão social, pois é uma forma de se aprender pelo exemplo. “Os seres humanos evoluíram para uma capacidade de aprender com a observação que lhes permite expandir os seus conhecimentos e habilidades de forma rápida com base na informação disponibilizada pela modelagem.” (Dias e Silva, 2019, p.105)

No âmbito escolar, pode-se dizer que, de acordo com Lück (2013), o poder pode ser expresso pela capacidade do profissional em influenciar o sistema educacional e as pessoas que dele participam, no que diz respeito às suas ações, por demonstrar comprometimento e competência. Desta forma, perguntou-se aos professores entrevistados se o modelo de gestão adotado pela escola influenciava no seu fazer pedagógico, com vistas a compreender qual o nível de impacto do exemplo das ações dos gestores. Cada entrevistado respondeu o seguinte:

Então, a gente precisa trabalhar o conteúdo, não é opcional, então eles não podem falar “eu quero isso ou aquilo”, eles não têm essa escolha, “eu quero ou eu não quero”, então a gente precisa, passar esses conteúdos que vêm pra gente, então a abertura que, muitas vezes a gente dá é na hora de uma explicação, criar estratégias para a resolução dos exercícios, e é assim, para o aluno aprender ele tem que fazer, entende? Não é uma escolha, “ah, eu quero fazer, eu não quero fazer”, é “como que eu vou fazer?” Entende? Você precisa, comer pra sobreviver, pra aprender Matemática você realizar, então isso é fato, não tem essa escolha de querer fazer ou não querer fazer, o que compete a nós em sala de aula é dar a abertura de métodos diferentes para tentar resolver um problema, então a gente tem um aluno que já fez um cursinho e que sabe realizar aquele problema de uma forma diferente, muitas vezes eu dou a abertura pra ele explicar pra sala, “então, vem aqui, explicar pra sala, olha essa forma”. (Entrevistada A)

(...) que demonstre autoridade e não autoritarismo com os alunos. Mas eu acho que as pessoas se perdem muito nisso de serem firmes e de você ser autoritária, porque quando você coloca medo, não é o medo que vai fazer com que o aluno te respeite. (...) mas assim, isso é mais a direção mesmo, porque eu vejo que os vices diretores, eles são muito mais calmos, eles chamam os alunos e realmente conversam. As coordenadoras também são mais calmas, chamam os alunos mais pra conversar e é exatamente por isso, para eles refletirem em tudo que eles fizeram. (...) é muito mais fácil a gente brigar, é algo que é muito menos trabalhoso, né? Você chegar lá e brigar do que você ficar lá um tempo conversando fazendo o aluno refletir, é lógico que é muito mais fácil brigar.

A gente vê isso até na educação dentro de casa, tantos pais que batem nos filhos e acham que isso é a maneira mais correta de educar, né? Então assim é... porque quando a gente aprende sobre – e eu fiz licenciatura - então tinha muitas aulas sobre isso, na teoria é tudo muito bonito. Mas a gente conseguir manter essa calma o tempo inteiro na sala de aula é complicado, mas eu procuro fazer o meu melhor. (Entrevistada B)

Para eu conseguir trabalhar, então eu tenho todo esse suporte na escola, então isso reflete muito na minha prática porque se não fosse uma escola parceira, uma gestão parceira, que não se preocupasse comigo, eu não sei se eu faria tanto pelas crianças. Sim, eu sou colocada enquanto professora ao par de tudo, eu me sinto parte da escola xxxxxxxx, eu faço com que os meus alunos também se sintam parte daquilo naquele prédio que eles vão passar muito tempo da vida deles ali e que eles têm que tratar aquele prédio, aquela escola como se fosse uma segunda casa dele, né? Então eu coloco muita dessa responsabilidade, eu tento conscientizar muitas crianças sobre tudo isso, então eu acho que sim, reflete além de refletir na minha prática, reflete demais na aprendizagem das crianças e na formação deles enquanto cidadãos, responsáveis, conscientes, críticos (...) (Entrevistada C).

O meu contribui, o meu contribui bastante. Com certeza, sim. Com certeza, com certeza, não só nisso, mas digamos assim, nas metodologias de escutar, perceber, ver mais ou menos como eles agem, até em questões de metodologias de ensino mesmo. Em sala, eu já pedi ajuda e já teve algumas situações que alguém me viu ali na sala e que falou “ah, não quero”, para mim isso foi muito importante porque, pela minha pouca experiência em sala de aula, contribuiu. (Entrevistada D)

Sim, com certeza. A gestão de uma escola tem um poder de direcionar, não quer dizer que o direcionamento da gestão vai ser daquilo que realmente deveria atingir toda a comunidade escolar, mas quer dizer que ela direciona de alguma forma. Sim, eu acredito que, o básico, a escola xxxxxxxx ela consegue, ela tem uma mentalidade bem acadêmica, não quer dizer que os professores têm a mesma mentalidade, a escola em si tem, então os alunos vêm com essa mentalidade e acabam forçando o professor a ter também, mas tem uns que não conseguem. (Entrevistado E)

Sim, é o que eu te falei é o meu curso de biblioterapia, por exemplo, eu usei, não é uma coisa que se, você utiliza, mas assim eu, eu conversava com a minha coordenadora, “olha estou fazendo um curso assim, assim, assado posso fazer tal coisa? Posso inserir com a turma?” Por exemplo, a gente fez um, uma atividade pedagógica, de tecnologia e inovação. Então ela sugeriu usar o *Stop Motion*: “Você consegue utilizar?”, paramos a aula, vamos fazer isso com as crianças, só que tem que contar uma história, a criança tem que aprender isso. (Entrevistada F)

Para a entrevistada A, sair do padrão de aula planejada é tarefa difícil, pois ela coloca o fato de ter de transmitir os conteúdos exigidos pelo sistema, como prioridade da sua prática profissional. Ela desconsidera novas formas de ensinar e de aprender, bem como o fato de que poderia aprender ao analisar a prática da equipe gestora e, criticamente, buscar subsídios para sua própria prática. Na visão de Maurice Tardif, a construção da cultura profissional do

professor depende, diretamente, das suas múltiplas interações e da habilidade de improvisar que ele vai adquirindo por meio do enfrentamento de situações variáveis e efêmeras.

A cultura profissional estaria baseada, em seguida, na prática da profissão concebida como processo de aprendizagem profissional. (...) O ensino ocorre num contexto constituído de múltiplas interações, as quais exercem sobre os professores condicionamentos diversos. (...) Para o professor, esses condicionamentos surgem ligados a situações concretas que não são definidas de uma vez por todas e que exigem uma certa parcela de improvisação e de habilidade pessoal, assim como a capacidade de enfrentar situações mais ou menos transitórias e variáveis. Ora, essa capacidade de enfrentar situações é formadora: só ela permite que o professor desenvolva certos *habitus* (isto é, certas disposições adquiridas na e pela prática real) que lhe darão a possibilidade de enfrentar os condicionamentos e os imponderáveis da profissão. (Tardif, 2002, p. 181)

A entrevistada B expressa que não segue exemplos de autoritarismo que observa na prática de alguns de seus gestores, por considerá-los negativos, porém, ela cita que há, também, bons exemplos que ela tenta replicar na sua prática, mas que, algumas vezes, acha “difícil” de colocá-los em prática a todo o tempo. Verifica-se que o modelo de gestão da escola, tem influenciado na sua prática pedagógica, por meio da sua ação crítico-reflexiva sobre tal processo, que ela exerce sobre a sua prática e a de outrem. Freire (1996, p. 17), afirma que

Não há para mim, na diferença e na "distância" entre a ingenuidade e a criticidade, entre o saber de pura experiência feito e o que resulta dos procedimentos metodicamente rigorosos, uma ruptura, mas uma superação. A superação e não a ruptura se dá na medida em que a curiosidade ingênua, sem deixar de ser curiosidade, pelo contrário, continuando a ser curiosidade, se critica.

No caso da entrevistada C, o modelo de gestão tem influenciado muito na sua prática no sentido de incentivá-la a ter um relacionamento cada vez melhor com seus alunos. É muito importante, além de focar nos conteúdos curriculares, pensar também na questão dos relacionamentos, como a consciência social, por meio do exercício da empatia, do colocar-se no lugar dos outros, respeitando a diversidade, pois de acordo com o site do Ministério da Educação – MEC (2023) sobre a Base Nacional Comum Curricular – BNCC, as habilidades e competências socioemocionais são importantes, para resolver demandas da vida cotidiana, do exercício da cidadania e do mundo do trabalho.

Desta forma, a influência da prática da equipe gestora da escola, tem impactado a professora a agir além dos limites dos conteúdos fragmentados por disciplinas, o que vai ao

encontro daquilo que a BNCC, as competências socioemocionais estão presentes em todas as outras competências gerais.

No caso da entrevistada D, que é a docente com menos tempo de prática pedagógica, verifica-se um sentimento de gratidão em relação ao que a equipe gestora tem feito para ajudá-la. Observa-se que ela repete algumas vezes a expressão “com certeza”, com o objetivo de enfatizar que ela acredita receber uma influência positiva em sua prática que, em grande parte, baseia-se neste efeito sobre o seu trabalho em sala de aula. A ação de cuidado dos gestores da escola em relação aos professores novatos é fundamental para a perpetuação da profissão docente. De acordo com Nóvoa (2019, p. 10): “Ninguém se integra numa profissão sozinho, isoladamente. Ninguém constrói novas práticas pedagógicas sem se apoiar numa reflexão com os colegas (...). Precisamos dos outros para nos tornarmos professores”.

O entrevistado E, relaciona a conexão entre o direcionamento da gestão da escola e a formação de uma cultura escolar, que acaba fazendo parte da cultura dos alunos e, conseqüentemente, os alunos e a direção acabam coagindo os professores a incorporarem os mesmos valores na sua prática pedagógica. O professor não cita, contudo, que os termos deste direcionamento tenham sido decididos de maneira participativa. Por isso, pode-se concluir que ele está se referindo a uma indução pela prática de medidas que são tomadas de forma isolada pela direção da escola. Conforme Paro (1986, p. 185),

(...) o aluno não pode estar presente como simples espectador, sob pena de o processo educativo deixar de realizar-se. Em outras palavras, é próprio da atividade educativa o fato de ela não poder realizar-se a não ser com a participação do educando. Essa participação se dá porque o aluno entra no processo ao mesmo tempo como objeto e como sujeito da educação.

Das diretrizes mais simples às mais complexas, devem ser traçadas de forma democrática, ouvindo todos que fazem parte do processo. Quais sejam as prioridades da escola em termos de práticas pedagógicas devem ser colocadas em pauta de discussão, com a incontestável participação dos professores.

Finalmente, ao se analisar a fala da entrevistada F, como no exemplo da entrevistada D, que também possui pouco tempo de experiência como docente, sente-se apoiada e acredita que a influência dos seus líderes impacta na sua recente prática pedagógica. Assim, chega-se à conclusão que, em termos de apoio aos novos profissionais, a escola tem investido em ações

que os auxilie na integração com a comunidades escolar e na consolidação de saberes necessários para poderem atuar em sala de aula.

4.4 Análise de categorias não definidas *a priori*

Esta seção tem como foco analisar alguns conteúdos que, no decorrer do tratamento dos dados coletados na pesquisa, foram sendo revelados nas falas dos entrevistados. De acordo com Franco (2018, p. 66): “As categorias vão sendo criadas à medida que surgem nas respostas, para depois serem interpretadas à luz das teorias explicativas.”

Por isso, estas análises serão feitas individualmente, entrevistado por entrevistado, pois referem-se aos conteúdos que não estavam dentro do escopo inicial do trabalho, mas que, de alguma forma, se relacionam indiretamente com alguns dos objetivos secundários da pesquisa, tais como, a interrelação existente entre o exercício da cidadania e a participação no processo de gestão da escola e a necessidade de que os gestores incentivem e promovam uma educação continuada dos professores com vistas a incentivar as diferentes formas de participação, bem como o pensamento crítico reflexivo.

4.4.1 Abrangência do exercício da cidadania

Qual o significado de cidadania, no que tange os ideais democráticos da sociedade brasileira? O princípio da soberania popular está caracterizado nos termos do art. 1º da Constituição Federal de 1988, visto que a democracia pressupõe que o povo tem o direito a exercer sua cidadania direta ou representativamente:

Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos:

I - a soberania;

II - a cidadania;

III - a dignidade da pessoa humana;

IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa;

V - o pluralismo político.

Parágrafo único. Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição. (BRASIL, 1988).

Ao atentar para o 1º artigo da Constituição Brasileira, verifica-se que a cidadania configura um dos fundamentos da formação do Estado Democrático de Direito brasileiro e, portanto, assegura a todos os cidadãos brasileiros o direito a exercerem sua cidadania, conforme Crocetta (2020, p. 42):

Classificada com um Estado Democrático de Direito pela Constituição Federal de 1988, a democracia torna-se uma das bases fundantes do novo modelo político dispondo sobre a participação popular nos atos de exercício do poder. De modo que a participação popular se tornou o fundamento do Estado Democrático de Direito.

Ao se analisar a fala da “Entrevistada A”, quando se refere às mudanças que foram implementadas no Ensino Médio por meio dos itinerários de formação, de certa forma, demonstra não concordar com a maneira como os planos e decisões foram conduzidos, porém, não teve oportunidade de opinar, de participar das decisões e do planejamento, pois tudo foi realizado no âmbito de Ministério da Educação:

Eu acredito que o itinerário do Estado, ele é movido a resultados. Então, o Estado vai perceber se está dando certo ou não. Eu já te adianto que eu não sinto que está dando certo o “Novo Ensino Médio. “Ah, mas é muito precoce...” Mas a gente que tá dentro de sala de aula e a gente sente. Eu tive um primeiro ano este ano, eu tive os três primeiros anos e os meus primeiros anos estavam com uma defasagem gigantesca pela pandemia, entende? Eles estavam com uma defasagem gigantesca e por mais que eu tenha tentado, ao máximo, minimizar essa defasagem, o ano que vem, grande parte desses alunos terão só três aulas de Matemática. Será que com três aulas de Matemática, os que não optaram por exatas, vão conseguir aprender Matemática? Entende? (...) Sempre chega pra gente, dizem que a opinião dos professores é sempre válida, mas a gente dá a opinião em planejamentos e a gente não sente que é ouvido. A gente não se sente ouvido porque pensa: “é uma escola do Estado de São Paulo”, entende? É uma diferença gigantesca, você é um dentre quantos? Pensa...

É certo que, por meio das decisões tomadas pelo poder executivo, como é o caso do Ministério da Educação, o povo está sendo representado pelos líderes que escolheu através do voto direto, porém, verifica-se a necessidade da criação de mecanismos que possibilitem maior participação daqueles que estão no dia a dia, nas salas de aula, no contato direto com os alunos.

É necessário que os professores sejam ouvidos nas suas necessidades e ponderações, pois, como visto no decorrer deste trabalho, os professores são sujeitos de seu conhecimento e produzem saberes exclusivos de quem está na ponta da ação pedagógica mais relevante. São

eles quem sintetizam todas as determinações e direcionamentos que se fundem com os conteúdos a serem trabalhados e, depois de selecionados sob sua ótica intelectual, conduzem o processo de ensino.

4.4.2 Níveis de estímulo ao aperfeiçoamento profissional contínuo

Acredita-se que a participação do profissional da educação, mais especificamente o professor, se dá, inclusive, a partir de um desenvolvimento intelectual, que facilita sua prática crítico-reflexiva, ajudando-o a raciocinar em diferentes perspectivas, que não seria possível, sem que ele adquirisse um conhecimento vasto de questões socioculturais e científicas.

Uma vez que estes profissionais se sintam estimulados e apoiados pelos seus líderes, eles vislumbram propósitos que os incentivam a se engajarem numa empreitada que lhes custará esforços adicionais em relação aos que eles já despendem no seu trabalho docente. Por esse motivo, é importante que os gestores, tanto das escolas, quanto dos órgãos públicos educacionais, tenham em mente a necessidade de estimular e subsidiar a formação continuada desses professores. De acordo com Gatti (2021, p. 14):

É necessário reconhecer que houve esforços políticos em gestões educacionais na perspectiva de se alcançar atualização formativa dos docentes, melhoria de carreira e condições de trabalho, especialmente nas duas últimas décadas. Porém, observa-se que entre propor políticas e realizá-las tivemos descompassos, hiatos, reformulações sucessivas, que acabam por não conduzir aos efeitos qualitativos desejados expressos nas intenções dos documentos que sustentam as propostas construídas.

A “Entrevistada A”, menciona que busca por si só a capacitação que ela considera necessária, de acordo com as demandas que surgem em sala de aula e sem estímulo externo.

Ah, essa necessidade a gente sente em sala. Ontem mesmo, eu estava fazendo um curso de autismo e suas particularidades, é porque eu estou recebendo muito aluno autista, então eu estava com 2 autistas no ano passado que era a xxxxxxx do oitavo ano e eu tinha o xxxxxxx do primeiro, e eles eram autistas leves, eu já dei aula para xxxxxxxx, no nono e oitavo, agora vai pro primeiro, então eu já sei que eu vou pegar a xxxxxxxxxx que é autista, eu já fiquei sabendo que eu vou receber outros autistas, então essa necessidade do dia a dia é o que me traz a capacitação, tá? Não é nem o estado ou a gestão em si, porque eu vou te dizer que eu busco me aperfeiçoar dentro das necessidades que eu vejo em sala de aula.

Já a “Entrevistada B”, cita que recebe incentivo dos gestores de sua escola, porém, não recebe nenhum incentivo por parte da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, inclusive, o acréscimo financeiro que os professores costumavam receber, anteriormente, e servia como um incentivo para a qualificação em nível superior, foi retirado:

Dentro da escola sim, mas eu vejo que no, no Governo do Estado de São Paulo, nenhum. Por exemplo, eu tenho mestrado e desde o ano passado, eles implementaram um novo plano de carreira docente em que, antes, tinha uma porcentagem de aumento de salário para quem tivesse um mestrado ou doutorado, agora não tem.

O “Entrevistado E” chega a fazer um comparativo entre a falta de estímulo dos professores da rede pública em se aperfeiçoarem profissionalmente, por meio de cursos de voltados às temáticas educacionais e os motivos que levam os professores de escolas privadas a se aperfeiçoarem: “(...) não tem um incentivo do Estado, no caso do público, de te incentivar. No particular você estuda porque ele te abre mais portas”. Para ele, que trabalha, tanto na rede estadual, quando numa escola privada, existem estas duas vertentes.

De acordo com o censo escolar de 2022, divulgado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), o percentual de professores, tanto das escolas públicas quanto das escolas privadas da educação básica, com pós-graduação *Lato Sensu ou Stricto Sensu*, no ano de 2022 era de 47%, o que registrou um aumento de pouco mais de 26% desde 2018. Em relação à formação continuada, o percentual era de 40,5%, em 2022, registrando um aumento de 12,5% de 2018 a 2022.

Verifica-se que, mesmo havendo um contínuo aumento do número de professores que se dedicam ao aperfeiçoamento profissional, há a necessidade de uma articulação mais assertiva do Estado em relação ao direcionamento dos incentivos destinados à formação continuada e de especialização em nível *Lato Sensu* e *Stricto Sensu*, para que, além de receberem a formação técnica referente à prática pedagógica, possam ter a possibilidade de optarem pela pesquisa científica em nível de pós-graduação.

4.4.3 Possíveis formas de participação do professor na gestão escolar

O ato de participar implica em tomar parte em algo que está sendo executado ou elaborado. Significa compartilhar ideais e planos em busca de algo precioso. Envolver-se, cooperar ou colaborar com um grupo de pessoas que têm os mesmos objetivos. No caso da gestão escolar, significa que os sujeitos pertencentes a uma determinada comunidade escolar, que desejam que o ensino desta escola prospere, se unem para partilharem suas ideias e opiniões em prol deste processo.

Lück (2013, p. 29), diz que “a participação em seu sentido pleno, caracteriza-se por uma força de atuação consciente pela qual os membros de uma unidade social reconhecem e assumem o seu poder de exercer influência na determinação da dinâmica dessa unidade”. Esta influência da qual a autora se refere, diz respeito a ser ouvido e sua palavra ser considerada no momento das decisões que devem ser tomadas ou das diretrizes que precisam ser escolhidas.

No contexto escolar, a participação pode ser exercida de diversas maneiras, dependendo, inclusive, da forma como cada indivíduo entende pelo ato de participar. No caso dos professores entrevistados, nota-se que este entendimento varia de professor para professor e que nem todos compreendem a gestão participativa no seu sentido mais amplo. A “Entrevistada A”, por exemplo, entende por participação no processo de gestão da escola o fato de ser ouvida: “Assim, eu gostaria de ser mais ouvida sim, mas o meu máximo eu dou e é dentro da sala de aula. Para ela, se ela fosse mais ouvida, ela concluiria que participa do processo.

Este tipo de participação é denominada “participação como expressão verbal” (Lück, 2013, p. 38). Para ela, a participação como expressão de ideias é limitada, pois as discussões têm fim em si mesmas, não havendo um esforço para sistematizar as ideias levantadas.

No caso da “Entrevistada B”, a participação é sinônimo de tomada de decisão. Ela se sente cerceada no que diz respeito às decisões que são tomadas no âmbito da gestão e, por isso, acha que não participa do processo:

Olha, a direção conversa com a gente, mas a última palavra não vai ser a nossa, se ela vai com uma ideia formada, aí se a ideia que ela tem na cabeça dela é diferente da que os professores têm, a dela vai ser a última palavra, não vai ser a nossa, mas se por um acaso bater, aí sim.

Para Lück (2013), a participação como tomada de decisão corresponde a compartilhar o poder, ou seja, implica em dividir as responsabilidades e é muito mais relacionada à preocupação do que à solução de problemas e propostas de aperfeiçoamento.

No caso da "Entrevistada C", a participação é vista como uma forma de engajamento: "a gente sempre tem esses momentos de planejamento, até que já vem prevista no calendário escolar". Ao engajar-se, os sujeitos têm a oportunidade de expressar e oferecer ideias e opiniões, analisar questões e tomar decisões de forma interativa, se envolver, comprometidamente, com as ações e resoluções tomadas e tomar para si, com sentimento de pertencimento, os projetos da gestão da escola.

Por este motivo, ao se refletir na forma mais adequada de participação nas questões de gestão escolar, pode-se dizer que a participação como engajamento é a forma de se envolver com os valores corretos: ética, solidariedade, equidade e compromisso.

4.5 Um projeto de incentivo à participação democrática

Ao constatar algumas disparidades em relação às opiniões dos entrevistados sobre o que seria uma gestão escolar democrático-participativa e sobre qual deveriam ser seus papéis dentro desse processo, optou-se por desenvolver, como produto técnico resultante desta pesquisa, um livro digital, focado em instruções e ferramentas que contribuam para que o gestor escolar possa inspirar sua equipe de professores a se tornarem mais participativos e estabeleça uma gestão democrática na sua escola.

Este mecanismo de apoio, com fins didáticos e que pode servir de instrumento para que os gestores, que queiram, possam promover uma formação continuada para os docentes da escola, com o objetivo de quebrar paradigmas dificultadores do processo de gestão democrático-participativa.

O livro digital sugere dez momentos de formação que podem ser incluídos no horário de HTPC (horário de trabalho pedagógico coletivo) ou de encontros formativos, com a finalidade de fomentar o engajamento dos docentes no que se refere às questões de planejamento e decisões que são tomadas no âmbito escolar.

O objetivo desta formação ser realizada entre gestores e docentes é o de estimular a comunicação assertiva entre os sujeitos da escola, pois numa gestão participativa, a interação tem papel fundamental para que se construa uma escola cidadã.

O conceito central da cidadania é a emancipação, no sentido da construção de sujeitos. A condição de sujeito só ocorre na relação com o outro, não mais feito objeto, mas também sujeito, uma relação dialógica entre sujeitos emancipados. Não há cidadania no isolamento, sem o referencial do outro. (Bordignon, 1996, p. 17).

Gracindo (2009), ressalta a necessidade da formação continuada para que ela garanta aos professores a possibilidade de estarem constantemente movimentando suas aprendizagens, nem sempre estabelecidas em cursos formais, mas, especialmente, por meio de apropriação dos avanços obtidos na área. Sendo assim, apropriar-se dos conteúdos do tutorial e colocá-los em prática, dá ao professor a oportunidade de avançar no seu processo de formação para o aprimoramento da sua prática profissional e para a reflexão com os pares.

O reconhecimento do ensino como uma atividade complexa que envolve seres humanos e que delega ao professor uma função central na organização da escola, está agregado à perspectiva de que a formação de professores se dá continuamente, o que contribui para a aquisição dos conhecimentos profissionais da docência. (Gatti et al. 2019, p. 182).

4.5.1 Estrutura do produto técnico

O livro digital produzido ao final do trabalho investigativo, é fruto da necessidade, observada pela pesquisadora, em promover uma formação continuada para que os professores possam compreender sua importância e seu papel dentro do contexto da gestão escolar.

O livro é subdividido em 10 encontros formativos que abordam as seguintes temáticas:

1. Introdução à Gestão Democrática e Participativa;
2. Habilidades de Comunicação e Colaboração;
3. Tomada de Decisões Colaborativas;
4. Desenvolvimento de Líderes Participativos;
5. Direitos e Responsabilidades dos Professores na Gestão Democrática;
6. Ferramentas Tecnológicas para Participação Ativa;
7. Avaliação e Melhoria Contínua;
8. Celebrando Conquistas e Planejando o Futuro.

Ao final do livro digital, conclui-se que implementar uma formação, na escola, para promover maior engajamento e participação dos professores no processo de gestão é fundamental para desenvolver uma cultura escolar de colaboração, aprendizado contínuo e excelência educacional. Isso não só beneficia os docentes individualmente, mas também contribui para o sucesso dos alunos e da comunidade escolar como um todo. Ao colocar em prática as ações sugeridas neste Guia Prático, o gestor escolar poderá dar o primeiro passo para

que seus colaboradores explorem seu potencial de liderança e repliquem suas atitudes empreendedoras em sala de aula, buscando a formação de alunos líderes e cidadãos ativos na sociedade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Divulgar as conclusões de uma pesquisa não é algo simples, dada a abrangência dos dados que se coleta e das intercorrências reflexivas causadas em meses de trabalho investigativo.

A hipótese principal da pesquisa foi a de que o modelo de gestão da escola influenciaria na formação e na prática docente e, a partir dessa conjectura, buscar-se-ia compreender qual a visão de um grupo de professores a respeito desta temática. A partir daí, verificar o que estes professores compreendiam por gestão democrática, por participação e como esta participação ou ausência dela influenciava na sua prática docente.

Verificou-se que, na opinião do grupo de professores pesquisados, a participação no processo de gestão da escola ou ausência dela, influenciava tanto no seu processo de formação, quanto na sua prática pedagógica.

Pelo relato das entrevistas, em termos do que os professores compreendem por gestão democrática, houve a observação de que a maioria deles possui um conhecimento superficial, apenas do que leram ou ouviram, mas não de um conhecimento de causa, de uma vivência experimentada.

Em relação a como estes docentes compreendem a gestão da escola, houve os que citaram ocorrer certo “engessamento” curricular e direcional que são transmitidos por parte de órgão superiores à gestão da escola, que acabam por se tornarem impeditivos para possíveis mudanças e tomadas de decisão por parte da comunidade escolar.

Sobre a participação dos professores nos processos decisórios ou de planejamento de ações, houve a manifestação de que alguns não sentem abertura da direção da escola para que haja este movimento participativo por parte deles.

A maioria dos professores não se vê ocupando nenhuma posição de liderança na escola, pelo fato de não compreender o papel do professor na integralidade das suas atribuições e, conseqüentemente, não buscam compreender como o desempenho genuíno do seu papel de docente, poderia contribuir para o avanço da sua formação e o sucesso da sua prática em sala de aula.

Constatou-se que a participação docente no processo de gestão contribui sobremaneira para que estes reflitam sobre o contexto da gestão escolar e, em refletindo, tenham a possibilidade de se tornar sujeitos de seu próprio aprendizado e de sua prática profissional. Uma vez que estes professores se tornem plenos na sua profissão e fazem escolhas de acordo com suas convicções, eles as replicam com seus alunos, produzindo um meio-ambiente democrático.

Uma vez que estes profissionais se dão conta da importância do seu engajamento nas questões democráticas que envolvem a escola, eles irão se esmerar em transmitir esses mesmos valores na gestão de sua sala de aula, passando então a criar um ciclo de boas práticas democráticas no seio da comunidade escolar.

Já, a falta de participação, afeta tanto sua formação quanto sua práxis de forma a limitá-los no exercício da cidadania e na ação de contribuir para a formação cidadã dos seus alunos.

Conclui-se que a formação cidadã dos professores poderá contribuir, significativamente, para o estabelecimento de uma escola cidadã, onde há a possibilidade da discussão e da troca com os pares e onde o exemplo de democracia precisa ser estabelecido em prol da formação cidadã dos estudantes.

Cabe aos gestores planejarem e executarem ações educativas que incentivem e conscientizem os professores a participarem do processo de gestão, começando pela participação na elaboração do Projeto Político Pedagógico da escola.

Por esse motivo, propõe-se que sejam promovidos encontros formativos entre gestores e corpo docente da instituição pesquisada, no momento do HTPC, com intuito de iniciar-se uma formação continuada com foco na gestão escolar democrática, bem como na importância da participação dos professores nos processos de tomada de decisões e planejamentos estratégicos da escola.

Constata-se a possibilidade de estudos futuros envolvendo mais de uma comunidade escolar, considerando o ponto de vista dos gestores ou demais membros dessas comunidades, ou investigação detalhada a respeito dos resultados da aplicação do material desenvolvido como produto técnico deste trabalho de mestrado.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J. G.; BUENO, C. F. P. **A construção de indicadores de qualidade na escola: participação dos funcionários na tomada de decisões.** *Eccos - Revista Científica*, São Paulo, n. 56, p. 1-16, e8511, jan./mar. 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.5585/eccos.n56.8511>>. Acesso em: 24 abr. 2022.
- ANDRÉ, M. E. D. A.; MARTINS, F. P. 2020. Reflexões sobre a formação de professores: um diálogo com Marli André. **Revista Devir Educação**, Lavras, vol.4, n.1, p.188-198jan./jun., 2020. Disponível em: <<http://devireducacao.ded.ufla.br/index.php/DEVIR/article/view/241/107>>. Acesso em: 28 jul 2023.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Traduzido por Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARRICHELLO, M. R. A.; BIANCHIN, J. F. **A gestão democrática e o projeto político pedagógico na concepção do professor: um estudo de caso.** *Revista de Gestão e Avaliação Educacional - Periódicos UFSM*, Santa Maria, RS. v. 3n. 5Jan./jun. 2014p. 25-32. Disponível em < <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/10877/pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2022.
- BORDIGNON, G. **Paradigmas de gestão em educação.** *Linhas Críticas, [S. l.]*, v. 2, n. 2, p. 14–19, 1996. DOI: 10.26512/lc.v2i2.2604. Disponível em: <<https://periodicos.unb.br/index.php/linhascriticas/article/view/2604>>. Acesso em: 19 ago. 2023.
- BRASIL. Constituição (1998). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/topicos/10650329/inciso-vi-do-artigo-206-da-constituicao-federal-de-1988>>. Acesso em: 24 abr. 2022.
- BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Censo Escolar da Educação Básica 2020.** Disponível em:< <https://www.gov.br/inep/pt->

br/assuntos/noticias/censo-escolar/pesquisa-revela-aumento-de-escolaridade-dos-docentes>. Acesso em: 30 jul 2023.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.** Disponível em: < http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei_de_diretrizes_e_bases_1ed.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2022.

CARVALHO, M. C. S. **Progestão: como construir e desenvolver os princípios de convivência democrática na escola?, módulo V.** Brasília : Consed – Conselho Nacional de Secretários de Educação, 2001.

COSTA, A. P., COUTINHO, C., SÁNCHEZ, C., SOUZA, D. N., EGRY, E., SOUZA, F. N., ZARCO, J., ROLDÃO, M. C., FONSECA, R., M. G., S. **Investigação Qualitativa: Inovação, Dilemas e Desafios.** Ludomedia. 2015.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **A questão federativa e a educação escolar.** In: OLIVEIRA, Romualdo Portela; SANTANA, Wagner. (orgs). Educação e federalismo no Brasil: combater as desigualdades, garantir a diversidade. Brasília: Unesco, 2010, p. 149-168

DIAS, C. M. M.; SILVA, C. F. F. 2019. **Teoria da Aprendizagem Social de Bandura na formação de habilidades de conversação.** Repositório Científico da Escola Superior de Enfermagem de Coimbra. Disponível em: <<https://www.rcaap.pt/detail.jsp?id=oai:repositorio.esenfc.pt:9250>>. Acesso em: 18 jul 2023.

FERREIRA, N. S. C.; FONTANA, M. I.; SALOMÉ, J. S. (org.). **Políticas públicas e gestão da educação: desafios e compromissos.** Ed. CRV. Curitiba. 2016.

FRANCO, M. A. R. S. 2016. **Prática pedagógica e docência: um olhar a partir da epistemologia do conceito.** Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. Brasília, v. 97, n. 247, p. 534-551. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbeped/a/m6qBLvmHnCdR7RQjJVspzTq/#>>. Acesso em 28 jul 2023.

FREIRE, P. **Carta de Paulo Freire aos professores**. Estudos Avançados, v. 15, n. 42, p. 259–268, maio 2001.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: Saberes Necessários à Prática Educativa**. 25. ed. São Paulo, SP. Paz e Terra. 1996.

GADOTTI, M. **Educação Integral no Brasil: inovações em processo**. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2009. -- (Educação Cidadã; 4)

GASPAR, M. A. D. 2021. **Formação de professores e relações interpessoais**. Brazilian Journal of Development, Curitiba, v.7, n.5, p. 53494-53502. Disponível em <<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/30544>>. Acesso em 28 jul 2023.

GATTI, B. A. **Formação de professores, complexidade e trabalho docente**. Rev. Diálogo Educ., Curitiba, v. 17, n. 53, p. 721-737, 2017. Disponível em: <<http://educa.fcc.org.br/pdf/de/v17n53/1981-416X-rde-17-53-721.pdf>>. Acesso em: 24 jul 2023.

GATTI, B. A. **Formação de professores no brasil: políticas e programas**. Revista Paradigma, Vol. XLII, Nro. Extra2: Políticas, Programas e Práticas, maio de 2021/01-17. Disponível em: <<http://revistaparadigma.online/ojs/index.php/paradigma/article/view/1044/941>>. Acesso em 30 jul de 2023.

GATTI, B. A.; BARRETTO, E. S. de S.; ANDRÉ, M. E. D. A. de; ALMEIDA, P. C. A. de. **Professores do Brasil: novos cenários de formação**. Brasília: UNESCO, 2019.

GERHADT, T.E.; SILVEIRA, D.F. **Métodos de pesquisa**. Editora UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil. 2009.

GRACINDO, R. V. **O gestor escolar e as demandas da gestão democrática. Exigências, práticas, perfil e formação.** Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 3, n. 4, p. 135-147, jan./jun. 2009. Disponível em:

<<https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/107>>. Acesso em 19 ago 2023.

HETKOWSKI, T. M. e J. A. OLIVEIRA. **Gestão escolar democrática: A escola que temos e a escola que queremos.** in: Série Diálogos e Proposições: planos de ação para a Rede Estadual de Educação de Minas Gerais / organização de Amanda Sangy Quiossa ... [et al.] – Volume II – 1.ed. – Juiz de Fora: Projeto CAEd-FADEPE/JF, 2017. P. 415 - 427.

HUBERMAN, M. **O ciclo de vida profissional dos professores.** In: NÓVOA, António. (Org). Vidas de professores. 2. ed. Porto: Porto, 2000.

LIBÂNEO, J. C. **Didática.** 2. Ed. São Paulo: Cortez Editora. 2013.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática.** 6. ed. São Paulo: Heccus Editora. 2018.

LIMA, G. K. S.; PEREIRA, L. B.; FERNANDES, J. P. S. A participação do professor na gestão democrática da escola. **Anais V CONEDU.** Campina Grande: Realize Editora, 2018. Disponível em: <<https://editorarealize.com.br/artigo/visualizar/46062>>. Acesso em: 24 abr 2022.

LOPES, E. S.; RADETZKE, F. S.; GÜLLICH, R. I. C. Formação continuada de professores no ensino superior: processos, interações e desafios. **Revista Internacional de Educação Superior,** Campinas, SP, v. 10, n. 00, p. e024020, 2022. DOI: 10.20396/riesup.v10i00.8667147. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/article/view/8667147>>. Acesso em: 29 jul. 2023.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola.** 11 ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes. 2013.

LÜCK, H. *et al.* **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. 10 ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes. 2012.

MONTEIRO, L. M., MOURA, J. T. V. de L., LACERDA, A. D. F. **Teorias da democracia e a práxis política e social brasileira: limites e possibilidades**. Sociologias [online]. 2015, v. 17, n. 38, pp. 156-191. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/15174522-017003811>>. Acesso em 16 ago 2022.

NÓVOA, A. Os professores e sua formação. **Os professores e sua formação**. 3. ed, Lisboa, Portugal: DOM Quixote, 1997.

NÓVOA, A. ALVIN, Y. **Escolas e Professores: proteger, transformar, valorizar**. Salvador/SEC/IAT. Disponível em < <http://jornadapedagogica.educacao.ba.gov.br/>>. Acesso em: 13 jun 2022.

NUNES, L. F. A. **A relação escola-comunidade na perspectiva da gestão democrática**. Orientadora: Rachel Duarte Abdala. 2021. 281 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2021.

PAES, C. Máximas para a vida e liderança. Editora Inspire, São Paulo, 2023.

PARO, V. H. **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo, Cortez Editora, 2015.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo, Cortez Editora, 2016.

PARO, V. H. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. 2. ed. São Paulo. Intermeios, 2018.

PEREIRA, V. S.; BATISTA, N. C. A Gestão Escolar Democrática Na Formação Inicial Do Professor: Elementos Teóricos Para Pensar a Formação Política Do Professor Da Educação Básica. **Educação & Formação** (Fortaleza) 1.3 Set/dez (2016): 71-87. Disponível em: <<https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php/buscaador-primo.html>>. Acesso em 19 set 2022.

ROLDÃO, M. C. **Função docente: natureza e construção do conhecimento profissional.**

Revista Brasileira de Educação v. 12 n. 34 jan./abr. 2007.

ROLDÃO, M. C. **Investigação como instrumento da formação profissional de docentes.**

Revista Brasileira sobre Pesquisa em Formação de Professores. Belo Horizonte, v. 13, n. 28, p. 79-90, set./dez. 2021. Disponível em: <www.revformacaodocente.com.br>. Acesso em 24 jul 2023.

SANDER, B. **A pesquisa sobre política e gestão da educação no Brasil: uma leitura**

introdutória de sua construção. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v. 23, n. 03, p. 421-447, set./dez., 2007b.

SERPA, I. A.; DE SOUZA, D. V.; PIFFERO, E. de L. F.; DINARDI, A. J. **A gestão escolar e**

a formação de professores: interlocuções e possibilidades. Debates em Educação, [S. l.], v. 12, n. 28, p. 543–553, 2020. DOI: 10.28998/2175-6600.2020v12n28p543-553. Disponível em: <<https://www.seer.ufal.br/index.php/debateseducacao/article/view/9396>>. Acesso em: 19 set. 2022.

SILVA, H. M. G.; RIBEIRO, R. **Formação continuada de professores e gestão escolar.**

Educere Et Educare 13.27 (2018): Educere Et Educare, 2018, Vol.13 (27). Disponível em: <<https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php/buscaador-primo.html>>. Acesso em 19 set 2022.

SILVA, M. S. P.; OTANI, N.; KRUEL, M. **A gestão democrática participativa nas escolas**

e a formação dos profissionais de ensino da rede estadual de Santa Catarina. Revista Thema, 2020-09-01, Vol.17 (3), p.584-604. Disponível em: < <https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/index.php/buscaador-primo.html>>. Acesso em: 24 abr 2022.

SHULMAN, L. S. **Conhecimento e ensino: fundamentos para a nova reforma.** Cadernos

Cenpec | Nova série, [S.l.], v. 4, n. 2, june 2015. ISSN 2237-9983. Disponível em:

<<https://cadernos.cenpec.org.br/cadernos/index.php/cadernos/article/view/293>>. Acesso em: 15 jun 2022.

SOARES, C. S.; ROSA, F. S. **Gastos públicos em educação e desempenho escolar: análise qualitativa dos resultados do IDEB em Santa Maria/RS**. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.13, Edição Especial 1, 2020.

SOUSA, J. R.; SANTOS, S. C. M. **Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer**. Pesquisa e Debate em Educação, Juiz de Fora: UFJF, v. 10, n. 2, p. 1396 - 1416, jul. - dez. 2020. ISSN 2237-9444. DOI: <https://doi.org/10.34019/2237-9444.2020.v10.31559>.

TARDIF, M. **Saberes docentes e formação profissional**. 17 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6 ed. São Paulo. Atlas, 2015.

VICENTINI FAETI, P. **Gestão educacional e escolar: inquietações sobre a gestão e a formação de professores(as)**. Revista @mbienteeducação, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 208–229, 2020. DOI: 10.26843/v13.n3.2020.960.p208-229. Disponível em: <<https://publicacoes.unicid.edu.br/index.php/ambienteeducacao/article/view/960>>. Acesso em: 19 set. 2022.

VYGOTSKI, L. S. **A formação social da mente**, 1991. In Psicologia e Pedagogia - O desenvolvimento dos processos psicológicos superiores. Seção Braille da Biblioteca Pública do Paraná. Disponível em: <<http://www.pr.gov.br/bpp>>. Data de acesso: 26 jul 2023.

WALLON, H. (1986). **O papel do outro na consciência do Eu**. In M. J. Werebe, & J. Nadel-Brulfert (Orgs.), Henri Wallon (pp.158-167). São Paulo: Ática. (Originalmente publicado em 1959).

APÊNDICE A**Fernanda Garcia Montoya Ribeiro Correia****MEMORIAL**

Memorial apresentado no Seminário II do Programa de Mestrado Profissional em Educação como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação pela Universidade de Taubaté. Área de Concentração: Formação Docente para a Educação Básica Linha de Pesquisa: Formação Docente e Desenvolvimento Profissional. Orientador: Prof. Dr. Cesar Augusto Eugenio

Taubaté – SP

2023

APRESENTAÇÃO

O objetivo da elaboração deste memorial é apresentar minha trajetória experiencial e como influenciou na escolha do tema da minha pesquisa do Mestrado Profissional em Educação. Essa trajetória teve os seguintes focos principais: influência sociofamiliar, influência educacional e influência profissional. Estas três áreas se correlacionam e se fortalecem, dentro de uma análise integral e totalizante.

Hoje, sigo a linha de pensamento de uma Educação democrático-participativa, que defende que o processo democrático na escola deve ser construído permanentemente, considerando sempre suas características próprias e sua realidade social e cultural.

No início deste memorial, tento explicar como esta relação entre minhas experiências de vida e minha pesquisa se influenciam mutuamente. A seguir, abordo como se deu minha escolarização na Educação Básica e no Ensino Superior, da mesma forma, como minha carreira profissional vem se entrelaçando e refletindo nas minhas escolhas acadêmicas. Por fim faço uma reflexão, à luz de algumas produções teóricas, de como minhas experiências podem contribuir para minhas produções científicas futuras.

Fernanda Garcia Montoya Ribeiro Correia
São José dos Campos, 17 de junho de 2022.

INTRODUÇÃO

Por meio deste memorial, busco resumir minha trajetória de vida como um conjunto de aprendizagens, que me conduziram a pesquisar a temática da gestão escolar enquanto instrumento de comunhão entre membros de uma mesma comunidade e que buscam o mesmo ideal: o do ensino de qualidade para todos.

Desta forma, torna-se fundamental a realização desta análise a respeito da minha história, que contém tanto sucessos, quanto insucessos, momentos alegres e não tão felizes, obstáculos e pontes, que me conduziram a este ponto da vida onde busco conectar tais fatos ao motivo que impulsiona minha investigação científica, pois como afirma Cortella (2016, p. 27), “quem tem um motivo que o impulsiona consegue atingir a excelência”. Portanto, faz parte do objetivo da escrita destas memórias, identificar o que realmente me impulsiona como pesquisadora.

MINHAS MEMÓRIAS

5. A educação na infância

Sou professora de profissão, por escolha. Estou diretora de escola nas atribuições da minha função. Minha carreira, ou seja, minha trajetória teve início ao final dos anos 1970, quando aos três anos de idade, minha mãe me colocou numa escola pré-primária pequena, de bairro, com o objetivo de que eu pudesse me socializar com outras crianças, principalmente após a chegada de minha irmã caçula.

Foram tempos muito agradáveis, pois me recordo de alguns momentos marcantes, mesmo sendo muito pequena. Possuo, deste tempo, memórias fragmentadas, como o dia da elaboração do presente do Dia das Mães, do local em que ficava minha sala de aula, do pátio. Lembro-me até do nome de duas amigas, Paula e Kátia. Lembro-me também do cheiro da massinha de modelar, da alegria em comprar os materiais escolares novos, de alguns desenhos que pintei, da lancheira etc., de duas professoras, Sandra e Cristina, uma morena e a outra ruiva e de como eu queria ser como elas, fazer o que elas faziam...Nesta escola permaneci até meus seis anos de idade.

6. A escolarização – do Ensino Fundamental ao Superior

No início dos anos 1980, iniciei o primeiro ano do antigo Primeiro Grau em uma escola da rede estadual de ensino na periferia do município de São Paulo. Estávamos num processo de transição entre o regime militar e o regime democrático. Conforme Pires e Peroni (2018):

Os anos 1980 foram marcados pelo aprofundamento da crise econômica em escala internacional e nacional e, também, pelo processo de redemocratização, que ocorre de forma lenta e gradual no País, que teve sua primeira manifestação com a aprovação da Lei n. 6.683, de 17 de agosto de 1979, conhecida como a Lei da Anistia (PIRES e PERONI, 2018).

O cenário da retomada da democracia em nosso país, chocava-se, com um cenário internacional em que ocorria um processo de avanço do Neoliberalismo, com o estímulo à privatização dos direitos sociais. Diante deste contexto, forma-se em nosso país a polarização entre os defensores da educação pública e os defensores da educação privada. Para este segundo

grupo, torna-se legítimo que a sociedade civil passe a gerenciar a educação em detrimento do estabelecimento de uma gestão democrática nas escolas públicas.

No Brasil, a experiência neoliberal se consolidou com a eleição para a presidência de Fernando Collor de Melo em 1990, quando mundialmente está se desenvolvendo uma nova orientação política, a Terceira Via, que possui como estratégia não as privatizações, mas o Terceiro Setor e o fortalecimento da gestão gerencial em detrimento da gestão democrática nos processos escolares (Pires, 2009).

Era perceptível, até mesmo para uma menina de 7 anos de idade, uma certa atmosfera de desamparo em relação aos cuidados com a infraestrutura e ao acompanhamento dos procedimentos realizados na escola.

Não consigo recordar, mesmo que me esforce, de atividades pedagógicas sistematizadas realizadas fora da sala de aula ou com outro professor que não fosse minha professora polivalente da primeira série, a “tia Francisca”, como era chamada. A não ser, é claro, a aplicação de flúor nos dentes vez ou outra.

Diante desta perspectiva de uma escola em que havia pouca mobilização para que os alunos tivessem o mínimo de diversidade nos conteúdos curriculares, principalmente para aqueles que haviam acabado de sair de uma “escolinha de bairro”, onde tudo era lúdico e intimista, foi que iniciei meu processo de alfabetização. Dentro de enormes muros, numa escola que parecia ser gigantesca, com pouquíssimas brincadeiras e com uma professora ranzinza e austera, que percebi que, além de giz de cera e massinha, havia também cadernos, cartilha, “continhas” e tudo o que hoje entendo como conteúdo curricular.

Verifica-se no dispositivo na LEI N° 5.692, de 11 de agosto de 1971, no seu art. 4°, que estava em vigência em 1981, que havia a possibilidade de implementação de elementos diversificados no currículo escolar, para atender às diferenças individuais dos alunos, conforme *caput* a seguir:

Art. 4° Os currículos do ensino de 1° e 2° graus terão um núcleo comum, obrigatório em âmbito nacional, e uma parte diversificada para atender, conforme as necessidades e possibilidades concretas, às peculiaridades locais, aos planos dos estabelecimentos e às diferenças individuais dos alunos.

Para além desse início de grandes adaptações continuei como aluna, sempre em escolas da rede pública de ensino, sempre observando as dinâmicas do dia a dia escolar por meio das aulas ministradas pelos inúmeros professores que passavam pela minha vida, deixando suas marcas, seus registros, seus vestígios.

Ao refletir a respeito das questões que motivaram minha escolha pela carreira docente, somava-se o fascínio que sempre senti pelos professores com os quais convivi na infância e adolescência, principalmente os que eram membros da minha família.

Meus pais tiveram pouca escolarização, mas sempre transmitiram para mim e para minha irmã sua grande admiração por todos que eram professores e hoje, não por acaso, nós duas somos professoras. Minha mãe sempre expressou seu desejo, não realizado, de se tornar uma professora ou de que meu pai se tornasse um professor. Ela sempre exaltou suas qualidades cognitivas, pois, apesar de nunca ter concluído um curso superior, tem muita habilidade em compreender fatos históricos e do cotidiano. Ele se interessa por descobrir o “como” e o “porquê” das coisas, sempre compartilhando conosco suas descobertas e conclusões. Isto, sempre gerou na minha mãe grande admiração. Por isso, vivia dizendo: “Seu pai deveria ser professor, pois entende de tudo!”.

Cresci trazendo comigo a ideia de que para ser professor, a principal característica que um indivíduo deveria ter era saber muito sobre o assunto que iria lecionar. Contudo, não conseguia compreender por que, quase sempre, as aulas eram tão enfadonhas e por que os professores, sendo tão entendedores de tantas coisas, não percebiam que precisavam transformá-las em algo mais interessante. Afinal, quem é que decidia que tudo deveria ser daquele jeito? Quem é que decidia o que deveríamos estudar? Claro, que na minha concepção de aluna de quinta série, àquela altura da minha vida, eu supunha que cada professor decidia estas coisas. Esse provável poder de decisão sobre o que seria lecionado e sobre quais atividades seriam aplicadas, era mais um dos fatores que me atraíam para essa profissão.

Para Nóvoa (2007), os saberes profissionais do docente têm relação com saber produzir a mediação entre os saberes que integram e os que mobilizam, ou seja, saber o que ensinar e como ensinar aquilo que se sabe, vai muito além de ter esta capacidade de dominar os conhecimentos essenciais da sua disciplina:

Saber produzir essa mediação não é um dom, embora alguns o tenham; não é uma técnica, embora requeira uma excelente operacionalização técnico-estratégica; não é uma vocação, embora alguns a possam sentir. É ser um profissional de ensino, legitimado por um conhecimento específico exigente e complexo (Nóvoa, 2007).

Havia em mim, também, outros questionamentos: Por que a maioria dos professores parecia sempre tão insatisfeita? Pois, havia uma clara demonstração de cansaço e descontentamento de muitos professores com relação à sua própria prática docente. Sendo assim, por que eles não se reuniam e tentavam transformar as aulas em algo mais prazeroso, tanto para os alunos, quanto para eles mesmos? Por que é que eles nunca perguntavam nossa opinião a respeito de nada? Para Nascimento (2020), a escuta do outro é condição *sine qua non* para que o debate ocorra e as ideias se desenvolvam na escola.

Estes questionamentos, evidentemente, se arrastaram para o Ensino Médio, principalmente porque eu havia começado a trabalhar e a estudar no período noturno, quando ia para a escola por pura obrigação, para cursar um curso técnico em Administração de Empresas. Foram anos muito difíceis para mim, em muitas áreas, pois comecei a me afastar de um sonho de garotinha, que era o de me tornar professora. Muitas vezes, as circunstâncias da vida nos levam para longe dos nossos objetivos e pegamos o caminho mais longo para chegarmos até eles. Parece até que desistimos e mudamos de direção, mas eles acabam nos encontrando novamente, em alguma parte do nosso novo caminho, como se tivessem vida própria.

A faculdade, como era de se esperar, foi uma continuação do Ensino Médio em termos metodológicos e didáticos. Foram quatro anos de aulas expositivas no curso de Administração de Empresas. As avaliações correspondiam ao que conseguíamos decorar e os trabalhos eram “copia/cola”. Ali, comecei a experimentar sentimentos de decepção em relação a alguns professores que faziam vista grossa para algumas falhas importantes que os alunos cometiam, provavelmente para não terem o trabalho de confrontá-los e se tornarem impopulares.

Havia uma professora que lecionava a disciplina de “Marketing” que era malvista pela maioria dos colegas, pois estava sempre desafiando a todos a que dessem o seu melhor em relação aos estudos. Ela não temia as críticas negativas, ela, claramente, planejava suas aulas com bases teóricas sólidas, buscava envolver a todos nas discussões, cobrava em termos de elaboração de atividades e avaliações e estava sempre engajada nas decisões acadêmicas a que nós tínhamos conhecimento. Essa professora tirava a todos nós da nossa “zona de conforto”.

Era, na minha opinião, a melhor professora que eu já havia visto. Sendo assim, por que a maioria dos alunos não gostava das suas aulas?

Após muita reflexão e conversa com meus colegas, concluí que o motivo era muito simples, a maioria estava acostumada a fazer parte de um sistema, em que lhes fora ensinado que o importante não era construir o conhecimento e sim receber informações por meio do ponto de vista de seus professores, sem que tivessem o “trabalho” de buscar e construir seus próprios significados.

Num curso noturno, em que a maioria trabalhava o dia todo e que, quando estavam na faculdade, na verdade gostariam de poder estar em casa, descansando ou fazendo outras atividades, a questão de valorizar o título em detrimento do conhecimento também era muito recorrente entre meus colegas do curso de graduação, pois muitos precisavam do certificado para a promoção nas suas carreiras, outros, para prestarem concurso público e outros, para tentarem ingressar numa nova carreira profissional. A meu ver, este tipo de objetivo, se buscado isoladamente, configura um desvio do foco em nível cultural, numa escala muito maior do que a do grupo de alunos daquele curso de Administração de Empresas, mas que, infelizmente, é algo recorrente em nossa sociedade.

Quando um professor exige além do que se pretendia dedicar em termos de esforço, muitos acabam não vislumbrando os benefícios deste empenho extra. Pelo menos, foi a impressão que tive das expectativas da maioria dos meus colegas de turma. Contudo, na minha opinião, era assim que um professor deveria se posicionar, com o máximo de interesse pela construção do conhecimento de seus alunos, planejando ser um instrumento de propiciação do ensino, demonstrando clareza nos seus objetivos e propósitos e estando ciente das etapas do processo educacional da sua comunidade escolar.

Percebi que a metodologia e práticas docentes da faculdade, como nas escolas que estudei na Educação Básica, eram centradas no ensino e didática que o professor praticava. Para Roldão (2007, p. 95), esta prática deixa de ser útil nos nossos dias, pois vivemos num mundo onde o acesso à informação, para a maioria das pessoas, tornou-se maior e globalizado:

O entendimento de ensinar como sinônimo de transmitir um saber deixou de ser socialmente útil e profissionalmente distintivo da função em causa, num tempo de acesso alargado à informação e de estruturação das sociedades em torno do conhecimento enquanto capital global. Num passado mais distante, pelo contrário, essa interpretação de ensinar assumia um significado

socialmente pertinente, quando o saber disponível era muito menor, pouco acessível, e o seu domínio limitado a um número restrito de grupos ou indivíduos. Nesses contextos- que, de um modo global, caracterizaram o desenvolvimento da escolarização até finais da primeira metade do século XX – era socialmente justificada a associação da ideia de ensinar com a de passar conhecimento, de “professar” o saber, de torná-lo público, de “lê-lo” para os outros que o não possuíam (Roldão, 2007, p. 95).

Logo, o debate acerca das escolhas metodológicas, de currículo, de troca de experiências e de reconhecimento do papel da escola perante a sociedade em que está inserida, precisa ocorrer de forma democrático-participativa dentro das instituições de ensino, desde a Educação Básica até o Ensino Superior, pois é onde aprendemos a fazer democracia. Deve envolver todas as esferas de atuação, inclusive e, principalmente, o corpo docente, que configura parte fundamental da comunidade escolar.

Tenho refletido muito acerca destas palavras de Libâneo (2018, p. 78) ao elaborar este memorial, pois faz com que eu me avalie enquanto professora, enquanto uma mulher, profissional, atuante e exercendo os papéis tanto de docente, quanto de gestora, em segmentos distintos:

(...) faz parte das competências de professor saber ensinar, saber dar uma aula, saber comunicar-se com os alunos; mas é, também, saber participar ativamente numa equipe, é saber contribuir para formar uma organização do trabalho escolar qualificante e participativa, isto é, ter capacidades subjetivas e sociocomunicativas para construir coletivamente a estrutura organizacional (Libâneo, 2018, p. 78)

Aos 25 anos me casei. Estava desempregada. O país passava por uma crise desencadeada em 1998, no final do primeiro mandato do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, que acabou se reelegendo pouco depois.

O Banco Central do Brasil, em janeiro de 1999, foi forçado a desvalorizar o real. Essa crise monetária e cambial teve sua origem debatida em diversos trabalhos. A sucessão de crises internacionais no período pós-Plano Real parece ter sido crucial para o momento da ocorrência do ataque especulativo que se iniciou no segundo semestre de 1998, mas que vinha sendo previsto há pelo menos um ano e meio antes (Remd, 2013).

Busquei recolocação profissional em diversas empresas, mas a crise também gerou grande desemprego em todo o país. Foi então que partiu do meu marido a ideia de refazer a rota, pensar em novas, ou velhas possibilidades. Foi quando prestei vestibular na Universidade Presbiteriana Mackenzie para o curso de Pedagogia. Ingressei em agosto de 2000 no curso vespertino e, pela primeira vez, senti que estava no lugar certo, fazendo a coisa certa. Logo em seguida consegui um estágio no período matutino.

Cursei dois semestres, quando recebemos a notícia de que meu marido havia sido contemplado com uma bolsa da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) para fazer doutorado no Canadá, pelo período de 4 anos.

Todos os nossos planos foram reformulados, principalmente porque, em meio a tantas mudanças, também tivemos a grata surpresa de descobrir que eu estava grávida do nosso primeiro filho, Daniel.

Apesar da pausa na formação acadêmica, não considero ter havido uma pausa na minha formação docente, pois começamos a aprender a ser professores, muito antes dos saberes formais e acadêmicos, conforme Tardif, (2014, p. 20):

(...) o professor começa a aprender o que é ser professor por meio das suas experiências como aluno, muito antes de iniciar sua carreira docente: “(...) antes mesmo de começarem a ensinar oficialmente, os professores já sabem, de muitas maneiras, o que é o ensino por causa de toda a sua história escolar anterior (Tardif, 2014, p. 20).

A experiência de viver em um país estrangeiro, cuja cultura é muito diferente, principalmente em relação língua, clima, valores, crenças, hábitos e estrutura de convívio social, contribuiu grandemente para que eu abrisse minha mente para novas possibilidades, inclusive para pensar a Educação e a participação social no processo educacional.

7. O despertar para a questão da Gestão Participativa

Não é fácil o processo de resignificação de valores e quebras de paradigmas. Não é fácil também, sentir-se fora de um contexto social e buscar forças, dentro deste processo tão desconfortável, para tentar se adaptar a uma cultura tão distinta em termos de estrutura, em

diversos níveis. Há o que chamamos de instinto de fatores predisponentes de stress na migração, que conforme Mühlen, *et alli* (2010, p. 61), “aparecem muitas vezes desde na chegada aos países de acolhimento, quando os imigrantes se confrontam com um contexto novo”.

Passado este período de adaptações, comecei a observar com mais racionalidade o que eu considerava vantagens e desvantagens das práticas daquela sociedade. Principalmente, no que dizia respeito à Educação.

Comecei observando as relações familiares e as diversas atribuições de cada membro da família em relação ao aprendizado das crianças. Depois observei que a sociedade tinha o que se pode chamar de senso comum em relação às condutas educativas, ou seja, alguns métodos e procedimentos eram adotados por quase todos os indivíduos. Também observei a formação estrutural da educação escolar, bem como o papel do Estado no suporte e regulação do ensino e cuidado para com todas as crianças que viviam no Canadá.

Em relação ao sistema educacional canadense, observa-se que não há uma centralidade nas diretrizes em que todo o país precisa cumprir, cada província decide, por meio de representantes de toda a comunidade, os conteúdos e regras que melhor se ajustam às necessidades e objetivos de cada comunidade especificamente. Apesar disso, há um comprometimento de toda a sociedade em oferecer a todos os estudantes, as mesmas oportunidades, conforme Coughlan (2017): “Apesar de diversas diferenças nas políticas educacionais, um traço em comum entre todas as regiões do país é o comprometimento em oferecer igualdade de oportunidades na escola”.

O autor ainda afirma que: “O país não é uma nação de extremos. Pelo contrário, seus resultados mostram uma média alta, com pouca diferença entre os estudantes mais e menos favorecidos.

Foi então que comecei a me interessar por compreender como as diferenças na estrutura do sistema educacional podem influenciar em toda a estrutura social de um país e vice-versa.

8. Trajetória profissional

Minha experiência profissional teve início ainda na adolescência, visto que minha família não possuía muitos recursos financeiros, meu pai sempre trabalhou na área administrativa, em empresas ligadas à prestação de serviços. Minha mãe, manicure e cabelereira, trabalhava

informalmente. Ambos concluíram o Ensino Médio depois de mim, em cursos supletivos. Tínhamos casa própria simples, na zona leste de São Paulo, fruto de muito esforço, mas a questão do sustento não era tão simples. Não havia espaço para o supérfluo e, certamente não havia dinheiro para escola particular.

Comecei a trabalhar aos 14 anos, informalmente. Aos 17 fui admitida num grande banco privado. Trabalhei durante 5 anos no setor administrativo e, por conveniência, fiz curso superior em Administração de Empresas. Nunca foi prazeroso para mim, mas satisfatório para os meus pais.

Até meus 25 anos de idade trabalhei na área administrativa e financeira em bancos privados e em empresas privadas. Em 1998, fiquei desempregada, ingressei na Faculdade de Pedagogia na Universidade Presbiteriana Mackenzie em 2000. Em setembro de 2001 fui morar no Canadá onde tive a oportunidade de frequentar aulas de Inglês e praticar o idioma em situações do cotidiano. Voltei para o Brasil em dezembro de 2004. Em 2007 retomei meu projeto de estudar Pedagogia, mas desta vez, na Universidade Federal de São Carlos.

Durante o período em que cursei Pedagogia, pude fazer estágio em escolas da rede pública. Esta experiência foi extremamente importante para a minha formação, pois pude conciliar os conteúdos do curso com a prática pedagógica, mas principalmente, produzir e ver outros produzirem saberes na sua prática.

Se assumirmos o postulado de que os professores são atores competentes, sujeitos ativos, deveremos admitir que a prática deles não é somente um espaço de aplicação de saber provenientes da teoria, mas também um espaço de produção de saberes específicos oriundos dessa mesma prática (Tardif, 2014, p. 234).

Ao me graduar em 2011, tive a oportunidade de prestar diversos concursos públicos e passar em todos nas primeiras chamadas e um, inclusive, na primeira colocação. Foram concursos muito concorridos, com milhares de candidatos. Atribuo a estas conquistas o fato ter contado com uma ótima formação que a universidade pública me deu, buscando, acima de tudo, a formação do professor reflexivo.

A reflexão profunda requer tanto um processo de pensamento sobre o que estão fazendo como uma adequada base de fatos, princípios e experiências, a partir dos quais se raciocina. Os professores precisam aprender a usar sua base de conhecimento para prover fundamentos para escolhas e ações. Portanto, a formação de professores precisa trabalhar com as crenças que guiam as ações docentes, com os princípios e evidências subjacentes às escolhas feitas pelos professores (Shulman, 2015, p. 214).

Trabalhei por um curto período, na Educação Infantil, numa escola de periferia da rede municipal de Mogi das Cruzes, porém, pelo fato morar em São José dos Campos e ter dois filhos pequenos, decidi aceitar uma oferta de trabalhar como professora de uma turma do período integral, numa recém inaugurada escola privada na minha cidade. Foram cinco anos em que pude aprender o que significava ser professora e a compreender um pouco do que poderia ser aprimorado naquele contexto educacional.

Acredito que minha primeira formação como administradora de empresas tenha influenciado muito em relação ao meu interesse pela gestão escolar. Ao refletir sobre o que havia aprendido no curso de graduação em Pedagogia, nos estágios em que atuei, no que eu vivia no dia a dia da escola e, principalmente, de como era a educação canadense, percebi que faltava uma conexão entre os diversos atores, uma liderança que promovesse o diálogo e um sistema que focasse na formação continuada para o exercício da participação dos professores nas questões escolares.

Todas estas minhas percepções, pude usar como instrumento de aprimoramento da minha prática seguinte, em 2019. Neste ano, minha família e eu nos mudamos para a capital do país por conta do trabalho do meu marido. Foi então que comecei a trabalhar tendo duas funções simultâneas na área de gestão de um grande e tradicional colégio privado da cidade de Brasília, DF.

Ao atuar como orientadora educacional e pedagógica, pude compreender como era estar do outro lado da equipe escolar. Então, comecei a pensar na questão da gestão participativa e, no que cabia a mim decidir, tentei colocar em prática alguns conceitos ligados à esta temática.

Certamente que, para que toda uma cultura escolar fosse impactada, levaria um tempo considerável e eu não tive esse tempo, pois retornei para São José dos Campos no ano seguinte, para o mesmo colégio que atuava anteriormente e numa sala de aula do 3º ano do Ensino Fundamental. Com esta turma do 3º ano, permaneci somente um semestre, pois recebi um

convite, que ao mesmo tempo foi um desafio: ocupar o cargo de coordenadora de pós-graduação *Lato Sensu*, numa recém-formada faculdade de Pedagogia.

Atuei nesta função por um ano e coordenei dois cursos de especialização, um de Neurociência aplicada à Educação e o outro de Metodologias Ativas e Práticas Pedagógicas. Foi realmente um grande aprendizado e então, consegui aplicar um pouco da filosofia da gestão participativa naquele local. Havia um grande engajamento da equipe docente em todas as fases do processo de ensino, inclusive no planejamento e gestão, bem como dos alunos na construção do seu próprio conhecimento, cada qual desempenhando o seu papel, mas considerando e colaborando para que os demais papéis fossem desempenhados, conforme Lück (2013, p. 7):

A escola, como um sistema social, se compõe de um conjunto de funções, todas elas mais ou menos inter-relacionadas e todas elas interinfluentes, de sorte que a maneira como são conduzidas as ações em uma determinada área afetam, de alguma forma, as ações de outra área.”

Atualmente, recebi o convite para ocupar a posição de diretora num colégio privado na cidade de São José dos Campos e espero poder contribuir positivamente para que esta escola tenha uma gestão participativa genuína. Busco, também, aprimorar meus conhecimentos acerca desta temática através da pesquisa científica aplicada, no curso de Mestrado Profissional em Educação da Universidade de Taubaté, com vistas a usar estes conhecimentos na minha própria prática pedagógica e para o avanço da discussão acerca da gestão escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta experiência de relato foi muito forte e valiosa para mim, pois, por meio dela, pude recordar fatos que, aparentemente, estavam esquecidos e não tinham conexão com os fatos atuais da minha vida profissional e com minhas escolhas enquanto pesquisadora.

Pude relembra a educação que recebi na infância e na juventude e verificar que, desde muito cedo, já despertavam em mim indagações a respeito da estrutura organizacional das instituições de ensino pelas quais passei. Tais indagações foram preponderantes para a escolha da minha carreira e para a minha formação.

O fato de ter estudado em escolas periféricas, com seus problemas sociais e administrativos, geraram em mim um certo conflito interno que, até hoje, busco encontrar respostas e soluções para solucioná-los.

De acordo com André (2004), para o professor, o memorial “é o instrumento em que registra descobertas, mudanças na sua prática e na sua trajetória pessoal e profissional, expressa suas emoções, seus sucessos, suas dúvidas e vai, assim, construindo a sua identidade profissional.”

Analiso que tenho desafios profissionais a vencer, relacionados ao objetivo de compreender como, de fato, uma comunidade escolar pode ser, também, uma comunidade participativa, em que haja uma vivência social comprometida com o coletivo. Para isso, vejo no mestrado profissional a oportunidade de entender os entraves e as possibilidades que a equipe gestora e os docentes têm quando buscam agir democraticamente, assim, procuro informações que me apontem possíveis caminhos para que esta perspectiva seja possível.

Desta forma, me entusiasmo profundamente com o reconhecimento de que sou um sujeito reflexivo desde muito cedo e agora, com a oportunidade de divulgar estas minhas inquietações por meio da pesquisa científica. Rumo a novas descobertas!

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, M. **Memorial, instrumento de investigação do processo de constituição da identidade docente**. Contrapontos, volume 4, n. 2, p. 283-292, Itajaí, maio/ago.

2004. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/277174576_Memorial_instrumento_de_investigacao_sobre_o_processo_de_constituicao_da_identidade_docente>. Acesso em 09 jul 2022.

BRASIL. Lei 5.692, de 11-08-1971. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**.

Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-5692-11-agosto-1971-357752-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 18 jun 2022.

CORTELLA, M. S. **Por que fazemos o que fazemos? Aflições vitais sobre trabalho, carreira e realização**. 1. ed. – São Paulo: Planeta, 2016.

COUGHLAN, S. **Como o Canadá se tornou uma superpotência em educação**. BBC News – Brasil, Londres, Reino Unido, 5 ago 2017. Disponível em:

<<https://www.bbc.com/portuguese/internacional-40816777>>. Acesso em: 19 jun 2022.

SEABRA, C. **1998: Crise russa e mercados indóceis marcam a reeleição de FHC**. Folha de São Paulo [online], São Paulo, 29 set. 2018. Disponível em:

<<https://www1.folha.uol.com.br/poder/2018/09/1998-crise-russa-e-mercados-indoceis-marcam-a-reeleicao-de-fhc.shtml>>. Acesso em: 19 jun. 2022.

LIBÂNEO, J. C. (2018). **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. São Paulo. Heccus Editora.

LÜCK, H. **Ação Integrada. Administração, supervisão e orientação educacional**. 29. ed. – Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2013.

MÜHLEN, B. K.; DEWES, D.; LEITE, J. C. C. **Stress e processo de adaptação em pessoas que mudam de país: uma revisão de literatura**. *Ciência em Movimento* | Ano XII | Nº 24 | 2010/2. Disponível em < *Ciência em Movimento* | Ano XII | Nº 24 | 2010/2 >. Acesso em 19 jun 2022.

NASCIMENTO, C. **Democracia na escola: educação em direitos humanos**. 4. ed. Instituto Vladimir Herzog. São Paulo. 2020. Disponível em: <<https://respeitarepreciso.org.br/cadernos-respeitar/democracia-na-escola/>>. Acesso em 18 jun 2022.

NÓVOA, A. (2009). **Para uma formação de professores construída dentro da profissão**. Universidade Federal de Santa Catarina. Educação, Sociedade e Processos de Escolarização. Disponível em: <http://www.revistaeducacion.educacion.es/re350/re350_09por.pdf>. Acesso em 19 jun 2022.

PIRES, D. O. (2009). **A configuração jurídica e normativa da relação público-privada no Brasil na promoção do direito à educação**. Dissertação de Mestrado em Educação – Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

PIRES, D. O.; PERONI, V. M. V. **Os desafios para o processo de democratização da escola pública**. *Roteiro*, [S. l.], v. 43, n. esp, p. 299–326, 2018. Disponível em: <<https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/roteiro/article/view/16476>>. Acesso em: 18 jun. 2022.

REMDE, M. Z. **A crise brasileira de 1998-1999, análise sob a ótica do modelo de Krugman**. Dissertação de Mestrado-Programa de Pós- Graduação em Organizações e Mercados. Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, RS. 2013.

ROLDÃO, M. do C. **Função docente: natureza e construção do conhecimento**

profissional. Revista Brasileira de Educação. Volume 12 nº.34, abril 2007. p. 94-103.

SHULMAN, L. S. **Conhecimento e ensino: fundamentos para a nova reforma**. Cadernos Cenpec. Nova série, [S.l.], v. 4, n. 2, june 2015. ISSN 2237-9983. Disponível em: <<https://cadernos.cenpec.org.br/cadernos/index.php/cadernos/article/view/293>>. Acesso em: 20 jun 2022.

TARDIF, M. **Saberes docentes e formação profissional**. 17ª ed. Petrópolis, RJ. Editora Vozes. 2014.

APÊNDICE B**ROTEIRO PARA ENTREVISTAS**

1. Qual é sua formação acadêmica?
2. Há quanto tempo você atua como docente?
3. Qual sua área de atuação, no momento?
4. Há quanto tempo está nesta função?
5. O que você compreende por gestão escolar democrática?
6. Você considera que participa da gestão da sua escola? Quais elementos te levam a esta conclusão?
7. Como você avalia a gestão da sua escola, considerando os reflexos na sua prática profissional?
8. Você considera que o modelo de gestão da escola em que trabalha, contribui ou dificulta sua formação e aprimoramento profissional? De que forma?
9. Você gostaria de realizar algo em sua prática profissional que tenha relação com o processo de gestão da sua escola? Se sim, o que?
10. Você acha que o modelo de gestão da sua escola reflete no aprendizado dos seus alunos? Se sim, de que forma?

APÊNDICE C
TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Entrevistada A

Entrevistadora: Então xxxxxxxxxxx, qual que é a sua formação acadêmica?

Entrevistada: Eu sou professora de Matemática, a minha graduação me dá a possibilidade de dar aula, também, de Física e Ciências, mas eu dou aula de Matemática, a minha graduação ela é assim, é licenciatura plena em Matemática, mas eu posso dar aula de Ciências Aplicada, que é Física e Ciências.

Entrevistadora: Certo, e há quanto tempo você atua como docente?

Entrevistada: Há 17 anos como efetiva, como afetiva no estado, mas antes eu já trabalhei como professora de reforço durante o meu estágio, meu estágio, na verdade, eu dava aula de reforço e auxiliava os professores da escola, então efetiva são 17 anos, mas antes eu já atuava em sala de aula.

Entrevistadora: Certo, e qual sua área de atuação no momento? Você dá aula do que neste momento?

Entrevistada: Matemática.

Entrevistadora: Matemática, certo, para os Anos Finais ou Ensino Médio?

Entrevistada: o ano passado eu estava com oitavos, primeiros e terceiro então tanto Anos Finais quanto o Ensino Médio.

Entrevistadora: Certo, o que você compreende, o que você entende por gestão escolar democrática?

Entrevistada: A participação de todos, né? Então vai agir, vai gerenciar a escola, liderar a escola, mas com a participação de todos, é o que eu entendo, não que tudo o que todo mundo fala é colocado em prática, mas tudo deve ser levado em consideração para chegar a um consenso final.

Entrevistadora: Você considera que a gestão democrática passe pela tomada de decisões, pelo planejamento ou ambos?

Entrevistada: Como é? Espera aí, tomada de decisão...

Entrevistadora: Pela tomada de decisão, pelo planejamento das ações ou ambos?

Entrevistada: Ah ambas, né?

Entrevistadora: Certo, você considera que participa da gestão da sua escola? Você participa de alguma forma? Você tem uma participação?

Entrevistada: Tudo o que eu observo eu levo para a gestão, eu sou uma professora que dentro da escola, eu sou, eu sou até meio chata porque eu dou minha opinião quando vem com alguma coisa que eu não concordo, às vezes eu não falo na hora para não colocar a pessoa em maus lençóis, mas no momento oportuno eu falo.

Entrevistadora: Você sempre busca ser ativa nesse sentido?

Entrevistada: Nesse sentido de dar minha opinião, agradando ou não, muitas vezes eu desagrado, tá? Às vezes eu agrado ou desagrado também, porque nem sempre a gente concorda com o que está sendo passado pra gente, né?

Entrevistadora: Faz parte, né?

Entrevistada: Então, são opiniões diferentes.

Entrevistadora: Como você avalia a gestão da sua escola, considerando os reflexos na sua prática profissional?

Entrevistada: Mas você diz a gestão, a gestão dentro da minha área? Ou não?

Entrevistadora: Não, a gestão da escola como um todo, como que você avalia? Considerando os reflexos na sua prática profissional, o que afeta na sua própria prática?

Entrevistada: Não, a gestão na escola que eu trabalho do estado, xxxxxxxx, já estou no xxxxxxxxxxx há 15 anos, então lá as coisas vêm muito postas. Isso daí, às vezes, isso também vem pelo sistema porque no estado de São Paulo as coisas vêm prontas, então vêm apostilas prontas, as mudanças da grade, muitas vezes a gente não tem interferência. A gente não consegue opinar, entende? Então as coisas vêm engessadas e a gente simplesmente precisa colocar em prática. Muitas vezes, não depende só da gestão, a gestão, ela até pode colocar

algumas manobras, mas muita coisa foge do alcance da gestão. Então, vieram alguns itinerários. Os itinerários tiraram um pouco o perfil da escola xxxxxxxxx, que a escola xxxxxxxxx ela formava muitos alunos para vestibular mas os itinerários diminuíram a carga horária do Português e da Matemática então, ou seja, a escola perdeu essa autonomia de formar o aluno para o vestibular acaba tendo que, tendo que usar a grade do estado que utiliza querendo ou não muitos projetos, então a escola acaba não conseguindo manter o que ela se propõe, correto? Então era mais ou menos, isso é, isso que está acontecendo lá na escola. A gente tenta manter um nível para formação no vestibular, mas de repente, no segundo ano, de 5 aulas de Matemática passaram a ser 3, “Ah, mas tem um aluno que optou por exatas, ele tem matérias auxiliares. Ah, mas e o aluno que não optou por exatas”. Ele tem só 3 aulas de Matemática no segundo, quando ele chega no terceiro ano pré-vestibular, um ano antes do vestibular ele passa a ter 2 aulas de Matemática, entende? Então, muitas coisas fogem do poder da gestão, entendeu? Não, não depende só da gestão, depende muito do sistema. Então, a gestão da escola em si, ela tenta fazer alguma coisa, como que eu posso te dizer? Tenta manter o nível da escola, mas a gente depende muito do sistema e outra, eu não sei se eu fugi um pouco do foco da pergunta, não sei se eu consegui ser clara, mas é isso que acontece, eu tô no xxxxxxx já tem 15 anos. Assim, eu observei toda a trajetória da escola e eu vejo que, infelizmente, agora é como um sistema com as mudanças na grade tá fugindo da escola, do poder, sabe?

Entrevistadora: Do perfil da escola?

Entrevistada: Da escola, mas não depende da gestão entendeu? Porque, porque daí vêm alguns itinerários, daí a gente, a gente tem que seguir o que o projeto o que vem das apostilas, dos itinerários e não é a gente e mesmo a gente sabendo que não é, o que vai cair num vestibular, a gente precisa tá trabalhando o que tá ali, entende?

Entrevistadora: Entendi.

Entrevistada: Então é o que é o que eu observo hoje na escola do estado, então, eles quiseram implantar o Novo Ensino Médio no papel, sempre falo em reuniões, no papel é tudo muito bonito, mas na prática, muitas vezes, não é o que acontece porque não tem professor capacitado pra seguir o projeto que eles estão colocando nos itinerários então, eu por exemplo, sempre dei aula pro Ensino Médio, eu tô saindo do Ensino Médio agora, eu tô, como eu sou a primeira a escolher, eu estou pegando o Fundamental, eu não dava aula para anos iniciais, é, anos finais, desculpa, eu não dava aula pros anos finais, eu era professora do Ensino Médio eu

era conhecida no xxxxxxxxxxxx como uma professora do Ensino Médio, mas com essas mudanças, eu fui pros anos finais, então por isso, agora eu estou no oitavo ano, porque eu não quero mais dar no segundo e terceiro, como sou a primeira a escolher eu prefiro pegar o primeiro ano, que são cinco aulas de Matemática e o Fundamental que são seis. Segundo e terceiro ano eu já...

Entrevistadora: Abriu mão?

Entrevistada: Sim.

Entrevistadora: Deixa eu te fazer uma pergunta. Já que você tocou nessa questão dos itinerários, você acha que tem abertura para participar dessa questão que está no nível macro? Em relação a essas decisões que são tomadas, você diz que é o sistema, então vem do MEC, vem da Secretaria da Educação e algumas coisas da Diretoria de Ensino e você acha que se quiser, consegue participar desse processo ou os professores não têm abertura para estar participando, opinando, planejando essas questões que, de certa forma, vão mudar sua vida? Estão mudando a vida do ensino Médio no Brasil e você acha que se quisesse conseguiria participar destas decisões?

Entrevistada: Sempre chega pra gente, dizem que é a opinião dos professores é sempre válida, mas a gente dá a opinião em planejamentos e a gente não sente que é ouvido a gente não se sente ouvido porque pensa: “é uma escola do Estado de São Paulo”, entende? É uma diferença gigantesca, você é um dentre quantos? Pensa...

Entrevistadora: Milhares.

Entrevistada: Eu acredito que o itinerário do Estado, ele é movido a resultados, então o Estado vai perceber se está dando certo ou não. Eu já te adianto que eu não sinto que está dando certo o “Novo Ensino Médio. “Ah, mas é muito precoce...” Mas a gente que tá dentro de sala de aula e a gente sente. Eu tive um primeiro ano este ano, eu tive os três primeiros anos e os meus primeiros anos estavam com uma defasagem gigantesca pela pandemia, entende? Eles estavam com uma defasagem gigantesca e por mais que eu tenha tentado, ao máximo, minimizar essa defasagem, o ano que vem, grande parte desses alunos terão só três aulas de Matemática. Será que com três aulas de Matemática, os que não optaram por exatas, vão conseguir aprender Matemática? Entende?

Entrevistadora: Sim. São três aulas com você, certo? Você acha que através dos projetos que eles propõem, não tem como desenvolver conteúdos de Matemática também? Ou é uma coisa meio utópica?

Entrevistada: Os que optaram por exatas sim, mas os que optaram pelas outras áreas do conhecimento, dificilmente, entende? Porque é a partir do segundo ano que você vai dentro da área do conhecimento que foi optada pelo aluno, e assim, o que eu observo é que os alunos do primeiro ano, eles não têm maturidade para fazer essa escolha.

Entrevistadora: Não têm base?

Entrevistada: Não. No primeiro ano, eles não têm maturidade mesmo, eles não sabem o que eles gostam, o que eles têm facilidade. Eu tenho uma aluna que eu falei assim: “nossa, você não vai para exatas o ano que vem?” Ela falou assim: “Professora, embora eu seja excelente em exatas e é a área que eu mais me identifico, eu gostaria de fazer enfermagem. Então eu não optei por exatas. “Daí você pensa: Uma criança que tem um potencial gigantesco no primeiro ano, ela vai deixar de se aprofundar em exatas porque ela acha que quer enfermagem. Mas será que é enfermagem? Ela tá madura o suficiente para saber que ela quer ser enfermeira? Entende?”

Entrevistadora: Hoje com 15 anos de idade.

Entrevistada: Exatamente, 15 anos de idade, 15,16, no máximo, eu acho que é muito cedo pra criança fazer uma escolha dessa, da área do conhecimento, entende? Mas enfim, como a gente sempre fala, é o sistema, ela precisou escolher, ela escolheu, certo ou errado, ela vai seguir a área que ela optou e a gente torce e reza para que dê certo, entende? Então a partir do ano que vem ela vai ter 3 aulas de Matemática, no ano seguinte ela vai ter 2 e os projetos, as aulas de itinerário dela não serão voltadas a exatas. Da mesma forma eu tenho uma aluna que nessa mesma conversa, ela virou pra mim e falou assim: “Eu optei por exatas”. Eu disse assim: “Nossa você? Você me surpreendeu! Exatas? Mas você não gosta muito de exatas? Você optou por exatas?” Aí falou assim: “É, minha amiga foi pra exatas, então eu também optei por exatas para ficar com ela.” Daí você já vê que a outra já optou por exatas e eu falei assim: “Mas você sabe as operações, pelo menos? Sabe? E quanto que é $-3 + 2$?” Ela ficou pensando...

Entrevistadora: Entendo.

Entrevistada: Daí ela começou assim: “Mais com menos é menos...” Então, numa conversa informal você já percebe...

Um dia, a gente teve na escola numa reunião de pais, eu acho que foi fechamento do bimestre, foi um dia que eu estava entregando notas para eles, avaliações e eu estava na mesa registrando e no grupo de alunos que estava na minha frente a gente começou a conversar sobre o segundo ano, então a gente começa a visualizar assim a imaturidade deles, entendeu?

Entrevistadora: E você acha que, enquanto professora, não consegue se articular com a gestão para orientar esses alunos em relação a estas questões? Mesmo com essa imaturidade toda, se articular a gestão, as famílias, alunos e professores para eles consigam fazer a melhor escolha possível dentro desta realidade?

Entrevistada: Então, independente da gestão, eu vou falar por mim, independente da orientação que a gente recebe da gestão para essa orientação, essa orientação é dada diariamente em sala, eu tento orientá-los muito com relação às escolhas, com hábitos de estudo, então eu, eu tento fazer muito ali, inclusive eu falo para eles: “Eu sou professora de Matemática”, mas é o tempo inteiro eu tentando levantar a autoestima deles, mostrar para eles que eles podem, que eles precisam estudar, então a gente já tenta fazer isso independente da gestão orientando ou não. Então a gestão, ela muitas vezes entra em sala de aula, tenta orientar, inclusive na fase de escolha, antes dessa escolha, tem uma orientação feita por parte da gestão.

Entrevistadora: Sistematizada? Assim, planejada e tudo mais?

Entrevistada: É feito uma orientação... Mas o adolescente muitas vezes ele já está com a ideia formada, ele já está naquele grupo fechado, e a fase do primeiro ano eles têm muito essa necessidade da aceitação, entende? Então o que é bom para ele, sei lá, a área do conhecimento que ele gostaria e não tem amigos: “Ah, eu vou ficar isolado?” Não, entendeu? Então por mais que a gente fale, ele segue o coração dele: “Não, eu não quero! Eu não quero ter essa não aceitação no grupo”. Então, isso tem um peso gigantesco pra eles, também, na fase da adolescência, eles precisam da aceitação do outro.

Entrevistadora: Fazer parte, né?

Entrevistada: Sim.

Entrevistadora: Tem algo que você percebe, que você sente, em que gostaria de ter uma participação maior em relação à gestão da sua escola? Algo que você já tenha pensado: “Poxa, nessa área eu gostaria de atuar um pouco mais ser mais ouvida, opinar mais...” Ou você acha que já participa o suficiente?

Entrevistada: Ah, o que eu tenho a opinar, eu opino e assim, o que eu penso muito é: “Onde eu posso mais agregar? Dentro da sala de aula?” Então eu tento fazer o meu melhor ali, na sala de aula e fora da sala de aula o que eu posso conversar, dar opinião, eu faço, entendeu? Agora, eu não tenho objetivo de fazer parte de uma gestão, não gosto.

Entrevistadora: Eu não digo oficialmente, mas de ter uma abertura maior, eu digo nesse sentido.

Entrevistada: Então, no sentido de opinar sempre é válido, né? Pegar opiniões, participação ali dentro da nossa vivência, porque quem sabe realmente a necessidade do aluno, não é a gestão, é o professor.

Entrevistadora: No dia a dia?

Entrevistada: Somos nós que sabemos a realidade da situação, da realidade da sala, do aluno. Assim eu gostaria de ser mais ouvida sim, mas o meu máximo eu dou e é dentro da sala de aula.

Entrevistadora: Você acha que esse modelo que está instituído na sua escola contribuiu ou contribui de alguma forma para sua formação profissional? Você tem incentivos de se aperfeiçoar, de estar sempre numa continuidade formativa, formal ou informalmente. O modelo adotado traz algum ensinamento para você e agrega em termos dos seus conhecimentos?

Entrevistada: Ah, essa necessidade a gente sente em sala. Ontem mesmo, eu estava fazendo um curso de autismo e suas particularidades, é porque eu estou recebendo muito aluno autista, então eu estava com 2 autistas no ano passado que era a xxxxxx do oitavo ano e eu tinha o xxxxxxxx do primeiro, e eles eram autistas leves, eu já dei aula para xxxxxxxxxxxx, no nono e oitavo, agora vai pro primeiro, então eu já sei que eu vou pegar a xxxxxxxxxxxxxx que é autista, eu já fiquei sabendo que eu vou receber outros autistas, então essa necessidade do dia a dia é o que me traz a capacitação, tá? Não é nem o estado ou a gestão em si, porque eu vou te dizer que eu busco me aperfeiçoar dentro das necessidades que eu vejo em sala de aula.

Entrevistadora: Mas é uma iniciativa sua ou há algum incentivo, dos seus gestores em estar te incentivando a fazer isso?

Entrevistada: Eles mencionam muito alguns cursos que são promovidos pelo estado de São Paulo, mas eu vou mais pela minha necessidade, eu vou, eu busco dentro do que eu preciso em sala de aula.

Entrevistadora: Você se pauta pelo modelo adotado e pelo exemplo que seus gestores dão enquanto praticantes de uma gestão democrática e participativa? Você busca ter essa prática diferenciada em relação ao que vive em sala de aula com seus alunos? Ser uma profissional mais participativa, uma pessoa mais envolvida nos processos e nas decisões e ser engajada? Ou o modelo que eles adotam não te influencia no sentido de aprender mais e se aperfeiçoar para ser mais participativa, ser mais engajada, participar mais ativamente?

Entrevistada: Olha, eu vejo muito a gestão falar em capacitação, depois que veio o método “on-line” depois da pandemia eu acho que isso acabou estando mais presente, tá? A gente tem, só que o professor tem que ir atrás, por sua própria vontade, eles oferecem, inclusive, a gente tem, ali na secretaria, se for o caso, você faz um curso. Eles oferecem, mas vai do professor ir atrás, então não é nada imposto, entende? Eu normalmente busco, apesar deles oferecerem tudo, eu costumo buscar os cursos que eu vejo que estão dentro e que vão agregar dentro do que eu faço em sala. Eu fiz um curso de Matemática, cálculo básico, funções, tudo o que eles falavam eu já sabia, mas foi bom porque eu vi diferentes formas de explicar a matéria que hoje eu explico em sala, entende? Então eu faço alguns cursos dentro do que eu faço em sala e vou tentando me aperfeiçoar, mas o sistema fornece sim. Tem um incentivo ali na secretaria para você subir de módulo. Eu estou há 15 anos no estado, mas 5 anos atrás eu não conseguia fazer meus cursos porque eu tinha 3 crianças em casa, então saía da escola eu tinha matéria para planejar, a prova para corrigir porque todo mundo acha que a gente trabalha das 7:00 ao 12:35, isso é engano, tá? Eu tenho uma filha que se formou no terceiro ano esse ano lá no xxxxxxxxxxxx. Eu falo pra ela: “Filha, você quer dar aula?”, pois ela tá fazendo Pedagogia. “Você quer dar aula? Olha sua mãe, eu trabalho das 7:00 ao 12:35, mas eu chego em casa, eu tenho que fazer almoço, dar almoço pras crianças, dar conta de levar futebol, levar Inglês, corrigir prova, planejar prova, planejar aula, fazer HTPC, na quarta-feira a gente fica da 1h até o final da tarde”. Então eu falei pra ela: “Olha sua mãe e vê se é isso que você quer”. Então, é um trabalho muito grande e pouco valorizado, você chega numa sala de aula, ninguém visualiza o que você fez antes de chegar lá, você chega lá com conteúdo planejado, ninguém sabe, você

posta no Google Sala de Aula uma série de Matemática, todo mundo acha que brotou lá, não. Com a série de Matemática que eu coloquei no Google Sala de Aula, teve um planejamento antes, eu tive que digitar, eu tive que pesquisar aquela série de exercícios para estar lá, então todas as minhas séries de exercícios, eu coloco no Google Sala de Aula, então eu falo para eles, acabou a pandemia, mas o Google permanece, porque o meu tempo de aula não é passando coisa na lousa, o meu tempo de aula é eu explicando a matéria e fazendo correção, e se sobraram 15 minutos, começo a série de exercício, explico a série de exercício e não acabou tem também a tarefa, entende?

Entrevistadora: Você falou que as pessoas não vêm o trabalho que você tem antes da aula. Dentro de sala de aula, você explica os processos que você passa até chegar naquela atividade, você deixa os alunos cientes e pede a opinião deles sobre as atividades, o que eles acham de como você tem planejado suas aulas? Você entende onde eu quero chegar? Você disse, lá no início dessa entrevista, que muitas coisas da gestão, tanto dos órgãos dirigentes, quanto da gestão local da escola, chegam prontas e decididas pra vocês executarem e que vocês professores não participam deste planejamento e não opinam, certo? Em que ponto você simplesmente replica ou faz diferente na gestão da sua sala de aula com seus alunos?

Entrevistada: Então, a gente precisa trabalhar o conteúdo, não é opcional, então eles não podem falar “eu quero isso ou aquilo”, eles não têm essa escolha, “eu quero ou eu não quero”, então a gente precisa, passar esses conteúdos que vêm pra gente, então a abertura que, muitas vezes a gente dá é na hora de uma explicação, criar estratégias para a resolução dos exercícios, e é assim, para o aluno aprender ele tem que fazer, entende? Não é uma escolha, “ah, eu quero fazer, eu não quero fazer”, é “como que eu vou fazer?” Entende? Você precisa, comer pra sobreviver, pra aprender Matemática você realizar, então isso é fato, não tem essa escolha de querer fazer ou não querer fazer, o que compete a nós em sala de aula é dar a abertura de métodos diferentes para tentar resolver um problema, então a gente tem um aluno que já fez um cursinho e que sabe realizar aquele problema de uma forma diferente, muitas vezes eu dou a abertura pra ele explicar pra sala, “então, vem aqui, explicar pra sala, olha essa forma”. A divisão de polinômios, eu acho que a divisão de polinômios que muitas vezes eu explico por um método fica difícil, daí o outro fala assim “não, mas no cursinho eu aprendi dessa outra forma”, então muitas vezes os alunos que já fazem cursinho explicam. Eu trabalhava no Ensino Médio, né? Agora eu estou indo para os anos finais, primeiro ano, já é até um pouco diferente, mas eu tinha muitos alunos com cursinho, então eles traziam coisas diferentes do cursinho. Na

fórmula de Bhaskara, tinha uma aluna que me falou assim, “professora eu não decorava a fórmula de Bhaskara”, no primeiro ano ela me falou isso, mas a menina, ela joga vôlei, “mas a minha amiga me ensinou uma música que ensina para gente memorizar a fórmula de Bhaskara”, eu falei assim, então fala pra turma sua música.

Entrevistadora: Compartilha, né?

Entrevistada: Sim, daí ela falava a música, aí eu entrei numa outra sala e falei assim, “gente tem uma menina no primeiro A que tem uma música com a fórmula de Bhaskara e eu não sei cantar aquela música, mas perguntem pra ela, peçam pra ela cantar pra vocês”, né? E teve daí na aula seguinte a menina do primeiro A falou assim, “professora teve alguns alunos do primeiro B que vieram me perguntar a música da fórmula de Bhaskara, daí eu falei”, eu falei pra ela, “você viu que legal?”, então eu tento incentivar essa interação entre eles, tá? A gente vai envolvendo eles, eu trabalho muito com isso com eles, mas não tenho muito essa abertura.

Entrevistadora: Mas de certa forma pelo que eu percebo, você traz o aluno também, você não fica só expondo os conteúdos, mas você traz o aluno para participar ativamente de algumas coisas, né?

Entrevistada: Depende muito da sala, pois tem sala que é mais participativa, tem sala que não, eu tinha uma sala no ano passado que eu podia falar a baboseira que fosse, eles iam fazer assim, o que eu dizia.

Entrevistadora: Iam anotar e pronto.

Entrevistada: Aí enquanto eu tinha duas ou três salas que não, que eram extremamente ativas, participativas, então isso também tem influência do perfil da sala, tá?

Entrevistadora: E você acha que esse perfil da sala tem alguma influência do perfil da escola, da metodologia utilizada pela escola ou não?

Entrevistada: A sala que eu estou te falando é a sala que mais tinha dificuldade em Matemática, entendeu? Então eu acho que isso tem mais ligação com a facilidade da sala do que como a gestão em si, porque a aula depende mais do professor que da gestão, entende? O apito da aula, ele depende mais do professor que da gestão, a gestão ela é importante na organização da escola, na organização geral, tá? Mas assim, isso reflete no andamento da aula? Reflete, porque quando a sala tá bagunçada, os alunos entram com aquela visão de que a aula

também vai ser bagunçada, tá? Mas o interesse da sala em si vai muito pelo perfil da turma, entendeu? Ah, eles gostam mais de exatas, então vai ter uma aula melhor, ah não eles não de exatas, são de humanas, a maioria, então a sua sala a sua aula não vai ter um andamento tão bom quanto você gostaria, então a mesma aula ela flui de formas diferentes de acordo os alunos.

Entrevistadora: Eu agradeço muito pela entrevista e me coloco à sua disposição para qualquer dúvida futura.

Entrevistada: Eu que agradeço e fico também à disposição caso precise completar mais alguma questão. Obrigada!

Entrevistada B

Entrevistadora: Qual é a sua formação acadêmica?

Entrevistada: Eu tenho dois cursos técnicos, eu tenho curso técnico em Química e um em Eletrônica, depois eu fiz a licenciatura em Química pelo Instituto Federal de São Paulo e eu tenho mestrado pelo ITA (Instituto Tecnológico de Aeronáutica) também, na área de Ciências e Tecnologias Espaciais com ênfase em Química dos Materiais.

Entrevistadora: Ótimo, há quanto tempo você atua como docente?

Entrevistada: Ah, deixa só eu fazer as contas, eu comecei a dar aula em 2019, esse é o quinto ano como professora.

Entrevistadora: Ótimo, há quanto tempo você está nesta função atual, ocupando essa função e lecionando nessa área?

Entrevistada: Os 5 anos mesmo.

Entrevistadora: Certo.

Entrevistada: Desde o início fui professora de Química.

Entrevistadora: Certo, o que você compreende por gestão escolar democrática?

Entrevistada: Eu compreendo que em uma gestão escolar democrática a escola prioriza a participação de todos, então, não é somente os diretores que tomam decisões, todo mundo que

participa da escola também vai participar desta tomada de decisões tanto os professores quanto a coordenação a direção, até mesmo a comunidade e os pais.

Entrevistadora: Certo, e além da tomada de decisão, o planejamento, você acha que se encaixa também na questão da gestão democrática?

Entrevistada: Acho que sim, mas aí já nem sempre, todos podem opinar.

Entrevistadora: Certo.

Entrevistada: Não é algo que a comunidade participe né.

Entrevistadora: De todo o processo de planejamento você quer dizer?

Entrevistada: É.

Entrevistadora: Por que?

Entrevistada: Teoricamente sim, mas na prática não acontece.

Entrevistadora: Você considera que participa da gestão da sua escola?

Entrevistada: Olha, a direção conversa com a gente mas a última palavra não vai ser a nossa, se ela vai com uma ideia formada, aí se a ideia que ela tem na cabeça dela é diferente da que os professores têm a dela vai ser a última palavra, não vai ser a nossa mas se por um acaso bater, aí sim.

Entrevistadora: E quando vai ser planejado algo, em termos pedagógicos? Geralmente a gente pensa muito em como serão usados os recursos, como será um evento, por exemplo, mas em termos pedagógicos, naquilo que vai interferir em sala de aula, esse planejamento, você acha que você participa desse planejamento?

Entrevistada: Sim, até para também você se situar. Porque a gente vai fazer com os recursos da escola, isso também a direção deixa bem aberto pra gente decidir, tanto é que durante a pandemia o governo enviou bastante dinheiro pra escola reformar o laboratório, a sala de informática, e o laboratório era o de ciência então eu faço parte.

Entrevistadora: Certo.

Entrevistada: A parte química a diretora pedia pra gente fazer uma lista do que a gente queria que fosse comprado, que visse e o que estava em falta, tanto na parte de vidraria, de reagente era pra gente decidir também. A parte de eventos a direção acaba decidindo como vai funcionar o evento, mas a gente participa disso também. Na questão do planejamento escolar, como vai funcionar dentro da sala de aula, aí fica a critério do professor. A única coisa, é que dentro da sala de aula tem câmera. No começo quando eu ainda estava na faculdade eu fui fazer um trabalho lá no xxxxxxxxxxxx e eu ainda não dava aula lá e a gente foi fazer uma metinografia lá na escola, a gente foi realmente observar como tudo funcionava e eu achei muito estranho no começo, porque eu falava “nossa, eles vão ficar observando a gente o tempo inteiro?”, mas já aconteceram alguns problemas que se não tivesse a câmera dentro da sala de aula não teria como resolver porque não teria aquele registro, então hoje eu já fico mais calma com isso, mas no começo achei bem estranho. Mas não tem microfone, só a câmera. Ela não pega diretamente, a nossa mesa, é mais pro fundo da sala. Não sei, achei interessante colocar isso aqui na conversa.

Entrevistadora: Ótimo!

Entrevistada: Porque no começo achei muito estranho.

Entrevistadora: Sim e todo apontamento é muito válido, porque as questões são semiestruturadas, então elas já estão estruturadas, mas dependendo de como vai ser conduzida a nossa conversa, podem surgir algumas dúvidas tanto da sua parte quanto da minha. E aí você fica à vontade pra falar: “Olha, em relação a esse tema eu prefiro não opinar.” É a sua vontade que vai prevalecer, certo?

Entrevistada: Você vai entrevistar outros professores?

Entrevistadora: Vou, já estou entrevistando, eu já entrevistei alguns, hoje à noite mesmo vou entrevistar mais uma professora e aí eu vou cruzar as informações para ver quais são as expressões que mais são recorrentes.

Entrevistada: Entendi.

Entrevistadora: Tem só uma dúvida que surgiu e só se você quiser responder, tá? Fique à vontade.

Com relação ao planejamento mais macro, daquelas políticas públicas que já vêm direcionadas para a escola, esses planejamentos que são em nível nacional e estadual. Que vêm, por exemplo, de uma Secretaria da Educação, do MEC etc. Você acha que a escola, ou seja, que a equipe gestora incentiva vocês a participarem? A compreenderem? De repente, até a se envolverem com algumas dessas decisões, com alguns desses planejamentos?

Entrevistada: Você pode citar alguma decisão, só pra ver se eu entendi bem a pergunta?

Entrevistadora: Certo, de Diretoria de Ensino, por exemplo, quando houve a pandemia, algumas decisões foram tomadas para que os alunos dessem continuidade no aprendizado, então vieram algumas normas, algumas regras, algumas atividades propostas pela Secretaria de Ensino para que o processo de aprendizado não parasse, e aí quando desta forma, como são repassadas para os professores? Vocês são ouvidos? Essa opinião de vocês é repassada depois para os órgãos competentes da área de educação ou não? Como funciona essa dinâmica?

Entrevistada: É, o que vem da Secretaria da Educação é sim passado pra gente e eu gosto muito de trabalhar lá no xxxxxxxx porque, realmente, a direção, ela procura fazer sempre o que é melhor para os professores e também para os alunos. Lógico, então, por exemplo, durante a pandemia, tudo bem que o xxxxxxxx está em uma região em que os alunos têm uma certa condição financeira então, dificilmente, eram raros os casos em que os alunos não tinham acesso à Internet em casa.

Entrevistadora: Certo.

Entrevistada: Eu já dava aula no xxxxxxxx durante a pandemia então eu vi tudo isso acontecer, como que a gente fazia, a gente abria o *Google Meet* e eu, do jeito que eu tô falando aqui com você, eu dava as minhas aulas, eu abria o *PowerPoint* fazia chamada normalmente, explicava a matéria, passava os exercícios, as avaliações também. Como a gente ficou quase dois anos em pandemia a gente ficou vários meses dando aula dessa forma e poucas as escolas aqui de São José, eu falo isso porque os meus irmãos, eles estão no Ensino Fundamental anos finais e eu vi, eles não tinham aula dessa forma.

Entrevistadora: Entendi.

Entrevistada: A escola deles pegava aquele centro de mídias que é um aplicativo em que eles têm aula on-line e a escola falava para eles assistirem aquilo ali, no máximo mandava

algumas atividades para eles responderem em casa então, eu vejo assim, que no xxxxxxxxxxxx houve um esforço muito grande da parte de todos para que a defasagem não fosse tão grande.

Entrevistadora: Entendi.

Entrevistada: Todo mundo se esforçou muito, a gente, e assim, isso não é algo que a Secretaria da Educação obrigou que a gente fizesse porque a gente sabe que é a grande parte dos alunos da rede pública não tem uma Internet, às vezes, tem uma Internet em casa mas não é uma Internet boa ao ponto de conseguir assistir uma aula, enfim, então a escola xxxxxxxxxxxx ela sempre tenta favorecer a todos porque também é muito ruim para o professor só mandar uma atividade impressa para o aluno. E como que a gente vê se realmente ele está aprendendo ou não?

Entrevistadora: Exato.

Entrevistada: Então, acho desse jeito ficou bem melhor para todos, né? Tudo que vem pra gente da Secretaria da Educação a escola repassa para a gente, e a gente tenta responder da melhor forma possível na maior parte das vezes, a gente acaba fazendo muito mais do que foi solicitado para a escola, como foi esse caso que eu estou explicando aqui. Mas eu sei que, as pessoas da Secretaria, não das lá da Secretaria da Educação lá de São Paulo, mas eu digo assim, da Diretoria de Ensino aqui de São José, eles ficam sabendo do que acontece. Eu lembro que na época, elogiaram bastante a escola, então, pelo que eu sei, a Diretoria de Ensino fica sabendo, mas não que a xxxxxxxx vai lá falar. É que a informação é repassada, né? O que acaba chegando lá no ouvido deles agora e, a ponto de chegar lá em São Paulo, eu acho que são os índices do SARESP.

Entrevistadora: Os resultados?

Entrevistada: Sim, porque como a escola sempre vai bem, acaba chamando atenção, né?

Entrevistadora: Refletindo, ecoando...

Entrevistada: Eu me lembro que na pandemia, o secretário da educação foi lá para conhecer a escola e chegou falando: “Nossa! Mas porque vocês se saem tão bem assim?” E aí foi pelos resultados mesmo.

Entrevistadora: Qual seria a fórmula?

Entrevistada: Isso.

Entrevistadora: A participação dos professores, a interação, a abertura que a direção e a coordenação dão pra vocês é um elemento que faz com que a escola se saia bem nesses índices e tenha esse sucesso? E em relação ao aprendizado? Porque, no final das contas, qual é o objetivo? É que o aluno aprenda, correto? É que o aluno se desenvolva e tudo o mais. Você acha que a participação de vocês no processo também faz parte dos resultados?

Entrevistada: Com certeza e eu acho que não só dos professores e dos alunos, mas da comunidade em si também, porque grande parte dos alunos que estudam lá no xxxxxxxx, moram ali na região, no xxxxxxxx mesmo.

Entrevistadora: Sim.

Entrevistada: E os pais, eles são muito ativos na participação escolar. Eles vão em reunião de pais e no dia de reunião de pais a escola lota.

Entrevistadora: É um evento, né?

Entrevistada: É um evento, mas não é só dos pequenininhos não, os alunos do ensino médio, os alunos que estão assim no oitavo, nono ano, os pais continuam indo e não é algo que a gente veja em outras escolas também, os alunos vão crescendo e há a diminuição da participação dos pais. Lá no xxxxxxxx os pais participam bastante então, é algo que a gente sente que a gente pode, lógico que não é com todos, mas a gente sente que pode contar com eles, então se, de repente, está acontecendo algum problema e a gente precisa, às vezes, a gente precisa que os pais vejam se os alunos estão fazendo as atividades, se estão fazendo as tarefas em casa ou de repente colocar o filho em um reforço escolar, é algo que a gente pode contar com eles, então eu acredito que isso também influencia diretamente nos resultados que a escola têm.

Entrevistadora: Ótimo.

Entrevistada: O que o professor não consegue é querer fazer tudo sozinho.

Entrevistadora: Como você avalia a gestão da sua escola, considerando os reflexos na sua prática profissional?

Entrevistada: Eu acredito que a direção da escola trabalha muito bem mas, às vezes, a diretora xxxxxxxxxxx quer que as coisas sejam da forma que ela pensa que é o correto, às vezes isso acontece sim, mas na medida do possível, na maior parte das vezes, eu vejo que ela se esforça para que tudo aconteça da melhor forma possível, na maior parte das vezes eu acredito que ela esteja certa, na posição da forma como ela se posiciona, então acredito que o sucesso da escola também está diretamente ligado com a nossa gestão, porque eles estão sempre por dentro de tudo, você vê que diretora sabe o nome de quase todo mundo, ela conhece as famílias, se a gente precisa enviar um aluno para ela conversar, ela conversa, tanto diretora quanto todas as coordenadoras, às vezes acontecem esses momentos assim, xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx.

Entrevistadora: E aí acaba influenciando na sua atuação, digamos assim.

Entrevistada: Influência, porque a gente acaba tendo que ceder, às vezes a gente não está de acordo com alguma coisa, mas a gente precisa ceder porque está sendo imposto pra gente que determinada coisa precisa ser feita, mas não que isso acontece o tempo inteiro, mas às vezes acontece.

Entrevistadora: Você considera que esse modelo de gestão adotado pela escola contribui ou dificulta na sua formação profissional? No seu aprimoramento, por meio da influência do exemplo que você recebe? Por exemplo, do jeito como as coisas são conduzidas, isso te ensina algo ou isso faz com que você não queira seguir algum modelo? Como isso influencia na sua formação enquanto docente?

Entrevistada: Como eu disse, na maior parte das vezes eu vejo que a direção e a coordenação da escola trabalham de uma forma que vai nos auxiliar, mas às vezes atrapalha, então o tempo inteiro a gente tá, nós que somos professores a gente está aprendendo o tempo inteiro também, né?

Entrevistadora: Sim, sim, exato.

Entrevistada: A gente aprende com os alunos, aprende com a coordenação também, eu não sei se vai chegar um dia que eu vou para um cargo de coordenação, de direção, mas o tempo inteiro a gente está aprendendo e a gente faz uma separação, né? Do que a gente não acha correto do que a gente acha correto, então, é lógico que isso influencia na minha carreira como docente. O que eu vejo e que eu não acho correto não vou seguir isso futuramente, né?

Entrevistadora: E há um incentivo? Por exemplo, dos seus gestores para que você esteja sempre se aprimorando, sempre buscando novos conhecimentos? Ou você procura por conta própria? Como funciona essa dinâmica?

Entrevistada: Dentro da escola sim, mas eu vejo que no, no Governo do Estado de São Paulo, nenhum. Por exemplo, eu tenho mestrado e desde o ano passado eles implementaram um novo plano de carreira docente em que, antes, tinha uma porcentagem de aumento de salário para quem tivesse um mestrado ou doutorado. Agora não tem.

Entrevistadora: É uma falta de incentivo para que você se aprimore.

Entrevistada: Eles tiraram isso, então, o máximo que a gente tem é um aumento na pontuação. Quem tem mestrado, tem cinco pontos a mais e cinco pontos equivalem a, mais ou menos, dois anos e meio de trabalho.

Entrevistadora: Certo.

Entrevistada: Simplesmente a nossa pontuação vai subindo todos os anos, se você der aula durante um ano, você vai receber mais ou menos dois pontos, dois pontos e meio, então cinco pontos é como se eu tivesse trabalhado dois anos e meio a mais do que eu trabalho.

Entrevistadora: Entendi.

Entrevistadora: É só isso. E a gente sabe que fazer um mestrado é algo muito difícil.

Entrevistadora: Sim.

Entrevistada: E eu fiz um mestrado junto com a minha carga completa de quarenta horas. Então isso acaba desanimando, com certeza, os professores. |A gente vê quantos professores que estão na rede pública de ensino, tem mestrado doutorado, eu não tenho a estatística certinho, mas eu vejo pelos professores que eu trabalho, até que lá no xxxxxx ainda tem bastante, mas em outras escolas não têm quase nenhum.

Entrevistadora: É algo raro?

Entrevistada: É algo raro que esses professores que têm um nível de escolaridade maior eles vão dar aula em escolas particulares ou em faculdades.

Entrevistadora: Entendo.

Entrevistada: Dificilmente vão ficar na rede pública.

Entrevistadora: E são professores com um horizonte diferenciado, né xxxxxx ? A pessoa que faz um mestrado ou um doutorado não aprende somente conteúdos, ela aprende os saberes intangíveis, né? Eu digo, porque você aprende um outro universo, então o seu olhar em relação à educação vai ser diferenciado, né? Então, de repente isso não está sendo valorizado, é isso que você quer dizer?

Entrevistada: Sim! O meu mestrado não foi na área da educação, eu sou química, eu fiz um mestrado na área da química bruta em si. Mas eu tenho um conhecimento de laboratório bem maior do que quando eu tinha só com a minha graduação. A gente sabe que, poucas escolas têm laboratórios bons, mas também não adianta só ter um laboratório bom se o professor não tiver um conhecimento.

Entrevistadora: Exatamente.

Entrevistada: Além de ter feito a graduação, sou licenciada mesmo, além disso, eu tenho um mestrado, tenho um técnico em química então eu tenho uma habilidade grande com laboratórios e algo assim que não vai fazer diferença nenhuma, porque um professor que, sei lá, às vezes fez uma faculdade à distância e aí é lógico que não vai ter o mesmo conhecimento do professor que fez, a faculdade presencial, falo na área da química pelo menos, tá? Ele pode estar lá do mesmo jeito.

Entrevistadora: E ele recebe o mesmo salário?

Entrevistada: O mesmo salário, a mesma pontuação se ele está lá há muitos anos, a pontuação dele vai ser muito maior que a minha, então é algo que muitos professores, ultimamente, estão procurando é o caminho mais fácil.

Entrevistadora: Compreendo.

Entrevistada: É muito mais fácil você fazer uma graduação a distância.

Entrevistadora: Tem algo em relação ao processo de gestão da sua escola que você gostaria de participar mais? Que você acha que você poderia estar contribuindo, mas que está

Entrevistadora: De autoridade?

Entrevistada: É, que demonstre autoridade e não autoritarismo com os alunos. Mas eu acho que as pessoas se perdem muito nisso de serem firmes e de você ser autoritária, porque quando você coloca medo, não é o medo que vai fazer com que o aluno te respeite.

Entrevistadora: Você concorda que o medo vai na contramão da democracia? Por exemplo, de você ensinar o aluno a refletir, a ser responsável pelos seus atos, mais ou menos isso que você está querendo dizer?

Entrevistada: Exatamente, mas assim, isso é mais a direção mesmo, porque eu vejo que os vices diretores, eles são muito mais calmos, eles chamam os alunos e realmente conversam.

Entrevistadora: Certo.

Entrevistada: As coordenadoras também são mais calmas, chamam os alunos mais pra conversar e é exatamente por isso, para eles refletirem em tudo que eles fizeram.

Entrevistadora: Você acha que é importante um modelo de gestão democrática? Para que no chão de sala de aula o aluno aprenda com esse exemplo, de como funciona a escola e se torne assim, um cidadão mais consciente no futuro entendendo como é importante a participação dele em todos os processos? Acha que há alguma relação?

Entrevistada: Sim, com certeza! Mas é muito mais fácil a gente brigar, é algo que é muito menos trabalhoso, né? Você chegar lá e brigar do que você ficar lá um tempo conversando fazendo o aluno refletir, é lógico que é muito mais fácil brigar. A gente vê isso até na educação dentro de casa, tantos pais não batem nos filhos e acham que isso é a maneira mais correta de educar, né? Então assim é...

Entrevistadora: Você procura, na sua sala de aula, fazer a diferença?

Entrevistada: Procuo sim, é lógico que é difícil a gente manter a calma o tempo inteiro.

Entrevistadora: Sim.

Entrevistada: Porque quando a gente aprende sobre – e eu fiz licenciatura - então tinha muitas aulas sobre isso, na teoria é tudo muito bonito. Mas a gente conseguir manter essa calma o tempo inteiro na sala de aula é complicado, mas eu procuro fazer o meu melhor.

Entrevistadora: Tá certo. Pode ficar tranquila, vou retirar esta parte.

Entrevistada: É porque quando são poucas pessoas é complicado ...

Entrevistadora: Eu peguei várias pessoas lá, se lembra que você preencheu o formulário?

Entrevistada: É, mas aquele dia ficou claro que eu seria a escolhida das professoras que não atuam há muito tempo na rede, não foi?

Entrevistadora: Não, tem outras professoras aqui também.

Entrevistada: Tem?

Entrevistadora: Tem. Mas fica tranquila eu não vou falar os nomes de quem respondeu, tá bom?

Entrevistada: Tá bom.

Entrevistadora: Mas antes de tudo, eu mando pra você a transcrição da entrevista, combinado?

Entrevistada: Tá bom então.

Entrevistadora: Aí se você quiser retirar mais algum conteúdo é só falar.

Entrevistada: Tá bom.

Entrevistadora: Então tá joia, agradeço muito e espero que você tenha um bom dia

Entrevistada: Tchau. Um beijo!

Entrevistada C

Entrevistadora: xxxxxxxxxxx qual é a sua formação acadêmica?

Entrevistada: Eu tenho Pedagogia em nível superior completo, sou formada em Psicopedagogia. Fiz a pós em Psicopedagogia institucional e clínica em dezoito meses e também, em dezoito meses, uma outra pós-graduação em Direito Educacional.

Entrevistadora: Há quanto tempo você atua como docente? Como professora.

Entrevistada: 17 anos.

Entrevistadora: Em quais áreas que você já atuou? Quais níveis?

Entrevistada: Sempre nos anos iniciais. De primeiro ao quinto ano.

Entrevistadora: Qual a sua área de atuação no momento?

Entrevistada: Sim, sou professora dos anos iniciais, tanto aí na xxxxxxxx, como aqui na prefeitura em Jacareí.

Entrevistadora: Certo, o que você compreende por gestão escolar democrática?

Entrevistada: Eu acredito que a gestão democrática, gestão escolar democrática nada mais é que discutir tudo. A diretora, a coordenação, a vice-direção colocam pra gente todos os problemas, né? Quando chega uma verba, até isso a xxxxxxx tem sempre o maior cuidado: “ah, o governo disponibilizou tanto dinheiro, a gente precisa gastar. De que maneira?” Nesses de bens de custeio, ela explica isso muito bem e ela joga sempre pra gente, ela escuta muito a gente. Se a gente diz que precisa de televisão, se a gente diz que precisa ser tomada algumas decisões, alguns projetos precisam ser instituídos e a gente é muito ouvido, é muito ouvido, se bem que ela já tem, por ser professora também, a parte de gestão ali, de gestão da escola, a equipe gestora é muito boa então eles têm uma visão sempre, assim, olhando para a gente. Para os professores para que a gente consiga trabalhar e ter o que a gente precisa, então, eu entendo que a gestão democrática funciona muito ali na escola xxxxxxxx. Nós somos ouvidos sim, nós somos colocados ao par de tudo o que acontece na escola. Tudo o que é bom mas, também tudo o que é ruim. Alguns casos particulares que tem acontecido, o que acontece, às vezes não é nem com os Anos Iniciais, acontece lá no Ensino Médio, a xxxxxx, o xxxxxxx, diretora e vice-diretor sempre colocam isso, sempre para gente, porque reflete na escola inteira, né? Então, eu entendo que é isso, é você administrar, você delegar também serviços a outras pessoas que estão ali perto, tipo se é da gestão e os professores têm parte nisso também, então eu me sinto parte de uma escola que tem uma gestão escolar democrática.

Entrevistadora: Ótimo e você considera que participa da gestão da sua escola? Que a diretora compartilha com vocês as questões que precisam de uma tomada de decisão? E com

relação ao planejamento, não só aquilo que é pontual que precisa de uma resposta naquele momento do que fazer mas, o antes, o planejar, como você vê isso?

Entrevistada: Então, a gente sempre tem esses momentos de planejamento, até que já vem prevista no calendário escolar. Então, por exemplo, na semana que vem a gente vai ter, acredito que dois ou três dias de planejamento, ali antes do início da aula, é ali que nós somos separados muitas vezes por ciclos. Por exemplo, eu me sento junto com o pessoal ali dos Anos Iniciais. Num segundo momento, porque num primeiro momento é ouvido todos, de todos os segmentos para entender a necessidade de cada um, de todos os segmentos e tentar achar um ponto comum, só que depois de um segundo momento, para mim é a parte mais significativa onde os Anos Iniciais conseguem se colocar com as nossas necessidades. E assim, boa parte do que a gente pede a gente sabe que a gente é sempre atendido, é que infelizmente o sistema barra a gente em muitas coisas. Então, por exemplo, uma coisa que nós dos anos iniciais, a gente sofre muito, hoje, é com excursões. Você está trabalhando ali “planeta”, “sistema solar”. “Vamos levar eles no planetário em São Paulo?” É uma luta, é uma guerra para tentar tirar essas crianças da escola, mas a gestão faz o possível, só que a gente sabe que muitas vezes é barrado. Não por conta da diretora, da vice-diretora. Não! O sistema é assim. Teve uma época, quando eu ingressei no estado, em 2006, era muito mais fácil você conseguir sair, apresentar um projeto e você conseguia tirar essas crianças da escola, hoje em dia a gente sabe que isso é muito mais complexo, muito mais difícil. Mas todo esse planejamento que a gente faz, normalmente por semestre. Então, agora em fevereiro a gente planeja até junho, depois em junho tem mais uma semaninha lá de planejamento, a gente planeja o restante e sempre a gestão está envolvida, a gente coloca sempre as nossas necessidades e a gente sempre tem apoio, né? A gente tem muito apoio.

Entrevistadora: E essa questão do sistema que você diz, é algo que ultrapassa os muros da escola? Seria isso? Seria uma gestão um pouco mais ampla num nível mais macro, você diria que é dessa forma? Que já vem...

Entrevistada: É, eu costumo falar assim que, por exemplo, quando a gente entrou lá em 2006 o ano era outro, né? Vivia uma outra fase e olha que nem faz tantos anos assim, mas era, a tecnologia era menor então se eu quisesse mostrar o Aquário de São Paulo para as crianças eu não ia achar tão fácil na Internet e nem ter como reproduzir isso para os meus alunos porque a sala de informática nem tinha na escola que a gente trabalhava, poucas escolas tinham isso em 2006, acesso à Internet, nem a gente tinha direito.

Entrevistadora: É verdade.

Entrevistada: Então era muito, muito difícil. Hoje em dia, eu entendo que é mais difícil nós conseguirmos tirar essas crianças da escola, porque hoje tem tudo muito pronto na Internet. O ano passado mesmo, a gente desenvolveu um trabalho sobre o sistema solar lá no primeiro ano, mas assim, não era nem currículo, as crianças quiseram saber de caixinhas de curiosidade e aí a gente foi avançando tudo isso pelo YouTube, eu consegui acesso desses vídeos do planetário feitos por cientistas mesmo, explicando de uma forma mais lúdica para as crianças sobre o sistema solar, isso em 2006 não tinha, então a gente tinha mais argumento para conseguir tirar essas crianças da escola. Hoje em dia, eu sinto que isso é mais difícil porque a tecnologia tá aí pra dar esse suporte, pra nos ajudar. Então, eu acho que hoje a gente encontra mais barreiras, mais dificuldade.

Entrevistadora: Você acha que os professores que atuam na escola, em sala de aula, eles têm acesso a esta gestão fora da escola? Essa gestão de Secretária e Diretoria de Ensino, onde as leis são feitas, vocês têm algum representante ou alguma participação? Se você, por exemplo, xxxxxxxxxx se hoje você tomar essa decisão, “eu quero participar inclusive de como as leis que regem as escolas estaduais são feitas”, você consegue? O acesso é fácil ou não? As regras já vêm praticamente prontas?

Entrevistada: Sim. Então, na época que foi feita, agora há pouco tempo atrás, dois, três anos atrás, a BNCC, sim, eles ouviram muitos professores, nós tivemos a chance de ir lá nos portais, de colocar as nossas sugestões, nossas opiniões, as nossas melhorias, possíveis melhorias. Na formação do Currículo Paulista também foi a mesma coisa da BNCC, eles seguiram a mesma linha. Então, disponibilizavam links, “ah foi feita a primeira edição ali, vamos colocar sugestões, as melhorias o que vocês acham?” Então nós tivemos esta oportunidade, mas só, né? Tem um grupo de professores que participam sim, diretamente lá no MEC, diretamente na SEDUC. Mas é um grupo selecionado, que vai lá e representa a gente da melhor maneira possível, tanto é que o Currículo Paulista, a BNCC ficou bem-organizada, né?

Entrevistadora: Mas aí este grupo, quem escolhe são vocês através de votação? Ou é escolhido de cima para baixo?

Entrevistada: Então, na verdade quando eles começaram do currículo paulista, eu não me lembro disso, mas da BNCC eu lembro que tinha algumas reuniões que você podia participar

até pelo um pelo *Zoom*, pelo *Meet* e assim você ia participando, mas aí depois foram selecionando algumas professoras de diferentes regiões, diferentes estados que tivessem disponibilidade para poder estar indo nas reuniões. É frente ao Ministério da educação, mas eu não sei te explicar direitinho como isso aconteceu, mas não é ninguém, assim, pela nossa informação, é da BNCC, o Currículo Paulista quando a gente fala assim, “há foram professores selecionados”, sim eles foram selecionados, mas são professores como nós.

Entrevistadora: Entendi.

Entrevistada: Está na sala de aula, tem pé no chão, né? Tanto é, que eu cheguei a participar aqui pela Prefeitura de Jacareí, pois eles ficaram muito em cima da BNCC, diferente do estado. Então, nas nossas formações de professores eles cobravam que nós entrássemos no *link*, que nós lêssemos lá, era parte de Ciências, então vamos ler, o que pode melhorar? Cada um tinha que colocar...

Entrevistadora: Fizeram questão da participação de vocês?

Entrevistada: Sim, aqui na Prefeitura de Jacareí a gente entrava muito nisso, sabe? Tinha que participar ativamente, mas tudo por meio de um *link* e aí eu acredito que lá, esse grupo de professores que tinha essa disponibilidade de se encontrarem em algum lugar, em Brasília, não sei em que lugar, presencialmente, via esses argumentos, essas melhorias, sugestões para eles irem reformulando e a gente via que era ouvido porque aí, por exemplo, na próxima edição que saía já tinha mudança.

Entrevistadora: Ah, legal!

Entrevistada: Assim, que a gente foi ouvindo. A gente sente que, de uma maneira ou outra, a gente participa dessa parte do currículo, agora da parte de legislação não, é de cima para baixo, pronto e acabou.

Entrevistadora: Como você avalia a gestão da sua escola? Essa em específico, a xxxxxxxx, considerando os reflexos na sua prática profissional.

Entrevistada: Olha, eu acredito que eu sou muito grata a essa escola, a essa equipe, e nesses dezessete anos trabalhando, eu fiquei treze anos na mesma escola, que era uma escola rural aqui em Jacareí no estado, aí em 2018 eu pedi remoção para a xxxxxxxx e comecei a trabalhar lá em 2019, é uma outra realidade. Só quem vive xxxxxxxx sabe o que é xxxxxxxx,

porque ela reflete em tudo, eu entro feliz e saio feliz, se eu saio preocupada por alguma questão que aconteceu na escola a gestão fica sabendo. Ali na sala de aula teve uma confusão, algum problema com alguma criança, eu já passo com a coordenadora, a coordenadora dependendo do caso já passa para a direção, no outro dia na entrada os pais já estão lá pra gente colocar também pratos limpos, a gente tentar alinhar tudo, organizar, então assim eles se preocupam muito com o nosso bem-estar.

Entrevistadora: Você poderia dizer uma palavra, uma palavra que defina a gestão da escola xxxxxxxx?

Entrevistada: Empatia, eu acho que seria empatia, sabe? É impressionante a gente estar ali na fila rezando, principalmente a coordenação porque nós temos um contato, um vínculo maior com a coordenada do que com a direção. Apesar da diretora ser também maravilhosa, apesar agora de ter saído e uma outra diretora aí que vai começar um novo ciclo na escola, mas a direção sempre é muito parceira, mas o professor sempre tem um vínculo maior com a coordenação.

Entrevistadora: Sim.

Entrevistada: Então a gente estava ali na fila orando, às vezes a coordenadora já passava e falava assim, “Você não está bem, daqui a um pouquinho eu venho aqui na sala que você tá em educação física, a gente vai conversar.” Assim, conhece a gente, sabe? Sabe o que, que tem alguma coisa errada, então eu acho que isso é muito importante, ela tem muitas coisas para fazer, muitos problemas para resolver, mas ela sabe também que eu preciso estar bem para conseguir gerenciar minha sala de aula.

Entrevistadora: Exato.

Entrevistada: Para eu conseguir trabalhar, então eu tenho todo esse suporte na escola, então isso reflete muito na minha prática porque se não fosse uma escola parceira, uma gestão parceira, que não se preocupasse comigo, eu não sei se eu faria tanto pelas crianças.

Entrevistadora: Sim.

Entrevistada: Então eu sinto isso e eu recebo tudo isso, sabe? Eu tenho prazer em fazer, então eu acho que isso faz toda a diferença.

Entrevistadora: Você sente que é uma equipe que está trabalhando junto ali, um com o outro sempre, né?

Entrevistada: Muito.

Entrevistadora: Você gostaria de realizar algo na sua prática profissional que tenha relação com o processo de gestão da sua escola?

Entrevistada: Então eu acho assim, eu pretendo, não sei se é isso exatamente que é a pergunta, mas assim vou me colocar depois qualquer coisa você reformula essa pergunta.

Entrevistadora: Tá bom.

Entrevistada: Mas assim, ano passado, a xxxxxxxx me convidou para assumir um cargo na gestão da escola aí eu disse pra ela que não, que ainda não estava no momento, que eu preciso ainda vivenciar um pouco mais de sala de aula, mas eu morro de vontade, eu tenho muita vontade de conhecer esse outro lado. Primeiro, um lado pedagógico, então uma coordenação depois uma vice-direção, não sei se direção. Não sei se eu tenho essa vontade não, mas eu acho que de conhecer esse outro lado da coordenação, isso eu tenho muita vontade, mas eu sei que agora não é o momento, não é o que eu quero pra agora, né. Mas assim, de como está organizada a escola xxxxxxxx, vou falar pra você, até o final do ano passado, porque agora a gente vai voltar, também não sei nem como é que está a gestão da escola, de verdade. Mas, eu sinto assim, que de uma maneira ou outra estou ali presente, eu faço parte dali, então se é planejado uma festinha de carnaval, por exemplo, a gente chega na coordenadora e fala, “Olha xxxxxxxx, eu gostaria que fosse assim, assim, assim.” Ela faz os ajustes dela, como ela acha que vai ser melhor atender todos, porque eu estou falando enquanto professora de primeiro ano, e aí eu sinto que depois quando vem a falta da festinha, eu sinto que tem ali as minhas opiniões.

Entrevistadora: Isso eu toquei.

Entrevistada: É, então assim, se for pensando de como está, de participar, eu sinto de verdade que eu sou ouvida, porque eu vejo meus dedinhos ali, sabe? Eu vejo minha opinião implícita ali dentro das coisas, das pautas, das organizações, então eu, eu fico muito feliz. E aí eu penso na hora que está acontecendo ali, o que a gente organizou, falo, “Caramba, deu certo! Ainda bem que eu dei essa ideia porque fluiu bem, funcionou.” Aí eu fico feliz, mas eu não sei se é isso que, que é exatamente o que você está perguntando.

Entrevistadora: Você acha que o modelo de gestão da sua escola reflete no aprendizado dos seus alunos? Porque quando a gente aprende a participar de um processo democrático conseqüentemente a gente usa do mesmo processo na nossa sala de aula, né? Então eu queria saber como que isso reflete, essa sua participação no processo de gestão da escola, no que você ensina para os seus alunos enquanto ambiente de convivência, de tomada de decisão também dentro de sala de aula, isso reflete de alguma forma?

Entrevistada: Muito e eu costumo dizer assim, que eu sou outra professora, sabe? É claro que a gente está sempre em transformação, mas assim se eu vi a xxxxxx de 2006, ah meu Deus, não quero voltar lá, sabe? De verdade, judiação dos meus alunos porque eu acho que não sabia dar aula porque a pedagogia que ensinam, não ensinou dar aula. Ela me ensinou a parte teórica como a criança aprende, mas eu não sabia que na prática ia ter trinta e quatro crianças que não pegava no lápis na primeira série. Antigamente, foi muito sofrido, sabe? Fui muito sargenta, muito chata, judiação das crianças. E aí hoje eu vejo assim, eu me coloco hoje na sala e falo isso na primeira semana na reunião de pais, que eu sou amiga das crianças, primeiro eu quero criar esse vínculo com eles porque, uma vez criado esse vínculo, eu consigo muitas coisas desses alunos, eu consigo que eles confiem em mim, eles precisam ter estabelecido esse vínculo de confiança para que eu consiga atingi-lo, para que eu consiga fazer com que ele aprenda, se ele não confiar em mim ele não vai aprender, se ele ficar questionando toda hora. “Mas por quê? “Eu não quero fazer.” Se ele fica batendo de frente comigo o tempo todo, vai dificultar demais esse processo, então é um vínculo que eu acho extremamente importante, a gente tem essa afinidade, tanto com os alunos como com as famílias. Então eu costumo dizer se, eu falo uma coisa para as crianças na sala, eu preciso que os pais reforcem, depois vem conversar comigo no particular, porque eu sei que tudo que o professor fala, vira lei dentro de casa.

Entrevistadora: Exato.

Entrevistada: Eu não sou amiga. Diretora também não, coordenadora também não. É muito comum, às vezes, algumas crianças chegar e falar assim, “Ah, a professora leva para a diretoria.” Eles sabem que tem situação em que a diretora vai ter que se envolver, porque quem é responsável por eles, ali no momento da escola, sou eu.

Entrevistadora: Sim.

Entrevistada: Então os meus alunos não têm essa fala. “Aí, aprontou lá, pode levar pra diretoria” Não, não tem que levar pra diretoria, sabe? Eles sabem disso. A gente conversa quando eles vêm “quebra-quebra” na escola, porque está reformando e se eles ficarem sabendo antes, é melhor. “Ah o pátio da escola está reformando, vamos lá ver como é que está ficando, vamos lembrar como é que era pra ver como fica.” Então assim, eu acho que hoje, além do conteúdo do currículo que a gente tem a obrigação de trabalhar e eu estou ali para isso, para passar esse conteúdo para as crianças, a gente está aprendendo junto, eu acho que é muito importante eles se sentirem parte da escola.

Entrevistadora: Sim.

Entrevistada: Eles são da escola, eles fazem parte, não é porque eles tem seis anos, que eles não precisam entender que o refeitório está passando por uma reforma para melhorar a escola, então eu tento colocar eles ao par de tudo.

Entrevistadora: Sim.

Entrevistada: Assim como a direção, a gestão sempre se preocupa em colocar a gente ao par de tudo, eu também me preocupo em colocar as crianças ao par de tudo. Eu viro para eles como em 2006 e falava: “não é problema seu é lá fora e aqui dentro a gente precisa continuar na nossa aula”. Maior batuque, maior barulho de furadeira lá fora e eu quero continuar minha aula sem explicar para as crianças o que está acontecendo? Não vai funcionar.

Entrevistadora: O meu intuito é tentar entender se o aluno entende desde pequeno o processo democrático para se tornar, quando crescer, um cidadão consciente e participativo. Uma escola democrática tem que ensinar desde pequeno, certo? Desde os menores até os maiores, precisam começar a compreender que o um sistema democrático se constrói com a participação de todos, com a consciência de todos. Você acredita que essa gestão da qual você é impactada reflete na sua sala de aula e na prática sua pedagógica?

Entrevistada: Sim, demais, demais! E eu vivencio isso na minha casa porque meu filho foi pra lá também quando eu fui, então ele deu sorte quando ele chegou lá no primeiro ano e aí eu fui a professora, ele foi meu aluno no primeiro ano, hoje já tá indo pro quinto ano. Esse ano, já começa o quinto ano e assim eu vejo o quanto ele, às vezes, chega em casa e vai comentar, contar de coisas que vinham da escola, de atitudes que aconteceram, de coisas que aconteceram e assim eu vejo, que geração diferente, sabe? Que escola diferente, até o ano passado, a xxxxx

veio conversar com os alunos na hora da fila porque ela tinha feito toda a parte de árvores ali, de grama na frente da escola que tava muito ruim e tinha estragado. Ela replantou tudo e ela chegou e falou no microfone para todos os alunos: “Olha gente...”, pros pequenininho os anos iniciais, primeiro a quinto, ela falou: “Olha, nós gastamos nove mil reais do dinheiro que vocês colocam todos os meses aqui no envelopinho da APM, de todo esse dinheiro nós tiramos nove mil reais para plantar essas gramas aqui na frente e agora eu venho pedir pra vocês o cuidado e atenção para não ficarem pisando nessa grama porque ela não pegou ainda, ela precisa pegar, ela precisa sentir o ar, soltar as raízes no chão pra ela não morrer mais. Agora se vocês ficarem sapateando e brincando em cima dessa grama, esses nove mil reais vão cair por terra.” Aí eu lembro que a gente entrou com as crianças na sala, já tinha até esquecido o recado foi dado pela xxxxx, tô entrando, aí coloquei as crianças sentadas, peguei o livro para fazer a minha leitura inicial, que eu sempre começo com uma leitura para as crianças, aí o menino levantou a mão e perguntou pra mim: “Professora, é verdade que gastou todo esse dinheiro em mato?” Aí eu falei: “É verdade” aí a gente saiu, eu tive que levá-los lá fora, saímos, mostrei pra eles tudo o que foi plantado, o sistema de irrigação porque ela tem que ser molhada o tempo todo...

Entrevistadora: Sim.

Entrevistada: Falei: “E agora se vocês forem pisar, tá barro ali, mas ela precisa estar muito molhada.” E assim, na hora que eu saía, eu não via alunos ali brincando mais na grama, nenhum.

Entrevistadora: Teve consciência, né?

Entrevistada: É, e eles assim, o que foi engraçado que depois de duas semanas, teve reunião de pais aí os pais chegavam e falavam, “xxxxxxxxx!” E aí já tinha comentado, já estava na minha pauta sobre a grama porque os pais como a maioria, mora tudo ali no xxxxxxxx, eles vão buscar às dez para as seis e deixa as crianças brincando até seis e meia, vinte para as set. Na hora que vai sair os maiores, de sexto e sétimo ano, porque às vezes tem irmão lá, né? Então não compensa ir embora e voltar e a gente via que eles brincavam ali onde foi plantada a grama e depois que a xxxxxxxx deu o recado, eu saí com eles também, eles não brincavam mais ali, eles brincavam na área de frente da rua da escola.

Entrevistadora: Conseguiram entender o processo.

Entrevistada: Sim e os pais, eu achei engraçado porque assim, eu não repeti valor que foi gasto, a xxxxxxxx falou no microfone nove mil reais, mas eu não repeti depois na sala, e aí quando teve reunião de pais, umas duas, três semanas depois, os pais chegaram e falaram assim, “Olha, o xxxxxxxxx falou para mim foi gasto nove mil reais de grama, é isso mesmo professora?”.

Entrevistadora: (risadas)

Entrevistada: Daí o outro falava assim, “É o meu também, meu filho chegou também falando nove mil reais.” Então o valor ficou guardado na cabeça deles. E eles souberam passar direitinho para os pais. Tanto é que, a agenda, a gente trabalha com a agenda, mas olha só como eu acho que é importante essa questão do cidadão, de cidadania. Eu passo uma tarefa, muitas vezes eu dou a tarefa sem a comanda da tarefa, eu só anoto a tarefa, então dou um monte de sílabas, por exemplo, misturada aí eu explico para as crianças no final da aula falo, “Gente, a tarefa de hoje vocês vão recortar essas sílabas e vão montar palavras pra mim, o máximo de palavras que vocês conseguirem no caderno, todo mundo entendeu?” Aí um ou outro levanta a mão não entendeu, eu explico de novo e acabou. Ninguém, nenhum pai, vai lá no outro dia e fala pra mim, “Olha, o meu filho não fez tarefa porque não sabia o que era pra fazer.”

Entrevistadora: Exato.

Entrevistada: Sabe? Então eu acho que isso jamais eu teria feito lá quando eu comecei a trabalhar e hoje eu vejo assim, o quanto é importante eu dar a responsabilidade para eles, né? Essa história assim, “Aí, eu não fiz a tarefa porque minha mãe não me ajudou”, “mas eu não dou aula pra sua mãe.”

Entrevistadora: É a responsabilidade.

Entrevistada: É e eu não dou uma tarefa que eu não trabalhei, eu estou dando essa tarefa porque eu trabalhei essa semana com essa atividade, então você tem condição de fazer sozinho mesmo que não saiba ler e escrever, eu estou te explicando e você vai conseguir fazer essa tarefa, então eu tenho que dar muita autonomia para essas crianças e eu falo isso muito para os pais, então assim, eu acho que isso, hoje, é a minha realidade da escola xxxxxxxx e só é possível pelo que a gente pensa e vive ali.

Entrevistadora: Vivenciando o processo dos dois lados.

Entrevistada: Sim, Eu sou colocada enquanto professora ao par de tudo, eu me sinto parte da escola xxxxxxxx, eu faço com que os meus alunos também se sintam parte daquilo naquele prédio que eles vão passar muito tempo da vida deles ali e que eles têm que tratar aquele prédio, aquela escola como se fosse uma segunda casa dele, né? Então eu coloco muita dessa responsabilidade, eu tento conscientizar muitas crianças sobre tudo isso, então eu acho que sim, reflete além de refletir na minha prática, reflete demais na aprendizagem das crianças e na formação deles enquanto cidadãos, responsáveis, conscientes, críticos porque às vezes eles falam: “Ah, mas a parede do refeitório estava boa, porque que a diretora mandou quebrar todo o piso?”

Entrevistadora: Então você estava falando que os alunos aprendem de como o processo funciona e você estava dizendo que concorda que isso ajuda a fazer com que os alunos adquiram mais consciência, certo? Aos pouquinhos, respeitando a maturidade, a idade em tudo o que a gente vai ensinar...

Entrevistada: É, isso é verdade, mas eu não acredito naquela fala: “Eles ainda são pequenininhos...”

Entrevistadora: Ainda mais hoje, que eles têm tanto acesso à informação, né? Eles recebem muita informação e a escola também tem que ser um lugar onde eles recebam informações confiáveis.

Entrevistada: Nem tudo na Internet os pais podem confiar de que é verdadeira, de que é uma informação adequada para as faixas etárias, então assim, você vê que na escola é o local seguro, onde os pais podem ter a segurança de que a criança está recebendo uma informação verídica, confiável, é adequada para a faixa etária.

Entrevistadora: A comunicação eficaz também contribui para que haja essa consciência e participação dos pais?

Entrevistada: Com certeza, muito mais na xxxxxx onde os pais são super participativos.

Entrevistada D

Entrevistadora: Pronto, a gente vai falar um pouquinho do seu olhar em relação à gestão da escola, tá? É o olhar do professor, o foco da minha pesquisa é compreender esse olhar do

professor e o que eu quero entender é se o modelo de gestão influencia tanto na prática do professor quanto no aprendizado do aluno, certo? Então posso começar as questões?

Entrevistada: Pode sim.

Entrevistadora: xxxxxxxxx, qual é a sua formação acadêmica?

Entrevistada: É um pouquinho confusa eu vou te contar, te explicar: Eu sou meteorologista formada pela UFRJ, eu fiz mestrado em engenharia mecânica também na UFRJ e fiz doutorado aqui no INPE aqui em São José dos Campos e eu tenho formação pedagógica em Geografia e Matemática e agora eu estou fazendo Pedagogia.

Entrevistadora: É a segunda graduação, né?

Entrevistada: Isso, já as licenciaturas foram na segunda graduação

Entrevistadora: Certo, xxxxxxxxx há quanto tempo você atua como docente?

Entrevistada: Como docente eu atuo tem muito pouco tempo, atuo tem, em maio agora, eu vou fazer dois anos.

Entrevistadora: Certo, qual a sua área de atuação no momento, na docência?

Entrevistada: Geografia.

Entrevistadora: Professora de Geografia, você é dos Anos Finais ou do Médio?

Entrevistada: dos dois.

Entrevistadora: É anos Finais e Médio, certo, o que você compreende por gestão escolar democrática?

Entrevistada: Eu compreendo como uma gestão escolar que define as regras né? Definir todas as questões da gestão, porém, ouvindo o que o professor tem para a colocação dentro da sala de aula, é isso que eu entendo. Então dentro das decisões, estão o olhar do professor.

Entrevistadora: Certo, você considera que participa da gestão da sua escola, como professora?

Entrevistada: Eu, eu entrei no xxxxxxxx ano passado, mas é, e eu só tinha dado antes aula em uma outra escola, eu me senti muito, mais ouvida e muito mais participante no xxxxxxxxxxxxxxxx do que, por exemplo, na outra escola mesmo com tão pouco tempo assim eu considero que sim, que existe alguma participação sim do professor.

Entrevistadora: Em que sentido você acha que você participa? Da tomada de decisões, ou do planejamento? Ou dos dois?

Entrevistada: Eu acho que não. Algumas vezes, já me perguntaram algumas questões para essas duas etapas, mas com certeza absoluta, a gente lá é muito mais ouvido e tem uma coisa, muito forte no planejamento, nessa questão de escutar o professor.

Entrevistadora: E você acha que esse planejamento que você participa em nível escolar da escola xxxxxxxx? Ou você participa em nível mais macro também, em relação às políticas públicas de educação, nas diretrizes da Secretaria e da Diretoria? Ou você acha que essa sua participação fica no nível da escola mesmo?

Entrevistada: Olha, a minha, dentro desse muito pouco tempo que eu tenho na escola.

Entrevistadora: Certo, como você avalia a gestão da sua escola considerando especificamente os reflexos na sua prática profissional?

Entrevistada: Sou um pouco suspeita. Eu adorei trabalhar no xxxxxxxx, assim, pra mim foi muito importante e mudou bastante minha visão, eu acho que eu entrei na docência para entender realmente essas questões do professor e porque eu queria muito... enfim, por alguns ideais meus e no xxxxxxxx eu consegui aprender muita coisa, eu sempre considero quando eu aprendo algo que vale a pena, sabe? E aí lá eu tive assim bastante ajuda, pois as pessoas compreenderam a minha situação de já ter uma carreira e tal e estar entrando nessa, nesse mundo e eu fui muito ajudada por todo mundo, tanto da gestão e dos próprios professores, então, eu sou bem suspeita eu acho o máximo, acho sensacional!

Entrevistadora: Tá certo, você considera que o modelo de gestão da escola que trabalha aprimora seu crescimento profissional?

Entrevistada: O meu contribui, o meu contribui bastante.

Entrevistadora: Você acaba tomando como exemplo? Por que assim, o modelo adotado pela escola de como administrar, você acaba tomando isso como modelo para sua própria prática?

Entrevistada: Com certeza, sim.

Entrevistadora: Certo, você gostaria de realizar algo na sua prática profissional que tenha relação com o processo de gestão da escola? Não digo que você tenha que ocupar um cargo de gestão para isso, mas você gostaria de participar um pouco mais? Ou em algum ponto você gostaria de ter maior atuação, com relação às questões da gestão?

Entrevistada: Olha, para ser bem sincera no momento eu não me sinto nem preparada para isso, para mim está mais do que bom assim onde eu estou, mas exatamente porque eu não, não tenho tanto tempo assim, então eu não me sinto preparada, acho que não.

Entrevistadora: Por enquanto não. Certo, nós vamos para a última, tá? Você acha que o modelo de gestão da sua escola reflete no aprendizado dos seus alunos? Por quê?

Entrevistada: Sim, com certeza absoluta. Porque, eu faço muitas comparações e eu comparo com a outra escola que eu trabalhei em 2021. A gente não tinha uma gestão tão presente, a gente não tinha uma gestão democrática, eu não participativa, a gente não tinha interação na gestão e o aprendizado era muito assim. Eu percebi uma defasagem muito grande, tá? Eu cheguei lá depois da pandemia e eu sei que isso tudo dificultou bastante, mas eles não, pareciam que tinham essa interação com a gente, nem essa preocupação. Eu, por exemplo, de membros da gestão o seguinte: “Ah! você está ensinando demais, você dá uma segurada porque eles não estão acostumados.” E quando eu cheguei no xxxxxxxx eu escutei: “Olha, pode aprofundar mais”, quando eu estava indo embora, agora no final do ano, eu sei que eu já vou dar aula lá de novo, eu ainda escutei assim: “Olha, eu quero ainda mais”, sabe? E aí eu acho que isso faz bastante diferença.

Entrevistadora: O que você aprende com os gestores da sua escola, você acaba replicando, de alguma forma, na sua sala de aula? Na interação com os alunos, na questão de ouvi-los mais, de dar voz a eles?

Entrevistada: Com certeza, com certeza, não só nisso, mas digamos assim, nas metodologias de escutar, perceber, ver mais ou menos como eles agem, até em questões de

metodologias de ensino mesmo. Em sala, eu já pedi ajuda e já teve algumas situações que alguém me viu ali na sala e que falou “ah, não quero”, para mim isso foi muito importante porque, pela minha pouca experiência em sala de aula, contribuiu.

Entrevistadora: Contribuiu?

Entrevistada: Demais, demais. Até porque, como eu venho da Ciência, a gente está acostumado a lidar diferente um pouco das coisas, a gente não tá tão acostumado a lidar com a criança, eu sempre me preocupei muito nos termos que usa e tal mas, eu ainda me pego às vezes, assim, estou usando termos que são mais científicos e tal e aí eu peço ajuda, eu vou conversar, eu vou falar com outros professores, falo com o pessoal da coordenação, conversava até com a xxxxxxxx. Então para mim foi muito importante essa abertura, eu não vi em outro lugar, ali realmente foi muito diferente.

Entrevistadora: Certo.

Entrevistada: Por isso eu falei para você, eu sou meio suspeita, porque eu sou muito fã de lá.

Entrevistadora: Eu queria saber se tem algo que você queira colocar, algo que você queira perguntar, alguma dúvida com relação às questões ou com relação a entrevista em si.

Entrevistada: Não, na verdade, eu fiquei só um pouco preocupada com essa questão do meu pouco tempo, eu sei que você estava procurando mesmo funcionários com pouco tempo.

Entrevistadora: Sim. Deixa eu te perguntar, você faz pedagogia aqui em São José mesmo?

Entrevistada: Eu faço à distância, eu tenho um polo aqui em São José, mas eu faço à distância.

Entrevistadora: Tá certo então, xxxxxxxxxxx eu fico à sua disposição caso você tenha alguma dúvida.

Entrevistada: Ah obrigada! Tchau, tchau.

Entrevistado E

Entrevistadora: Então xxxxxxxx, qual é sua formação acadêmica?

Entrevistado: Sou formado em teologia, geografia, história, filosofia, pedagogia e uma pós.

Entrevistadora: A pós é em que?

Entrevistado: gestão escolar.

Entrevistadora: Certo, há quanto tempo você atua como docente?

Entrevistado: Vinte anos.

Entrevistadora: Há quanto tempo você tá lá no xxxxxxxx?

Entrevistado: Há cinco anos.

Entrevistadora: Certo, qual a sua área de atuação no momento?

Entrevistado: Então, eu sou professor e gestor.

Entrevistadora: Certo, o que você compreende por gestão escolar democrática?

Entrevistado: A participação de todas as frentes da escola, APM, conselho da escola, professores, funcionários, alunos, uma participação, uma gestão bem democrática, que todo mundo tivesse em cada função o poder de voz, vamos dizer assim, que cada seguimento tem um poder de voz.

Entrevistadora: Você poderia especificar essa participação? Participação em que, mais especificamente?

Entrevistado: Vamos imaginar assim: Então, eu tenho a APM, a APM da escola ela tem um papel de receber o dinheiro, mas ela não é só os pais né, tem os pais e professores, então na direção dessa verba, a APM participa de forma efetiva tanto pais como professores e os alunos, o grêmio estudantil participar no direcionamento dessa verba, que hoje ainda não acontece.

Entrevistadora: Entendi, no que será gasto.

Entrevistado: É, não tem, não tem uma reunião hoje que eu ouço e que chama todos os segmentos e fala “Oh, esse ano na escola para receber tantos mil de verba o que nós vamos fazer? Ah eu quero isso...” entendeu?

Entrevistadora: O que é prioridade, né?

Entrevistado: É, porque o que é prioridade para um grupo, não é para outros.

Entrevistadora: Certo.

Entrevistado: Por isso eu digo dessa oportunidade de voz, se tiver oportunidade de voz, aí passa a ter influência na gestão da escola.

Entrevistadora: Você falou do exemplo das verbas, mas e com relação a planejamento?

Entrevistado: não, com relação a planejamento nós temos os professores, mas ainda não está alinhado com os alunos, então no planejamento escolar eu tenho os coordenadores, os professores, não tem a APM, que deveria ter, que são os pais e os alunos.

Entrevistadora: Pra eles opinarem também e ajudarem a planejar.

Entrevistado: Isso, porque assim como você faz um projeto acadêmico na escola, se um pai toma ciência e o aluno está envolvido, ele compra a ideia e ele vende para os outros, agora se ninguém está sabendo, você só fala “Oh agora nós vamos fazer isso”, então não é democrático, é autoritário né.

Entrevistadora: Entendi, você considera que participa ativamente da gestão da sua escola? O que te leva a crer que sim ou que não?

Entrevistado: Eu acredito que não, aí eu sou mais funcionário do que ele, porque no nosso caso do xxxxxxxx quem decidia tudo é a xxxxxxxx né.

Entrevistadora: A diretora.

Entrevistado: A diretora. Não é uma coisa que “olha vamos fazer isso... não! Eu quero isso, isso, isso, isso e pronto.” Então assim não, não tem lá no xxxxxxxx gestão democrática.

Entrevistadora: Eu queria só que você pensasse um pouco mais macro, a gente pensou num ambiente da escola, mas se a gente pensar em decisões que vem para a escola executar,

você acha que você ou algum professor consegue participar desse tipo de planejamento, dessa elaboração de políticas públicas, opinar e planejar de alguma forma ou não, vocês ficam mais no âmbito da escola mesmo?

Entrevistado: Não, não tem.

Entrevistadora: Você considera que a gestão da escola influencia na prática profissional dos professores? Na sua, por exemplo?

Entrevistado: Sim, com certeza.

Entrevistadora: Em que sentido? Por exemplo, tanto para o bem quanto para o mal.

Entrevistado: A gestão de uma escola tem um poder de direcionar, não quer dizer que o direcionamento da gestão vai ser daquilo que realmente deveria atingir toda a comunidade escolar, mas quer dizer que ela direciona de alguma forma.

Entrevistadora: Mas se ela não dá essa abertura de ouvir, de repente até deve mudar esse direcionamento...

Entrevistado: Então, depende de gestão para gestão alguns pontos pode alcançar outras não.

Entrevistadora: Você considera que o modelo de gestão da escola em que trabalha contribui ou dificulta na formação e aprimoramento pessoal dos professores? Seu, particularmente.

Entrevistado: No Estado você tem o incentivo do Estado para estudar em algumas universidades, às vezes alguns cursos não são interessantes, na rede particular você tem a motivação de continuar no emprego, aí você estuda.

Entrevistadora: Entendi, é como se fosse um pré-requisito.

Entrevistado: É, quanto mais no currículo você tiver, mais chance você tem de continuar.

Entrevistadora: E também há uma certa concorrência, você não acha?

Entrevistado: Muita, gigante, porque no estado é assim, eu sou concursado então não faz diferença se eu tiver mais uma universidade, um mestrado, um doutorado, inclusive o Estado paga muito pouco e paga 5% a mais.

Entrevistadora: Para quem tem mestrado e doutorado.

Entrevistado: É 5%.

Entrevistadora: Até fiquei sabendo numa outra entrevista de que agora foi tirado, né? Esses 5%, agora só conta pontos.

Entrevistado: Isso, então assim não tem um incentivo do Estado, no caso do público de te incentivar. No particular você estuda porque ele te abre mais portas.

Entrevistadora: E quer manter o emprego, né? Também.

Entrevistado: Se tiver currículo de uma pessoa que tem uma universidade, que tem pós-graduação, mestrado, isso vai tendo um peso maior.

Entrevistadora: Você gostaria de realizar algo na sua prática profissional que tenha relação com o processo de gestão da sua escola, que você ainda não realizou, o que você gostaria? Se você pudesse explicar.

Entrevistado: Eu gostaria sim, eu acho que, assim, acho que criar um ambiente entre professor e aluno é mais pessoal, menos profissional, acho que entre um gestor e professor, acho que é algo mais... é um ambiente mais agradável com o professor e para os gestores, porque aí entra a questão não só da remuneração, mas também do ambiente onde ele dá aula, o suporte do professor, oportunizar o ambiente para professor, assim por diante.

Entrevistadora: Você está querendo dizer em proporcionar um ambiente de trabalho em que o professor se sinta valorizado, se sinta ouvido seria mais ou menos isso?

Entrevistado: Isso, um ambiente assim, valorizado não só na remuneração, mas também valorizado na profissão dele.

Entrevistadora: Na competência, né?

Entrevistado: Isso.

Entrevistadora: Entendi e você acredita que a equipe gestora tem condições de fazer isso e precisa passar por aí para começar?

Entrevistado: Tudo tem que começar no gestor, se ele entender assim, ele direciona, se não, não.

Entrevistadora: Você acha que o modelo de gestão da sua escola, do jeito que é, reflete no aprendizado dos alunos, ou seja, serve de exemplo tanto bom ou ruim, para que dentro de sala de aula se replique? O que você acha disso?

Entrevistado: Sim, eu acredito que, o básico, a escola xxxxxxxx ela consegue, ela tem uma mentalidade bem acadêmica, não quer dizer que os professores têm a mesma mentalidade a escola em sim tem, então os alunos vêm com essa mentalidade e acabam forçando o professor a ter também, mas tem uns que não conseguem.

Entrevistadora: Você acha que a gente estava falando de gestão democrática, de ser mais ouvido, do ambiente, você acha que se a equipe gestora proporcionar esse tipo de ambiente que você gostaria, de ajudar a construir, isso ia se refletir em sala de aula? O aluno iria aprender com esse modelo?

Entrevistado: Com certeza, se o aluno entender que a escola é uma extensão do conhecimento para ele, até da casa, ele vai cuidar mais, vai respeitar mais, vai valorizar mais.

Entrevistadora: Tá certo, então são essas questões, você gostaria de fazer mais alguma colocação?

Entrevistado: Tá ótimo.

Entrevistadora: Então tá joia, xxxxxxxx eu te agradeço!

Entrevistada F

Entrevistadora: Você poderia me falar um pouco sobre a sua formação acadêmica?

Entrevistada: Desde o início? como que você gostaria?

Entrevistadora: Isso, qual é a sua formação? Sua faculdade, seus cursos...

Entrevistada: Então, eu comecei dois anos antes da pandemia, o curso de licenciatura plena em Pedagogia, eu fiz um curso EAD mesmo, era um mais rápido pra mim por conta que eu trabalhava bastante, trabalhava no administrativo, aí eu consegui fazer um estágio, né? Com dois anos da faculdade já entrei num estágio e fui pra Educação Infantil, na prefeitura de São José dos Campos. Não me identifiquei não, Não é fácil assim, a gente aprende tudo na faculdade, mas é teoricamente porque a prática é bem diferente.

Entrevistadora: Sim, verdade.

Entrevistada: Eu cheguei a fazer cursos para essa área, eu fiz um curso de educação musical para a educação infantil, fiz a contação de história em todo esse período do estágio, assim que eu terminei e era o auge da pandemia, tudo fechado e quando foi no ano seguinte que aí a pandemia foi regredindo, foi indo, eu entrei no estado aí eu vi a necessidade também de dar continuidade na formação. Aí eu resolvi fazer uma pós em Psicopedagogia pensando na questão da pandemia, que as crianças iam voltar com esse psicológico abalado e eu encerrei agora esse ano, mas não parei, eu fiz outros cursos, eu fiz um curso também, um curso livre de biblioterapia que trabalha a metáfora como uma forma de você lidar com a resolução dos seus problemas. Eu achei muito legal eu utilizei muito esse recurso na sala, então, durante a leitura eu realizei com eles isso, então eu vi uma diferença muito grande, um resultado com eles foi muito bacana e agora estou iniciando uma segunda licenciatura em Artes e estou fazendo um cursinho livre também, de complemento de Psicoterapia, então assim, eu acho que a Psicologia anda muito com a Educação também.

Entrevistadora: Com certeza.

Entrevistada: Então tô indo nessas bases.

Entrevistadora: Tá certo, xxxxxxxx há quanto tempo você atua como docente? Como professora?

Entrevistada: Bom eu comecei, deixa eu ver, 2021.

Entrevistadora: Dois anos.

Entrevistada: Tem uns dois anos e meio, um pouquinho antes.

Entrevistadora: Já em 2021 você já atuou?

Entrevistada: Já atuei.

Entrevistadora: xxxxxxxx, qual a sua área de atuação no momento? Você está atuando em que área?

Entrevistada: Na parte de alfabetização, tanto que, eu vou fazer um curso de alfabetização.

Entrevistadora: Primeiro, segundo ou terceiro ano? Que você estava na xxxxxxxx?

Entrevistada: Comecei lá, porque eu fui eventual, né? Então em 2021, em 2022 eu trabalhei com duas salas, uma de alfabetização e uma de projeto, tinha também um projeto ali. Então era o segundo aninho focado na alfabetização, em 2021 também só salinha de alfabetização, também.

Entrevistadora: O que você entende sobre gestão democrática?

Entrevistada: Gestão democrática? Você fala em relação à escola?

Entrevistadora: É, na forma como a escola é administrada, o que seria uma gestão democrática no seu ponto de vista?

Entrevistada: Então, o que eu o que eu entendo é que todas as questões da escola que envolve desde um prego na parede até a educação da criança na sala de aula, tem que ter um consenso com a comunidade, com os próprios funcionários, gestores no geral até chegar à direção, então isso é democrático, dar voz a cada um.

Entrevistadora: Dar voz, certo? Você considera que você participa da gestão da sua escola?

Entrevistada: Sim.

Entrevistadora: Você teve voz?

Entrevistada: Sim, em muitos momentos, pelo menos na xxxxxxxx que foi a que eu passei agora, já estive em outras, mas assim, foi uma escola mais transparente.

Entrevistadora: Entendi.

Entrevistada: Realmente questões de conselho de classe até pequenas coisas que seriam feitas de reparo na escola era já informado, perguntado. Foi uma coisa muito boa, uma escola realmente transparente e, tem a comunidade muito forte, porque eles têm a APM e eles têm um grupo de pais muito envolvidos então, toda a arrecadação, os pais têm voz ativa, os professores, todo mundo é envolvido eu acho que isso foi muito bacana.

Entrevistadora: Faz a diferença.

Entrevistada: Faz a diferença, a gente sempre foi falado, perguntado, nada foi escondido, ninguém fica sabendo depois, ninguém toma uma decisão sem estar todo mundo de acordo, eu achei muito bacana.

Entrevistadora: Certo, como você avalia a gestão da sua escola? Considerando os reflexos na sua prática profissional?

Entrevistada: Então é uma escola boa, ela é diferenciada, né? Apesar de ser do estado, ela é diferenciada, mas se eu pensar, em si, o estado ainda é limitado, eles também não conseguem fazer, ultrapassar uns limites e que poderiam trazer muito mais coisas para as crianças, entendeu? Igual o projeto que eles têm ainda na escola e consegue trazer uma sala de leitura diferenciada, comparada a uma outra escola do estado que nem tem, são coisas assim, que fica muito limitada por estar no estado.

Entrevistada: Você acha que esse estilo de gestão que foi adotado pela escola influencia na sua prática profissional?

Entrevistada: Influenciou, porque as minhas decisões, por exemplo, na formação acadêmica também foi, porque eu não ia fazer um curso de alfabetização porque a minha tendência era passar pelos maiores ou clínica futuramente, mas eu, eu vou fazer.

Entrevistadora: Você acabou optando.

Entrevistada: Vou optar, começa agora.

Entrevistadora: Você acha que foi um incentivo?

Entrevistada: Foi.

Entrevistadora: Foi um reflexo do modelo da escola.

Entrevistada: Porque eu me senti abraçada pela comunidade, pelos pais, pela escola, me senti acolhida. Então, foi um trabalho que eu realizei com os segundos anos, com muito amor, sabe? É uma coisa que eu não tive no meu estágio, eu só tive com eles.

Entrevistadora: Entendi. Você acha que o professor da xxxxxxxx tem acesso, tanto às decisões, quanto ao planejamento? Porque, muitas vezes, foi planejado algo pela Diretoria, aí a escola tem que executar e os professores não podem opinar.

Entrevistada: Existe sim. É, decidido mesmo. Nós que somos da alfabetização não tem muito o que mexer, mas a gente sentiu, eu que tinha um, projeto tinha um nono ano, então eu tive esse contato também com os grandes, com os professores daqui chamados TAG dois, e eles tinham muita voz, então eles questionavam: “Isso aqui não tá legal!”, então eles tinham essa voz, eu percebia que eles tinham mais voz porque a gente não tinha muito o que fazer, né? Criança é mais tranquilo, agora adolescente tem muita coisa pra mudar.

Entrevistadora: Para ajustar.

Entrevistada: Para ajustar, então tudo o que vinha de planejamento para fazer com os maiores então a gente viu, eu percebi, que era muito debatido.

Entrevistadora: Entendi.

Entrevistadora: Você considera que o modelo de gestão da sua escola influencia na sua formação e aprimoramento pessoal?

Entrevistadora: Ah eles contribuíram, 100%.

Entrevistadora: Foi um exemplo pra você?

Entrevistada: Foi.

Entrevistadora: Você acha que esse modelo mais democrático, mais participativo influencia na sua aula? No modo como você gerencia a sua sala?

Entrevistada: Sim.

Entrevistadora: Você toma alguns exemplos tanto negativos quanto positivos do que fazer, o que não fazer na sua sala de aula?

Entrevistada: É, só que a gente adapta, a gente absorve aquilo que realmente funciona com essa comunidade, porque a realidade do xxxxxxxx é bem diferente de outras escolas...

Entrevistadora: Positivamente?

Entrevistada: É uma escola diferenciada.

Entrevistadora: Então esse além, esse exemplo que você vê dos seus gestores quererem ir além, você replica na sua sala de aula?

Entrevistada: Sim, é o que eu te falei é o meu curso de biblioterapia, por exemplo, eu usei, não é uma coisa que se, você utiliza, mas assim eu, eu conversava com a minha coordenadora, “olha estou fazendo um curso assim, assim, assado posso fazer tal coisa? Posso inserir com a turma?” Por exemplo, a gente fez um, uma atividade pedagógica, de tecnologia e inovação. Então ela sugeriu usar o *Stop Motion*: “Você consegue utilizar?”, paramos a aula, vamos fazer isso com as crianças, só que tem que contar uma história, a criança tem que aprender isso.

Entrevistadora: Certo.

Entrevistada: O meu projeto era de *storytelling* e aí eu falei pra ela: “Ok, então vamos! Eu posso usar o recurso biblioterapia com eles fazer um enredo da metáfora, entender o que que eles estão fazendo ali, né?” Ela disse: “Ok”. Então, nunca tive um freio: “não pode!”

Entrevistadora: Sempre teve um incentivo de ir além.

Entrevistada: É, sabe?

Entrevistadora: Isso é um exemplo do estilo deles, certo?

Entrevistada: É, assim, eu sempre recebi pais, então, eu não sou psicóloga, mas eu fiz vários cursinhos que têm a ver com a psicanálise então, eu conseguia fazer o atendimento muito tranquila e nunca, nunca fui reprimida por isso. Porque tem escola que não, não deixa, não gosta de pai transitando na escola, por isso que eu falei, por isso que eu falei transparente, entendeu? E eu posso falar isso para você porque na pandemia, eu cheguei a fazer serviços de eventual pra escola particular e eu fiquei muito horrorizada, porque quando vinha uma visita, era um corre, corre dentro da escola para maquiagem, esconder certas coisas, pai tinha que ser agendado, a fala

era já a direção, a coordenadora, tinha ensinado o que falar, eu percebi, observei isso, e aqui não.

Entrevistadora: E é tudo transparente?

Entrevistada: Transparente.

Entrevistadora: Existe abertura para a comunidade participar do processo?

Entrevistada: Eu tive Covid durante a festa junina e a coordenadora, diretora, liberaram quatro pais, dos meus pais para estar presente na minha sala para ajudar, para as crianças não se sentir inseguras. Então uma escola assim, eu tenho essa certeza pra dizer não, nada é escondido tudo é bem conversando, é bem transparente e se tem um problema na escola não se esconde de ninguém assim, todo mundo conversa: “A gente está com esse problema...”

Entrevistadora: Entendi, todo mundo ajuda a resolver.

Entrevistada: É.

Entrevistadora: Você gostaria de realizar algo relacionado à gestão que ainda não realizou? Você gostaria de participar mais em alguma etapa do processo de gestão.

Entrevistada: Se eu fosse contribuir com alguma coisa na gestão porque a mediadora ela trabalha assim, em conjunto com a gestão, então a gestão tem esse apoio da mediadora e como a gente fala, né? Na questão da minha formação em querer trazer essa parte psicológica mais forte, eu gostaria de atuar nessa parte e contribuir em relação, não só com as crianças, mas no primeiro ou quinto, pois os pais têm um olhar assim, de um cuidado, daí a criança perde um pouco a autonomia, quando chega do sexto ano em diante os pais entendem que agora eles têm que ter autonomia e responsabilidade, porém ele não tem responsabilidade, e aí o pai atribui essa responsabilidade, que ele não consegue carregar.

Entrevistadora: Então você gostaria de atuar nessa área, fazendo a mediação entre a gestão e as famílias e alunos?

Entrevistada: É, eu acho que isso precisava ser mudado, não é porque eles têm autonomia, tem voz agora, porque ali tem um Grêmio muito forte, eu não sei se você ou alguém comentou na entrevista, também os adolescentes têm voz ali, eles tem Grêmio e são participativos. Eles vêm no período contrário fazer atividades com as crianças, é uma escola

muito diferenciada, porém o que seria, o que falta é isso, tanto a escola entender como os pais entenderem que apesar de, a partir do sexto ano, não podem atribuir uma responsabilidade grande para eles de uma vez.

Entrevistadora: Então você acha, você gostaria de atuar nessa gestão, nessa transição entre a infância e adolescência?

Entrevistada: Sim.

Entrevistadora: Você acha que o modelo da gestão da sua escola, reflete no aprendizado dos seus alunos? Reflete na sala de aula? No que o aluno aprende?

Entrevistada: Reflete. Se você comparar com outras escolas do estado eu, pelo menos observo assim, como eles têm autonomia ali, voz ativa, então eles têm um incentivo. Existe muito incentivo dentro do xxxxxx, diferente de outras escolas que o aluno às vezes é de uma comunidade, ele só vem pra comer.

Entrevistadora: Mas você acha que o aluno da xxxxxxxx aprende essa autonomia, isso é refletido em sala de aula? Por exemplo, ele aprende na escola a ser um cidadão consciente que participa?

Entrevistada: Aprende, porque o tempo todo os professores, a gente conversa e vai vendo a evolução porque como falei, é uma gestão diferenciada, então a mesma sala que começou no primeiro ano, ela vai até o terceiro ano do ensino Médio.

Entrevistadora: As mesmas pessoas?

Entrevistada: As mesmas pessoas vão aprendendo a conviver com os colegas, apesar do tempo, a gente sabe que entra e sai aluno. Muitos pais acabam viajando em mudança de Estado, mas é uma relação sólida e aí os professores, por muitos anos, vão acompanhando e vão conversando. É assim que é o conselho lá: “Olha, ele está dando problema no sétimo ano e ele não mostrava indícios assim na sala do sexto.”

Entrevistadora: O que mudou?

Entrevistada: É, “O que mudou? O que, o que que aconteceu?”, então a gente conversa muito isso, “o aluno ele tem que se descobrir, ele tem que aprender as regras se adaptar” e como, como você falou, ele vai aprender a ser cidadão e ali a gente vê que a gestão, essa voz que os

alunos têm, essa autonomia eles vão aprendendo com pequenas coisas na escola, igual o Grêmio. Então ele já vai aprendendo ali que quando ele estiver fora, ele estiver trabalhando ele vai estar responsável por uma vida também, o emocional, o cuidado em si físico, tem tudo envolvido ali. Então ele vai aprender naquelas pequenas ações na escola, pode ser de um Grêmio, pode ser de uma atividade extracurricular que acaba acontecendo ali, porque eles trazem muitas coisas de fora também, uma apresentação, uma palestra. Teve uma palestra de um ex-aluno que é pai de aluno na escola, sobre educação financeira. Então toda essa questão da gestão, tudo o que eles trazem para os alunos é pra eles refletir, absorver, trazer pra vida.

Entrevistadora: Então você acha que a gestão foca nesse produto final que é formar um aluno consciente, cidadão participativo?

Entrevistada: Porque ali o ideal deles é assim, a meta da diretora ali sempre foi o aluno sair para ter uma formação acadêmica futura, não sair sem esse pensamento, com menos que isso, para eles terem esse pensamento que não acabou ali.

Entrevistadora: Que existe algo mais.

Entrevistada: Que podem ter mais, então o incentivo ali para os alunos do xxxxxxxx é para que quando eles chegarem no Ensino Médio, eles se prepararem para estar entrando na universidade.

Entrevistadora: Dar continuidade.

Entrevistada: Dar continuidade no, no estudo, não parar, ali é focado nisso.

Entrevistadora: Entendi, xxxxxxxx tem algo que você queira acrescentar? Algo que você queira perguntar?

Entrevistada: Ah eu acho que não, acho que tenho que dizer que é uma escola com uma realidade bem diferente, eu acho que a única coisa que eu posso acrescentar é o motivo dela ter essa realidade diferente que é a aproximação da comunidade, dos pais, eu acho que faz a diferença, são pais ativos.

Entrevistadora: A comunidade para dentro.

Entrevistada: É, eu acho que fez a diferença, porque escola que não tem um pai participativo, ela não consegue caminhar.

Entrevistadora: Atingir os alvos.

Entrevistada: Não vai, porque se você não tem um pai presente, você não tem um aluno também.

Entrevistadora: Entendi, então que bom Vanessa. Muito obrigada, foi ótimo! Foi muito esclarecedor e aí fico à sua disposição também.

APÊNDICE D
CAPA DO PRODUTO TÉCNICO

**GUIA PRÁTICO DO GESTOR ESCOLAR :
FORMANDO PROFESSORES
PARTICIPATIVOS**



ENCONTROS FORMATIVOS

ANEXO A
OFÍCIO ENVIADO À INSTITUIÇÃO



Universidade de Taubaté
Autarquia Municipal de Regime Especial
Reconhecida pelo Doc. Fed. nº 78.924/76
Reconhecida pelo CEE/SP
CNPJ 45.176.953/0001-22

Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação - PRPPG
Rua Visconde do Rio Branco, 210 | Centro | Taubaté-SP
(12) 3625-4217 | prpeg@unitau.br

Ofício nº SPG 141253/2022

Taubaté, 20 de setembro de 2022

Prezado (a) Senhor (a)

Vimos por meio deste, solicitar permissão para a realização da pesquisa para dissertação de mestrado, pela aluna **Fernanda Garcia Montoya Ribeiro Correia**, do **Curso de Mestrado Profissional em Educação - MPE da Universidade de Taubaté**, trabalho a ser desenvolvido nos anos de 2022/2023, intitulada **"Os impactos do modelo de gestão escolar no processo de formação e na prática docente"**.

Serão participantes desse projeto a professora pesquisadora, a equipe gestora e os docentes da instituição. A coleta de dados ocorrerá por meio de pesquisa de campo, utilizando-se de formulários de pesquisa, entrevistas semiestruturadas e observação de documentos oficiais da escola para a formulação das reflexões e hipóteses. A pesquisa é orientada pelo **Prof. Dr. Cesar Augusto Eugenio**. Será mantido o anonimato dos participantes e da Instituição.

Certos de que poderemos contar com vossa colaboração, colocamo-nos à disposição para mais esclarecimentos no Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade de Taubaté, no endereço Rua Visconde do Rio Branco, 210, CEP 12020-040, telefone (12) 36241657, ou com a aluna Fernanda Garcia Montoya Ribeiro Correia, telefone (12) 98159-9240. Solicitamos a gentileza da devolução do Termo de Autorização da Instituição.

No aguardo de sua resposta, aproveitamos a oportunidade para renovar nossos protestos de estima e consideração.

Prof. Dra. Juliana Marcondes Bussolotti
Coordenadora do Curso de Mestrado em Educação

ANEXO B

MODELO DE TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

O Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) da pesquisa "Os impactos do modelo de gestão escolar no processo de formação e na prática docente", sob a responsabilidade da pesquisadora Fernanda Garcia Montoya Ribeiro Correia.

Nesta pesquisa pretende-se analisar qual o impacto dos modelos de gestão escolar no processo de formação dos professores e, conseqüentemente, na sua prática pedagógica. Para isso, será realizada uma pesquisa de natureza aplicada, com o objetivo exploratório e de abordagem qualitativa. As entrevistas serão semiestruturadas, gravadas e transcritas e realizadas individualmente com dois professores do Ensino Fundamental – anos iniciais, dois professores do Ensino Fundamental – anos finais e dois professores do Ensino Médio. Será considerado, para a seleção dos entrevistados, o critério de tempo de magistério, ou seja, um professor com até seis anos de atuação e outro com mais de seis anos, de cada segmento. Os dados coletados, por meio das entrevistas, servirão de material de análise para subsidiar o debate acerca do tema de estudo de modo a problematizar o conteúdo oriundo de pesquisa bibliográfica realizada previamente. Por fim, espera-se entregar à comunidade escolar, como fruto dos resultados obtidos com a pesquisa científica, um livro digital como o produto final da investigação.

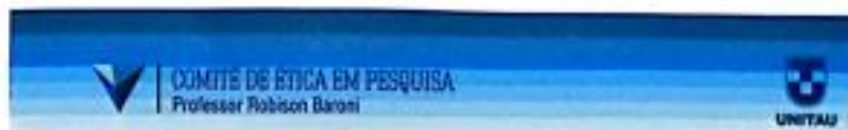
Há benefícios e riscos decorrentes de sua participação na pesquisa. Os benefícios consistem em identificar qual é o modelo de gestão adotado pela equipe gestora da sua escola, compreender os impactos produzidos por este modelo de gestão no seu processo de formação e no seu fazer pedagógico e verificar como se dá sua participação e dos demais professores entrevistados no processo de gestão da escola. Os riscos são mínimos, por se tratar de roteiros de entrevistas.

Os participantes poderão se recusar a responder qualquer pergunta em qualquer momento, caso se sintam constrangidos com algum tipo de questionamento. Garante-se o anonimato dos participantes, e para isso serão utilizados pseudônimos, bem como será mantido o sigilo da Escola. Entretanto para evitar que ocorram danos, caso haja algum dano ao participante será garantido ao mesmo, procedimentos que visam à reparação e o direito a buscar indenização.

Para participar deste estudo, você não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira. Receberá esclarecimento sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para recusar-se a participar, e sua recusa não lhe acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma como será atendido pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo.

Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. O (a) Sr.(a) não será identificado(a) em nenhuma fase da pesquisa e nem em publicação que possa resultar. Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra será fornecida ao senhor(a). Para qualquer outra informação o(a) Sr.(a) poderá entrar em contato com o pesquisador por telefone (12) 9-8159-9240, e-mail fernanda.gmrcorreia@unitau.br.

Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, o(a) Sr.(a) poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UNITAU na Rua Visconde do Rio Branco, 210 – centro – Taubaté, telefone (12) 3522-4005, e-mail: cep.unitau@unitau.br



A pesquisadora responsável declara que a pesquisa segue a Resolução CNS 510/16


FERNANDA GARCIA MONTOYA RIBEIRO CORREIA


Consentimento pós-informação

Eu, _____, portador do documento de identidade _____ fui informado (a) dos objetivos da pesquisa "Os impactos do modelo de gestão escolar no processo de formação e na prática docente", de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações sobre a pesquisa e me retirar da mesma sem prejuízo ou penalidade.

Declaro que concordo em participar. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

_____, _____ de _____ de 2022.

Assinatura do(a) participante

Rubrica da pesquisadora:  _____

ANEXO C

CARTA DE ANUÊNCIA FORNECIDA PELA ESCOLA

TERMO DE ANUÊNCIA DE INSTITUIÇÃO

Prezada senhora,

Eu [REDACTED] na qualidade de diretora e responsável pela escola [REDACTED] autorizo a realização da pesquisa intitulada "O IMPACTO DO MODELO DE GESTÃO ESCOLAR NO PROCESSO DE FORMAÇÃO E NA PRÁTICA DOCENTE" a ser conduzida sob a responsabilidade da pesquisadora "Fernanda Garcia Montoya Ribeiro Correia"; com o objetivo de "Analisar os impactos do modelo de gestão escolar no processo de formação dos professores e conseqüentemente, na sua prática pedagógica".

DECLARO ciência de que esta instituição é coparticipante do presente projeto de pesquisa, e que apresenta infraestrutura necessária para a realização do referido estudo possibilitando acessibilidade para observações das práticas cotidianas dos professores e disponibilizando o Projeto Político Pedagógico da escola para análise.

Assumimos o compromisso de apoiar o desenvolvimento da referida pesquisa a ser realizada nessa instituição, no corrente ano de 2022 e 2023.

Esta autorização está condicionada ao cumprimento da pesquisadora aos requisitos da Resolução CNS nº 466/12 e suas complementares, comprometendo-se o/a mesmo/a a utilizar os dados pessoais dos participantes da pesquisa, exclusivamente para os fins científicos, mantendo o sigilo e garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades.

Esta declaração é válida apenas no caso de haver parecer favorável do Comitê de Ética da Universidade de Taubaté - CEP/UNITAU para a referida pesquisa.

São José dos Campos, 04 de outubro de 2022

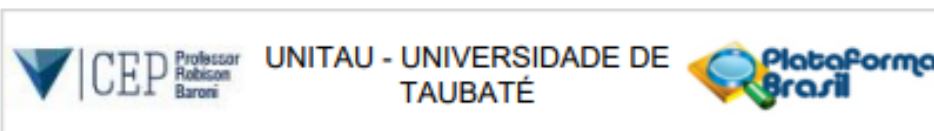
[REDACTED]

A senhora Fernanda Garcia Montoya Ribeiro Correia

Aluna de mestrado do curso MPE - UNITAU

ANEXO D

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: O IMPACTO DO MODELO DE GESTÃO ESCOLAR NO PROCESSO DE FORMAÇÃO E NA PRÁTICA DOCENTE

Pesquisador: FERNANDA GARCIA MONTOYA RIBEIRO CORREIA

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 64080122.7.0000.5501

Instituição Proponente: Universidade de Taubaté

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 5.806.160

Apresentação do Projeto:

As informações enumeradas nos seguintes campos: apresentação do projeto, objetivo de pesquisa, avaliação dos riscos e benefícios foram extraídas do arquivo PB_INFORMACOES BASICAS do projeto "O IMPACTO DO MODELO DE GESTÃO ESCOLAR NO PROCESSO DE FORMAÇÃO E NA PRÁTICA DOCENTE".

Objetivo da Pesquisa:

De acordo com PB INFORMAÇÕES BÁSICAS DO PROJETO o objetivo geral do estudo é "Analisar como se dá o impacto dos modelos de gestão escolar no processo de formação dos professores e consequentemente, na sua prática pedagógica, por meio da opinião de seis professores da instituição pesquisada".

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Descritos e acordo com a resolução 510/16.

Riscos descritos como mínimos, sendo especificadas ações para minimizar. Os benefícios descritos como indiretos.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Trata-se de uma pesquisa qualitativa com um grupo de seis professores de uma unidade escolar da rede estadual de São Paulo. Será realizada uma pesquisa por meio de entrevistas

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210
Bairro: Centro **CEP:** 12.020-040
UF: SP **Município:** TAUBATÉ
Telefone: (12)3822-4005 **Fax:** (12)3635-1233 **E-mail:** cep.unitau@unitau.br



UNITAU - UNIVERSIDADE DE
TAUBATÉ



Continuação do Parecer: 5.806.160

semiestruturadas . Tais entrevistas serão gravadas e, posteriormente, transcritas na íntegra dos seus conteúdos para a realização da análise do conteúdo.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os termos foram descritos e apresentados de acordo com a resolução 510/16.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Aprovado

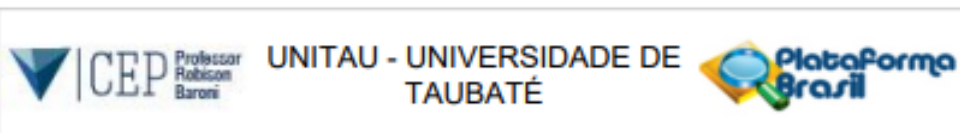
Considerações Finais a critério do CEP:

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté, em reunião realizada no dia 09/12/2022, e no uso das competências definidas na Resolução CNS/MS 510/16, considerou o Projeto de Pesquisa: APROVADO.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

| Tipo Documento | Arquivo | Postagem | Autor | Situação |
|---|---|------------------------|---|----------|
| Informações Básicas do Projeto | PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2025888.pdf | 25/11/2022 13:49:23 | | Aceito |
| Cronograma | CRONOGRAMA.pdf | 25/11/2022 13:46:31 | FERNANDA GARCIA MONTOYA RIBEIRO CORREIA | Aceito |
| Projeto Detalhado / Brochura Investigador | Fernanda_Garcia_Montoya_R_Correia_projeto.pdf | 25/11/2022 13:43:43 | FERNANDA GARCIA MONTOYA RIBEIRO CORREIA | Aceito |
| Declaração de Pesquisadores | comprimento_da_pesquisadora.pdf | 25/11/2022 13:30:34 | FERNANDA GARCIA MONTOYA RIBEIRO CORREIA | Aceito |
| Folha de Rosto | Folha_de_rosto.pdf | 25/11/2022 13:29:28 | FERNANDA GARCIA MONTOYA RIBEIRO CORREIA | Aceito |
| TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência | tcle.pdf | 09/10/2022 18:51:16 | FERNANDA GARCIA MONTOYA RIBEIRO CORREIA | Aceito |
| Declaração de Instituição e Infraestrutura | anuencia.pdf | 09/10/2022 18:42:03 | FERNANDA GARCIA MONTOYA RIBEIRO CORREIA | Aceito |
| Orçamento | ORCAMENTO.pdf | 05/10/2022 22:04:18 | FERNANDA GARCIA MONTOYA RIBEIRO CORREIA | Aceito |

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210
Bairro: Centro **CEP:** 12.020-040
UF: SP **Município:** TAUBATE
Telefone: (12)3622-4005 **Fax:** (12)3635-1233 **E-mail:** cep.unitau@unitau.br



Continuação do Parecer: 5.806.160

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

TAUBATE, 10 de Dezembro de 2022

Assinado por:
Wendry Maria Paixão Pereira
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210
Bairro: Centro **CEP:** 12.020-040
UF: SP **Município:** TAUBATE
Telefone: (12)3622-4005 **Fax:** (12)3635-1233 **E-mail:** cep.unitau@unitau.br