

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE
SÃO PAULO**

KÁTIA SERAFIM DA SILVA CAIRES

**O PAPEL DO GESTOR NA FORMAÇÃO CONTINUADA DOS
PROFESSORES
A EXPERIÊNCIA DO PROGRAMA GURI SANTA MARCELINA**

**SÃO PAULO
2015**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE
SÃO PAULO**

KÁTIA SERAFIM DA SILVA CAIRES

**O PAPEL DO GESTOR NA FORMAÇÃO CONTINUADA DOS
PROFESSORES
A EXPERIÊNCIA DO PROGRAMA GURI SANTA MARCELINA**

Monografia, exigência parcial de avaliação, apresentada ao Curso de Especialização, Lato Sensu, **Gestão Educacional e Escolar**, da Faculdade de Educação, Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão – COGEAE, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP.

Orientador: Prof^a. M.^a Marina Ranieri Cesana

**SÃO PAULO
2015**

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a minha mãe Maura e ao meu namorado Guilherme, que sempre me apoiam, me ajudam incondicionalmente e que sempre me fazem querer seguir em frente. Obrigada por sempre me iluminarem e exigirem sempre o meu melhor. Os admiro muito e vocês são meus melhores exemplos de vida.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Aparecido e Maura, ao meu irmão, Rogerio, e a toda minha família, que me apoiaram e me ajudaram a passar por mais essa etapa da vida.

Ao meu namorado, Guilherme, meu maior alicerce, por sempre me incentivar, ajudar e confortar nos momentos difíceis.

À minha professora e orientadora Profa. M.^a Marina Ranieri Cesana, pela orientação e incentivo, que tornaram possível a realização deste trabalho.

Aos professores da Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, pelos ensinamentos.

A todos as equipes que trabalham no programa Guri Santa Marcelina – gestão, coordenação, supervisão, professores (as), monitores (as), assistentes sociais, agentes de apoio, secretaria acadêmica e auxiliares administrativos, fazendo o espetáculo acontecer.

Ao Paulo Roberto Bezulle, pelo todo apoio, dedicação e disponibilização dos materiais para realização desta monografia.

EPÍGRAFE

“Todo mundo gostaria de se mudar para um lugar mágico. Mas são poucos os que têm coragem de tentar.”

- Rubem Alves

RESUMO

CAIRES Katia Serafim da Silva. **O PAPEL DO GESTOR NA FORMAÇÃO CONTINUADA DOS PROFESSORES. A EXPERIÊNCIA DO PROGRAMA GURI SANTA MARCELINA.**__ F. Monografia, exigência parcial de avaliação, apresentada ao Curso de Especialização, Lato Sensu, **Gestão Educacional e Escolar**, da Faculdade de Educação, Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão – COGEAE, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP. 2015

Esta monografia traz como objetivo apresentar a experiência do Programa Guri Santa Marcelina – GSM na implementação de uma nova formação continuada dos professores e um currículo da área de voz, desenvolvido em conjunto pelo gestor e professores (as). As mudanças visam adequar a linha de trabalho prático diário com os princípios do programa, trazendo um currículo orientado pelo legado de Paulo Freire - pautado nos princípios de educação popular, cujo foco, neste caso, é educação musical e inclusão sociocultural de crianças e adolescentes na faixa etária de 6 a 18 anos e suas famílias, em São Paulo e região de grande São Paulo. Em especial, esta monografia busca analisar as contribuições do gestor escolar dentro deste processo de transformação.

Para fundamentar esta análise, será relatado como foi o processo de transição e quais foram as ferramentas utilizadas para melhorar a formação continuada – desde a concepção da ideia, até a reação de quem estava diretamente envolvido na mudança.

No primeiro capítulo, por meio de pesquisa bibliográfica, será descrito o histórico do Programa Guri Santa Marcelina e seu currículo. No segundo capítulo será analisado as contribuições do gestor através da liderança e gestão participativa, mostrando que estes personagens exercem papéis fundamentais para a obtenção ou não do sucesso escolar.

No terceiro capítulo, por fim, será mostrado o cenário antes da formação continuada, o desenvolvimento dela e entrevistas com o supervisor e professores que vivenciaram o antes e depois desta experiência.

PALAVRAS – CHAVE: Educação musical e social. Currículo. Formação Continuada. Liderança. Gestão participativa.

ABSTRACT

CAIRES Katia Serafim da Silva. **O PAPEL DO GESTOR NA FORMAÇÃO CONTINUADA DOS PROFESSORES. A EXPERIÊNCIA DO PROGRAMA GURI SANTA MARCELINA.**__ F. Monografia, exigência parcial de avaliação, apresentada ao Curso de Especialização, Lato Sensu, **Gestão Educacional e Escolar**, da Faculdade de Educação, Coordenadoria Geral de Especialização, Aperfeiçoamento e Extensão – COGEAE, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP. 2015

This monograph is intended to present the experience of the program Guri Santa Marcelina – GSM and how it implements a continuing training education with teachers and a new voice area curriculum, developed by the manager and teachers. The changes seek to align the work routine with the principles of the program, bringing a curriculum guided by the legacy and principles of Paulo Freire - popular education, focused, in this case, on music education and socio-cultural inclusion of children and adolescents aged 6-18 years and their families in São Paulo and the cities around. In particular, this monograph wants to analyze the contributions of school management in this transformation process.

To support this analysis, will be reported how was the transition process and what were the tools used to enhance the continuing education - since the idea until the reaction of those who were directly involved in change.

The first chapter will be described the history of the program Guri Santa Marcelina and its curriculum. The second chapter will analyze the contributions of the manager through leadership and participatory management, showing that these characters perform key roles to achieve academic success or not. The third chapter, finally, will show how continuing education is developing the routine of classes, beyond interviews with the supervisor and teachers who experienced before and now this experience.

KEY - WORDS: Music and Social Education. Curriculum. Continuing training. Leadership. Participatory management.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	09
CÁPITULO I - APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA E PENSAR NA EDUCAÇÃO POPULAR E MUSICAL DEMOCRÁTICA.....	10
1.1 - Origem e Histórico do Guri Santa Marcelina.....	10
1.2 - A visão coletiva do Programa Guri Santa Marcelina: desafio e opções.....	11
1.3 - Polos de ensino do Programa Guri Santa Marcelina.....	11
1.4 - Beneficiários do programa.....	13
1.5 - O Projeto Político Pedagógico do Guri Santa Marcelina - PPP.....	13
1.6 - Currículo do Programa Guri Santa Marcelina.....	15
CÁPITULO II - A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA E FORMAÇÃO CONTINUADA DO PROFESSOR PARA QUALIDADE DO ENSINO.....	20
2.1 - Gestão participativa e liderança.....	20
2.2 - Formação continuada para os docentes.....	22
CÁPITULO III - FORMAÇÃO CONTINUADA DA ÁREA DE VOZ DO GURI SANTA MARCELINA.....	25
3.1 - Problematização.....	25
3.2 - Público Alvo.....	25
3.3 - Justificativas.....	25
3.4 - Ações.....	26
3.5 - Contribuições da formação continuada.....	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
REFERÊNCIAS.....	32
APÊNDICES.....	34
ANEXOS	36

INTRODUÇÃO

O presente trabalho é resultado das ações tomadas pela gestão do Programa Guri Santa Marcelina na formação continuada dos professores (as) e criação de um novo currículo da área de voz, destacando a importância do papel do gestor para eficácia e sucesso da equipe educadora. O objetivo é mostrar como uma gestão democrática possibilita a participação de todos, melhorando e aperfeiçoando o trabalho dos educadores e aprendizagem dos alunos.

A formação continuada é o elemento fundamental para o desenvolvimento do trabalho do educador, sendo necessário que seja contínua e permanente, com espaço para trocas de experiências, possibilitando agregar novos conhecimentos e ideias, repensando práticas pedagógicas de forma a melhorar o processo de ensino-aprendizagem.

O programa Guri Santa Marcelina tem como missão promover o desenvolvimento pessoal e social dos alunos, cultivando o respeito, a solidariedade e a sensibilidade para as diferenças. Por isso o programa optou por um currículo iluminado pelo legado de Paulo Freire, montado nos preceitos de educação popular, diálogo, respeito à autonomia e estímulo à esperança.

Este estudo poderá contribuir para esclarecer a importância da formação continuada e gestão participativa no sucesso do ensino e aprendizagem dos alunos.

CAPÍTULO I

APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA E PENSAR NA EDUCAÇÃO POPULAR E MUSICAL DEMOCRÁTICA

1.1- Origem e Histórico do Guri Santa Marcelina

O Projeto Guri foi iniciado em 1995, pelo Governo do Estado de São Paulo, com o objetivo de inclusão sociocultural e educação musical. Durante 12 anos, o programa foi gerido por uma Organização Social – a Associação de Amigos do Projeto Guri – responsável pela consolidação e expansão do programa, que funciona na capital de São Paulo, parte da conurbação, interior e litoral. Depois de 12 anos neste sistema, o alcance do projeto cresceu de forma exponencial e precisou ser reestruturado. Assim, o Secretário de Cultura de São Paulo em 2007 - João Sayad - propôs uma parceria com a Congregação das Irmãs Marcelinas de São Paulo, que ficaria responsável pela parte da gestão administrativa do programa na região da Grande São Paulo (capital e cidades conurbadas, como Guarulhos, Osasco, Santo André e outras oito cidades). Segundo a Lei Complementar Estadual nº 846/98, instituições sem fins lucrativos e organizações sociais podem ser responsáveis pela gestão de programas públicos, que deixam de ser geridos pelas secretarias do Estado, que se transformam em agentes fiscalizadores. A parceria se estabelece a partir de um regime de metas e definição de um orçamento necessário para atingi-los – o não cumprimento dos objetivos acarreta punições e até desqualificação da organização.

Perante as condições da lei, João Sayad buscou estabelecer uma parceria com Congregação das Irmãs Marcelinas, uma instituição sem fins lucrativos fundada em 1838, na Itália, e que chegou no Brasil em 1912. A instituição tem como objetivo trabalhar em prol da educação – desde o ensino infantil, fundamental, médio e até superior. Eles foram os responsáveis pelo primeiro curso superior de música no Brasil, na Faculdade Santa Marcelina de São Paulo. Além disso, o grupo era qualificado como Organização Social de Saúde e tem uma parceria bem sucedida com o governo e o município de São Paulo, a partir da gestão de diversos hospitais que formam a rede de atendimento de saúde (além de Unidades Básicas de Saúde, Assistência Médica Ambulatorial, entre outros).

Todos estes fatores fizeram com que fosse firmado o Contrato de Gestão nº 34/2008 válido por quatro anos (com a possibilidade de renovação), onde ficou estabelecido que a Congregação teria autonomia para fazer seu plano de trabalho e condições para implantar sua filosofia de trabalho. Como contraponto, ficaria responsável pelos funcionários contratados responsáveis pela implantação dos novos polos de ensino, que seriam definidos a partir das regiões que apresentassem expressivos índices de vulnerabilidade social, inexistência ou baixa oferta de equipamentos de cultura – especialmente no que tange a respeito de educação musical. A transição da gestão da Associação de Amigos do Projeto Guri para o recém-criado “Guri Santa Marcelina” seria feita de forma gradual – toda a passagem precisou de dois anos para ser plenamente concluída por opção dos novos gestores, que se utilizaram do tempo para experimentar sua nova proposta sociopedagógica, dialogar com entidades parceiras e prestadores de serviço, além de realizar um estudo diagnóstico completo da estrutura física, recursos humanos e instrumentos. Sendo assim, a Associação de Amigos do Projeto Guri ficou responsável pela administração dos polos de ensino do interior de São Paulo, do litoral e da Fundação Casa e a OS Santa Marcelina Cultura, responsável pela administração dos polos da Capital e Grande São Paulo.

1.2- A visão coletiva do Programa Guri Santa Marcelina: desafio e opções

O retrato do Programa Guri Santa Marcelina foi realizado de forma unida, por profissionais de diversas áreas: educação, musical e social. Desde o início do trabalho definiram:

- trabalhar a educação musical na perspectiva do direito;
- rejeitar e se opor a qualquer conotação salvacionista da arte na vida de crianças e adolescentes;
- optar por uma educação crítica, emancipatória e libertadora;
- ter no trabalho social acopiado à educação musical o aporte para consolidar mecanismos facilitadores de inclusão sociocultural. A partir de então, iniciou-se a construção do Projeto Político Pedagógico do Guri Santa Marcelina, que, desde 2008, vem sofrendo complementações, realinhamentos e aperfeiçoamentos, conforme seu desenvolvimento. (BRUNO, 2013, p.54).

1.3- Polos de ensino do Programa Guri Santa Marcelina

Os polos de ensino são os espaços físicos utilizados para atividades do Guri, espaços cedidos por meio de parcerias com organizações, sejam elas governamentais, ou não. Nesses polos ocorrem as aulas de músicas, atividades socioeducativas e o atendimento social aos alunos e suas famílias.

Para aplicar tais conceitos, cada polo conta com uma equipe fixa de profissionais, como assistentes sociais, monitores de educação, agentes de apoio e um corpo docente, com um número variado de professores – adequado de acordo com a grade de conteúdo de cada unidade.

Lembrando que as maiorias dos polos ficam localizados em regiões de maiores vulnerabilidades sociais, na cidade de São Paulo, ao todo são 46 polos. A maior parceria para cessão de espaço ocorrem com os Centros de Educação Unificados, cedidos pela Secretaria Municipal da Educação, hoje responsáveis por 27 unidades do GSM. Ao todo, esta estrutura atualmente trabalha com 13 mil crianças e adolescentes.

Os 27 polos da Capital, localizados nos Centros Educacionais Unificados – CEUs:

- Região Noroeste: CEU Perus, CEU Perê Marmelo, CEU Vila Atlântica, CEU Anhanguera e CEU Jardim Paulistano;
- Região Leste: CEU Parque São Carlos, CEU Vila Curuçá, CEU Parque Veredas, CEU Quinta do Sol, CEU Sapopemba, CEU Três Pontes, CEU Jambeiro, CEU Inácio Monteiro, CEU São Rafael, CEU São Mateus e CEU Rosa da China;
- Região Sul: CEU Meninos, CEU Alvarenga, CEU Navegantes, CEU Cidade Dutra, CEU Paraisópolis, CEU Paralheiros, CEU Vila do Sol, CEU Vila Rubi, CEU Casa Blanca, CEU Campo Limpo e CEU Capão Redondo.

Os 11 polos da capital, localizados nas organizações não governamentais ou governamentais:

- Região Central: Achiropita, Júlio Prestes e Amácio Mazzaropi;

- Região Oeste: Ponte Brasilândia;
- Região Sul: Brooklin, Jd. Miriam e PEFI Imigrantes;
- Região Leste: Acetel, CCA – Itaquera, Obra Social Dom Bosco, Penha.

Os 08 polos da Grande São Paulo, localizados nas organizações não governamentais ou governamentais:

- Arujá, Biritiba Mirim, Guararema, Poá, Guarulhos, Ame-Osasco, SEC-Osasco e Santo André.

1.4- Beneficiários do programa

O Programa Guri Santa Marcelina, tem como beneficiários crianças e adolescentes, com faixa etária de 06 a 18 anos e atendendo também suas famílias. Existe um trabalho para que cada jovem possa se desligar voluntariamente do programa. Portanto, é possível que alguns deles sigam por mais alguns anos no projeto, uma vez que não há uma faixa de exclusão etária ou um encerramento abrupto no ciclo de atividades.

Os critérios para estudar no programa são: estar na faixa etária prevista, querer aprender música e estar matriculado (a) em uma instituição de ensino regular pública ou privada. Caso o aluno (a) não estiver matriculado, será acolhido (a) pelo programa e através do serviço social será orientado (a) e encaminhado (a) a uma escola de ensino regular.

1.5- O Projeto Político Pedagógico do Guri Santa Marcelina – PPP

A missão e meta sócioeducacional do Projeto Guri Santa Marcelina- GSM- é promover o desenvolvimento pessoal e social, cultivando o respeito, a solidariedade, a sensibilidade para as diferenças e a consciência na apropriação da história e das culturas brasileira e mundial.

Os pressupostos educativo-musicais que fundamentam o GSM são o diálogo, a construção da autonomia, o cultivo da solidariedade e a valorização da

responsabilidade compartilhada, seguindo a pedagogia do educador Paulo Freire. Os referenciais teórico-práticos fundamentam-se nos valores socioeducativos e afetivos desenvolvidos pela pedagogia dialógica de Freire, procurando construir uma pedagogia social musical cuja base está a participação ativa de todas as atuais e reais pessoas envolvidas no processo.

A análise e o diálogo com a história e com a experiência de outros programas de educação musical brasileiros, desde Vila Lobos, fazem parte do princípio metodológico praticado no GSM, permitindo identificar e comparar necessidades, contextos, objetivos e conquistas.

Ressalta-se o fato que, a partir de uma dinâmica dialógica, qualquer ação estará sempre recomeçando e reestruturando suas estratégias, obrigando todos os envolvidos a avaliar e repensar cada um dos próximos passos. Trabalhar a partir do diálogo resulta em processos de crescimento que se tornam, dia após dia, mais “customizados”, mais estranhados de particularidades, de personalidades e de história de seus interlocutores e agentes.

Os Objetivos Gerais do PPP são:

- “- Valorizar, por meio do ensino de música e do trabalho social, a vida de crianças, adolescentes e jovens da periferia da Cidade de São Paulo, bem como de suas famílias;
- Fomentar o respeito às diferenças socioculturais e estimular a prática da tolerância em relação à diversidade entre todos os envolvidos, de forma direta – alunos (as), professores, assistentes sociais e demais profissionais do programa – e indireta – familiares e comunidade;
- Ampliar e ressignificar o sentido de atuação sócio pedagógica voltado para a realidade brasileira fundamentado em experiências concretas;
- Investir na construção de uma nova mentalidade sobre educação musical e inclusão social;
- Impulsionar a formação permanente e a capacitação técnica de profissionais engajados em programas de natureza artística e socioeducativa;
 - Incentivar a aplicação de melhorias nas ações pedagógicas voltadas para a construção de um cidadão consciente de sua singularidade e de suas possibilidades de atuação no meio;
 - Possibilitar reflexões a respeito de cultura e história, de pertencimento a uma comunidade cultural, de intercâmbios, influências, hibridismo e de fenômenos multiculturais;
 - Estimular o exercício da análise e da crítica como forma de garantir escolhas e opções conscientes;

- Defender o direito de todos ao desenvolvimento da sensibilidade, do senso estético, do potencial criativo e da imaginação transformadora.” (BRUNO, 2013, p. 58 e 59).

A Política para a Formação permanente de todos os profissionais envolvidos é parte integrante e fundamental da metodologia do Guri Santa Marcelina.

Além da valorização das experiências e conhecimentos trazidos individualmente, diversos cursos são oferecidos para complementar as habilidades específicas dos profissionais, consideradas como imprescindíveis para a execução do projeto sociopedagógico, como por exemplo, ações voltadas para a formação de um professor competente em pedagogia musical social e/ou de um assistente social consciente da importância da educação em música. (BRUNO, 2013, p. 62).

1.6- Currículo do Programa Guri Santa Marcelina

Pérez Gómez considera o ensino:

“como um processo que facilita a transformação permanente do pensamento, das atitudes e dos comportamentos dos alunos/as, provocando a comparação de suas aquisições mais ou menos espontâneas em sua vida cotidiana com as proposições das científicas, artísticas e especulativas, e também estimulando sua experimentação na realidade (1998, p. 70)”.

O termo currículo tem significado abrangente e impreciso, pois é influenciado pela época, pelas concepções epistemológicas e pedagógicas e pelas necessidades sociais num determinado momento. Moreira e Candau (2008) entendem currículo como as experiências escolares que se desdobram em torno do conhecimento, em meio a relações sociais, e que contribuem para a construção das identidades dos alunos. Currículo associa-se, ao conjunto de esforços pedagógicos desenvolvidos com intenções educativas.

Sobre o currículo do Guri Santa Marcelina:

Apresenta uma singularidade dentre os programas ou projetos que se identificam como educação musical e de inclusão social ou cultural, visando à conjunção entre um trabalho social e a educação musical: trata-se dos aportes da pedagogia social dando suporte à pedagogia musical. Para estruturar sua ação e cumprir sua missão, o programa Guri Santa Marcelina optou por um currículo iluminado pelo legado de Paulo Freire, pautado nos preceitos de Educação Popular, tendo o acercamento da realidade público beneficiário, o

diálogo, o respeito a autonomia e o estimo à esperança como conceitos fundantes. (BRUNO, 2013, p.46)

Na estrutura curricular, são oferecidas três modalidades de cursos – Iniciação Musical, Sequencial e Modular recebem matrículas semestrais e com horários no contra turno escolar, tendo aulas coletivas em pequenos grupos, às vezes homogêneas (mesmo instrumento), com aulas também para grupos maiores nas quais a diversidade é parte da dinâmica pedagógica (prática de banda). A faixa etária vai de 6 a 18 anos e a formação das classes tem como critério a maturidade e a idade do aluno.

Para Paulo Freire, sair da condição de oprimido não é deslocar-se para a função de opressor, mas propor uma nova relação social em que haja igualdade entre homens e mulheres projetando um bem comum. Partindo dessa premissa, Paulo Freire almeja por uma Pedagogia Libertadora, produtora do diálogo permanente, fruto do processo que é por natureza dialética. Propõe uma Pedagogia dialógica na qual parte da problematização da realidade dos educandos para a finalidade de intervenção no mundo. A Educação Popular, dessa forma, é pautada no diálogo. A partir das contradições da realidade, o conhecimento é construído e reconstruído à medida do desvelamento do vir a ser na construção do saber realizado no processo de conscientização e na condição de seres históricos e inacabados.

A Educação Popular, segundo Freire, se faz popular pelo potencial de organização da classe trabalhadora, possui em sua essência a contestação do sistema político e da ordem econômica vigente. Sua teoria é incorporada por grupos de educadores, militantes e trabalhadores dos movimentos populares para embasar suas práticas educativas. Faz-se também transformadora pelo teor político no trabalho educativo.

A análise freireana de educação indica um olhar atento ao futuro esperançoso, na qual é possível sonhar e, acima de tudo, lutar por um mundo possível, necessário e urgente, que extermine as relações hierarquizadas de opressão e exploração do trabalho, dos recursos naturais e da vida. A Pedagogia libertadora prevê uma práxis revolucionária basicamente autêntica na condução de

uma teoria que não se separa da prática. Ao contrário, se caracteriza pela ação dialógica que ela estabelece entre si, supõe a superação da visão mecanicista de educação e das dicotomias na relação teoria-prática. Nesse sentido, é preciso fazer com que o educando se dê conta de seu próprio processo de conscientização, haja vista que ninguém é sujeito da educação de ninguém, a não ser de si mesmo. É impossível falar de educação popular que não se reflete, não se inova e não se promove à superação em sua própria prática.

Quando Paulo Freire escreve a *Pedagogia do Oprimido*, mostra a existência de duas visões de educação: uma classificada como “bancária” e a outra “problematizadora”.

BRUNO (2013) enfatiza que a educação bancária tem como sua única ação o ato de depositar e os educandos são os depositários, cuja única ação é a de receber os depósitos, guardá-los e arquivá-los, enquanto o educador faz o papel de depositante, que em lugar de comunicar-se, faz comunicados. A educação problematizadora rompe com os esquemas verticais, supera a contradição entre educador e educandos e tem no diálogo sua força, resultando daí um termo novo – “não mais educador educando, não mais educando do educador, mas educador-educando com educando – educador”. Aqui “o educador já não é o que apenas educa, mas o que, enquanto educa, é educado, em diálogo com o educando que, ao ser educado, também educa. Ambos, assim, se tornam sujeitos do processo que crescem juntos”. (FREIRE, 2008; p.78).

Devido às circunstâncias apontadas acima, estava nascendo um novo entendimento e crítica sobre uma nova forma de escola: sem pessoas excluídas, menos evasão, sem educadores que fossem intimidados, sem gestos sufocados e silenciados.

Assim sendo, passando da educação bancária para um tipo de matriz curricular com participação e desenvolvimento de criatividade dos professores e alunos, esse caminho de inovação buscava transformar a escola.

A tentativa de inovar a escola e os caminhos de acesso ao conhecimento da ciência e técnica ficou conhecida como “educação de adultos” ou “educação informal”.

Paulo Freire também se lembra de outro conceito: a ação cultural – cultura dentro dos movimentos e relações sociais dos homens. Não sendo cultura o que está dentro dos livros e museus, mas também os gestos das pessoas nos trabalhos em grupos e nas relações humanas. A ação cultural inova e amplia os caminhos de acesso ao conhecimento e fortalece o trabalho educativo.

Pontual afirma sobre as possibilidades e limites da Educação Popular na escola regular:

Se de um lado Freire tem um papel decisivo no alargamento da compreensão dos âmbitos da prática educativa para além da escolarização (nos movimentos sociais, nos partidos políticos, nos governos democráticos e em outros espaços de socialização política e cultural), de outro, é um equívoco identificar Paulo Freire com qualquer tipo de visão determinista sobre o papel da escola, ou com qualquer tipo de raciocínio que subestime as possibilidades de se fazer educação popular na escola. (PONTUAL, 2005, p.35).

Ou seja, para Pontual a escola popular é um centro aberto para comunidade e trabalha para uma ótima qualidade de ensino. Está voltada para autonomia individual e coletiva, tendo o ensino-aprendizagem na perspectiva de uma educação inclusiva que jamais separa o ensino dos conteúdos e realidade.

Nas obras de Paulo Freire a autonomia e cidadania são grupos fundantes e recorrentes. Principalmente na sua obra *Pedagogia da Autonomia*, destacando como princípio necessário à prática educativa e progressista.

Ninguém é autônomo primeiro para depois decidir. A autonomia vai se constituindo na experiência de várias, inúmeras decisões, que vão sendo tomadas (FREIRE, 2010, p. 107).

Ele também destaca a importância da ajuda do educador em contribuir para o educando.

Se trabalho com crianças, devo estar atento a difícil passagem ou caminhada da heteronomia para autonomia, atento à responsabilidade de minha presença que tanto pode ser auxiliadora

como pode virar perturbadora da busca inquieta dos educandos; se trabalho com jovens e adultos, não menos atento devo estar com relação a que o meu trabalho com jovens e adultos, não menos atento devo estar com relação a que o meu trabalho possa significar como estímulo ou não à ruptura necessária com algo defeituosamente assentado e à espera de superação. (FREIRE, 2010, p.70).

CAPÍTULO II

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA E FORMAÇÃO CONTINUADA DO PROFESSOR PARA QUALIDADE DO ENSINO.

2.1 – Gestão participativa e liderança

A qualidade das práticas de ensino vem justamente da organização, energia e do trabalho da equipe gestora. O trabalho do gestor não se limita apenas às questões administrativas e financeiras, também envolve a satisfação dos pais, alunos, comunidade e funcionários. Portanto é importante que os gestores atuem como líderes, a fim de que os objetivos educacionais sejam alcançados com o máximo de êxito possível. Por definição, entende-se liderança:

Como a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum. (HUNTER, 2004, p.55)

Segundo Luck (2000), um líder é, normalmente, alguém com capacidade empreendedora, que trabalha para manter o entusiasmo da equipe, sendo flexível, tendo autocontrole e determinação. É importante que tenha domínio dos fundamentos da educação e seus processos, que entenda o comportamento humano e tenha em mente as motivações, os interesses e as competências do grupo do qual pertence. Um líder está preparado para enfrentar novos desafios com disponibilidade, o que gera uma influência positiva para a equipe de trabalho.

Quando as instituições educacionais não seguem um padrão de gestão participativa, estas podem se tornar centralizadoras e inoperantes. A gestão torna-se centralizadora deixando o poder apenas na chefia, o que pode prejudicar bastante o desempenho da escola, aumentando a burocracia, reduzindo autonomia dos funcionários e dificultando a participação e integração coletiva.

A gestão educacional destaca-se como uma das causas que provocam dificuldades desde o incremento de uma política educacional democrática até o trabalho do professor em sala de aula. A importância de um padrão de gestão vinculado ao tipo de Educação que se pretende construir precisa ser conhecida pelos administradores da Educação. Numerosos são os indicadores de que as ideias fecundas fenecem, quando sua difusão e implantação não são bem administradas. (ALBUQUERQUE, 2005, p. 49).

Qualidade de ensino significa uma educação que possibilite o desenvolvimento humano, sendo possível quando o aluno se apropria de bens culturais e torna-se capacitado de produzir outros. Nesse sentido, educação e gestão democrática revelam-se coerentes no mundo atual. A educação democrática visa proporcionar um ensino de qualidade e com caráter libertador, tornando o ser humano capaz de se construir-se como tal, livre, e hábil para propagar suas capacidades em prol dos demais.

Tal Educação possibilita a construção de cada indivíduo como pessoa, dotando-o de cultura, "[...] aquisição sistemática da experiência humana, mas uma aquisição crítica e criadora, e não uma justaposição de informações armazenadas na inteligência e na memória e não incorporando no ser total e na vida plena do homem". (FREIRE, 1980, p.38)

A concepção de educação do gestor sempre se reflete na forma com que ele conduz seus afazeres. A construção de uma educação e de gestão democráticas depende do envolvimento de todos e demanda do gestor uma visão e percepção muito aguçadas sobre o ambiente de trabalho, notando o que está certo, o que está errado e questões que podem melhorar o desempenho dos alunos e professores, o alcance das metas da escola e o trabalho de qualidade dos funcionários na transformação educacional. Para este processo ser contínuo e permanente requer tempo, engajamento, organização, criatividade e, principalmente, a persistência e participação de todos os educadores.

Autonomia na escola não significa ausência de regras, de normas, de regulamentos, de espontaneísmo. Significa não-cercamento da escola em sua liberdade de pensar, de construir e de implementar sua proposta educativa, adequada às necessidades de sua realidade, liberdade para se autogovernar e autoconstruir no campo de sua competência. (ALBUQUERQUE, 2005, p. 54).

Os gestores participativos são os verdadeiros agentes de mudança, por isso é necessário que eles troquem informações importantes com seus funcionários, mantenham os professores informados do que se passa na instituição, ouçam e recolham as opiniões que possam ser proveitosas. Os líderes pedagógicos são os que apoiam, organizam e participam dos programas de educação continuada de seus funcionários e também enfatizam a importância de resultados alcançados pelos alunos. Portanto a liderança e o trabalho pedagógico do gestor estão totalmente

relacionados com a eficácia das escolas nas relações humanas, na criação de um clima positivo, nas ações voltadas para objetivos e metas transparentes e claras, na capacitação em serviço voltada para questões pedagógicas e acompanhamento contínuo das atividades escolares.

Coordenar e dirigir a ação conjunta dos professores, alertá-los para o processo de mudança, prepará-los para um sistema de ajustamento constante e criar condições favoráveis a esse processo constituem, sem dúvida alguma, aspectos essenciais do trabalho do diretor, ao nível de unidade escolar, e dos demais administradores responsáveis pela coordenação do sistema em níveis hierarquicamente mais elevados. (ALONSO, 1976, p.8)

Sendo assim, as possibilidades de mudanças ficam dificultadas sem a formação de um conjunto sólido do grupo de trabalho. Isto, por sua vez, só é possível quando se tem um objetivo claro, quando se sabe exatamente onde se deseja chegar com as atividades realizadas. Lembrando uma citação de Paulo Freire:

- Eu, agora, diria a nós, como educadores e educadoras: ai daqueles e daquelas entre nós que pararem com sua capacidade de sonhar, de inventar sua coragem, de denunciar e de anunciar. Ai daqueles e daquelas que, em lugar de visitas de vez em quando o amanhã, o futuro, pelo profundo engajamento com o hoje, com o aqui com o agora, ai daqueles que em lugar desta viagem constante ao amanhã, se atrelam a um passado de exploração e de rotina. (FREIRE, 1982, p. 101).

2.2. – Formação continuada para os docentes

A gestão participativa preocupa-se em promover um clima favorável, de fraternidade e diálogo, para todos. Que crie um ambiente de convívio não apenas entre os professores, mas destes com seus alunos. Isto sempre procurando estabelecer uma formação continuada de qualidade ao seu corpo docente, que possa propiciar a integração dos grupos, estabelecendo atividades interligadas, tais como: debates, reflexões de textos, atividades coletivas, treinamentos, sempre com propósito de desenvolver um clima integrador e dialógico.

Formar professores implica compreender a importância do papel da docência, propiciando uma profundidade científico-pedagógica que os capacite a enfrentar questões fundamentais da escola como instituição social que implica as ideias de formação, reflexão e crítica (VEIGA, 2010, p. 14).

Um dos efeitos de um bom clima na organização escolar é o sucesso dos alunos na aprendizagem, que são resultados da eficácia dos professores e para que esses profissionais consigam fazer bons trabalhos, é necessário que estejam motivados, com carga horária de trabalho justa, boa relação com direção e colegas, o rendimento, a eficácia educacional, material didático e que tenham participações nos projetos pedagógicos da instituição.

A formação de professores podem desempenhar um papel importante na configuração de uma nova profissionalidade docente. Estimulando a emergência de uma cultura profissional no seio do professorado e de uma cultura organizacional no seio das escolas. (NÓVOA, 1992, p.24)

É importante que na formação continuada o professor desenvolva a capacidade de refletir sobre sua prática educacional, pois é através do processo reflexo que terá consciência da sua função como educador. Dessa forma, ele será capaz de se adaptar as diversas mudanças educacionais e enfrentar as dificuldades encontradas na sala de aula.

A construção da identidade profissional de professor depende em boa parte das formas de organização do trabalho escolar. Em especial, depende de uma boa estrutura de coordenação pedagógica que faça funcionar uma escola de qualidade, propondo e gerindo o projeto pedagógico, articulando o trabalho de vários profissionais, liderando a inovação e favorecendo a constante reflexão na prática e sobre a prática (LIBÂNEO, 2008, p. 40).

É necessário que o gestor busque ferramentas para que a formação continuada faça sentido ao corpo docente e ao projeto político pedagógico da escola. Levando em consideração não apenas o aperfeiçoamento profissional teórico e prático, mas também os conhecimentos adquiridos pelos professores no seu cotidiano em sala de aula.

Assim, ao mesmo tempo em que se atribui grande forças as experiências do professor, acumuladas ao longo de sua vida – que, em geral, constituem inspiração, na maioria das vezes inconsciente, à sua configuração como um profissional ao longo da carreira – entende-se que essa configuração deva ser acompanhada pelo que o presente trabalho entende como processo de formação continuada (MIZUKAMI, 2002, p. 16)

Para Libâneo (2008), a formação continuada é uma maneira diferente de ver a capacitação profissional de professores. Visando o desenvolvimento pessoal e

profissional mediante técnicas de envolvimento dos professores na organização da escola, na articulação do currículo, nas atividades de assistência pedagógico-didática em conjunto com a coordenação pedagógica, nas reuniões pedagógicas, nos conselhos de classe.

Nóvoa (2011), enfatiza a necessidade de uma formação de professores construída dentro da profissão. Observou um grupo de estudantes e professores de Medicina, destacou alguns pontos que podem servir como roteiro de educação continuada: 1) formação sendo realizada a partir da análise da prática, do concreto; 2) identificação de aspectos a necessitarem de aprofundamentos teóricos; 3) existência de uma reflexão em grupo que gere uma reelaboração da teoria para a prática; 4) preocupação em buscar e introduzir melhorias, no caso, a extrema importância da educação continuada de professores como espaço para mudanças nas rotinas de trabalho, pessoais, coletivas ou organizacionais.

Considerando todas as teorias desenvolvidas pelos autores, é evidente a importância do processo de formação continuada aos professores. Sendo vista com um processo contínuo, em busca de melhorias, com os objetivos de melhorar aprendizagem dos alunos e as teorias e práticas dos educadores. Esse processo deve ser feito por meio da gestão participativa, através de reflexões e atividades conjuntas entre o gestor e o corpo docente.

CAPÍTULO III

FORMAÇÃO CONTINUADA DA ÁREA DE VOZ DO GURI SANTA MARCELINA

3.1 – Problematização

Quais são as ações necessárias da gestão para melhoria da formação continuada dos docentes visando um trabalho integrado com os professores e um novo currículo da área de voz que atenda às necessidades do programa Guri Santa Marcelina?

3.2 – Público Alvo

O programa Guri Santa Marcelina tem as seguintes áreas de ensino de música: voz (constituídos por professores de coral, canto e pianista correpetidor), teoria musical, iniciação musical, instrumentos de madeiras, instrumentos de metais, instrumentos de percussão, instrumentos de cordas dedilhadas e instrumentos de cordas friccionadas.

O público alvo atual deste projeto de formação continuada é composto por 73 professores da área de voz. Esta formação iniciou-se em 2013 com apenas professores de canto e professores correpetidores de piano e no ano seguinte passou a envolver também os professores de coral.

3.3 – Justificativas

O processo seletivo do programa seleciona prioritariamente professores com domínio de música e, por vezes, estes não têm o conhecimento dos processos de aprendizagem, da filosofia da educação, do pensar de um educador e como tratar o aluno como um educando.

Desta maneira, a supervisão e coordenação pedagógica do Guri Santa Marcelina trabalham na necessidade de uma formação continuada para o seu corpo docente, se importando na educação continuada do professor de música. Ou seja, que a escola possa oferecer ferramentas para que seus colaboradores consigam atuar dentro de salas de aula como verdadeiros educadores, e não apenas transmissores provisórios de algum tipo de conhecimento específico.

Os professores da área de voz são divididos de acordo com as necessidades dos 46 polos localizados na grande São Paulo. Todas as aulas de canto e coral são ministradas por um professor regente e um professor correpetidor de piano. Em 2013, foram feitas visitas nos polos pelo supervisor da área. Também foi elaborado um material e enviado a todos os professores com perguntas específicas sobre a proposta pedagógica, tudo isso visando aperfeiçoar a matriz curricular do programa.

Antes da formação continuada iniciada em 2013, a área de voz do Guri Santa Marcelina apresentava o seguinte cenário:

- Durante as aulas, o professor correpetidor ficava subjugado ao piano, enquanto o professor regente era responsável pelo planejamento de aulas, didática com os alunos e escolha de repertório – sendo que não há nenhuma relação hierárquica entre os dois.

- A maioria dos professores desconhecia o PPP do programa Guri Santa Marcelina.

- Cada professor construía seu currículo, ementa do curso, os objetivos, os conteúdos programáticos e critérios de avaliação.

- O conteúdo ministrado por um professor regente e professor correpetidor de piano difere muito do ministrado por outro professor regente e professor correpetidor de piano.

- Cada professor tinha um critério diferente para escolha de repertório: as peças escolhidas pelos professores nem sempre eram adequadas ao grupo de alunos – existiam problemas com relação às tonalidades vocais dos estudantes e incoerências entre o conteúdo e a faixa etária.

- A cultura da área de canto do Guri tendia a privilegiar o canto lírico.

- A coordenação pedagógica não tinha informação total do que estava sendo trabalhado com os alunos.

3.4 – Ações

A partir deste cenário, foram feitas diversas reuniões pedagógicas e capacitações entre o supervisor e os professores, onde foi discutido de forma participativa um novo currículo. Então, foi montada uma nova matriz curricular e método para a área de canto e pianista correpetidor, que em 2014 também passou a integrar a área de coral. Essas novas diretrizes geraram as seguintes ações:

- O professor regente e o professor correpetidor de piano devem trabalhar juntos, ou seja, devem ser corresponsáveis no ambiente educacional, para uma melhor aprendizagem dos alunos.

- Foram trabalhados com os professores o que é planejamento de aula e o que é plano de ensino, além de instituir-se um modelo para instrumentalizar os professores sem fixar um padrão.

- Incentivar repertório mais abrangente, que incluía canto popular, gospel e contemporâneo, além do canto lírico, que foi mantido.

- A matriz curricular e o método de canto devem ser feitos em conjunto pelos professores regentes, professores correpetidores e o supervisor pedagógico, levando em consideração o PPP do programa Guri Santa Marcelina e a realidade dos alunos e dos polos de ensino, sendo revisado semestralmente. Devendo definir claramente a todos os professores regentes e professores correpetidores:

- Ementa do curso
- Objetivos educativos
- Conteúdos educativos (prática, conceito, valor, conhecimento; conteúdos técnicos, conteúdos musicais; para dentro (essenciais) e para fora (complementares) da sala de aula)
- Critérios para avaliação continuada da aprendizagem
- Definido curso em 4 níveis sequenciais, considerando a condição de cada polo (matriz curricular e turmas), faixa etária, aulas em grupo, conhecimento e vivência prévios do aluno
- Necessidade de leitura musical
- Alinhamento com o Plano Político Pedagógico do Guri Santa Marcelina

- Atenção à filosofia pedagógica do Paulo Freire: caráter dialógico, respeito ao conhecimento prévio do aluno, construção da autonomia (educando que ensina a si próprio, professor cria condições) e pedagogia crítica (contextualizando aprendizagem e com olhar político-ideológico crítico acerca dos conteúdos)
- Atuar também como ponte para que o aluno tenha condições de ingressar em outras escolas de música – EMESP, ETEC, Escola Municipal, UNESP, USP, etc.
- Interligar o curso de canto com a vida sociocultural do aluno.

3.5. Contribuições da formação continuada

Além de todo embasamento teórico, para que as novas diretrizes que interferem diretamente no formato das aulas de canto pudessem ser aplicadas, foi necessário à colaboração e participação de todas as pessoas envolvidas no processo. Quem coordenou está formação foi o supervisor pedagógico da área de voz.

“Enxerguei a posição de supervisor como oportunidade de colaborar mais ativamente no programa. Eu não me candidatei à supervisão, foi um convite não esperado, porém, logo em seguida, a maior motivação foi trabalhar diretamente, em sinergia, com meus colegas professores. Buscamos a construção de uma atmosfera de colaboração e confiança entre os professores.”

Com os professores cada vez mais alinhados em seus propósitos e unidos, é possível estimular o crescimento do trabalho do corpo docente e melhoria da aprendizagem dos alunos. Com o envolvimento de todos os pontos nesse processo, o supervisor diz que os resultados atendem às expectativas criadas.

“Temos hoje um maior alinhamento com os valores e proposta do programa atingido através do e pelo coletivo de professores. Temos uma maior colaboração e confiança, devido ao ambiente emocional seguro construído pela equipe. Todas as conquistas foram coletivas, e não de poucos indivíduos.”

Nota-se atuação de gestão participativa pelo supervisor pedagógico, nesta formação em se preocupar e ter percepção de ver toda equipe dos professores motivados, participativos e envolvidos nas ações do programa. Os novos conceitos

trazidos pelo supervisor ecoaram de maneira positiva também entre os professores. Em entrevista, os professores falaram a respeito da contribuição das capacitações em suas atuações como educadoras e ressaltaram as atividades mais importantes nesse processo.

1) Qual contribuição das capacitações na sua atuação enquanto educador?

“Duas das principais contribuições das capacitações de canto, promovidas pelo supervisor, em minha atuação como educadora dentro do Programa Guri Santa Marcelina, foram à organização das ideias e estratégias pedagógicas, visando o melhor aproveitamento possível do aluno, levando em consideração sua bagagem musical, seus meios de atuação musical, seus objetivos ao procurar o curso, suas necessidades e dificuldades. Além disso, o olhar mais cuidadoso à importância e amplitude de possibilidades de atuação do professor pianista correpetidor em sala de aula, junto ao professor regente/cantor. Essas atitudes tem a importância de facilitar o fazer musical ao aluno, visando a experiência artística e humana que vai além do saber musical.” (Professor 1).

“Eu sou pianista nas aulas de Canto, Conjunto de Canto e Coral, e como tenho uma grande experiência com Educação Musical, minha participação sempre foi bem ativa nessas aulas, meu relacionamento com os professores parceiros sempre foi baseado no diálogo e na troca de experiências.” (Professor 2).

2) Para você quais as atividades foram mais importantes neste processo?

“As atividades e temas mais importantes tratados durante as capacitações, foram: planejamento de aulas com ações coordenadas e direcionamento pedagógico claro, promoção da autonomia de ação, pensamento e julgamento do aluno, otimização do tempo em sala de aula por meio de preparação e organização prévia das atividades que serão desenvolvidas, a parceria entre professor de canto/regente e professor pianista correpetidor, desde a elaboração do planejamento de aulas até a aplicação do conteúdo em sala de aula, erradicar a cultura da não-comunicação entre todos os profissionais envolvidos em uma ação, uso consciente do piano com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento da sensibilidade auditiva e ouvido interno do aluno.” (Professor 1).

“A minha primeira impressão nestas reuniões foi a de que a supervisão, com uma postura burocrática, estava exigindo que nós preenchêssemos papéis e mais papéis que serviriam para engessar e controlar a nossa prática docente. Mas, após cursar uma disciplina na pós-graduação em educação, e conversar mais vezes com o supervisor, entendi a necessidade de traçarmos um “caminho” que seria norteador da nossa prática docente, considerando o processo de aprendizagem musical na área de voz e que poderia ser

redesenhado a qualquer momento de acordo com as necessidades de cada polo ou cada turma. Percebi que, de acordo com o que vínhamos fazendo e que o supervisor constatou em suas visitas aos polos, estávamos de certa forma sobrecarregando nossas aulas com muitas informações e exigências ao mesmo tempo, desconsiderando o processo de aprendizagem. ” (Professor 2).

Observam-se as contribuições positivas que as capacitações trouxeram aos educadores, uma vez que o PPP do programa Guri foi apresentado, os direcionamentos pedagógicos ficaram claros, melhorando assim, o trabalho em equipe dos professores, tendo maior conscientização e preocupação com aprendizagem dos alunos, levando em consideração sua bagagem musical e dificuldades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do trabalho, foi apresentada a experiência de formação continuada dos professores no programa Guri Santa Marcelina. Procurou-se, em especial, analisar as contribuições do gestor escolar para motivação e melhoria do trabalho dos professores.

Sendo relevante que os educadores conheçam a gestão, organização da escola, o projeto político pedagógico, de forma que possam compreender, participar e contribuir para a melhoria da escola e da aprendizagem dos alunos.

A liderança é importante para que os planejamentos e ações pedagógicas sejam claros e assegurem a participação de toda equipe de educadores. Tendo um trabalho em conjunto, no qual os profissionais possam dialogar, discutir e trocar experiências com seus colegas de trabalhos e com o gestor.

É nesse contexto que a formação continuada deve ser planejada, colaborando para que os educadores possam conhecer melhor sua organização, construir novos conhecimentos, repensando as suas técnicas de forma reflexiva e crítica. Os professores devem ter consciência da sua responsabilidade e seu papel como educadores, tendo como objetivo o melhor aproveitamento possível do aluno: respeitar a autonomia, sua bagagem de conhecimento, as necessidades e dificuldades.

Outro ponto mostrado no trabalho, a construção do novo currículo da área, feito em conjunto com os professores, atendendo as necessidades do programa Guri Santa Marcelina e respeitando a realidade de seus alunos.

Por fim, o processo de formação continuada contribui para a vida profissional do professor, considerando que ele precisa estar atualizado e preparado para enfrentar os desafios no cotidiano escolar. Uma formação contínua possibilita que os professores tenham novas descobertas, trabalhem em conjunto com outros educadores, ampliem seus horizontes, tenham novas expectativas. Isto refletirá na aprendizagem dos alunos e na melhoria da escola.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, H. Gestão, Projeto Pedagógico e Compromisso: Compartilhando Saberes. Para uma formação de professores construída dentro da profissão Fazendo Educação Continuada. São Paulo: Avercamp, 2005.

ALONSO, M. O papel do diretor na administração escolar. 3ª edição. São Paulo: DIFEL, 1976.

BRUNO, M. Tecendo Cidadania no Território da Educação Musical. A experiência do Programa Guri Santa Marcelina. Tese (Doutorado em Educação e Currículo) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2013.

Educação Popular na Escola: A atualidade da Visão Freireana. In: Saul, Ana Maria (Org.). Paulo Freire: Um Pensamento atual para compreender e pesquisar questões do nosso tempo. São Paulo: Editora Articulação Universidade ou Escola, 2005.

FREIRE, P. Pedagogia do Oprimido. 47 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2008.

_____. Pedagogia da Autonomia. São Paulo: Paz e Terra, 2010.

_____. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

_____. Educação: o sonho possível. In: BRANDÃO, Carlos R. O educador: vida e morte. Rio de Janeiro: Geral, 1982.

_____; Conscientização. São Paulo: Moraes, 1980.

HUNTER, J.C. O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2004.

LIBÂNEO, J.C. Organização e gestão da escola: os professores e a construção coletiva do ambiente de trabalho. In: NÓVOA, Antônio (Org.) Os Professores e sua Formação. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

LUCK, H. Ação integrada: administração, supervisão e orientação educacional. 9.ed. Petrópolis: Vozes, 1990.

_____; Heloísa Lück fala sobre os desafios da liderança nas escolas, Gestão Escolar, 2009. Disponível em: <http://gestaoescolar.abril.com.br/formacao/toda-forca-lider-448526.shtml>. Acesso em: 01 de Julho de 2015.

MIZUKAMI, M.G.N. Formação de professores: Concepção e Problemática Atual. São Carlos: EdUFSCAR, 2002.

NOVOA, A. Para uma formação de professores construída dentro da profissão 2011.

_____. Os professores e sua formação, Lisboa: Dom Quixote, 1992.

MOREIRA, A.F.B, CANDAU, V.M. Indagações sobre currículo: currículo, conhecimento e cultura. Brasília: MEC-SEB,2008.

PONTUAL, P. Contribuições de Paulo Freire e da Educação Popular à Construção do Sistema Educacional Brasileiro. In: Revista e – curriculum, São Paulo, Programa de Pós-graduação Educação: Currículo, PUC-SP,V.7, n.3, 2011.

SACRISTÁN, J, G.; GÓMEZ, P. Compreender e Transformar o Ensino. 4a ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.

VEIGA, I. P. A. Docência como atividade profissional. In VEIGA, Ilma Passos Alencastro; D'AVILA, Cristina (Orgs.). Profissão docente: Novos sentidos, novas perspectivas. 2. Ed. Campinas, SP: Papirus, 20

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro da entrevista semiestruturada Professor/Professora

Nome: (identificação opcional): _____

Idade: _____ Gênero: Feminino () Masculino ()

Há quanto tempo é Professor (a) no Guri Santa Marcelina: _____

Formação Acadêmica: _____

- 1) Qual contribuição das capacitações na sua atuação enquanto educador?
- 2) Para você quais as atividades foram mais importantes neste processo?
- 3) Outras observações ou considerações importantes (caso ache interessante).

APÊNDICE B - Roteiro semiestruturado da entrevista Supervisor da área de voz

Nome: (identificação opcional): _____

Idade: _____ Gênero: Feminino () Masculino ()

Há quanto tempo é Supervisor (a) no Guri Santa Marcelina: _____

Formação Acadêmica: _____

- 1) O que motivou assumir a supervisão?
- 2) Depois da formação quais foram às ações mais significativas (relação aos professores e alunos)?
- 3) O que você destacaria dos resultados alcançados pela equipe?
- 4) Outras observações ou considerações importantes

ANEXOS

ANEXO A – Propósito do curso de voz no programa Guri Santa Marcelina no plano de trabalho – contrato de gestão

Curso sequencial

Modalidade adequada para alunos de 10 a 18 anos que têm vontade de se dedicar ao estudo de música durante, pelo menos, quatro anos, o Curso Sequencial oferece ao jovem a chance de aprender a cantar ou a tocar um instrumento de forma fundamentada e consistente. O primeiro ano de curso (Sequencial I) tem três disciplinas obrigatórias – Canto Coral, Teoria Musical e Aula de Instrumento, além da frequência ao horário de estudo. Nos três anos seguintes do curso (Sequencial II, III e IV) acrescenta-se mais uma aula de Prática de Conjunto – de Instrumento ou de Canto – conforme a opção do aluno, e mais a frequência ao horário de estudo.

Descrição das disciplinas:

Canto Coral: aulas em grupos de até 35 participantes, ponto de encontro de todos os alunos. Por meio de músicas que estimulam o gosto pelo cantar em conjunto, nesta disciplina os alunos têm a oportunidade de desenvolver, também, habilidades musicais globais tais como senso rítmico e melódico, consciência corporal, afinação, espírito crítico, entre outros. O professor desta disciplina conta com atuação presencial de um pianista acompanhador.

Instrumento ou Canto:

- a) Sequencial I – Aulas coletivas heterogêneas em grupos de até 12 alunos, esta disciplina oferece uma introdução, por meio da experimentação e da vivência em conjunto ao conhecimento das famílias instrumentais, para posterior opção por parte do aluno. As modalidades oferecidas são: Madeiras (Flauta, Clarinete e Saxofone), Metais (Trompete, Trompa, Trombone, Eufônio e Tuba), Percussão, Cordas Agudas (Violino e Viola), Cordas Graves (Violoncelo e Contrabaixo), Cordas Dedilhadas (Violão, Bandolim e Cavaquinho) e Canto.

- b) Sequenciais II, III e IV: Aulas coletivas homogêneas em pequenos grupos nas quais o aluno aprenderá as bases técnicas e expressivas do canto ou do instrumento escolhido. Desenvolverá ao longo dos anos, o conjunto de capacidades necessárias para se tornar um competente cantor ou instrumentista e para prosseguir seus estudos profissionalmente. As modalidades instrumentais oferecidas: violino, viola, violoncelo, contrabaixo acústico, flauta doce, flauta transversal, clarinete, saxofone, oboé, fagote, trompete, trompa, trombone, tuba, eufônio, percussão, bateria, guitarra elétrica, contrabaixo elétrico, piano, cavaquinho, bandolim e violão.
- c) As aulas de Canto contam com a atuação presencial de um pianista acompanhador.

Prática de Conjunto: Sequenciais II, III e IV: aula em grupos de até 30 alunos reúne cantores ou diferentes instrumentistas para desenvolver habilidades necessárias à execução da música feita em conjunto e para reforçar os conteúdos técnicos aprendidos. Repertório variado será trabalhado para ser apresentado ao público em concertos e eventos. Cantores formarão Madrigais, Violonistas formarão Cameratas, Instrumentistas de Cordas formarão Quartetos ou Orquestras de Cordas; Instrumentistas de Sopros e de Percussão integrarão Bandas. Alunos que estudam instrumentos característicos de música popular participam das disciplinas Prática de Música Popular – Guitarra, Contrabaixo Elétrico, Piano e Percussão – ou Regional de Choro – Violão, Cavaquinho, Percussão, Flauta e Bandolim.