



SALA DE APRENDIZAGEM

2

Esse conteúdo é parte integrante do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares

MENTORIA DE DIRETORES DE ESCOLA: ORIENTAÇÕES PRÁTICAS

Maria Cecília Luiz (org.)

São Carlos, 2022

© 2022, dos autores

Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)

Reitora

Ana Beatriz de Oliveira

Grupo de Estudo e Pesquisa em Educação, Subjetividade e Cultura (GEPESC)

Coordenadora

Maria Cecília Luiz

Revisão Linguística

Marina Gimenez Parra

Vanessa Aparecida de Oliveira

Editoração Eletrônica

Jéssica Veloso Morito

Identidade Visual

Jéssica Veloso Morito

Ficha catalográfica

L953 Mentoria de diretores de escola: orientações práticas/
organizadora: Maria Cecília Luiz. -- Documento eletrônico
-- São Carlos: Autores, 2022.

1. Mentoria. 2. Educação 3. Escola. I. Título.

CDD – 370

CDU – 37

BASES TÉCNICAS E TEÓRICAS NA MENTORIA DE DIRETORES

Maria Cecília Luiz
Caroline Miranda Palmieri da Silva
Maria Carolina Rosa Orlando Barbosa

EMENTA: Trocas inspiradoras de diferentes profissionais. Narrativas pessoais e profissionais. Registro documental reflexivo e aprendizagem de *feedback* escrito. Diagnóstico da escola e identificação dos principais desafios. Elaboração e monitoramento do plano na mentoria.

OBJETIVOS GERAIS

- Compreender o valor das trocas inspiradoras de diferentes profissionais.
- Experienciar as narrativas pessoais e profissionais.
- Aprender a realizar *feedback* escrito.
- Diagnosticar e identificar os desafios da sua escola.
- Compreender a importância da elaboração do plano na mentoria.
- Saber como avaliar e monitorar o plano na mentoria.

1. MENTORIA DE DIRETORES: TROCAS E APRENDIZAGENS POR PARES

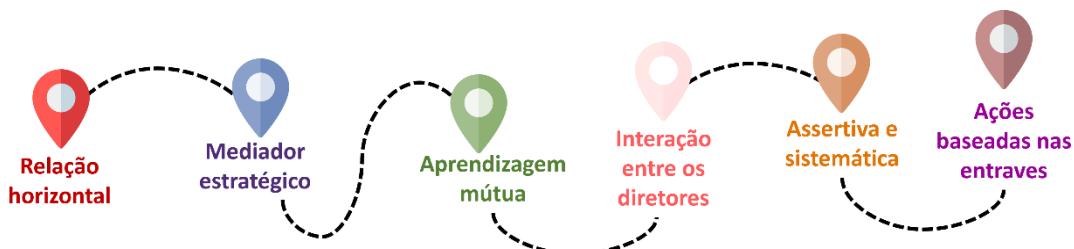
Para Inostroza, Tagle e Jara (2007), a mentoria é definida pelo processo colaborativo dos participantes e envolve: conversas, trocas de experiências, análises reflexivas e, por consequência, influências mútuas em busca de resoluções de problemas com o propósito de produzir saberes na prática.

Segundo autores como Calvo (2014); Damiani (2008); Inostroza, Tagle e Jara (2007), é fundamental manter uma relação horizontal entre os participantes da mentoria, mas também destacam a necessidade de ter um diretor mentor que atue como mediador estratégico, que acompanhe as dificuldades do grupo – principalmente,

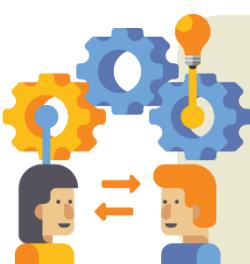
para realizar novas mudanças e ações –, que apoie os demais diretores mentorados, com a finalidade de garantir um relacionamento de aprendizagem mútua e bons resultados.

Ressalta-se que a interação entre diretores não pode ocorrer de forma hierárquica, mesmo tendo um diretor mentor, pois é necessário compreender que todas as necessidades e contribuições entre os gestores são importantes. A mentoria de diretores deve ser assertiva e sistemática, suas ações se baseiam nos entraves que vão surgindo nas práticas cotidianas, devido ao desafio de solucioná-los.

Merino e Melero (2017) discorrem sobre o que não é mentoria, isto é, não deve ser um ambiente destinado para realização de terapia, tampouco deve ocorrer avaliações de desempenho do diretor ou da escola. O diretor mentor não deve ser conselheiro da escola do diretor mentorado, mas ambos devem contribuir no processo de orientação: aprender com as experiências e os desafios compartilhados; aproveitar a oportunidade e estabelecer conexões e desenvolver novos procedimentos com objetivo de melhorar as interações.



Para Schunk e Mullen (2013) e Villani (2006), o *e-mentoring*, conhecida também como *mentoring online*, é realizada de forma virtual, em que os pares se comunicam pela internet pelo menos uma vez por semana, durante um período de seis meses a um ano. O *e-mentoring* é uma forma de realizar formação continuada para diretores, no caso de transições de cargos ou funções na gestão escolar; nas questões de organização de melhorias no ensino e aprendizagem dos estudantes e afins.



E-MENTORING: Mentoria *online*, usando como meios de comunicação plataformas e sistemas virtuais, por meio da internet. No caso da mentoria de diretores, os pares se comunicam pela internet pelo menos uma vez por semana, durante um período de seis meses a um ano.

Durante as trocas de experiências, os diretores têm oportunidade de obter auxílio nas atividades mais desafiantes – algo que sozinho teria mais dificuldade para executar, e podem compartilhar análises reflexivas sobre suas práticas. Para ocorrer a aprendizagem por pares é importante que o falar de um “outro” diretor seja legítimo, reconhecido, mesmo que ele pertença a realidades diferentes, conforme Cerdas e López (2005):

para que essa situação de interaprendizagem ocorra, é importante que aqueles que participam do diálogo e da reflexão reconheçam o outro como legítimo para aprender com ele, uma vez que é um colega de profissão. O outro, embora tenha conhecimentos, experiências e expectativas diferentes, constitui um contributo para a reflexão, porque é precisamente a multiplicidade que permite se abrir a novos olhares, questionamentos e reflexões (CERDAS; LÓPEZ, 2005, p. 4, tradução nossa).

Nas aprendizagens entre pares, conforme os autores, desenvolvem-se dinâmicas, de maneira gradativa e, nelas, os conhecimentos dos diretores provindos de suas práticas ficam visíveis, conforme os níveis de empatia e de confiança mútua. O diálogo entre os profissionais e a busca por soluções de problemas, aumentam a ocorrência de aprendizagens, levando-os a obter objetivos comuns de maneira mais explícita e consistente.



A mentoria de diretores pode ser encarada como um espaço em que se buscam soluções, a compreensão das causas e consequências dos desafios pelas trocas de experiências, vivências e afins; pois, por meio deste entendimento, as relações são mediadas e melhoradas. Nesta perspectiva, os educadores também contribuem para a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem de seus estudantes, auxiliam no

processo de escolarização, visto que se prontificam a exercerem o diálogo, com evidências de que os conflitos podem ser potencializadores de oportunidades para lidar com as diferenças.

Os diretores são encorajados a obterem novas posições em situações escolares corriqueiras, em razão da troca de papéis e/ou oportunidade de reformularem suas atitudes e valores pelas trocas. A ideia é desconstruir a imagem de um profissional ideal, ou mesmo parar de julgar alguns colegas diretores por conta de modelos institucionalizados.

Esse tipo de aprendizagem, também, permite que os diretores se sintam novamente encantados pela profissão, pois as diversas formas de conceber os processos pedagógicos, isto é, ter oportunidade de ouvir diferentes pensamentos, saberes e experiências enriquecem os debates profissionais e são indispensáveis na ocorrência de mudanças conceituais e práticas.

Segundo Jaarsveld, Mentz e Branwen (2015), a orientação de mentoria é importante para o crescimento do trabalho, para a criação da autoconfiança, numa relação em que diretores mentores e mentorados compartilham habilidades e estilo de liderança. Conforme eles passam mais tempo juntos a orientação passa a se desenvolver em um relacionamento duradouro e estável, promovendo especialmente objetivos pretendidos de confiança e habilidades.

2. FORMAS PRÁTICAS PARA OCORRER A APRENDIZAGEM POR PARES

Refletir sobre a aprendizagem por pares em um processo de mentoria significa valorizar a cultura colaborativa; estar atento à uma formação continuada cotidiana que atende as demandas do contexto escolar; priorizar à gestão democrática e à vinculação da comunidade – pois estimula a participação e a confiança para interagir e decidir sobre o percurso das atividades escolares –; favorecer a escuta ativa e a sensibilização das diferenças; e efetivar trocas que acolham e consideram os interesses coletivos.

Durante a mentoria de diretores, é importante que os diretores tenham o foco na situações-problema, por isso precisam desenvolver habilidades como:

Quadro 1: Habilidades a serem desenvolvidas pelo diretor

HABILIDADES QUE O DIRETOR PRECISA DESENVOLVER	
Descrever o que está acontecendo no momento (de forma oral e escrita)	
Valorizar as múltiplas perspectivas e respeitar a construção produzida no grupo	
Compreender a relevância de estabelecer mediações, acordos e escuta ativa	
Realizar as etapas da mentoria, com ações práticas que forem sendo acordadas pelo grupo, não esquecendo de registrar e solicitar auxílio quando necessário	
Promover a cultura colaborativa, isto é, desenvolver, implementar e avaliar estrategicamente ações para alcançar objetivos comuns	

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2022.

Todos estes cuidados resultarão em atitudes mais democráticas, como:

Quadro 2: Cuidados para atitudes mais democráticas



Compartilhar tomadas de decisões;
Desenvolver projetos ou planejamentos na perspectiva da cultura colaborativa;
Participação do processo;
Refletir sobre as ações estabelecidas e as possibilidades de realizá-las;
Buscar a multiplicidade de visões de todos os envolvidos com a escola auxiliando na consideração de diferentes aspectos, cenários e oportunidades;
Saber questionar;
Dar <i>feedbacks</i> escritos ou orais, pois estes refletem as evidências das mudanças ou das dificuldades existentes;
Ser claro ao se expressar, evitando deixar assuntos pendentes;
Ter autoconsciência das palavras e/ou ações dita no grupo e suas consequências;
Avaliar-se tanto em práticas bem-sucedidas como as com pouco êxito;
Identificar a necessidade de liderança distributiva;
Aprimorar dimensões inovadoras (sair da caixinha);
Delegar responsabilidades, aprendendo a compartilhar;
Identificar as demandas do ambiente escolar, interno ou externo;
Estabelecer conclusões lógicas com base em informações disponíveis.

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2022.

Os diretores precisam refletir sobre a forma como vão se comunicar, ou mesmo abordar questões polêmicas, expressando seus pensamentos e preocupações de maneira gentil e honesta.

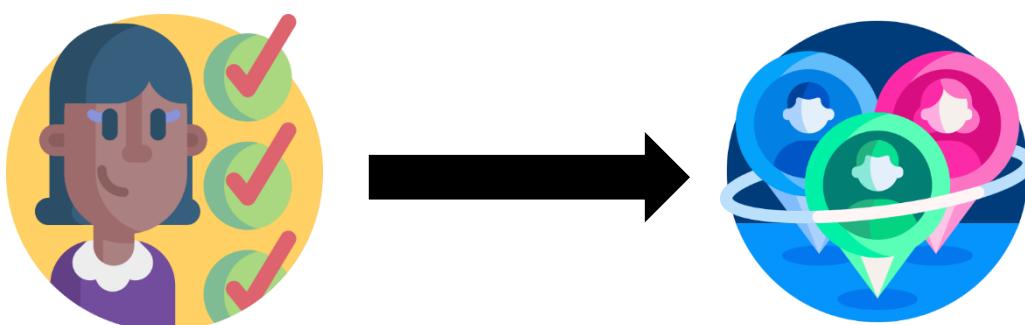
É necessário o gestor escolar conhecer seu contexto de trabalho para além do óbvio, ou seja, da visão comum. É preciso desenvolver a capacidade de ler e compreender a realidade escolar como fruto dos processos estabelecidos de acordo com seu público-alvo, o entorno, valores e a cultura escolar construída até sua chegada à escola (DALCORSO, 2020).

Segundo Dalcorso (2020), faz-se necessário empenhar-se em conhecer, de fato, cada escola de cada diretor participante da mentoria. Isso significa conhecer sobre as histórias, valores, referências, características próprias, dificuldades e conquistas, com finalidade de obter respostas específicas de forma intencional e planejada.

Para os autores, um dos desafios é desenvolver uma visão sistêmica e integradora da cultura escolar, “para que a promoção de decisões mais assertivas em benefício da qualificação da aprendizagem ocorra a partir da análise de diferentes perspectivas sobre o mesmo assunto” (DALCORSO, 2020, p. 65).

Nesse sentido, a mentoria busca desenvolver uma visão estratégica de diretores, levando em consideração a construção de processos que permitam conhecer o “contexto em que os resultados de aprendizagem são produzidos” (DALCORSO, 2020, p. 66).

Outro ponto essencial é ter um posicionamento democrático, para tanto, cada diretor deve respeitar a sua escola, isto é, a sua equipe escolar, para possíveis tomada de decisões coletivas, com princípios de equidade, inclusão e consideração pelas diferenças.



A mentoria é um processo de interação, e saber com quem vamos trabalhar é extremamente importante para estabelecer um contato verdadeiro, para que a mentoria seja realizada em um clima de confiança, com comunicação transparente.

3. ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS: QUATRO ETAPAS FUNDAMENTAIS

Ao contrário do que se imagina, novos projetos não surgem de grandes ideias, mas da identificação de problemas que precisam ser resolvidos e para os quais podemos encontrar diferentes soluções. Pode-se afirmar que a maneira mais coerente para resolver ou buscar soluções para desafios da escola é **elaborar projetos pedagógicos com ações possíveis**. É essencial que os diretores, durante a mentoria, não se esqueçam de algumas atitudes.

Para realizar essa formação continuada, mentoria de diretores, com êxito, sugere-se algumas estratégias metodológicas que auxiliam nesse caminho a ser traçado. Estas estratégias estão organizadas em quatro etapas:



O ponto de partida da mentoria de diretores são as narrativas pessoais e profissionais, como apresenta-se a seguir.

4. PRIMEIRA ETAPA: NARRATIVAS PESSOAIS E PROFISSIONAIS

Nos primeiros encontros, os diretores do grupo de mentoria devem se apresentar relatando suas trajetórias pessoais e profissionais. Essa é uma estratégia fundamental para que todos possam se conhecer, principalmente nas áreas pelas quais foram se aprimorando. O importante é que, mesmo atuando na mesma dependência

administrativa, haja descobertas de pontos desconhecidos, similaridades e convergências, elementos que incidam na criação de vínculo e empatia.

Essa conversa inicial, além de permitir o conhecimento das trajetórias pessoais e profissionais, também possibilita que os diretores iniciem o processo de reconhecimento das próprias fragilidades, bem como dos principais sentimentos e expectativas.

4.1 O que é uma narrativa?

Antes de realizar uma narrativa, é preciso entender o seu significado. São vários os autores que descrevem conceitos sobre as narrativas nas pesquisas em educação.

Destacam-se três componentes que se relacionam, a partir de:

1 HISTÓRIA

como o diretor envolve os sujeitos em determinados acontecimentos, num **espaço e tempo determinados**, e possibilita uma primeira interpretação do que é contado

2 DISCURSO

perceber a **forma específica** como a história é apresentada

3 SIGNIFICAÇÃO

uma **interpretação** que o diretor atribuiu a partir dos inter-relacionamentos da sua história e do seu respectivo discurso.

Quando se realiza uma pesquisa, como diferenciar história de narrativa?

História é a forma que o sujeito relata sua vida; a narrativa é a maneira que é descrita pelo pesquisador, isto é, como ele constitui as histórias pessoais e profissionais, de acordo com sua sistematização

Dessa forma, a narrativa como método de investigação pressupõe uma postura metodológica firmada na **interação entre investigador e participantes**, um jogo de relações baseado na **confiança mútua** no momento da coleta de dados e, depois, na sua interpretação.

4.2 Como conduzir uma reunião pedagógica com perspectiva de ouvir narrativas?

O diretor que estiver conduzindo a reunião pedagógica será o primeiro a contar sua história, diga para os demais diretores ou professores, se possível, tomarem como base a sua narrativa. Seja simples e honesto ao contar sua história.

A narrativa se constitui em um conjunto de acontecimentos sequenciados, de forma sintática e muito específica. É composta por **começo-meio-fim**, com um **assunto** – nós vamos propor o assunto para os diretores –, que encoraje a projeção de valores humanos a partir dela.

4.3 Quem são os participantes?

A princípio os participantes podem ser os diretores da mentoria, mas o diretor pode realizar esta atividade em sua escola com os demais educadores.

Fique atento aos participantes para garantir tempo de fala igual para todos. Lembre-se de que algumas pessoas têm facilidade de falar sobre si e, outras, não. Por isso, é importante serem incentivadas e encorajadas a contar um pouco da sua vida pessoal e profissional. Crie um **ambiente acolhedor**, comece contando a sua própria história (diretor mentor).

A narrativa é uma oportunidade de todos os diretores de um mesmo grupo de mentoria se conhecer melhor. Ela propicia o entendimento do pensamento experencial do educador, ao **significado que dá às suas experiências**, à **avaliação de processos e de modos de atuar**, assim como permite aderir **aos contextos vividos e em que se desenrolaram as ações**, dando uma informação situada. São alguns exemplos de temáticas específicas passíveis de investigação por meio da narrativa. Perceba:

Quadro 3: Temáticas para narrativas



Os conceitos e valores que tenho a respeito das questões pessoais e sociais;
Maneira como pratico a gestão escolar;
Saberes educativo e pedagógico;
O que significa ensino e aprendizagem;
Para que serve uma formação continuada; etc.

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2022.

Lembre-se de que aquilo que eu mais valorizo é aquilo que eu vou destacar na história contada. Outro ponto é pensar que nem sempre o que eu valorizo é o que eu realizo. Por isso, é possível perceber aquilo que fica no plano ideal e no real.

Sugestão para a narrativa pessoal e profissional: pontos que devem ser garantidos para melhor conhecer os diretores:

- Nome completo;
- Idade;
- Local de nascimento;
- Família que pertence (pai, mãe, números de irmãos);
- Algo que foi importante na sua infância;
- Quem incentivou a sua vida escolar;
- Durante a sua escolaridade, quais são as boas lembranças?
- Durante a sua escolaridade, quais são as péssimas lembranças?
- Conte qual o professor que te marcou na sua adolescência. Por quê?
- Conte como foi o início da sua carreira no magistério.
- Conte a sua trajetória profissional até chegar no dia de hoje.
- Na gestão escolar, quais são as características da minha direção na escola?
- Se pudesse mudar algo o que faria diferente?

IMPORTANTE: Permita que o diretor acrescente ou relate algo que desejar (se desejar)

4.4 Como fazer a sistematização das narrativas pessoais e profissionais dos diretores?

Da mesma forma que a narrativa é ideal para ouvirmos as histórias de diretores – uma vez que essa nos oferece um meio de ouvir suas vozes e começar a entender sua

cultura, isto é, seu ponto de vista –, fazer a sua sistematização é importante para compreender e analisar o que foi relatado.

Ao realizar esta atividade, tem-se dois objetivos: conhecer melhor os diretores, e proporcionar que todos se conheçam entre si. Por isso, a importância de ouvir as histórias e criar as narrativas, com foco em compreender as vozes de cada um e de todo o grupo. Por exemplo: o que nos une? Quais são as semelhanças e as diferenças?

Antes de começar a analisar, entenda que seis fatores são importantes para considerar as narrativas. São eles:

Ao ouvir uma história...

1. às vezes, se tem um conhecimento de senso comum, mas ela é importante, pois revela como um sujeito percebe as relações com ele mesmo e com o mundo;
2. obtém-se o contexto significativo daquele sujeito, pois ele contextualiza o lugar;
3. oportuniza-se a oralidade, valoriza-se a expressão de um sujeito;
4. geralmente, aprende-se algo novo;
5. permite-se dar voz a um sujeito que se sente livre para dizer o que pensa;
6. não se separa pensamento e ação no ato de contar, entre o diálogo do narrador e de quem está ouvindo.



Por fim, pensando na questão das diferenças e dos valores que cada um assume durante a sua vida, é necessário que a mentoria de diretores seja realizada de maneira que se respeite o que cada um pensa – o “eu” e o “outro” –, pois cada um tem seu próprio posicionamento sobre diferentes assuntos, conforme a constituição de suas histórias, e isso deve ser considerado, principalmente, deve ser respeitado conforme os limites de cada um para que, com cautela, de forma democrática, se crie um coletivo.

Ao sistematizar as narrativas, é essencial produzir um registro reflexivo, isto é, um *feedback* escrito, para tanto, ressalta-se algumas dicas, a seguir.

5. SEGUNDA ETAPA: APRENDIZAGEM POR MEIO DE *FEEDBACK ESCRITO*¹

Os registros e *feedbacks* são documentos utilizados como fontes de informação e armazenamento de dados, além de serem instrumentos que auxiliam no processo de mentoria com finalidade de desenvolver estratégias de ação e aperfeiçoamento. Essas formas de registros são técnicas importantes, principalmente, na mentoria do tipo *mentoring* – que acontece virtual –, pois exige dos diretores uma organização muito atenta quanto aos agendamentos das reuniões on-line com antecedência; encontros a distância; rotinas com a comunicação virtual; e realização de um bom *feedback* escrito.

O QUE É O FEEDBACK ESCRITO?



Documentos

utilizados como fontes de informação e armazenamento de dados



Instrumentos

que auxiliam na finalidade de desenvolver estratégias de ação e aperfeiçoamento

Faz parte da mentoria de diretores, durante o processo formativo, fazer reflexões sobre suas práticas, por isso fazer um *feedback* personalizado torna-se imprescindível. Sabe-se que existem diferentes maneiras de elaborar um *feedback* – oral (presencial ou virtual), gravação em vídeo, videoconferência ou por escrito – e que todas as formas são relevantes, mas, também, complexas.

O *feedback* escrito é indispensável no ambiente virtual de aprendizagem (AVA), pois é algo que ficará gravado e poderá ser acessado a qualquer momento pelos pares.

¹ Baseado no livro LUIZ, M. C. (Org.). **Mentoria de diretores escolares:** formação e contextos educacionais no Brasil. São Carlos: SEaD-UFSCar, 2021.

Devido à exposição do que se escreve em um *feedback* escrito é primordial que este seja bem elaborado, uma vez que, escrito com estilo errado pode ser associado a algum tipo de recriminação, julgamento, condenação, quando na verdade deveria propiciar reflexões sobre ações e atitudes em busca de melhorias na gestão escolar, visto que se trata de processo formativo.

Neste material de apoio, a sugestão é de elaborar *feedback* escrito com base em três momentos distintos:



QUE BOM!
FAZER UM INÍCIO POSITIVO

toda ação ou tarefa realizada tem algo que pode ser elogiado. Reconhecer os pontos fortes e a forma como as pessoas podem usá-los para superar desafios



QUE PENA!
APRESENTAR POSSIBILIDADES DE MELHORIA

indicar com delicadeza os pontos fragilizados que podem ser reelaborados. Agradecer pelo empenho e colocar os pontos que não foram atingidos, sem críticas severas apontando falhas que podem ser mudadas



QUE TAL!
SISTEMATIZAR ALGUMAS IDEIAS

pontuar formas de apresentar a ação ou tarefa, além de propor encaminhamentos. Explicar as soluções para os desafios e como elas podem levar a outra pessoa a um crescimento e a novas oportunidades

O aprendizado que o *feedback* escrito propicia ajuda nas informações de trabalhos futuros – na medida em que traz reflexões sobre a prática atual – e indica novas oportunidades. Um *feedback* deve ser honesto, preciso e relevante, deve trazer em seu escopo uma análise conjunta das ações ou tarefas que devem ser realizadas, com perspectiva de cultura colaborativa (objetivos comuns).

Nesse sentido, o *feedback* permite:



Existem alguns princípios básicos que devem ser seguidos, para que o *feedback* escrito seja relevante. Embora sejam princípios relativamente simples, são de fundamental importância. São eles:

Quadro 3: Princípios básicos do *feedback*



Ajudar na construção das relações entre os diretores, por isso um feedback pobre proporcionará uma relação fraca; se for crítico ou ofensivo, assim será a relação; mas, se for positivo, a relação também será positiva.

Propicia atitudes cordiais, por isso é importante cumprimentar um colega de profissão e perguntar como foi seu final de semana, ou como ele se sente no momento.

Ter um contato “visual” adaptado para a escrita do *feedback* é essencial, pois dele surge um relacionamento *online*.

O cuidado em dar muita atenção ou dar qualquer espécie de tratamento diferenciado para pessoas que demandam mais retorno em *feedback*. Esses comportamentos podem criar relações desiguais entre o grupo.

Os relacionamentos devem ser mais amorosos, objetivando que todos os diretores participantes se sintam acolhidos. **Todos, sem exceção!**

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2022.

A partir de estudos de Cardoso (2018), obtém-se nove tipos de registros documentais ou *feedbacks* escritos dentro da categoria informativo e/ou avaliativo. Assim são denominados:

1. **Relato de experiência:** compartilhar alguma experiência profissional, acadêmica ou pessoal que tenha relação com o tema em discussão;
2. **Dica e/ou sugestão:** relacionadas a diferentes assuntos, como tecnologia, prática pedagógica etc.;
3. **Esclarecimentos:** esclarecer um ponto de vista que foi mal interpretado por outro participante do grupo;
4. **Concordância ou discordância:** geralmente vem acompanhada de uma justificativa;
5. **Questionamento:** perguntas lançadas para o grupo com o objetivo de estimular os participantes a expressarem suas opiniões;
6. **Solicitação:** envolve perguntas em relação a uma mensagem ou ideia;
7. **Informação solicitada:** via mensagens de feedback com informações solicitadas pelos colegas do grupo;
8. **Correção:** às vezes por ter compreendido de maneira equivocada algum conceito;
9. **Ampliação:** acrescenta-se um novo ponto relacionado aos assuntos.

Com base na **metodologia da cultura colaborativa**, siga as técnicas e estratégias que orientam a conduta das reuniões em geral:



NO INÍCIO DA REUNIÃO, o objetivo e a tarefa que precisam realizar. O trabalho colaborativo requer que todos visualizem os objetivos e, por isso, eles precisam ser explícitos e compartilhados.

DURANTE A REUNIÃO, estabeleça e garanta horários para que os participantes do grupo influenciem uns aos outros.

NO FINAL DA REUNIÃO, reflita sobre o entrosamento de todos(as) e sobre a qualidade da colaboração entre os pares. Faça uma avaliação ao final de cada reunião de trabalho – nos últimos cinco minutos.

Há alguns cuidados essenciais para as reuniões, elencaremos abaixo:

Estabeleça a comunicação mútua: crie um ambiente acolhedor e estimulante para que as pessoas se sintam confortáveis.

Diferenças de opinião sobre o assunto: aproveite para que todos expressem suas opiniões e discutam em conjunto para esclarecer um objetivo comum.

Quando houver falhas ou problemas: promova uma escuta ativa e não culpe ninguém em particular.

Promova espaços específicos para testar a empatia: permita e incentive desacordos, apontando suas opiniões.



Evite críticas destrutivas: promova o reforço positivo.

Quando houver diferentes pontos de vista: respeite as diferenças, pois discrepâncias de ideias não são de pessoas.

Garanta tempo suficiente para discussão: todos devem ter garantido o mesmo tempo de fala.

5.1 Conhecer a escola por meio de diagnóstico

Como já foi dito, as narrativas – profissionais e pessoais – contadas pelos diretores, no início da mentoria, são de grande valor para facilitar o entrosamento entre os pares, com vínculo acolhedor. Também, para descobrir um pouco mais sobre a escola de cada diretor participante, é interessante ter conhecimento sobre o documento oficial da escola: o Projeto Político Pedagógico (PPP).

Diagnosticar a escola é algo que os diretores estão acostumados a realizar todo início do ano, com instrumentos, geralmente, elaborados pelas Secretarias de Educação. Mas, afinal, por que é importante diagnosticar como a escola está?

Para promover o trabalho colaborativo e um planejamento pedagógico inovador, com base na cultura colaborativa, é imprescindível sensibilizar e mobilizar a comunidade escolar sobre a relevância e a necessidade de introduzir novas práticas ou modificar as

já existentes, a fim de buscar novas respostas para o contexto escolar que muda continuamente.

Tem-se como proposta que todos os diretores apresentem seus PPPs em uma reunião específica. Com base na aprendizagem por pares e *feedback* escrito, cada diretor deve ler um PPP de um colega e fazer suas análises².

Existe um passo a passo para facilitar a condução das reuniões:

1. **Autoavaliação e monitoramento:** será que há possibilidade de desenvolver um trabalho colaborativo ou de resolução de problemas na escola? *Pergunte aos diretores: Isso é possível?*
2. **Conscientização e propósito:** uma escola sem propósito não consegue ter objetivos comuns. A sensibilização da comunidade escolar sobre o trabalho colaborativo deve acontecer por meio do envolvimento com os propósitos de cada escola.
3. **Identificação de necessidades, desafios e/ou oportunidades:** nem sempre fazemos este tipo de reflexão sobre as nossas necessidades, desafios e/ou oportunidades, e este será o momento para isso. Faz-se necessário identificar o que a escola almeja, para isso, tem que se investigar quais são as suas percepções e ideias.
4. **Planejamento e desenvolvimento:** planejamento e desenvolvimento de práticas colaborativas, instalação de novas ações e acompanhamento do trabalho colaborativo - desenvolver os planejamentos de curto, médio e longo prazos são importantes para direcionar o trabalho colaborativo.

5.2 Trabalho em equipe e trabalho colaborativo, qual é a diferença?

Geralmente, estes dois tipos de trabalho – em equipe e colaborativo – são confundidos na prática, mas, na verdade, eles são semelhantes, mas diferenciados.

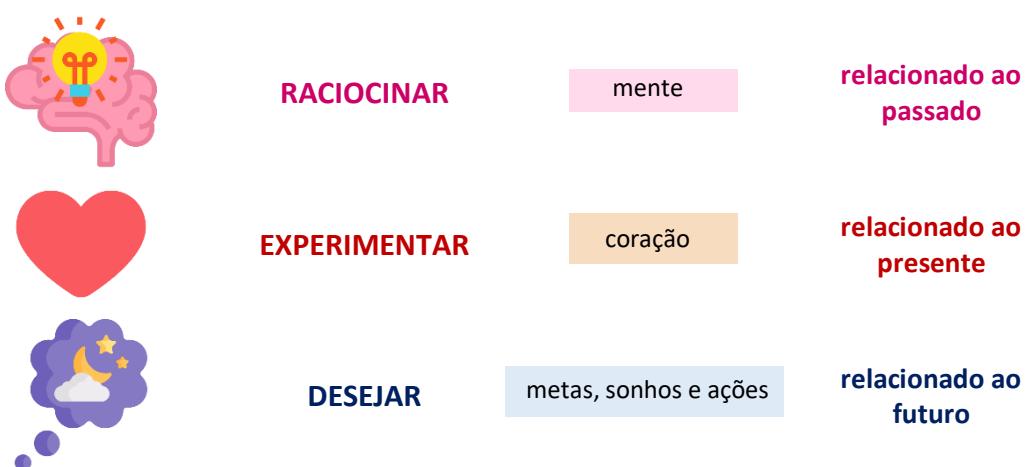
O **trabalho em equipe** significa que temos uma ação ou tarefa para resolver em conjunto e cada um é designado para realizar uma parte. O **trabalho colaborativo** pode ser realizado em conjunto ou não, mas deve ser colaborativo, isto é, tem de ter a colaboração de todos os integrantes.

² Este ponto específico de como analisar o PPP da escola será abordado e aprofundado durante os estudos da Sala 6.

Segundo Damiani (2008), no trabalho colaborativo, os membros de um grupo se apoiam para atingir objetivos comuns que são negociados pelo coletivo, estabelecendo relações que tendem à não hierarquização; ao contrário, busca-se uma liderança compartilhada, com confiança mútua e de corresponsabilidade na condução das atividades e nas ações desenvolvidas.

O trabalho colaborativo está relacionado às formas como os profissionais da educação trabalham juntos. Implica ter objetivos comuns na escola, algo que deve ser constituído por todos. Para o desenvolvimento dessas práticas, as atividades devem ocorrer com a intenção de zelar o trabalho individual, mas também realizar o trabalho de maneira coletiva (CALVO, 2014), o que diminui a pressão particular e possibilita mais proveitos de recursos e saberes existentes no contexto escolar.

O trabalho colaborativo fundamenta-se na suposição de que os sujeitos aprendem melhor quando interagem com os demais e se relacionam, por meio de novas ideias e conhecimentos, com características de compartilhamentos. Um exemplo disso seria sensibilizar a reflexão do PPP da escola, com uma estratégia metodológica de três estágios:



Para Bretas (2015), raciocinar, experimentar e desejar são dimensões associadas, respectivamente, à mente, ao coração e aos membros. Ao entender como se operam os três estágios é possível trazer para a discussão as vontades, intenções e motivações dos diretores. A ideia é ajudar na busca por possibilidades de atuação e a fazer projeções

futuras, o que está associado a esses três aspectos, tendo em vista que o raciocinar está relacionado ao passado, o experimentar ao presente, e o desejar ao futuro.

6. TERCEIRA ETAPA: ELABORAÇÃO DO PLANO NA MENTORIA

Depois de diagnosticar a escola, é interessante identificar os desafios que ocorrem no cotidiano ou, particularmente, do diretor. Antes de pensar em como fazer esta ação, faz-se necessário relembrar aquilo que dá base ao trabalho com a **cultura colaborativa**. O diretor mentor deve conversar com os demais diretores sobre a cultura colaborativa, tendo em vista estes três pontos importantes para que ela aconteça:



Diálogo e compromisso



Escuta ativa



Planejamento na mentoria

O diálogo é um instrumento que possibilita o aprofundamento das expectativas, autoconhecimento e identificação de aspectos que podem ser discutidos nos encontros de mentoria. O diretor mentor deve apresentar de forma clara o Plano de Mentoria, com propostas que devem ser seguidas da seguinte maneira:

1. **Apresentação da proposta das atividades;**
2. **Esclarecimento dos objetivos;**
3. **Realização;**
4. **Discussão e encaminhamentos;** e
5. **Acompanhamento e avaliação.**

A essência da mentoria passa pela qualidade das conversas e, por isso, os diretores devem usar a comunicação como estratégia para estabelecer uma relação equilibrada. A forma como se conduz um diálogo pode ser a chave que vai estimular um diretor a refletir sobre uma situação importante, identificando problemas, dilemas e

aprendizados. Nesse sentido, o diálogo deve cativar, de maneira que o estimule a refletir sobre suas experiências e buscar soluções no seu próprio contexto.

7. QUARTA ETAPA: MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Para Reeves (2016), o sucesso de uma ação pedagógica não depende do projeto ou da proposta em si, mas da profundidade e consistência da sua implementação. Nesse contexto, o monitoramento e a avaliação são pontos a serem destacados neste material de apoio. Após o encerramento de cada etapa ou atividade, alguém delegado pelo grupo de diretores deve se encarregar de sistematizar as informações coletadas. Para isso, é comum solicitar aos diretores que organizem as ideias que surgirem durante a mentoria para que possam ser incluídas em um documento oficial.

A cultura colaborativa é uma metodologia fundamental em abordagens teóricas e práticas que tratam da formação continuada, tendo como essência que estes “estudem, partilhem experiências, analisem e pesquisem juntos sobre as suas práticas pedagógicas, num contexto institucional e social específico” (VAILLANT, 2016, p. 11, tradução nossa).

Fazer o monitoramento e avaliar é algo a ser feito não somente no final de etapas, mas o tempo todo. Existem algumas dicas significativas para a monitoração, são elas:



Garantir que as reuniões da mentoria sejam sistematizadas e aconteçam constantemente;



Avaliar como estão sendo pensadas as elaborações de soluções e estratégias; e



Acompanhar o ritmo e a velocidade das mudanças, já que, às vezes, é preciso acelerar o processo, mas outras é preciso caminhar lentamente e refletir sobre ajustes.

Para identificar e enfrentar as resistências e obstáculos que surgem, propõem-se as seguintes ações:



Refletir sobre prioridades e manter sempre o foco;



Detectar as necessidades de formação e apoio;



Avaliar até que ponto as novas decisões e ações podem fortalecer ou mudar a escola.

Durante a mentoria de diretores, é comum surgir resistências quanto ao trabalho que está sendo proposto. Isso se deve ao fato de não ser fácil operar mudanças, pois se tem a tendência de manter aquilo que é mais confortável.

Uma das formas de resistir às mudanças é impedir que as ações que se propõem não aconteçam, por isso é fundamental que mais pessoas estejam envolvidas no monitoramento e acompanhamento do processo. Quanto maior a motivação, maior o alinhamento e a apropriação das ações necessárias.

Para que a mentoria de diretores aconteça, é crucial que cada diretor participante tenha as seguintes condutas: se reúna com uma equipe representativa da sua escola; agende reuniões constantes de avaliação do processo; e, estimule a participação, comunicação e compromisso de todos.

REFERÊNCIAS

- BRETAS, A. **Educação fora da caixa**. Minas Gerais: Creative Commons, 2015.
- CALVO, G. Desarrollo profesional docente: el aprendizaje profesional colaborativo. In: OREALC/UNESCO. **Temas críticos para formular nuevas políticas docentes en América Latina y el Caribe: el debate actual**. Santiago: OREALC/UNESCO, 2014.
- CARDOSO, A. C. S. O feedback aluno-aluno em um ambiente virtual de aprendizagem. **Trabalhos em Linguística Aplicada**, Campinas, v. 57, n. 1, 2018. p. 383-409.
- CERDAS, A. M.; LÓPEZ; I. El grupo de aprendizaje entre pares: una posibilidad de favorecer el cambio de las prácticas cotidianas de aula. In: ARELLANO, M.; CERDA, A. M. (Org.). **Formación continua de docentes**: un camino para compartir. Chile: CPEIP, 2005.
- DAMIANI, M. F. Entendendo o trabalho colaborativo em educação e revelando seus benefícios. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 13, n. 31, 2008. p. 213-230.
- DALCORSO, C. Z. et al. **Programa de mentoria**: de diretor(a) para diretor(a). Santo André: Elos Educacional, 2020.
- INOSTROZA, G.; TAGLE, T. Y.; JARA, E. Formación de mentores de profesores principiantes de educación básica. **Docencia**, Chile, n. 33, s/v, 2007. p. 57-63.
- JAARSVELD, Q.; MENTZ, K.; BRANWEN, H. Tutoria para diretores iniciantes: mentoria para diretores iniciantes. **Revista de Ciências Humanas**, v. 1, n. 55, p. 92-99, 2015. p. 92-99.
- LUIZ, M. C. et al. Metodologia do Programa de Mentoria: cultura colaborativa. In: LUIZ, Maria Cecília (Org.). **Mentoria de diretores escolares**: formação e contextos educacionais no Brasil. São Carlos: SEaD-UFSCar, 2021.
- MERINO, P.; MELERO D. **Acompañando a nuevos líderes educativos**: herramientas para la mentoria a directores noveles. Santiago: Universidad Diego Portales/CEDLE, 2017.
- REEVES, R. B. What is cross-cultural mentoring? An integrative literature review and discussion of the term cross-cultural mentoring. **International Journal of Coaching and Mentoring**, Canadá, v. 13, n. 1, 2016.
- SCHUNK, D.; MULLEN, C. Toward a Conceptual Model of Mentoring Research: Integration with Self-Regulated Learning. **Educational Psychology Review**, v. 25, n. 3, 2013. p. 361-389.
- VAILLANT, D. Trabajo colaborativo y nuevos escenarios para el desarrollo profesional docente. **Docencia**, Chile, n. 60, s/v, 2016. p. 5-13.
- VILLANI, S. **Mentoring programs for new teachers**: models of induction and support. Thousand Oaks: Corwin, 2006.