

# **BASES TÉCNICAS E TEÓRICAS NA MENTORIA DE DIRETORES**

**CURSO DE APERFEIÇOAMENTO EM  
MENTORIA DE DIRETORES ESCOLARES**

**Profa. Dra. Maria Cecília Luiz  
Profa. Ma. Caroline Miranda Palmieri da Silva  
Profa. Ma. Maria Carolina Rosa Orlando Barbosa**

*Realizado por:*

Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)

Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC)

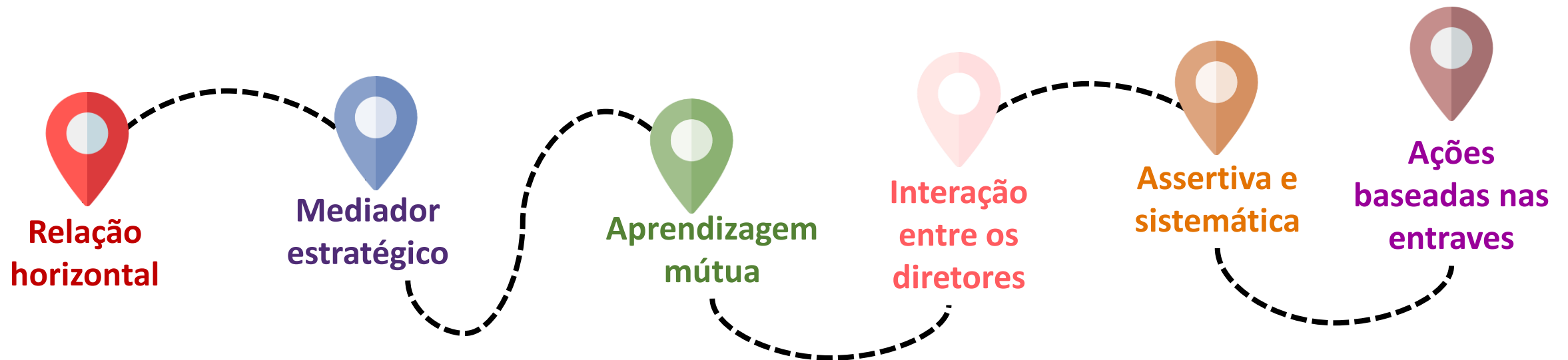
Grupo de Estudo e Pesquisa em Educação, Subjetividade e Cultura (GEPESC)



# MENTORIA DE DIRETORES:

*Trocas e aprendizagens por pares*

**MENTORIA** = Processo colaborativo dos participantes e envolve conversas, trocas de experiências, análises reflexivas e, por consequência influências mútuas.





# E-MENTORING

*mentoria on-line*

**E-MENTORING** = é uma **formação continuada realizada de forma virtual**



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



## OPORTUNIDADES DURANTE AS TROCAS DE EXPERIÊNCIAS:

1. Obter auxílio nas atividades mais desafiantes;
2. aprender com as experiências e os desafios;
3. diálogo entre os profissionais e a busca por soluções de problemas;
4. compartilhar análises reflexivas das práticas; e
5. falar do “outro” diretor deve ser legítimo, reconhecido, mesmo que ele pertença a realidades diferentes.

## RESULTADOS APÓS AS TROCAS DE EXPERIÊNCIAS

1. Melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem;
2. conflitos como potencializadores de oportunidades;
3. desconstrução da imagem de um profissional ideal.
4. oportunidade para ouvir pensamentos, experiências e saberes diferentes;
5. enriquecendo dos debates profissionais; e,
6. mudanças conceituais e práticas.



## POSICIONAMENTO DEMOCRÁTICO

cada diretor deve respeitar a sua escola e sua equipe para possíveis tomadas de decisões coletivas.



# APRENDIZAGEM POR PARES:

*Formas práticas*



**Cultura  
Colaborativa**



**Gestão  
democrática**



**Escuta ativa**



**Acolhimento  
dos interesses  
coletivos**



**Formação  
continuada**



**Vinculação da  
comunidade**



**Sensibilização  
das diferenças**



**Foco nas situações-problemas e desenvolvimento de habilidades que resultarão em atitudes mais democráticas**



**Habilidades**



**Atitudes mais democráticas**



Conhecer sobre as histórias, valores, referências, características próprias, dificuldades e conquistas, com finalidade de obter respostas específicas de forma intencional e planejada



# ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS:

*Quatro etapas fundamentais*

**1** NARRATIVAS  
PESSOAIS E  
PROFISSIONAIS

**2** APRENDIZAGEM  
POR MEIO DE  
FEEDBACK ESCRITO

**3** ELABORAÇÃO  
DO PLANO NA  
MENTORIA

**4** MONITORAMENTO  
E AVALIAÇÃO





# NARRATIVAS PESSOAIS E PROFISSIONAIS

1ª etapa

## O QUE É UMA NARRATIVA?

- 1 HISTÓRIA
- 2 DISCURSO
- 3 SIGNIFICAÇÃO



## COMO DIFERENCIAR HISTÓRIA DE NARRATIVA?

**História** é a forma que o sujeito relata sua vida; e  
**Narrativa** é a maneira que a história é descrita  
pelo pesquisador



- Interação entre investigador e participantes
- Confiança mútua



# REUNIÃO PEDAGÓGICA PARA OUVIR NARRATIVAS

**1** Diretor que estiver conduzindo a reunião pedagógica será o primeiro a contar sua história; e

**2** a narrativa se constitui em um conjunto de acontecimentos sequenciados, de forma sintática muito específica.

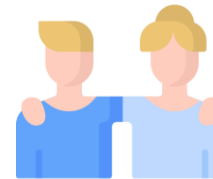


A narrativa propicia o entendimento do pensamento experiencial do educador, ao significado que dá às suas experiências, à avaliação de processos e de modos de atuar.

## PARTICIPANTES



tempo de fala igual para todos;



incentive e encoraje a contar um pouco da sua vida pessoal e profissional; e



crie um ambiente acolhedor, comece contando a sua própria história (diretor mentor).



# SISTEMATIZAÇÃO DAS NARRATIVAS

*Como sistematizar as narrativas dos diretores?*

O objetivo é **conhecer melhor os diretores** e proporcionar que **todos se conheçam entre si**.

Compreender as vozes  
de cada um e de todo o  
grupo

Sua cultura

Seu ponto de vista



A narrativa é ideal para perceber e ouvir os diretores – fazer a sua sistematização é importante para compreender e analisar o que foi relatado.



# FATORES IMPORTANTES NA NARRATIVA

*Ao ouvir uma história...*

Não se separa **pensamento e ação**  
no ato de contar

Revelar como um sujeito **percebe as relações com ele e com o mundo**

Permite-se **dar voz à um sujeito** que se sente livre para dizer o que pensa

Se obtém o **contexto significativo** daquele sujeito

Geralmente **se aprende algo novo**

Se oportuniza a oralidade, se **valoriza a expressão**





# APRENDIZAGEM POR MEIO DO FEEDBACK

*2ª etapa*

## 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



# BASE PARA ELABORAÇÃO DO FEEDBACK ESCRITO



**QUEM BOM**

**FAZER UM INÍCIO POSITIVO**

Elogiar e reconhecer os pontos fortes e a forma como as pessoas podem usá-los para superar desafios



**QUE PENA**

**APRESENTAR POSSIBILIDADES DE MELHORIA**

Cuidado com os pontos frágeis que não foram atingidos, sem fazer críticas severas, indicando falhas que podem ser mudadas.



**QUE TAL**

**REFLETIR SOBRE OPORTUNIDADES POSSÍVEIS**

Sistematizar ideias e ações com propostas de encaminhamentos.



## O FEEDBACK PERMITE:





# PRINCÍPIOS BÁSICOS DE UM BOM FEEDBACK

**Feedback empobrecido**  
proporcionará relações fracas

**Feedback crítico ou ofensivo** propiciará relações de violências e conflituosas

**Feedback positivo**  
acolhe, inclui e demonstra empatia

**Feedback amoroso e cordial** são importantes nos relacionamentos

**Feedback com contato "visual"** na escrita ajuda nos relacionamentos virtuais

Feedback com tratamento diferenciado entre pessoas pode criar relações desiguais no grupo





# ESTRATÉGIAS PARA REUNIÕES

*Com base na metodologia da cultura colaborativa*



## Início da reunião

Abordar o objetivo e a tarefa que precisam realizar



## Durante a reunião

Estabeleça e garanta horários para que os participantes do grupo influenciem uns aos outros



## Final da reunião

Refleta sobre a qualidade da colaboração entre os pares. (termômetro da objetividade da reunião)



## CUIDADOS ESSENCIAIS PARA AS REUNIÕES



1. **Estabeleça a comunicação mútua:** crie um ambiente acolhedor e estimulante para que as pessoas se sintam confortáveis.
2. **Diferenças de opinião sobre o assunto:** aproveite para que todos expressem suas opiniões e discutam em conjunto para esclarecer um objetivo comum.
3. **Quando houver falhas ou problemas:** promova uma escuta ativa e não culpe ninguém em particular.
4. **Promova espaços específicos para testar a empatia:** permita e incentive desacordos, apontando suas opiniões.
5. **Evite críticas destrutivas:** promova o reforço positivo.
6. **Quando houver diferentes pontos de vista:** respeite as diferenças, pois discrepâncias de ideias não são de pessoas.
7. **Garanta tempo suficiente para discussão:** todos devem ter garantido o mesmo tempo de fala.



## CONHECER A ESCOLA POR MEIO DE DIAGNÓSTICO

1. **Autoavaliação e monitoramento:** identificação da possibilidade de desenvolver um trabalho colaborativo ou de resolução de problemas na escola.

2. **Conscientização e propósito:** sensibilização da comunidade escolar sobre o trabalho colaborativo, envolvimento com os propósitos de cada escola.

3. **Identificação de necessidades, desafios e/ou oportunidades:** identificação do que a escola almeja, para isso tem-se que investigar quais são as suas percepções e ideias.

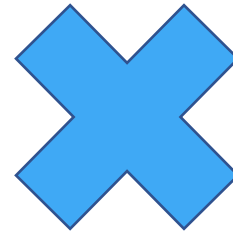

4. **Planejamento e desenvolvimento:** planejamento e desenvolvimento de práticas colaborativas, instalação de novas ações e acompanhamento do trabalho colaborativo (curto, médio e longo prazos).





## TRABALHO EM EQUIPE

uma ação ou tarefa para a resolver em conjunto e cada um é designado para realizar uma parte.



## TRABALHO COLABORATIVO

pode ser realizado em conjunto ou não, mas deve ser colaborativo, isto é, tem que ter a colaboração de todos os integrantes.



# ELABORAÇÃO DO PLANO NA MENTORIA

*3ª etapa*



**Diálogo e  
compromisso**



**Escuta ativa**



**Planejamento  
na mentoria**



# MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

4ª etapa

1. Garantir que as reuniões da mentoria sejam sistematizadas e aconteçam constantemente;
2. monitorar como estão sendo discutidas as soluções e estratégias de cada escola; e
3. acompanhar o ritmo e a velocidade das mudanças.

Surgem os *obstáculos como forma de resistência*:



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.



## MENTORIA DE DIRETORES



Bases técnicas e teóricas na mentoria de diretores  
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO EM MENTORIA DE DIRETORES ESCOLARES

