



# SALA DE APRENDIZAGEM 6

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



# PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO E A MENTORIA DE DIRETORES

Maria Cecília Luiz  
Alba Valéria Baensi  
Renata Pierini Ramos

**EMENTA:** Elaboração do Plano Político Pedagógico. Processo democrático e participativo. Etapas do PPP na mentoria. Diagnóstico da escola. Levantamento dos desafios. Hipóteses de soluções. Plano na mentoria (PNM) de diretores.

## OBJETIVOS GERAIS

- Conhecer o caráter processual, coletivo, democrático e interativo.
- Saber do caráter pedagógico e fazer o diagnóstico da escola pelo PPP.
- Elencar os desafios da escola para compor o PPP.
- Estabelecer um plano na mentoria de diretores, com hipóteses de soluções.

## 1. PASSO A PASSO DA MENTORIA DE DIRETORES

A mentoria de diretores constitui-se em uma **troca entre pares**, com o propósito de **auxiliar o diretor a compreender como gerir sua escola com êxito**. Para tanto, o primeiro passo é refletir sobre o processo de ensino e aprendizagem de seus estudantes, **identificar os desafios que vivencia** e **verificar como ser mais assertivo** nesta condução.



Compreender e fazer acontecer o fenômeno de ensino e aprendizagem é a finalidade da instituição escolar. Mas, também tem sido um dos seus maiores desafios, visto que o número de variáveis e possibilidades é enorme, conforme o grupo social, o tempo e o espaço. É com essa diversidade de crenças,

ideias, características embricadas com trocas de símbolos e bens, que se constitui o ambiente da escola. Assim, toda unidade escolar é estabelecida de forma institucional, intencional e sistemática por meio de métodos e regras, assim como organização, estruturação e transposição didática.



Pensando nessa constituição organizacional, faz parte das ações da escola elaborar e monitorar o Projeto Político Pedagógico (PPP), documento oficial, previsto na Lei de Diretrizes Bases (LDB) nº 9394/96, um registro escrito que só terá legitimidade se for desenvolvido com participação daqueles que estão envolvidos no seu coletivo: diretor e sua equipe gestora, professores, funcionários, estudante e seus familiares

A temática deste texto, “Projeto Político Pedagógico e a mentoria de diretores”, busca evidenciar como os diretores podem melhorar suas ações com relação à elaboração e ao acompanhamento do PPP, algo trabalhoso, pois este processo não acontece apenas com conhecimentos legais, mas depende da concepção, disposição e participação da gestão escolar e de todos os envolvidos de dentro e de fora da escola.

A gestão democrática, juntamente com a cultura colaborativa, a escuta ativa e o exercício do diálogo – respeitando as diferenças –, pode efetivar esse ambiente inovador. Na mentoria de diretores é imprescindível que os **desafios e hipóteses de solução** da escola estejam vislumbrados no Projeto Político Pedagógico (PPP) e que esse coletivo participativo, comunidade escolar e local, seja sensibilizado e comprometido, visto que não basta a escola conhecer seus principais desafios, o importante é que estes sejam resolvidos segundo as expectativas gerais de todo o grupo.

## 2. DIAGNÓSTICO DA ESCOLA: ANÁLISE DO PPP

A metodologia da mentoria de diretores orienta que os pequenos grupos de gestores apresentem seus PPP uns aos outros, com propósito de analisá-los e elaborar

um *feedback* escrito para cada um. Cada diretor deve ler um PPP de um colega e fazer suas análises, ação já descrita antes<sup>1</sup>.

Esta recomendação aos diretores é fundamental para que todos conheçam as distintas realidades de cada escola, mas com cautela, visto que o objetivo não é avaliar cada um dos PPP. Esta ação não deve se tornar avaliativa ou comparativa, pois não está em voga como cada PPP foi elaborado, ou quais elementos deveriam estar presentes em sua constituição ou não.

O primordial é observar se alguns fatores importantes estão delineados no documento e sistematizar o *feedback* escrito com base em algumas compreensões e análises. Desta reflexão sobre o PPP sucederá a desconstrução de saberes já estabelecidos e a renovação de ideias com alternativas ou possibilidades de novas práticas. Para facilitar o trabalho de análise do PPP, alguns fatores são apresentados neste texto (em ordem alfabética) como proposta.

O método prevê que o diretor observe se o PPP analisado tratou ou não dos seis fatores descritos a seguir e de como foram abordados:

<b>FATORES CULTURAIS</b>	são aqueles que expressam as experiências que a escola julga importante desenvolver e/ou compartilhar com os seus estudantes. Abarcam os critérios de convivência do cotidiano, da sala de aula etc. Esses fatores aparecem quando os educadores respeitam as diferenças de religião, gênero, raça, etnia etc., ou mesmo valorizam os costumes e condutas da comunidade, isto é, seus padrões culturais
<b>FATORES ECONÔMICOS</b>	são aqueles que explicitam as questões referentes ao financeiro da escola como, por exemplo, projetos públicos ou privados que foram ou serão financiados. Ou mesmo, quando a infraestrutura da unidade escolar precisa ser avaliada e/ou modificada, conforme recursos financeiros. Além disso, é importante ter dados do bairro com características da localização do entorno, do perfil econômico da comunidade e dos estudantes

<sup>1</sup> Esta importância da análise e *feedback* escrito do PPP já foi apontada na sala 2.

<b>FATORES FILOSÓFICOS</b>	são aqueles que revelam os fundamentos filosóficos da escola. Às vezes, são chamados de missão da instituição escolar algo imprescindível de se observar. Algumas indagações ajudam a perceber esses fundamentos como: que tipo de ser humano queremos formar? O que desejamos como sociedade? Que escola queremos?
<b>FATORES PEDAGÓGICOS</b>	são aqueles que estabelecem os conceitos de ensino e de aprendizagem ou a identidade pedagógica da escola. Neste universo, destacam-se a prática pela gestão democrática – a preocupação de constituir espaços coletivos –, ou seja, a participação deliberativa dos colegiados da escola – Conselho Escolar, Conselho de Classe, Grêmios Estudantis –, com efetivo poder de decisão. Além disso, é relevante estar atento para a forma como são referendados os seguintes fatores: conteúdos e currículo escolar; avaliação institucional e de larga escala; evasão, abandono e desistência; inclusão de alunos especiais (acessibilidade) e de tecnológica (ensino remoto) etc. Entre os fatores pedagógicos, é pertinente, também, incluir sistema de formação continuada para os profissionais da escola, algo determinante para o sucesso das questões educacionais
<b>FATORES POLÍTICOS</b>	são aqueles reputados em leis, federal, estadual e municipal, legislações ou regimentos que estruturam a escola em suas partes burocráticas. É crucial compreender se existe alguma citação, de forma específica, de Políticas Públicas de estado, assim como questões referentes à valorização do magistério, às formas de seleção de diretores e professores – indicados, eleitos, concursado etc. – ; plano de carreira do profissional da educação e tempo destinado à preparação de aula ou de hora coletiva pedagógica
<b>FATORES SOCIAIS</b>	são aqueles que evidenciam toda a história da escola e de sua comunidade local. Também é essencial dar notoriedade a relação da unidade escolar com a sociedade atual e de trabalho. É preciso averiguar como são descritas no PPP as questões sociais que determinam diretamente aspectos pedagógicos



Para além destes fatores, é essencial verificar também os desafios apresentados no PPP e as propostas para enfrentá-los. Isso porque, além do conhecimento proporcionado pela leitura e análise do PPP de escolas diferentes, esta metodologia oportuniza o diretor, por meio do *feedback* escrito, a ter uma visão de como outras pessoas enxergam sua unidade escolar, ou até que ponto o documento representa de fato o que ocorre nos espaços escolares.

Outro ponto importante do método é proporcionar “visitas”, presenciais ou virtuais, para conhecer os integrantes da escola que elaboraram o PPP. Este exercício de descobertas propicia a visão específica de cada escola, com suas singularidades que constitui uma identidade.

É importante que cada diretor participante da mentoria exerça o processo de análise e sistematização do PPP e das narrativas profissional e pessoal dos colegas<sup>2</sup>, pois desse procedimento obtém-se o diagnóstico da escola.

Compreende-se que:

[...] diagnosticar significa ir além da percepção imediata, da mera opinião (do grego, *doxa*) ou descrição, e problematizar a realidade, procurar apreender suas contradições, seu movimento interno, de tal forma que se possa superá-la por uma nova prática, fertilizada pela reflexão teórico-crítica (VASCONCELLOS, 2000, p. 190).

Neste momento, os diretores da mentoria conseguem problematizar questões conjuntas sobre: qual a concepção de escola e de educação que se tem e que se almeja? Qual a função da escola? Como os resultados positivos de desempenho escolar determinam a relação com a comunidade escolar e local? Até que ponto a escola influencia ou modifica a sociedade?

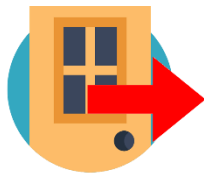


<sup>2</sup> O trabalho com as narrativas de diretores já foi abordado na sala 2.

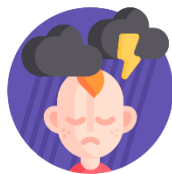
Este processo só se realiza na prática, tanto na mentoria como na escola, se o envolvimento e os relacionamentos entre os pares acontecem com diálogo e trocas de experiências. Lembrando que a cultura colaborativa não surge de forma espontânea, mas por meio de trabalho colaborativo (objetivos comuns), com uma expectativa intencional de instaurar esta concepção.

## 2.1 Organizar o trabalho colaborativo depois do diagnóstico da escola

Depois de diagnosticar a escola, o próximo passo é identificar os seus principais desafios, como, por exemplo: evasão escolar; desmotivação dos estudantes; uso e acesso às tecnologias; formação de professores; pouca participação das famílias etc. A proposta é realizar passo a passo algumas etapas durante a mentoria, mas também no coletivo das escolas de cada diretor.



**Evasão escolar**



**Desmotivação dos estudantes**



**Uso e acesso às tecnologias**



**Formação de professores**



**Pouca participação das famílias**

## 3. IDENTIFICANDO OS DESAFIOS DA ESCOLA

Mesmo que alguns diretores sintam certa dificuldade em identificar os desafios de sua escola, realizar tal tarefa faz parte do processo metodológico da mentoria. Dois contratempos podem ocorrer facilmente: primeiro, a resistência, pois ao verificar quais são as principais adversidades na escola, torna-se imperativo que os educadores busquem soluções e mudanças, o que muitas vezes gera desequilíbrio e desconforto. Outra hesitação é ter que identificar os problemas no início do processo, pois demanda reflexão sobre suas causas e consequências, um momento cuidadoso para não culpabilizar pessoas.



ações do **desejar** estão ligadas aos sonhos, aos projetos futuros, às possibilidades e expectativas, conforme metas traçadas pela escola.



**RACIOCINAR**

mente

passado

o que eu penso?



**EXPERIMENTAR**

coração

presente

o que eu sinto?



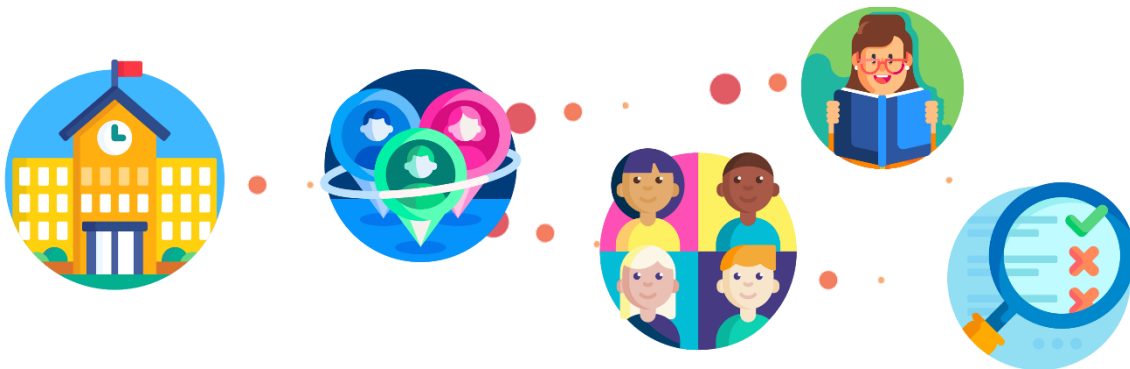
**DESEJAR**

sonhos

futuro

o que eu quero?

Além desses três pontos, outra forma de inspiração é utilizar o ciclo das estações e a lista de necessidades<sup>4</sup>. Neste sentido, pergunta-se: qual é o projeto de escola desejável? Quem construirá esse projeto? Como utilizar o PPP neste processo? O diretor e os educadores estão dispostos a enfrentar os desafios da escola? De que forma?



Na metodologia da mentoria de diretores, pressupõe-se que cada diretor deve observar os três pontos – raciocinar, experimentar e desejar –, conforme o resultado do *Mentimeter* (nuvem de palavras ou frases), e elaborar a sua sistematização de acordo com a técnica do *feedback* escrito e oral “*que bom, que pena, que tal*”. O próximo passo será apresentar essa sistematização para os atores da escola que a partir dos desafios elencará de forma coletiva hipóteses de solução.

<sup>4</sup> O ciclo das estações está descrito na proposta da sala 4.

#### 4. ESTABELECENDO AS HIPÓTESES DE SOLUÇÃO

Mais complexo que identificar desafios é pensar soluções para eles, e isso já se percebe nos primeiros em impasses, quando se busca conduzir todo processo com objetivos comuns de forma democrática, com envolvimento do coletivo. Outro empecilho corrente é a ausência de comprometimento de educadores, estudantes e seus familiares na constituição e realização de soluções, pois a escola atribui esta função apenas ao diretor e sua equipe gestora. Além disso, geralmente, existe certa dificuldade em elaborar hipóteses criativas, diferentes do que se está acostumado a pensar. Às vezes não é fácil pensar “fora da caixinha”, por isso, podem aparecer relutâncias no processo.

Independentemente dos percalços, faz parte da metodologia da mentoria de diretores estabelecer as hipóteses de solução, que, como o nome indica, são maneiras possíveis (hipóteses) que a escola deve buscar para tentar solucionar os seus desafios. Para dar seguimento ao método, é eminente que os diretores sensibilizem, novamente, os participantes com a reflexão sobre: como está a situação atual da escola em relação aos desafios selecionados? Quais pontos fortes a escola possui para enfrentá-los? Como resolver problemas sem culpabilizar alguém? Como eles poderiam ser resolvidos de forma coletiva?

Alguns deslizes durante esse processo metodológico podem ocorrer, visto que enumerar desafios e hipóteses de soluções é uma atividade pouco comum, por isso, nem sempre é possível perceber o que realmente está acontecendo na escola. A tendência é manter o foco em questões únicas como: da estrutura física, de temas abstratos ou diversificados demais, de indisciplina dos estudantes ou da incapacidade da equipe gestora etc. Assim, desvia-se a atenção para aquilo que nem sempre é o essencial para melhorar o desempenho do ensino e aprendizagem dos estudantes.

Elencamos alguns exemplos para serem repensados durante a mentoria de diretores:

**ESTRUTURAL**

A escola que vislumbra **somente problemas na estrutura física**

**DESAFIOS:** voltadas para as questões de infraestrutura escolar

*Exemplo:* pintura; construção de muro; reforma do telhado; do banheiro

**HIPÓTESES DE SOLUÇÕES:** a escola pública não tem autonomia para resolver desafios que envolvem recursos financeiros, implica em ficar estagnada na mesma situação

**ABSTRATA**

A escola que vislumbra **somente soluções abstratas**

**DESAFIOS:** voltados para questões amplas demais

*Exemplo:* empenho; desenvolvimento; união; motivação; conhecimento

**HIPÓTESES DE SOLUÇÕES:** a escola não foca em planejamentos de curto, médio e longo prazos, fica estagnada em questões amplas e abstratas

**ABRANGENTES**

A escola vislumbra **somente soluções diversificadas**

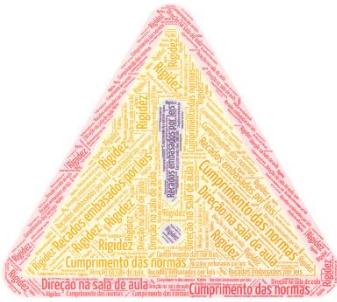
**DESAFIOS:** abrangentes, onde “cabe tudo”, muito global

*Exemplo:* parceria; diálogo; acolhimento; desafios de aprendizagem; projeto integrado; conscientização; trabalho em equipe

**HIPÓTESES DE SOLUÇÕES:** a escola não consegue definir um ou alguns desafios comuns da escola para focar na resolução, implica em ficar estagnada na mesma situação

**DISCIPLINADORA**

A escola vislumbra **somente questões de indisciplina escolar**



**DESAFIOS:** atitudes de estudantes com postura disciplinadoras, rígida  
*Exemplo:* comunicado embasados por leis; estudantes só participam das aulas após reunião com familiares; presença da direção na sala de aula; exigir cumprimento das normas da escola

**HIPÓTESES DE SOLUÇÕES:** a escola não consegue focar na resolução, visto que não há espaço para cultura colaborativa, implica em ficar estagnada ou criar conflitos que podem gerar situações de violência



### RELAÇÕES COM A GESTÃO ESCOLAR

A escola que vislumbra **somente as questões com a gestão escolar**

**DESAFIOS:** vinculados com a conduta da gestão escolar

*Exemplo:* auxiliar a gestora; empatia; responsabilidade; menos atestado

**HIPÓTESES DE SOLUÇÕES:** o diretor pode ser surpreendido com um posicionamento negativo da escola a seu respeito. As relações entre diretor e sua comunidade escolar são complexas e o gestor precisa estar preparado para embates e desafios conflitantes. A empatia é um bom começo



### ACOLHEDORA E RESOLUTIVA

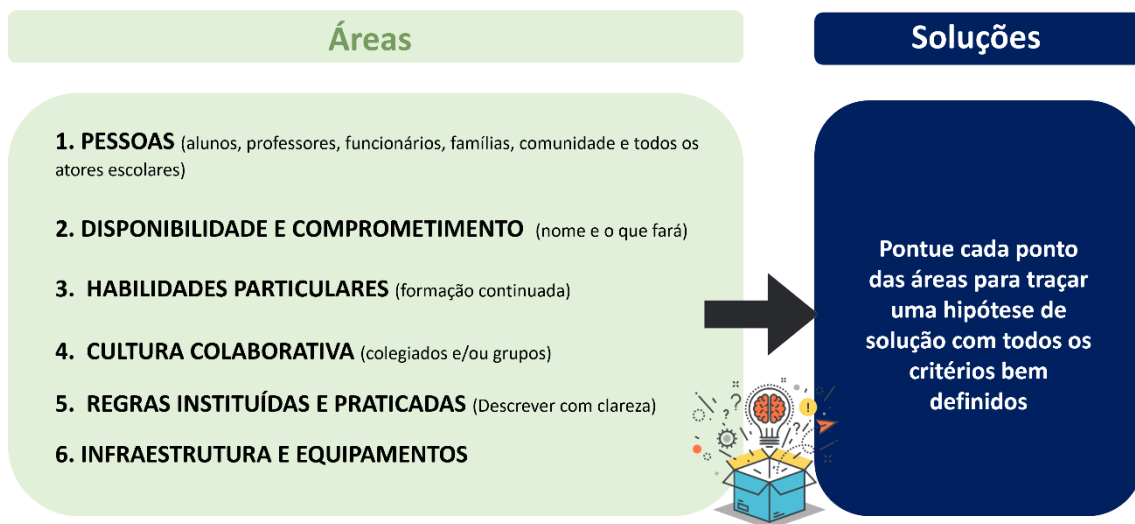
A escola que vislumbra desafios e hipóteses de soluções com **ações possíveis**

**DESAFIOS:** determina os principais desafios com possibilidades de alcance de ações de curto, médio e longo prazo

**HIPÓTESES DE SOLUÇÕES:** parte das áreas estabelecidas, consegue traçar um plano na mentoria conforme a realidade da escola, estabelece intervenções concretas que sanem ou diminuam os desafios.

## 5. REFLETINDO SOBRE O PLANO NA MENTORIA

Para o plano na mentoria, faz-se necessário pensar e preencher os três pontos distintos:




Para sistematizar os desafios e as hipóteses de solução, foi elaborado um quadro que possibilita uma melhor visualização, facilitando os pontos para o plano na mentoria, como se vê a seguir:



Quadro 1: Plano na mentoria

**PLANO DE MENTORIA DE DIRETORES**



DESAFIOS	ÁREAS	SOLUÇÕES
<p>1. primeiro desafio, descreva-o tentando ser direto sobre a dificuldade, suas causas e/ou consequências.</p>	<p><b>1. PESSOAS</b> (alunos, professores, funcionários, famílias, comunidade e todos os atores/agentes escolares)</p>	
	<p><b>2. DISPONIBILIDADE E COMPROMETIMENTO</b> (nome e o que fará)</p>	
	<p><b>3. HABILIDADES PARTICULARES</b> (formação continuada)</p>	
	<p><b>4. CULTURA COLABORATIVA</b> (colegiadas e/ou grupos)</p>	
	<p><b>5. REGRAS INSTITUÍDAS E PRATICADAS</b> (Descrever com clareza)</p>	
	<p><b>6. INFRAESTRUTURA E EQUIPAMENTOS</b></p>	

Fonte: Elaborado pela Profa. Dra. Maria Cecília Luiz, 2022.

É primordial lembrar que, conforme a metodologia for sendo desenvolvida e conduzida de forma democrática, no coletivo, mais chance do plano de mentoria ser realizado na íntegra. Por isso, novamente, há a necessidade de sensibilizar a todos os participantes com indagações, como: existe a escuta ativa para qualquer participante? Como são realizadas as comunicações? As perguntas geradoras que foram feitas ajudam a pensar nos principais problemas? O que realmente é importante para escola?

Depois de preenchido o quadro de plano na mentoria, os diretores em seus pequenos grupos de mentoria poderão acompanhar o desenvolvimento das ações em cada escola.

Antes de finalizar, acentua-se que a metodologia da mentoria de diretores fez deferência a três etapas importantes:



**Diagnóstico da situação da escola**



**Identificar os desafios e hipóteses de solução**

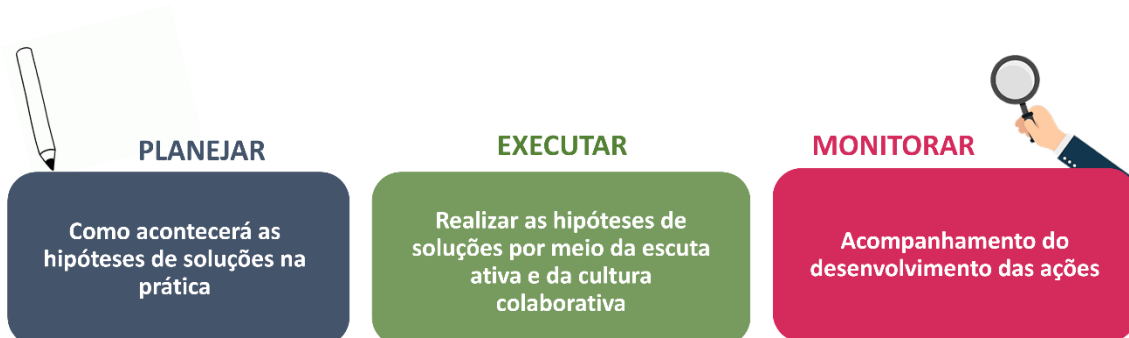


**Planejamento na mentoria de diretores**

com o objetivo de planejar, executar e monitorar

## 6. PLANEJAMENTO E ACOMPANHAMENTO DO PLANO NA MENTORIA

Os diretores, depois de planejarem como ocorrerá o plano na mentoria e as práticas para solucionar seus desafios, devem ficar atentos às datas e às execuções das ações estabelecidas. Entende-se que realizar as hipóteses de soluções por meio da escuta ativa e da cultura colaborativa, com objetivos comuns, significa estar preocupado com: identificar disponibilidades e necessidades de pessoas, comprometimentos, habilidades particulares etc.; estabelecer e seguir regras instituídas a todos; avaliar infraestrutura; comprar equipamentos etc. Além disso, todos os envolvidos com o plano na mentoria devem monitorar ou acompanhar o desenvolvimento das ações, a fim de que não se percam prazos e as intervenções possam, de fato, serem praticadas para gerarem transformações significativas na escola.



Ao finalizar este texto, entende-se que o reconhecimento de experiências na gestão escolar pondera mudanças pedagógicas, assim, o trabalho colaborativo desenvolvido na mentoria de diretores permite essa reflexão sobre as práticas exitosas.

Por vezes, a literatura na área da gestão entendia que o principal obstáculo para o desempenho de um bom diretor de escola era a ausência de domínio de conteúdos ou procedimentos pedagógicos, mas ao considerar as experiências de gestores, vê-se muita dificuldade na leitura e interpretação de problemas e desafios (ausência de escuta ativa), aqueles mais básicos que acontecem no dia a dia da escola, ou mesmo nas formas de resolver demandas ou de lidar com o possível descompromisso da comunidade escolar.

Muitos profissionais da educação, acostumados aos sentidos que circulam na linguagem cotidiana, apresentam dificuldades para resolver na prática problemas relacionados à comunicação, principalmente, quando utilizam jargões técnicos, conceitos pedagógicos, termos administrativos etc.

Faz-se necessário que os diretores da mentoria estejam atentos aos dizeres, por escrito ou oralmente, com relação a qualquer problema ou situação conflituosa, pois a valorização de cada ponto de vista de cada sujeito é a garantia de que a compreensão, por meio da comunicação, das ideias, experiências e objetivos sejam respeitados e contemplados no coletivo, como sugestões para novas estratégias.

## REFERÊNCIAS

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

VASCONCELLOS, C. S. **Planejamento**: Projeto de ensino-aprendizagem e Projeto Político Pedagógico. São Paulo: Libertad, 2000.