

NOVEMBRO/2024
EDIÇÃO 1

CADERNO Nº 5

**PROGRAMA DE
MENTORIA NAS
ESCOLAS**

POR UMA EDUCAÇÃO
PÚBLICA MUNICIPAL DE
QUALIDADE

PARA FAZER JUNTOS



PREFEITO

Eduardo Boigues Queroz

SECRETÁRIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO

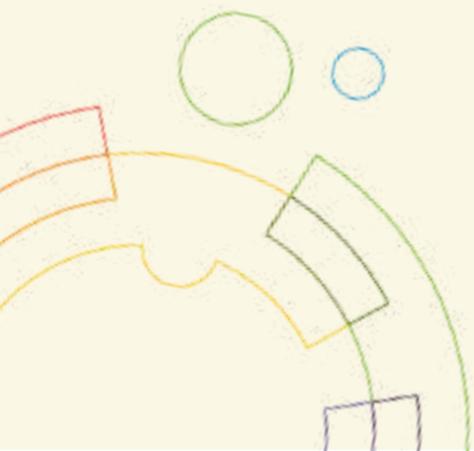
Prof.^a Maria Cristina Perpetuo dos Santos Soares

SECRETÁRIO ADJUNTO DE EDUCAÇÃO

Prof. José Rosa Martins

DIRETORA DO NÚCLEO PEDAGÓGICO

Prof.^a Fernanda Santos da Silva



NÚCLEO PEDAGÓGICO

DIRETORA: Prof.^a Fernanda Santos

COORDENAÇÃO

Prof.^a Me. Cláudia Alencar Lopes

REVISÃO TÉCNICA

Prof. Jefferson Aparecido dos Santos

Prof.^a Rafaela dos Santos da Silva Araújo

REVISÃO DE ARTE E DESIGNER

Prof. Jefferson Aparecido dos Santos

Prof.^a Mirian Rosiris Mendes

TÉCNICOS DA EDUCAÇÃO INFANTIL

Prof.^a Andresa Gomes dos Santos

Aux. de Creche Catarina Ortega Felix da Silva

Prof.^a Dandara Regina Vieira da Silva

Aux. de Creche Gabriela Maria da Silva

Prof.^a Gisele Aparecida Bertolino

Prof.^a Juliana Tarifa de Oliveira

Prof.^a Kamila Santos Cruz

Prof. Lucas Arena

Prof.^a Natalia Romano

Prof.^a Regina Sangra Diani de Oliveira

Prof.^a Renata Aparecida dos Santos

Prof.^a Taila Paula da Silva

Prof.^a Tatiane Sakoda

Prof.^a Vanessa Pessoa

TÉCNICOS DO ENSINO FUNDAMENTAL

Prof.^a Amanda Roldão Soares

Prof.^a Me. Cláudia Alencar Lopes

Prof.^a Daniela Santos Guimarães

Prof.^a Dulcineia Ribeiro da Costa

Prof. Edmilson Antônio Peres

Prof.^a Flávia Rosana Boni

Prof. Jefferson Aparecido dos Santos

Prof.^a Laura Luiza Almeida da Silva Costa

Prof. Luís Mauro Lucarelli

Prof.^a Maria Claudia de Almeida Gonzaga

Prof. Marcio José de Jesus

Prof. Marcos da Silva Morales

Prof.^a Paula Karine de Oliveira Mendes

EDUCAÇÃO PARA AS RELAÇÕES ÉTNICO-RACIAIS

Prof.^a Me. Beatriz de Paula Azevedo

Prof.^a Me. Gabriella Santos da Silva

Prof. Jefferson Aparecido dos Santos

APOIO ADMINISTRATIVO

Prof.^a Daiane Silva

ASSESSORIA TÉCNICA

Prof.^a Me. Gabriella Santos da Silva

Luiz Henrique Cuntieres Araújo

EQUIPE TÉCNICA DA SUPERVISÃO DE ENSINO

DIRETORA: Prof.^a Tatiane de Paula Paraiso

SUPERVISORES DE ENSINO

Prof.^a Alessandra de Souza Dias

Prof.^a Barbara Daiana de Maria Andrade da Silva

Prof.^a Cecília Aparecida de Fátima Souza

Prof.^a Aparecida Cristina Pastre

Prof.^a Daniela Aparecida Paulino

Prof.^a Denise de Almeida Prado

Prof.^a Elaine Soares Gonçalves

Prof.^a Flávia Regina de Figueiredo Lourenço

Prof.^a Katia Cilene de Andrade

Prof.^a Mariceia Carvalho Candido

Prof.^a Marta Pacheco Frade Moura

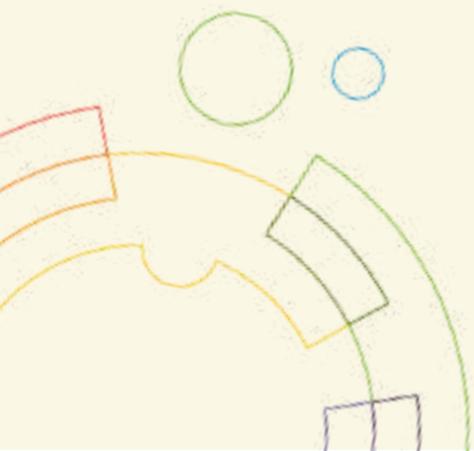
Prof.^a Renata Drogueti Gonçalves Sagawa

Prof.^a Silvana de Almeida

Prof.^a Tatiana Cristina Silva

APOIO ADMINISTRATIVO

Prof.^a Maria Aparecida da Conceição Tomé



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Itaquaquetuba (SP). Prefeitura. Secretaria Municipal de Educação Ciência, Tecnologia e Inovação
Programa de mentoria nas escolas [livro eletrônico] : para fazer juntos : caderno n° 5 / Itaquaquetuba (SP). Prefeitura. Secretaria Municipal de Educação Ciência, Tecnologia e Inovação ; coordenação Cláudia Alencar Lopes. -- Itaquaquetuba, SP : Secretaria Municipal de Educação, Ciência, Tecnologia e Inovação - SEMECTI, 2024.

PDF

Vários colaboradores.
Bibliografia.
ISBN 978-65-985587-4-1

1. Gestão escolar 2. Mentoria 3. Planejamento educacional I. Lopes, Cláudia Alencar. II. Título.

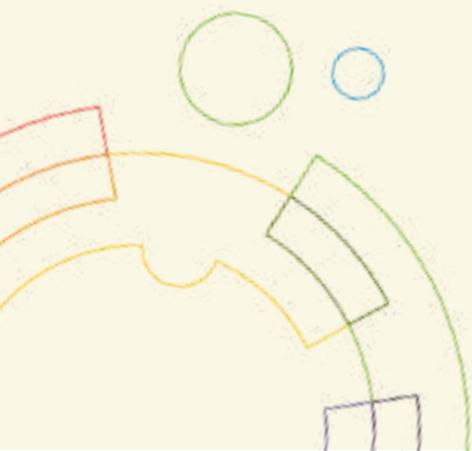
24-240413

CDD-371.2

Índices para catálogo sistemático:

1. Gestão educacional : Escolas : Administração :
Educação 371.2

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129



Apresentação



Levantar voo, decolar; começar a fazer mudanças inovadoras... Esta é proposta da Secretaria Municipal de Educação de Itaquaquecetuba. Como já dizia Érico Veríssimo: “A vida começa todos os dias” e, após a leitura deste livro que me proponho a apresentar, conclui que existe um novo começar para os(as) autores(as), e todos(as) envolvidos(as) com a educação desta cidade.

Este livro é destinado a todos(as) aqueles(as) que acreditam na gestão democrática, além dos(as) que investigam e estudam aspectos teórico-conceituais referentes à área de gestão escolar. Um estudo formado por diferentes saberes, por diversos sujeitos, com perspectivas de disseminar conhecimentos e experiências pelo Brasil.

A produção deste material é fruto da participação de alguns educadores(as), deste município, no Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares oferecido pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), em parceria com a Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC).

Os(as) educadores(as) da cidade de Itaquaquecetuba fizeram, conforme disse Rubem Alves, um livro que ficará espalhado como pedaços ao vento, como sementes, por isso, fazer parte deste momento, presenciar a forma como todos(as) esses(as) profissionais da educação estão cultivando sementes, é um imenso prazer.

Aqui fica, também, uma sugestão para os(as) leitores(as): aproveitarem esta publicação com o propósito de semear a perspectiva da mentoria de diretores escolares, da escuta ativa e da cultura colaborativa.

Além de, gentilmente, pedir que “nunca parem”, afinal, o material aqui apresentado, também, torna-se relevante ao propiciar visibilidade à formação continuada, à participação, à valorização do profissional da educação, principalmente, ao diretor de escola.

Parabéns aos autores(as)!

Prof.^a Dra. Maria Cecília Luiz
Verão de 2023



O que é mentoria?

No campo organizacional, a mentoria representa um relacionamento entre um profissional mais experiente (mentor) e outro menos experiente (discípulo, mentorado, protégé) com o propósito de fomentar, sobretudo, o desenvolvimento deste último na prática laboral. Nessa relação de mentoria, o protégé vai adquirindo competências, autoconfiança e comportamentos profissionais positivos que têm o objetivo de contribuir com o processo de tomada de decisões quanto aos seus objetivos e sua trajetória profissional

(Oliveira, 2017, p. 65).





O que é mentoria de diretores?

A mentoria de diretores é um processo interativo e dinâmico entre dois ou mais diretores escolares, com sujeitos que entendem que ser diretor não é uma habilidade intrínseca, isto é, reconhecem que na escola, não basta apenas ser um diretor didático, pedagógico que sabe se relacionar; ser diretor deve ser algo construído em um sistema formativo com especificidades...

(Profa. Dra. Maria Cecília Luiz, 2022. p. 11)



SUMÁRIO

1. A ORIGEM E AS CONFIGURAÇÕES DO PROGRAMA DE MENTORIA NAS ESCOLAS DO MUNICÍPIO DE ITAQUAQUECETUBA.....	09
1.1 Um breve histórico.....	09
1.2 As visitas pedagógicas	10
1.3 O princípio do período de transição: um pensar outro	10
1.4 Das visitas às mentorias.....	11
1.3 No que se baseia os conceitos do Programa Mentoria.....	11
2. O QUE É MENTORIA?.....	12
3. O QUE É SER UM MENTOR?.....	13
3.1 Experiência em estrutura organizacional.....	14
3.2 Motivação e compromisso.....	14
3.3 Conhecimento de liderança da escola e do sistema educacional....	15
3.4 Habilidades interpessoais.....	15
4. A CULTURA COLABORATIVA.....	15
4.1 Algumas definições da cultura colaborativa para o dia a dia.....	16
5. A ESCUTA ATIVA.....	17
6 SEIS ATRIBUTOS NECESSÁRIOS PARA MENTORIAS EXITOSAS.20	
6.1 Trocas inspiradoras profissionais.....	20
5.4 Aprendizagem de feedback escrito.....	21
5.4.1 Uma sugestão de feedback para mentores.....	21
5.5 Conhecer a escola por meio de diagnóstico.....	22
5.6 Identificação dos principais desafios.....	23
5.7 Figuras do aprender: quem são elas na escola?.....	24
7 COMUNICAÇÃO E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS.....	25
7.1 Um conflito: três tipos de diálogos.....	25
8 A RELAÇÃO COM OS SABERES E AS FIGURAS DO APRENDER.30	
9 MENTORIA NA PRÁTICA: NO COTIDIANO DO DIRETOR DE ESCOLA.33	
9.2 Mentorar por um Clima Escolar Acolhedor e Dinâmico.....	33
9.3 Mentorar Para o Envolvimento da Comunidade Escolar e Local.....	34
9.4 Mentorar para Gestão da Equipe e Processos.....	34
9.5 Mentorar para Infraestrutura.....	34
9.6 Mentorar para Relação Institucional.....	34
10 MENTORIA NA PRÁTICA: A RELAÇÃO DO COORDENADOR E DO VICE-DIRETOR COM O DIRETOR MENTOR.....	34
11 CAMINHADAS PEDAGÓGICAS PELA ESCOLA NA PERSPECTIVA DA MENTORIA.....	35
11.1 Objetivo da Caminhada Pedagógica.....	35
11.2 O que observar durante as caminhadas pedagógicas?.....	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37



1 A ORIGEM E AS CONFIGURAÇÕES DO PROGRAMA DE MENTORIA NAS ESCOLAS DO MUNICÍPIO DE ITAQUAQUECETUBA

A contemporaneidade e os avanços tecnológicos alterou não apenas as formas de mediação do processo de aprendizagem no cotidiano escolar, mas também as políticas educacionais organizativas de nosso Sistema de Ensino, a mentoria representa apenas uma dessas mudanças.

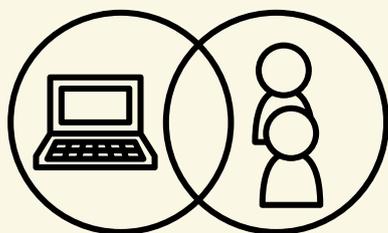
1.1 Um breve histórico

Em 2021, diante de inúmeros desafios, como: a recomposição e recuperação das aprendizagens, urgência de organização e otimização dos recursos disponíveis e de alinhamentos mais assertivos entre a Semecti e os profissionais da educação, implementamos a **Plataforma Conectados**, que aliada aos recursos documentais orientadores, passaram a servir de respaldo para acompanhamento, execução e avaliação do currículo, além, é claro, de abrir novos horizontes para a compreensão do contexto educacional e tornar as relações mais dinâmicas entre os saberes propostos e o fazer pedagógico.

Nessa conjuntura, o vínculo entre os técnicos da secretaria e comunidade escolar foi estreitado, estávamos, portanto, diante de uma transformação imperiosa e inadiável. Passamos a utilizar a tecnologia, sobretudo, para comunicar, compartilhar, formalizar e validar os processos educacionais, em especial, os documentais, mas, com o decorrer do tempo, percebemos que apenas o contato via plataforma, não seria o suficiente, pois:

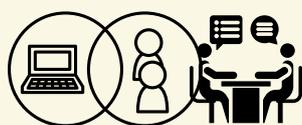
A tecnologia não determina a sociedade. Nem a sociedade escreve o curso da transformação tecnológica, uma vez que muitos fatores, inclusive criatividade e iniciativa empreendedora, intervêm no processo de descoberta científica, inovação tecnológica e aplicações sociais, de forma que o resultado final depende de um complexo padrão interativo. (Castell, 1999, p. 43)

Percebemos, então, que seria necessário pensar em visitas às unidades escolares, com a finalidade de estabelecer interação para melhoria dos processos e garantia de melhores resultados.



1.2 As visitas pedagógicas

Em 2022, após a implementação das plataformas digitais: **Conectados**, em uma primeira versão, substituída por uma mais robusta e moderna, a **CRE** - Central de Registros Educacionais, no ano de 2023, houve a capacitação de professores e gestores sobre as funcionalidades da ferramenta, além disso, a Semecti se mobilizou para implementar instrumentos de acompanhamento da dimensão pedagógica de modo presencial nas unidades escolares. Surge então, a prática das visitas, atreladas às funcionalidades digitais.



As visitas tinham como finalidade, verificar e apoiar o andamento dos processos educacionais como um todo. Pautadas em um roteiro de verificação e orientações técnicas, tínhamos em mente, entre outros objetivos:

- 🌀 Qualificar os processos formativos em HTPC's, com o foco na atuação do Coordenador Pedagógico;
- 🌀 Aperfeiçoar a proposta pedagógica da escola e a ampliação das possibilidades de aprendizagem das crianças;
- 🌀 Acompanhar e auxiliar nas curadorias dos dados resultantes das Avaliações de Sistema, Conectados;
- 🌀 Atrelar os resultados das avaliações aos mapas das habilidades, com o foco na recomposição e recuperação das habilidades não consolidadas.

Entre outros objetivos inerentes ao fazer pedagógico.



1.3 O princípio do período de transição: um pensar outro

Em 2023 o município de Itaquaquecetuba foi contemplado com o Programa de Formação em Mentoria de Diretores Escolares, intitulado: *Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares* (inicialmente ofertado apenas para um técnico da secretaria e um diretor de escola), promovido pela Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC), em parceria com a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), com o intuito de atender às demandas da gestão escolar em seus diversos contextos com base nas **trocas de experiências, vivências e aprendizados entre pares**. Percebemos, então, que as configurações das visitas precisavam ser expandidas... X



Em reconhecimento da relevância do curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores, e por acreditar em sua proposta, a Semecti decide expandir a formação. Deste modo, por intermédio da empresa de Assessoria Multifácil, todos os diretores do sistema realizaram o curso, de modo híbrido, no período de agosto a dezembro de 2023. Nasce então, o Programa de Mentoria em nosso município.



1.4 Das visitas às mentorias



O Programa de Mentoria para diretores, antes mesmo de refletir na atuação do diretor (como veremos adiante), permitiu primeiramente, a expansão do conceito das visitas, passamos então, a pensar de forma mais ampla e colaborativa.

A princípio, vivenciamos alguns dos conceitos contidos no curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, com o grupo de Coordenadores Pedagógicos, em formações continuadas ocorridas no Centro de Formação dos Profissionais de Educação, com mediação dos técnicos do Núcleo Pedagógico, haja vista a ampla aderência de suas temáticas no contexto educacional.



Formação Coordenadores Pedagógicos. Acervo do Núcleo Pedagógico/2023

1.3 No que se baseia os conceitos do Programa Mentoria

Os conceitos basilares do Programa de Mentoria estão compilados nas dez salas de aprendizagens estudadas no curso de mentoria de diretores/2023 (SEB/MEC e UFSCar), a saber:

Sala 1: Escuta ativa e a cultura colaborativa;

Sala 2: Bases técnicas e teóricas na mentoria de diretores;

Sala 3: Saberes dos diretores e a cultura colaborativa;

Sala 4: Comunicação e as Relações Interpessoais;

Sala 5: As figuras do aprender de diretores e a escola-outra;

Sala 6: Projeto político-pedagógico e a mentoria de diretores;

Sala 7: Liderança do diretor de Escola;

Sala 8: Gestão financeira e a infraestrutura da escola;

Sala 9: Avaliação educacional e a gestão escolar;

Sala 10: Violências escolares e sociais: o desafio das relações cotidianas.

É possível notar que cada temática tem íntima relação com o cotidiano dos profissionais da educação, neste sentido, *o Programa de Mentoria orientará não apenas o fazer do diretor, mas, dos técnicos da Secretaria que realizam Mentoria In Loco nas escolas, semanalmente.*



2 O QUE É MENTORIA?

O Programa de Mentoria de nosso Sistema Público Municipal de Ensino considera mentores: Diretores, imersos em seus desafios e vivências escolares e Técnicos de Secretaria, que realizam as Mentorias In Loco nas escolas diariamente.

Ser mentor não é uma habilidade intrínseca, seja no âmbito escolar ou não; pois não basta apenas ser didático, pedagógico ou saber se relacionar, por isso, de acordo com Luiz (2022, p. 23-24) existem *quatro critérios subjetivos para ser um mentor*:

1. Experiência em estrutura organizacional.

2. Motivação e compromisso.

3. Conhecimento de liderança da escola e do sistema educacional.

4. Habilidades interpessoais.

Ainda de acordo com os conceitos basilares da mentoria, em linhas gerais para ser um bom mentor é necessário:

Aprender a escutar o outro, a dar respaldos resolutivos, compartilhar feedbacks críticos que agreguem ao processo da mentoria.

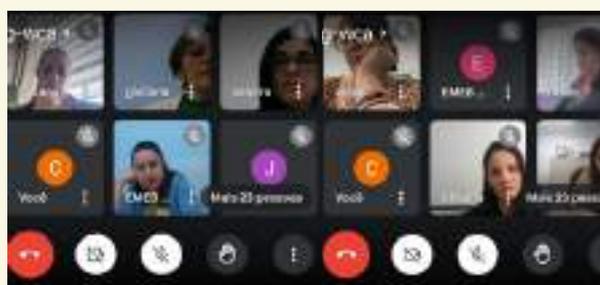
Definir as responsabilidades com clareza, considerando promover um sistema de aproveitamento de diferentes competências.

Capacitar-se em temáticas pertinentes à gestão e sinalização de desempenho diferenciado constituído pelo processo colaborativo da identidade profissional: *identificar, valorizar, reforçar e ressignificar lideranças emergentes nas escolas.*

3 O QUE É SER UM MENTOR?

Se bem apreendidos, os conceitos do curso de mentoria proporcionaram a percepção clara e coesa do que é ser um diretor mentor, para delimitar algumas das características que configuram a figura do mentor, vejamos alguns apontamentos presentes no material sobre o que é ser um mentor:

- Não é aquele que tem habilidade intrínseca, pois:
 - não basta apenas ser didático, pedagógico ou saber se relacionar.
- Requer um sistema formativo compatível com as especificidades que se propõem - neste quesito podemos afirmar que em 2023 a Semecti oportunizou o acesso à temática da mentoria para todos os Diretores e Técnicos da Semecti.
- Não é uma vivência comum nas formações iniciais - o que equivale dizer, que se dará no curso da atuação.
- É necessário aprender a escutar o outro, a dar respaldos resolutivos;
- Compartilhar feedbacks críticos que agreguem ao processo da mentoria.



3.1 Experiência em estrutura organizacional

A experiência em estrutura organizacional é um de nossos maiores desafios, muito temos falado sobre a organização das rotinas e agendas dos diretores nas escolas, para tanto, é preciso levar em consideração algumas orientações contidas (em formato de questões norteadoras) no curso de aperfeiçoamento ao qual temos nos referido até aqui, vejamos:

O que pensa um diretor sobre ensino e aprendizagem?

Como conduz uma cultura organizacional?

Como administra informações na escola?

Como o diretor lida com as questões democráticas?

Aos técnicos da Secretaria que realizam Mentorias In Loco nas escolas, cabem exercer o acompanhamento das experiências supracitadas de modo colaborativo, tendo em mente:

Apoiar os gestores a pensar sobre o ensino e a aprendizagem.

Auxiliar na implementação da cultura organizacional.

Ter conhecimento sobre as informações da escola, com a finalidade de partilha dos desafios na caminhada.

Incentivar, instruir e participar de abordagens democráticas.

3.2 Motivação e compromisso

A Semecti se importa com o *comprometimento* e a *motivação* do diretor, visto que são duas atitudes cruciais indicadas no curso de mentoria. Por isso, zela pela formação continuada e espaços de trocas. Neste sentido, as mentorias in loco nas escolas estreitam os vínculos e agilizam a comunicação entre a Semecti e a escola.

3.3 Conhecimento de liderança da escola e do sistema educacional

É preciso que o Diretor de Escola tenha conhecimento sobre as formas de liderar a sua equipe e tenha plena consciência que liderando na escola, lidera uma parcela do sistema educacional, que por sua vez, é liderado por outros sujeitos, organizados dentro de uma hierarquia.

Quais elementos competem ao bom líder?

Autoconsciência: capacidade de conhecer e compreender as próprias emoções.

Autogestão: habilidade de controlar os próprios impulsos e sentimentos em qualquer situação.

Empatia: aptidão para considerar os sentimentos alheios.

Habilidade social: capacidade de relacionamento e dom para desenvolver afinidades.

Luiz (2022, p. 26)

3.4 Habilidades interpessoais

XXXO programa de Mentoria prima pela consolidação de habilidades interpessoais que configurem ambientes cada vez mais saudáveis e harmônicos, por essa razão, a Semecti viabilizou o aperfeiçoamento para todos os diretores de escola e técnicos da Secretaria de Educação. XXX De

De outro modo, podemos dizer que relacionar-se com outros grupos, diretores e técnicos deparam-se com:

(...) diferenças individuais e grupais, sejam elas de conteúdo, intelectuais, emocionais, físicas, culturais, religiosas, ambientais, entre tantas outras. A interação entre os seres humanos acontece com a aceitação, o respeito e o acolhimento do outro e, por isso, as relações interpessoais da escola só serão concretas se houver compreensão de todos com relação às diferenças de cada um.

(Luiz, 2022, p. 26)

4 A CULTURA COLABORATIVA

XXX É certo que temos enfrentado muitos percalços em busca de elevação dos resultados, e, conseqüentemente da melhoria da qualidade do ensino ofertado aos estudantes de nosso município, mas, é igualmente certo e justo afirmar, que muitas melhorias foram e continuam sendo feitas em busca desse sonho; o presente caderno, por exemplo, é mais um instrumento para agregar valores, esperar, encorajar e orientar a caminhada coletiva, eis a razão de compreender e exercer a cultura colaborativa.

XXX Ricas são as referências que norteiam a concepção da cultura colaborativa que almejamos ver consolidada em cada unidade escolar, que tal apreciar e aprender algumas delas? XX

4.1 Algumas definições da cultura colaborativa para o dia a dia...

A partir das contribuições de cada estudo indicado a seguir, será possível enxergar as nuances do cotidiano, tão dinâmico e desafiador...

Que cada significado seja capaz de formar um saber exercido no dia a dia.

A cultura colaborativa:

Pode ser entendida como o tipo de cultura em que a **dinâmica do trabalho colaborativo** entre os membros do grupo, de maneira sistemática e sustentada no decorrer do tempo, gera na equipe de trabalho a responsabilidade compartilhada pela realização dos objetivos institucionais, e pela instalação da visão de **aprendizagem em grupo**.

(Alcover e Gil, 2002, apud, Luiz, 2022, p. 28)

Indica que o processo de colaboração deve **buscar uma liderança compartilhada**, com **confiança mútua** e **corresponsabilidade** nas atividades e ações que são realizadas pelos membros da equipe, por meio do apoio de todos para alcançar os objetivos da instituição que são discutidos no coletivo, e pelo **estabelecimento de relações horizontalizadas**.

(Damiani, 2008, apud, Luiz, 2022, p. 28)

Um **ganho significativo** à escola, pois proporciona compartilhar tempos e espaços de aprendizagem, socialização de conhecimentos, habilidades e interesses de seus membros. Isto resultará em **aumento do tempo de ouvir o outro**, com mais respeito, e trocas de ideias para encontrar soluções.

(Dias, 2016, apud, Luiz, 2022, p. 30)

Está associada à normas e oportunidades de aperfeiçoamento contínuo e de aprendizagem ao longo da carreira. Essa colaboração traz impactos significativos sobre as incertezas das atividades desenvolvidas pela equipe escolar que, muitas vezes, estão relacionadas ao trabalho desenvolvido.

(Fullan e Hargreaves, 2000, apud, Luiz, 2022, p. 28)

Não surge espontaneamente. É necessário que sua instauração seja promovida por meio de **atividades realizadas por toda a equipe**, de um trabalho colaborativo **iniciado pelo diretor escolar** e, posteriormente, estendido a toda a equipe de trabalho.

(Luiz, 2022, p. 29.)

Prioriza o diálogo, visto que este oportuniza a cada membro da equipe de trabalho expressar o que pensa e concretizar o seu agir.

(Nunes, 2011, apud, Luiz, 2022, p. 31.)

Para todas as perspectivas expressas acima, a prática da **escuta ativa**, segundo Luiz (2022) é indispensável, pois é entendida como uma forma de colaboração.

Dimensões do trabalho colaborativo¹

Fonte: Luiz, 2022, p. 28.

Para Luiz (2022) os sujeitos aprendem melhor quando se relacionam e interagem com os colegas. Com a cultura colaborativa “ocorre a construção de conhecimento, em que os saberes e as experiências dos membros do grupo são retroalimentados, discutidos, reformulado, gerando assim, novas propostas de melhorias” (p. 30).

5 A ESCUTA ATIVA

XXX Para Luiz (2022, p.31) a escuta ativa possibilita abertura para o reconhecimento do outro como alguém que pode contribuir em diferentes contextos, mesmo tendo percepções diferenciadas. Neste sentido, é nela que ancoramos a crença de que é possível lidar com todas as mudanças ocorridas nos últimos anos e para todas que virão pela frente.

XXX É pela escuta ativa que pretendemos fortalecer a cultura colaborativa, em todas as frentes de trabalho, nas diversas dimensões inerentes ao funcionamento pleno das escolas.

XXX Não é possível, por exemplo, pensar em curadoria de dados, em implementação de plano de ensino, das funcionalidades da Central de Registros Escolares - CRE, dos processos decisórios do cotidiano, entre muitos outros afazeres, sem aprimorar as competências voltadas para lideranças que comunguem com tais ideais.

A escuta ativa:

- É um processo de recepção, atribuição de significado e/ou resposta a partir de uma mensagem verbal e/ou não verbal.

(Moura e Gianella, 2016, apud, Luiz, 2022, p. 31)

XXX Conforme estudos de Sclavi (2003), Rogers (1997) e Barbier (2008), citados por Luiz (2022, p. 31 - 32):

- Escutar de forma ativa pressupõe não apenas ouvir para registrar uma opinião, mas compreender o que o outro tem a dizer, evitando julgamentos e avaliações.

1. Para saber mais sobre as dimensões do trabalho colaborativo acesse a obra: *Mentoria de diretores de escola: orientações práticas*, disponível no menu CRE, no quadro contido na página 29 - 30.

Beneficia e torna mais sensível quem a pratica e promove transformação no outro que está sendo escutado.

(Rogers, 1997, apud, Luiz, 2022, p. 32)

XXX Verificamos até aqui, conceitos basilares para a implementação da cultura colaborativa que desejamos, porém, é preciso compreender que algumas etapas são indispensáveis. Compostas por um ciclo sequencial e identificada por cada instituição escolar, tais etapas devem identificar *qual a sua maior necessidade*, e a partir deste ponto, *iniciar suas atividades*, conforme se verifica na figura abaixo:

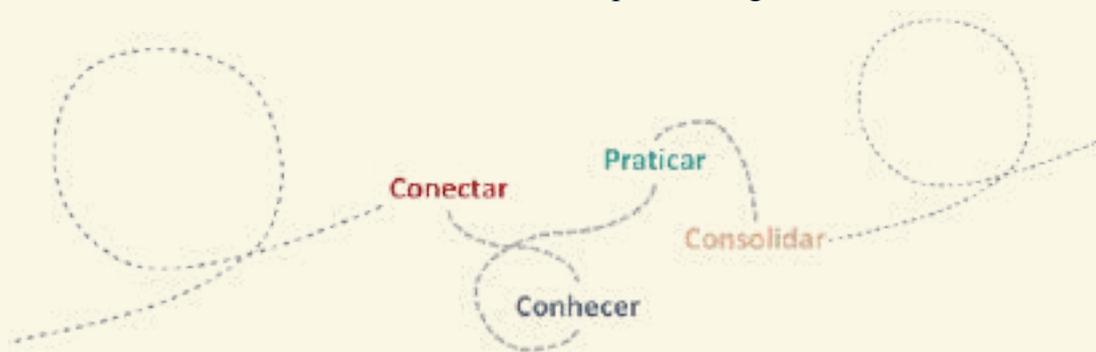
Etapas para Implementação da Cultura Colaborativa



Fonte: baseada em Chile, 2019, apud, Luiz 2022, p.32.

XXX As etapas propostas acima, nos remete ao Projeto Político-Pedagógico, e, mais especificamente à etapa de verificação e construção do **Ato situacional** proposta no **Caderno de Mentoria para a Construção do PPP**. Após a descrição consciente e clara de tal Ato, sugerimos o que indica Luiz (2022): a **utilização de uma rota de aprendizagem**, uma ferramenta de desenvolvimento capaz de auxiliar na prática, atividades para alcançar o objetivo dessa etapa.

Esta rota de aprendizagem propicia todo o desenvolvimento do processo, constrói e consolida as práticas do trabalho colaborativo. Este processo é realizado com base em quatro pilares, identificados pelos seguintes verbos: **conectar, conhecer, praticar e consolidar** (p.32):

Pilares da Rota de Aprendizagem²

Fonte: baseada em Chile, 2019, apud, Luiz 2022, p.33.

XXX Em cada uma das etapas supracitadas, verifica-se, simultaneamente, o estágio em que a unidade escolar se encontra, por meio de classificação de três níveis, conforme apresentado a seguir:

Estágios da Rota de Aprendizagem da Unidade Escolar



Fonte: Luiz 2022, p.34.

XXXO programa de Mentoria de nosso município se baseia na Metodologia Nacional de Mentoria de Diretores, que de acordo com Luiz (2022, p. 34):

Não funciona como algo a ser imposto de forma hierárquica (de cima para baixo), ou como uma diretriz a ser seguida pelos diretores, ou como modelo de administração escolar gerencial, em que se computam somente resultados na gestão escolar. Ao contrário disso, **todo conhecimento e saber adquirido ou compreendido pelos diretores – neste processo de formação continuada (...) consiste no estabelecimento de um processo de colaboração e compartilhamento**, cujo objetivos estão em incentivar a cultura colaborativa e **priorizar a gestão democrática e participativa nas escolas, uma abordagem inovadora, sistematizada e planejada entre os pares.**

XXX Para tanto, a Semecti formaliza em 2023 o **Programa de Mentoria nas Escolas, como mola propulsora**, na busca por melhores resultados em todas as dimensões educacionais.

2. Para saber mais sobre os Pilares da Rota de Aprendizagem acesse a obra: **Mentoria de diretores de escola: orientações práticas**, disponível no menu da Central de Registros Educacionais - CRE - no quadro contido na página 33.

6 SEIS ATRIBUTOS NECESSÁRIOS PARA MENTORIAS EXITOSAS

XXX Algumas importantes ações estão descritas como objetivos gerais nas Bases Técnicas e teóricas da Mentoria de Diretores.

XXX Tais ações são encorajadas e orientadas para a atuação de gestores e técnicos da Semecti que reconhecem nessas ações atributos necessários para o alcance de uma educação pública de qualidade. O ano de 2023 foi repleto de possibilidades e concretização de tais ações, e por serem necessárias devem ser lançadas para o futuro:

Trocas inspiradoras profissionais.

Narrativas pessoais e profissionais.

Registro documental reflexivo.

Aprendizagem de feedback escrito.

Diagnóstico da escola.

Identificação dos principais desafios.

(Luiz, 2022, p. 39).

6.1 Trocas inspiradoras profissionais

XXX As trocas inspiradoras é um dos atributos basilares para mentorias exitosas ocorrem como parte integrante do processo colaborativo 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. (Tagle e Jara, 2007, apud, Luiz, 2022, p. 39-40)

6.2 Narrativas pessoais e profissionais

Para Luiz (2022) a narrativa é compreendida como um método de investigação que 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**. Neste sentido, o diretor mentor ao conduzir uma reunião pedagógica será o primeiro a contar sua história, o mesmo pode ser considerado para o técnico mentor durante suas mentorias in loco, a narrativa, portanto, constitui uma oportunidade de entendimento do pensamento experiencial.

6.3 Registro documental reflexivo

XXX Ao sistematizar as narrativas, é essencial produzir um **registro reflexivo**, isto é, um feedback escrito como veremos a seguir.



6.4 Aprendizagem de feedback escrito

Os registros e feedbacks para Luiz (2022) 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.

Os registros reflexivos têm sido de fato instrumentos de acompanhamento de todos os processos educacionais de gestores e técnicos nas mentorias.

XX Sempre com com foco em estratégias de aperfeiçoamentos constantes, e em consonância com o contexto educacional das políticas vigentes no município e no país.



6.4.1 Uma sugestão de feedback para mentores

A ferramenta de feedback: **Que bom**, **que pena** e **que tal** auxilia os mentores em conversas difíceis com seus pares:



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.

(Luiz, 2022, p.53)

A partir de estudos de Cardoso (2018), Luiz (2022, p. 55-56) sugere **nove tipologias de registros documentais e feedbacks escritos** dentro da categoria informativo e/ou avaliativo, que comungam perfeitamente com as atribuições das mentorias:

- 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.

6.5 Conhecer a escola por meio de diagnóstico

O curso de mentoria proporcionou a construção de muitos saberes práticos, entre eles, a prática de entrosamento entre pares, com um vínculo acolhedor, neste sentido, o Projeto Político-Pedagógico é indicado como sendo o instrumento oficial para o diagnóstico da escola e cabe ao diretor promover um trabalho colaborativo, sempre em vista de um planejamento inovador, vejamos abaixo uma sugestão (Luiz, 2022, p.58) 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?
- 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:** 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:** Desenvolver os planejamentos de curto, médio e longo prazos são importantes para direcionar o trabalho colaborativo.

Todos os passos acima, comungam com as orientações contidas no caderno de mentoria para a construção do PPP, em especial ao tratar dos Atos: *situacional, conceitual e operacional.*

6.6 Identificação dos principais desafios

Feito o diagnóstico da escola, chega o momento de **identificar os desafios**. Pensemos então, o quanto na dimensão pedagógica, no campo das avaliações, temos avançado grandemente nos últimos tempos, em especial na curadoria de dados das avaliações em seus diferentes níveis e na utilização de tecnologias para facilitar os processos. Tais processos se tornam mais fáceis quando compartilhados com seus pares, sendo assim, orienta-se que os diretores mentores troquem ideias com os demais, sempre com a finalidade de realizarem mentorias cada vez mais potentes, para tanto, três pontos devem ser observados:

Os três pontos da cultura colaborativa



Fonte: Luiz, 2022, p. 60

reuniões de mentoria realizadas por diretores e técnicos de secretaria devem 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.**

Em todas as etapas deve-se garantir:

- Qualidade das conversas;
- Comunicação como estratégia para estabelecer uma relação equilibrada;
- Diálogo como chave que vai estimular a refletir sobre uma situação importante, identificando problemas, dilemas e aprendizados.

O monitoramento sugerido para as mentorias não deve ocorrer somente no final de etapas, mas o tempo todo. Existem algumas dicas significativas para a monitoração, são elas:



Garantia de reuniões de mentoria sistematizadas e constantemente;



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



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.

(Luiz, 2022, p. 62)

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.

(Luiz, 2022, p. 63)

Viver em mundo humano é viver aprendendo; Por que devemos aprender?

Eis uma frase afirmativa e questionadora colocada por Silva (2022, apud, Luiz, 2022, p. 66). A afirmativa nos remete aos novos saberes profissionais e humanos, que adquirimos e trocamos numa velocidade inédita nos últimos anos. A questão subsequente, nos coloca diante de outras tantas indagações, mas também nos permite listar uma série de atribuições que sabemos ser de nossa responsabilidade e de direito dos estudantes.

Enquanto mentores, acompanhamos todos os processos inerentes ao desenvolvimento pleno dos estudantes. O que equivale a dizer, lidar com todas as políticas organizativas municipais, estaduais e federais.

Vivemos em transformações constantes, seguimos nos adaptando aos contextos das Políticas Públicas que regimentam, estruturam e organizam a educação no país e sempre que possível, adequamos as especificidades de nosso Sistema de Ensino e orientamos que o mesmo seja feito em cada escola, por intermédio do PPP. Neste sentido, é possível afirmar: XXX

Saberes são produtos da relação que estabelecemos com o mundo, pelas informações que nos chegam. Não há saber sem produção de sentido, não há sentido sem desejo de aprender.



(Luiz, 2022, p. 68)

6.7 Figuras do aprender: quem são elas na escola?

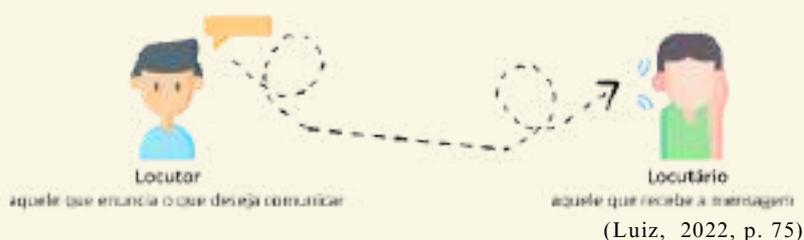
As figuras do aprender se manifesta na **relação** entre **escola e comunidade escolar**:

Onde todos tenham voz; a família se posiciona fora do contexto escolar; envolvimento de todos da equipe escolar; corresponsabilidade de todos os atores; ações **com foco na melhoria dos resultados**.

(Luiz, 2022, p. 72)



A figura a seguir simboliza de modo bastante fidedigno o cenário de interação entre mentores, comunidade escolar e local, que buscamos no atual contexto de nosso Sistema Público Municipal de Ensino:



Nada se faz de modo isolado na escola, os maiores desafios, como: **busca ativa, constância na frequência, participação no processo de ensino e aprendizagem, em projetos e em processos decisórios**, entre outras tantas ações, só podem ser vencidos se comunicados e comungados com a comunidade. Tal comunicação é articulada pelo Diretor Mentor da Unidade Escolar.

Excelentes mentores, terão chances de atingir notáveis resultados!

7 COMUNICAÇÃO E AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Aprendemos no curso de mentoria que ouvir tem o significado distinto de escutar. de acordo com os estudos contidos em Luiz (2022), ouvir está relacionado à nossa capacidade de assimilar os sons por meio de audição, e escutar vai além, diz respeito à nossa capacidade de compreender as informações que chegam aos nossos sentidos, portanto, **escutar é uma competência essencial para exercer a mentoria nas escolas**, pois, muitas são as temáticas que precisam ser tratadas, logo, os mentores precisam estar preparados para realizar feedback cons-

tantes a respeito dos mais variados assuntos e demandas, que nem sempre serão acolhidos por toda a comunidade escolar, pois:

A contribuição de cada pessoa com sua perspectiva e voz desenvolve uma **comunidade escolar aberta à multiplicidade**. Somos seres plurais, e como lidamos com os conflitos, com o espaço de aprendizagem sobre as diferenças?

(Luiz, 2021, p. 152)

7.1 Um conflito: três tipos de diálogos

Agregam as temáticas contidas em Luiz (2022) **três conceitos de diálogos** presentes em Stone; Patton e Heen (2011) e que podem auxiliar na mediação de conflitos cotidianos. Que tal saber mais sobre eles e usufruir de desse saber?

1. Diálogo de 'o que aconteceu'?

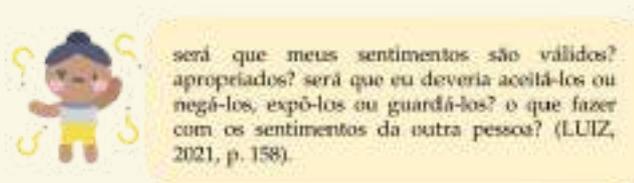
O diálogo de 'o que aconteceu' é comum no dia a dia, ele exige que os mentores durante suas mentorias saibam como mediá-lo. Lembrem-se: alguns questionamentos internos podem surgir, naturalmente: **quem está certo? Quem quis dizer o quê? De quem é a culpa? Quem está errado?** Tais questões podem gerar conflitos, **por isso**, é preciso ficar atento, pois:

o que penso é o “certo” e, consequentemente, o outro está “errado” e é “culpado” pela situação. (Luiz, 2022, p. 82)

XXX Deve-se levar em conta, que da mesma maneira, a parte contrária pensa que está correta e que tem a razão e os fatos para comprovar. Cada qual imagina, assim, que está com “a verdade” asseveram os autores.

2. Diálogo dos sentimentos

Há muita verdade revelada pelos autores sobre a realidade da convivência dos sujeitos na escola, ao afirmar que na grande parte das situações, por exemplo, o maior problema é que as pessoas tentam se manter racionais, quando na verdade:

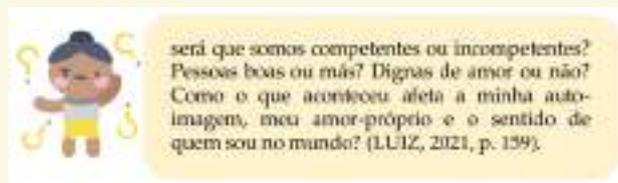


“toda conversa difícil envolve muito os sentimentos, e estes não podem ser deixados de lado”. (Luiz, 2021, p. 158).

3. Diálogo da identidade

Aprendemos no item anterior, que os conflitos ocorrem internamente, ou seja: **a dificuldade geralmente reside na própria identidade**, na forma como o sujeito vê e se comunica. (Luiz, 2022, p. 83).

Um mentor lida, com uma variedade de identidades, por isso, deve levar em consideração, que não existe atribuições ou demandas fora delas, e muitas vezes caberá a ele ajudar os sujeitos a lidar com determinados questionamentos:



A exemplo do sentimento, indicado nas indagações acima, podemos destacar, algumas situações de mudanças que podem ter gerado sentimentos similares nos sujeitos:

- **Implementação da cultura avaliativa em 2021** - devido ao seu caráter dinâmico e emergente, justamente por caracterizar uma política de larga escala e estar relacionada a resultados que incidem em recursos financeiros e refletem diretamente em modificações constantes de estratégias de ensino;
- **Implementação de plataforma digital** para execução e acompanhamento do currículo e os processos documentais;
- **Estabelecimento do Plano de Ensino** cada vez mais atrelado aos resultados das avaliações evidenciados pelo mapeamento das habilidades menos atingidas;
- **Implementação do Programa de Mentoria na escola.**

Cada ação implementada, um conflito a ser resolvido; cada conflito resolvido, um passo dado rumo ao sucesso de nosso Sistema Público Municipal de Ensino.

XXXXA Semecti zela pela boa convivência de seus profissionais. O Programa de Mentoria é parte expressiva desse zelo que visa igualmente garantir os direitos dos estudantes.

Para auxiliar na mediação de conversas difíceis, Luiz (2021, p. 164) apresenta algumas sugestões que consideramos muito bem-vindas em nosso Programa de Mentoria.

- **Inicie falando de sua própria contribuição, pois isso evita que o outro se torne defensivo;**
- **Ajude o outro a compreender exatamente qual foi a contribuição dele, sendo específico com relação a suas observações e raciocínios;**
- **Explique ao outro como aquilo poderia ser feito de outra maneira, para que não ocorra novamente no futuro.**

Se ainda assim o diálogo tomar um rumo destrutivo, o mentor deve buscar uma reestruturação da situação.

De acordo com Luiz (2022) **replicar as mesmas informações em conversas difíceis, não soluciona a questão.** Esse é o momento de juntar as informações e criar opções que agrade ambos, caso essa não seja uma possibilidade, verifique se é possível aceitar “menos” diante das consequências. Note, o papel do mentor é encontrar soluções para os desafios da escola, e para isso, ele precisa mentorar com os seus pares e o Programa de Mentoria busca repertoriá-lo. Para tanto, deixamos como sugestão, um resumo sobre: cinco passos para enfrentar uma conversa difícil com alguém, no *anexo I* deste caderno.

Muitos outros conceitos contribuíram para a consolidação do Programa de Mentoria e estão em sua totalidade em obras base de Luiz (2021 e 2022), inúmeras vezes citadas até aqui.

Você, profissional da educação, notará que tais conceitos não são meras teorias, mas sim ferramentas em potencial, pois como Ribeiro (2019) afirma: “**a linguagem como mecanismo de manutenção de poder**” pode ser utilizada para o bem ou para o mal, sendo assim, que tal aprender a utilizá-la a favor dos propósitos da mentoria de forma não violenta?

O feedback oral: *comunicação não violenta* é uma das formas de mentorar situações difíceis.

Rosenberg (2009, apud, Luiz, 2022, p 91-93), sistematizou uma linguagem que alimenta a vida por meio da comunicação não violenta, com foco de atenção para quatro componentes:

Observação: Está relacionada ao ato de descrever a realidade a partir de ações concretas - o que você vê ou ouve, separando daquilo que você julga ou avalia.

Um exemplo: “na última reunião, você chegou às 10h, após o horário combinado, que era às 9h30”. Ao contrário de uma abordagem violenta: “você está sempre atrasada, não tem o menor respeito com os compromissos”.



Sentimentos: são mensagens que nosso corpo nos sinaliza de que tem algo importante para nós, que está sendo atendido ou não. Diante da necessidade de feedback **que tal se questionar:** como eu estou para dar um feedback agora? Como a outra pessoa pode estar para receber o feedback?

Necessidades: são conexões com a nossa humanidade: valores, princípios e aquilo que desejamos para nutrir a nossa vida. Sendo assim, durante as mentorias o mentor pode refletir sobre:

- O que é importante para mim?
- O que pode contribuir para a outra pessoa?

XXXVejam um exemplo de feedback positivo que favorece tais conexões: “Na última reunião, você chegou às 10h, após o horário acordado, que era às 9h30, e para mim é importante o comprometimento e o respeito com os combinados”.

Pedidos: a expressão concreta do ato da relação/interação: é essencial que o feedback seja afirmativo para que a pessoa possa corresponder ou não ao que foi solicitado. **Exemplo:** “Como é para você avisar caso perceba que não conseguirá chegar no horário?” (Luiz,2022,p.92).

XXXUma ferramenta capaz de mediar a abordagem da comunicação não violenta baseado nos quatro componentes descritos é o **Ciclo das Estações**, uma das salas temáticas com abordagens muito sensíveis e acolhedoras durante a Reunião Pedagógica em setembro de 2023.



Diretora Roberta - EMEB
Dr. Charles Henry Tyler
Townsend/2023



Diretora Eleni - Creche
Municipal
Durvalina Teixeira Rosa/2023



Diretora Cintia - EMEB
Prof.Alceu Magalhães Coutinho/2023

Mas, no que consiste as estações no contexto escolar?

O ciclo das estações é um recurso estruturado a partir de perguntas geradoras para pensar os desafios da escola.

(Luiz,2022,p.93).

Como o mentor pode utilizar o ciclo das estações?

As perguntas propostas estão atreladas às estações do ano, inverno, primavera, verão e outono, apresentando um paralelo com os ciclos da natureza para que as pessoas integrantes da comunidade escolar reconheçam em si suas potencialidades: *do que eu quero cuidar? O que eu quero ver florescer? O que eu quero que esteja resplandecente? O que eu quero deixar ir?*





(Luiz ,2022,p.94)



Diretora Idalina - EMEB
Vereador Antônio Rodrigues
Gallego/2023



Diretora Márcia Rejane EMEB. Adenor Bonifácio da Silva/2023



Diretora Shenia - Creche
Emílio Roberto Radiante
Onófrio



Diretor Ronaldo - EMEB Clarinda da Conceição



Diretora Fanny EMEB Vice-
Prefeito Juraci Marchioni



Diretor Jaudir - EMEB Ítalo
Adami.

Muitas outras imagens compuseram a Reunião Pedagógica do dia 29 de setembro de 2023. Podem ser encontradas no *Caderno de Memórias: Sobre a Mentoria de Diretores/2023...*

8 A RELAÇÃO COM OS SABERES E AS FIGURAS DO APRENDER

Uma das atribuições do mentor é apoiar nos processos de ensino e aprendizagem na escola. No atual contexto é comum e orientado que os mentores apoiem não apenas na curadoria dos resultados avaliativos, mas também sejam capazes de encaminhar junto à comunidade escolar melhores estratégias mediante às evidências de habilidades ainda não consolidadas pelos estudantes. Enfrentamos o desafio de implementar junto aos docentes, didáticas e metodologias diferenciadas capazes de contribuir para o progresso da aprendizagem evidenciados pelos resultados dos diferentes níveis de avaliação e por uma sociedade cada vez melhor e igualitária.

A Semecti comunga da concepção de Luiz (2022) em trilhar o caminho pautado nas seguintes premissas:

- ***se sabemos como alguém aprende aquilo que sabe, podemos imaginar como ensinar outras coisas?***
- ***como o aprender e o saber modificam nossas vidas?***

XXX Sendo assim, ao partimos do ponto de que ser mentor também exige um processo de ensinagem, o que está descrito neste caderno, será de grande valia para a caminhada das mentorias na escola.

É preciso estar preparado para encaminhar as situações coletivas, que nem sempre são fáceis de serem solucionadas.

Uma das formas sugeridas para realizar os encaminhamentos necessários pelos mentores, em especial os diretores, são as assembleias de escola.

Para a autora, as assembleias buscam discutir temáticas que envolvem a convivência, as relações interpessoais, os conflitos, o uso dos espaços e os projetos comuns.

Realizar assembleias de modo sistematizado é uma cultura em construção em nosso sistema, no entanto, em 2023 foi possível notar alguns passos nessa direção.

Quem participa das assembleias?

(...) representantes de todos os segmentos da comunidade escolar ([alunos,] dois de cada classe, docentes e funcionários) são escolhidos obedecendo a uma sistemática de rodízio, sua periodicidade deve ser mensal, coordenada por um membro da direção da escola.

(Luiz, 2022,p.107)

As assembleias são ferramentas de maior interface com o PPP, pois são elas que propiciam aprofundar e diagnosticar fatores pontuais de forma participativa permitindo considerar de forma inspiradora:



(Luiz, 2022,p.125)

XXX Mentores devem ter em mente que:

Mais complexo que identificar desafios é pensar soluções para eles (...) 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.

(Luiz, 2022, p.126)

A primeira frase da citação acima nos remete a inúmeros aspectos do contexto atual. Se pensarmos o quanto tem sido desafiador lidar com as evidências das avaliações em seus diferentes níveis (apesar de termos por elas um diagnóstico assertivo) é difícil definir com a comunidade escolar a delimitação dos caminhos para então operacionalizar ações emergentes, a médio e a longo prazo por intermédio do **Ato Operacional**, previsto no PPP.

No tocante à função do PPP e de seus Atos, a mentoria contribuirá na medida em que permite concretizar:



(Luiz, 2022,p.132)

Toda mentoria envolve portanto:

Um plano para 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.

(Luiz, 2022, p. 132- 133)

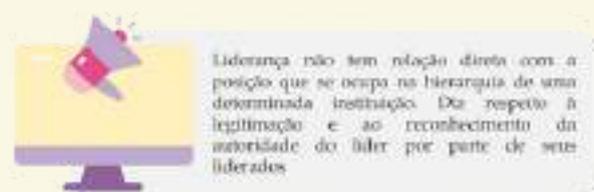


(Luiz, 2022, p.133)

O Programa de Mentoria permite que os 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. (Luiz, 2022, p.133)

Pratiquem com competência suas atribuições, utilizando a escuta ativa e realizando feedback por escrito ou oralmente, com relação a qualquer problema ou situação conflituosa, afinal:



(Luiz, 2022,p.137)

Habilidades do Líder Educacional



(Luiz, 2022, p.137)

A liderança do diretor produz efeitos direto sobre a aprendizagem dos estudantes e no clima organizacional da escola. As diferenças de personalidade e de estilos de liderança exercem influências diretas no êxito ou no fracasso escolar

Aspectos relacionados à liderança educacional bem-sucedida



Fonte: British Council, 2019, apud, Luiz, 2022, p. 139..

A ilustração acima representa fielmente o contexto de liderança bem-sucedida que sonhamos para configurar em nosso Sistema Público Municipal de Ensino. O Programa de Mentoria é uma ferramenta em potencial para fortalecer de modo concreto a coexistência dos grupos na medida em que se torne mais harmoniosa e empática.



9 MENTORIA NA PRÁTICA: NO COTIDIANO DO DIRETOR DE ESCOLA

O diretor mentor desempenha variadas funções relacionadas a diferentes demandas inerentes às políticas organizativas. Neste sentido, está em constante movimento de aquisição de novas competências, habilidades e perfil que lhe dê condições de exercer suas atribuições nas diferentes dimensões.

9.1 Mentorar na Dimensão Pedagógica: Processo de Ensino e Aprendizagem

- Liderar a elaboração, implementação e acompanhamento do Projeto Político Pedagógico (PPP) da escola como ferramenta principal da Avaliação Institucional, de modo periódico;
- Implementar, executar, acompanhar e avaliar o Planejamento da escola observando as metas, definindo prioridades de curto, médio e longo prazo;
- Assegurar o cumprimento do Calendário Escolar e a qualidade do tempo pedagógico, diariamente;
- Liderar e mediar o fazer pedagógico dos Professores e Coordenadores Pedagógicos;
- Liderar e organizar as atribuições de todos os profissionais da educação e de apoio;
- Mentorear reuniões formativas sistemáticas, em parceria com o Coordenador Pedagógico, para alinhamento dos planos de aulas e ajuste de agendas do trabalho de toda a equipe;

- Realizar, em parceria com o Coordenador Pedagógico, a curadoria de dados dos diferentes níveis de avaliação;
- Orientar e decidir sobre ações emergenciais para compor e recompor as habilidades não consolidadas pelos estudantes;
- Zelar pela utilização da plataforma digital e suas funcionalidades;
- Zelar pela execução do plano de ensino atrelado às evidências reveladas pela curadoria dos dados;
- Acompanhar rigorosamente a frequência diária dos estudantes;
- Garantir a aplicação e lisura das avaliações externas;
- Acompanhar, analisar e encaminhar feedbacks aos professores junto ao Coordenador Pedagógico do trabalho desenvolvido em sala (didática, utilização de materiais didáticos, execução do plano de ensino, ajustes de rotas de aprendizagens; agrupamentos cooperativos e estratégias diferenciadas).

9.2 Mentorar por um Clima Escolar Acolhedor e Dinâmico

- Estar sempre presente na escola;
- Ser pontual e acolhedor com toda a comunidade escolar;
- Estabelecer e manter comunicação não violenta e escuta ativa com todos;
- Zelar pela cultura colaborativa nas tomadas de decisões;
- Primar de modo ético e responsável pelos princípios previstos na constituição, dentre eles: justiça, liberdade, solidariedade, igualdade e paz.

9.3 Mentorar Para o Envolvimento da Comunidade Escolar e Local

- Estabelecer comunicação colaborativa acompanhada de escuta ativa e feedbacks assertivos para cada desafio diagnosticado;
- Fortalecer vínculos com os responsáveis, de modo a garantir a presença dos estudantes nas aulas, nas avaliações, nos projetos e nas demais ações promovidas no espaço escolar.

9.4 Mentorar para Gestão da Equipe e Processos

- Mentorar a participação dos profissionais da escola nas formações continuadas oferecidas pela Semecti.
- Mentorar a frequência dos profissionais e efetuar medidas de orientação e advertência aos faltosos ou não cumpridores de suas atribuições, quando necessário;
- Comunicar e tomar ciência, mentorando sobre a relevância das informações veiculadas pela Semecti como forma de garantia dos direitos de aprendizagem em suas diversas dimensões (formação continuada, melhoria das práticas, execução de programas e projetos, entre outros).

9.5 Mentorar para Infraestrutura

- Mentorar com seus pares o diagnóstico das necessidades de melhorias estruturais, visando garantir a qualidade de ambientação e pleno funcionamento para atender os estudantes;
- Mentorar para a utilização dos recursos financeiros repassados à escola, destinados à aquisição de

materiais, manutenção das instalações e dos equipamentos;

- Acompanhar, incentivar e garantir que todos os recursos investidos sejam utilizados pela equipe gestora e docente (plataformas digitais, plano de ensino, cadernos orientadores, tecnologias diversas, materiais didáticos, entre outros)

9.6 Mentorar para Relação Institucional

- Manter-se informado sobre as orientações e as políticas educacionais desenvolvidas pela Semecti, multiplicando-as na instituição com seus pares;
- Participar das formações continuadas para sua potencialização mentora na escola;
- Mentorar para publicizar à comunidade escolar sobre destinação dos recursos financeiros de forma transparente;
- Realizar caminhadas pedagógicas diárias para verificação das frequências e programadas (agendadas) para acompanhamento das aulas.

10 MENTORIA NA PRÁTICA: A RELAÇÃO DO COORDENADOR E DO VICE-DIRETOR COM O DIRETOR MENTOR

O Coordenador Pedagógico e o Vice-diretor são os profissionais corresponsáveis com o Diretor Mentor para liderar o fazer pedagógico junto aos professores na escola.



É certo que o Coordenador Pedagógico é a figura direta tradicionalmente relacionada ao fazer pedagógico, ao começar pela nomenclatura de seu cargo, entretanto, diante do atual contexto educacional e das demandas de forte impacto como: aplicação das avaliações externas, curadoria dos dados, otimização dos resultados para os professores em HTPC, tendo em vista a implementação de estratégias que visam agrupar de modo cooperativo e enturmar os estudantes, cabe tanto a este profissional, quanto ao Vice-diretor, zelar pelos encaminhamentos mentorados pelo Diretor.

Diante do exposto, caberá ao Coordenador Pedagógico e ao Vice-diretor caminhar em paridade com o seu líder (Diretor Mentor), nas atribuições listadas anteriormente.

Os itens acima não encerram as possibilidades das atribuições e das demandas, mas possibilitam que o Diretor Mentor seja capaz de mentorar aos moldes conceituais descritos nos capítulos anteriores.

11 CAMINHADAS PEDAGÓGICAS PELA ESCOLA NA PERSPECTIVA DA MENTORIA

As caminhadas pedagógicas pela escola surgem como parte da implementação do **Programa de Mentoria nas Escolas** e também como validação das ações, fruto da relação com o Programa de Redes Municipais da **Parceiros da Educação**.

As caminhadas pedagógicas permitem ao Diretor Mentor, à sua equipe gestora e aos técnicos mentores da Semecti observar de modo a obter um panorama geral do cotidiano escolar, aspectos como:

- Dinâmicas do processo de ensino e aprendizagem;
- Organização geral da escola;
- Preservação e manutenção, infraestrutura física e sua adequação às rotinas;
- Ambiente das relações interpessoais (se é colaborativo);
- Execução do plano de trabalho de todos os profissionais da instituição (de modo colaborativo).

11.1 Objetivo da Caminhada Pedagógica

A caminhada pedagógica tem como objetivo validar o papel do Diretor Mentor como líder de todas as ações na escola. Embora a Semecti oriente que essa responsabilidade seja compartilhada entre a equipe gestora e técnicos mentores da secretaria, será ele o responsável direto pela verificação das ações e resolução dos fatos observados durante as caminhadas.

É importante ter em mente, que não se trata de avaliar as práticas docentes, nem tampouco, a aprendizagem dos estudantes, mas sim, de lançar um olhar parceiro, que permita alinhar feedbacks potentes, pela escuta ativa e cultura colaborativa. Para tanto, os mentores devem, sempre que possível, revisitar os conceitos abordados no curso de mentoria.

Durante as caminhadas, o mentor não deve interromper a aula do professor e a sua dinâmica com os estudantes, apenas cumprimenta e permanece na sala para observar a aula. Dependendo da atividade, pode indagar a um ou a outro estudante o que estão aprendendo, pede que explique o propósito do que estão realizando, observa as produções e dúvidas colocadas...

Não é recomendável que durante a observação o mentor faça anotações, pois o propósito das caminhadas não é fiscalizar ou checar pontos pré-determinados, tomar notas pode gerar um clima desconfortável, pois o professor pode pensar que está sujeito a um processo avaliativo.

O feedback ao professor sobre a caminhada realizada, precisa ocorrer conforme os princípios pautados no curso de mentoria.

11.2 O que observar durante as caminhadas pedagógicas?

Se a caminhada que envolve entrada em salas de aula (pois é possível também caminhar com outras finalidades, tais como: checar a organização do espaço físico, fazer a contagem/frequência dos estudantes, verificar a necessidade de realizar a busca ativa, entre outras) exigirá algumas medidas cuidadosas:

- É fundamental que ocorra de forma estrategicamente planejada e delineada em seu propósito;
- O professor da turma precisa ser avisado com antecedência;
- O mentor deve ter conhecimento do plano de aula executado no dia;

Priorize as turmas de um determinado ano, caso não haja tempo de visitar todas num mesmo dia;

As caminhadas em sala devem ser breves - não mais do que dez minutos - o suficiente para, observar, por exemplo:

- a organização da sala de aula;
- o nível de envolvimento dos estudantes na atividade daquele momento;
- gestão da turma: comportamento/interação dos estudantes;
- o diálogo/interação entre professor e estudante (mediações);
- a otimização do tempo pedagógico;
- a utilização de recursos didáticos: caderno, livros, jogos, dentre outros utilizados pelos estudantes;
- a execução do currículo (evidenciado pela utilização do plano de ensino);
- os procedimentos didáticos e metodológicos;
- o espaço (há evidência de movimentação de ações voltadas para diferentes temáticas, projetos, etc.? - algum problema perceptível: encaminhamento por questões comportamentais/conflitos?);
- o quadro de frequência/busca ativa.

Nas caminhadas de verificação e checagem da organização geral da instituição (fora da sala de aula) - feita diariamente pelo Diretor Escolar, outro membro da equipe gestora ou ainda pelo técnico da secretaria, quando necessário, o mentor deve considerar observar:

- Quadro de frequência/busca ativa diária;
- Intervalo dos estudantes;
- Dinâmica de organização dos espaços e profissionais.
- Execução da agenda de trabalho de

cada profissional.

Na caminhada pedagógica com foco na Educação Infantil, os mentores precisam estar atentos também aos fatores inerentes à esta etapa:

- A rotina dos agrupamentos e as vivências;
- A proposição e a intencionalidade das ações docentes;
- A rigorosidade com a documentação pedagógica (a execução das propostas de experiências previstas a cada quinzena);

A rotina é fundamental para garantir que as crianças consigam se organizar no tempo, além de ser um recurso importantíssimo para o trabalho dos professores, o que os permite assegurar que os direitos de aprendizagem sejam contemplados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Programa de Mentoria nas Escolas é fundamental para o processo formativo e continuado de gestores e técnicos da Secretaria. Além de melhorar o desempenho de suas atribuições, a mentoria fomenta o desenvolvimento das habilidades socioemocionais e o autoconhecimento (aspectos essenciais para exercer a função de liderança).

A conexão entre mentor e mentorado gera confiança e fortalece o senso de pertencimento à comunidade escolar e ao Sistema de Ensino.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **LDB**. 9394/1996.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede: a era da informação, economia, sociedade e cultura**. Editora Paz e Terra, 1999.

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

_____. (Org.). **Mentoria de diretores de escola: orientações práticas**. São Carlos: Pedro & João Editores, 2022. São Carlos: SEaD-UFSCar, 2022.

OLIVEIRA C de C, Souza-Silva JC de. Aprendizagem, mentoria e cultura organizacional de aprendizagem: o estudo de caso da performance consultoria e auditorial. **REAd Rev eletrôn adm** (Porto Alegre) [Internet]. 2017.Dec;23(spe):60–92. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1413-2311.168.62959>> Acesso em: 15 de ago. 2023.

RIBEIRO, D. **Lugar de Fala**. São Paulo: Pólen, 2019.

ANEXO I

CINCO PASSOS PARA ENFRENTAR UMA CONVERSA DIFÍCIL COM ALGUÉM¹

Primeiro passo: prepare-se passando pelos três diálogos. Sente-se e comece a anotar: Relacione "o que aconteceu", sob o seu ponto de vista e o ponto de vista do outro. De onde vem a sua história (informações, experiências passadas, regras)? E a do outro? Qual o impacto que a situação exerceu sobre você? Qual pode ter sido a intenção do outro? Com o que cada um contribuiu para o problema? Compreenda as emoções: investigue sua impressão emocional e o conjunto de emoções que você sente. Estabeleça sua identidade: o que lhe parece estar em risco sobre você? O que você precisa aceitar para estar mais seguro?

Segundo passo: verifique seus objetivos e decida se deve levantar a questão. Pense: o que você deseja alcançar com essa conversa? Modifique a sua postura para apoiar o aprendizado, a partilha e a solução do problema. Repetir as mesmas informações não vai solucionar a questão. Decidir é o melhor caminho para abordar a questão e alcançar seus objetivos? A questão está realmente embutida em seu diálogo da identidade? Você pode afetar o problema alterando suas contribuições? Se você não levantar a questão, o que pode fazer para ajudar a si mesmo a seguir em frente? Decidindo: esse é o melhor caminho para abordar a questão e alcançar seus objetivos? A questão está realmente embutida em seu diálogo da identidade? Você pode afetar o problema alterando suas contribuições?

Terceiro passo: comece pela terceira história. Descreva o problema como a diferença entre suas histórias. Inclua os dois pontos de vista como parte legítima da discussão. Compartilhe seus objetivos. Convide o outro a juntar-se a você como parceiro para esclarecerem a situação juntos.

Quarto passo: investigue a história do outro e a sua. Escute para compreender a perspectiva do outro sobre o que aconteceu. Faça perguntas. Reconheça os sentimentos por trás dos argumentos e das acusações. Parafraseie para ver se compreendeu. Tente esclarecer como vocês chegaram a esse ponto. Compartilhe seus pontos de vista, suas experiências passadas, intenções e sentimentos. Reestruture, reestruture, reestruture para se manter nos trilhos. Da verdade para as percepções, da culpa para a contribuição, das acusações para os sentimentos, e assim por diante.

1. Os cinco passos foram escritos totalmente baseados na seção de: Luiz, M. C. (Org.). **Mentoria de diretores escolares: formação e contextos educacionais no Brasil**. São Carlos: SEaD-UFSCar, 2021.

Quinto passo: a solução do problema. Crie opções que estejam de acordo com as preocupações e os interesses mais importantes de ambos. Procure padrões para o que deveria acontecer. Tenha em mente os padrões de zelo recíproco; relacionamentos que vão apenas em um sentido raramente duram. Fale sobre como manter a comunicação aberta à medida que você segue em frente (LUIZ, 2021, p. 170-171).

SECRETARIA MUNICIPAL DE
EDUCAÇÃO
CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO



PREFEITURA DE
ITAQUAQUECETUBA