



SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DO RIO DE JANEIRO EM BUSCA DE UMA EDUCAÇÃO MAIS HUMANIZADA: CONTRIBUIÇÕES DA MENTORIA DE DIRETORES ESCOLARES

DEPARTMENT OF STATE RIO DE JANEIRO OF EDUCATION IN SEARCH OF A
MORE HUMANIZED EDUCATION: CONTRIBUTIONS FROM THE MENTORING
OF SCHOOL PRINCIPALS

Adriana Tomaz¹

RESUMO: Esse relato de experiência tem como objetivo apresentar e compartilhar o que foi elaborado e implementado de novo, após a participação de sete agentes da Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC-RJ), no Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, no modo híbrido (síncrono e assíncrono), oferecido pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), em parceria com a Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC). A ideia é apresentar um panorama, ainda que de forma resumida, da formação que foi promovida para os diretores, por meio das práticas dos Professores-Formadores. Concluiu-se que, diante do material e da dinâmica do Curso de Aperfeiçoamento da UFSCar foi possível utilizar, na prática, as sugestões propostas e fazer adaptações para cada realidade e local, com excelentes resultados.

Palavras-chave: Mentoria de Diretores Escolares; Relações Interpessoais; Comunicação Não Violenta (CNV).

ABSTRACT: This experience report aims to present and share what was elaborated and implemented again, after the participation of seven agents of the State Department of Education of Rio de Janeiro (SEEDUC-RJ), in the Course of Improvement in Mentoring of School Principals, in hybrid mode (synchronous and asynchronous), offered by the Federal University of São Carlos (UFSCar), in partnership with the Secretariat of Basic Education of the Ministry of Education (SEB/MEC). The idea is to present an overview, even if briefly, of the training that was promoted to the principals, through the practices of the Teacher-Trainers. It was concluded that, given the material and dynamics of the UFSCar Improvement Course, it was possible to use, in practice, the suggestions proposed and make adaptations for each reality and location, with excellent results.

Keywords: Mentoring of School Principals; Interpersonal Relationships; Non-Violent Communication (CNV).

¹Adriana da Silva Lisboa Tomaz, Doutora em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio); atomaz@educacao.rj.gov.br

INTRODUÇÃO: UM PANORAMA

Esse relato de experiência tem como objetivo compartilhar o que foi implementado na Secretaria Estadual de Educação do Rio de Janeiro (SEEDUC-RJ), após participarmos como agentes da Secretaria no Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, no modo híbrido (síncrono e assíncrono), oferecido pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), em parceria com a Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC). A ideia é apresentar um panorama do funcionamento, ainda que de forma resumida, da formação que foi promovida para os gestores, por meio das práticas dos Professores-Formadores.

O relato é referente à participação de sete professoras formadoras da rede, atuando como estagiárias dos Educadores-Pesquisadores – em sua maioria mestres e doutores em Educação –, que atuaram na formação oferecida pela UFSCar, como Apoio Teórico e Técnico (ATT), com intenção de adquirir conhecimentos teórico e prático necessários para a elaborar e concretizar uma proposta de formação da Secretaria Estadual do Rio de Janeiro, com finalidade de ampliar conhecimentos para um número maior de diretores(as) e diretores adjuntos – sujeitos que serão multiplicadores para os coordenadores(as); coordenadores(as), orientadores (as) e corpo docente em seus estados e/ou municípios de atuação.

No contexto do Programa de implementação da Política de Educação Integral do Estado foi implementada a função de formadores internos da SEEDUC/RJ, com o objetivo de liderança, formação e desenvolvimento de equipes na Sede, Regionais e Escolas por meio de metodologias pedagógicas e de gestão específicas para os diferentes modelos de Educação Integral a serem expandidos.

Os Professores-Formadores da rede estadual do Rio de Janeiro têm como base de trabalho os Polos Universidade Corporativa da Educação (UNIVERSEEDUC). Portanto, faz-se necessário que esses Professores-Formadores estejam em constante formações proporcionadas por diversas instituições que corroborem para melhoria da qualidade educacional do Estado.

Pensar na formação em serviço dos gestores é desafiador, necessário e pode ser um caminho para reforçar que a escola é um lugar de convivência, um espaço em que as violências não podem ser naturalizadas, seja ela verbal, simbólica, física e/ou psicológica.

MENTORIA DE DIRETORES

O paradigma do Mentoria transformadora, busca propiciar ações conjuntas entre diretores, com finalidade de inovação educacional. A formação de gestores da Secretaria Estadual do Rio de Janeiro, no início do ano de 2021, depois de realizar o Curso de Aperfeiçoamento, proporcionou desdobramentos importantes na atuação pedagógica de diretores, professores formadores, coordenadores e orientadores, docentes e discentes.



Neste relato de experiência, faz-se um recorte, mediante a participação de sete professoras formadoras, como já dito, que atuaram como ATTs.

O curso Mentoria de diretores de escola, por meio de atividades síncronas e assíncronas, possibilitou aprendizagens e reflexões sobre inúmeras temáticas, tais como: mentoria e as bases técnicas de apoio ao mentor; comunicação e as relações interpessoais; liderança do diretor escolar; gestão financeira e as demandas de infraestrutura na escola; projeto político pedagógico e a pedagogia de projetos; saberes dos diretores e a cultura colaborativa; relação com a Secretaria de Educação/Políticas públicas e os saberes dos diretores; avaliação de aprendizagem, a institucional e a em larga escala; violências intra e extraescolares.

Apesar de vários temas, neste texto, a ênfase está nas discussões sobre as relações interpessoais, conforme a Sala de Aprendizagem “Violências Sociais e Escolares: o desafio das relações cotidianas” (LUIZ, *et. al.* 2002), tema relevante para uma boa convivência no espaço da escola e na sociedade, em geral.

Conforme Marshall Rosenberg (2006), mudanças nas relações humanas acontecem por meio da empatia e de uma comunicação mais assertiva. A ação principal para começar a aplicar a Teoria da Comunicação não violenta é a mudança de mentalidade. Precisamos tirar o foco das atitudes e falas do outro e perceber suas reais necessidades. Para que isso ocorra, faz-se necessário perceber, conhecer, respeitar, ter leveza na comunicação, tentar não ser reativo e ter controle das emoções. No ambiente de trabalho a aplicação desta perspectiva, facilita o engajamento, a cooperação, a produtividade, o que corrobora para um melhor clima organizacional.

Corroborando com essa ideia, a Secretaria está disponibilizando para servidores e funcionários vinculados à SEEDUC-RJ, o curso “Comunicação não violenta no dia a dia da educação”, por meio da plataforma do Laboratório de Ensino a Distância (LabEaD) (www.ead.educacao.rj.gov.br), no formato on-line e autoinstrucional. Os objetivos do curso foram: desenvolver a competência na comunicação; apresentar princípios de comunicação não violenta (CNV); e explorar recursos para aplicação da CNV no contexto da educação. A Teoria da Comunicação não violenta (ROSENBERG, 2006), abordada no curso, buscou com os atores da escola sugestões para soluções dos conflitos relacionais. Essa proposta ocorreu após compreendermos a aplicabilidade e relevância dessa teoria.

ESCOLA COMO UM LUGAR PRIVILEGIADO DE CONVIVÊNCIA

Nos adaptamos e buscamos sobreviver diante de tantos desafios em nosso dia a dia, em diferentes estados brasileiros e diante de um cenário político conflituoso que vivemos nos últimos anos no Brasil. Partindo do pressuposto que afetamos e somos afetados pelo nosso contexto social, pelas nossas diferenças e que a Educação faz parte do desafio da formação do ser humano, ressalta-se a importância do tema, uma vez que a comunicação é essencial para as relações humanas.



Estamos vivendo uma grande crise humana, por isso, faz-se necessário o olhar, a troca e o convívio. Para que possamos, na escola, incentivar esse novo ser humano, primeiro é preciso entender quem é esse ser humano. Precisamos reaprender a lidar com os nossos afetos, valorizar a importância das habilidades socioemocionais.

A partir da retomada das aulas presenciais nas escolas, surgiram novas demandas, dentre elas: a necessidade de resgatar os estudantes, em especial, do Ensino Médio que abandonaram a escola; acolher os profissionais da educação; e, viabilizar condições favoráveis para que o cotidiano da escola fosse propício para receber toda comunidade escolar. Para Bauman (2003), o conceito de comunidade significa um lugar "cálido", um lugar confortável e acolhedor. Então como fazer da escola esse lugar de acolher e ser acolhido, diante de um turbilhão de sentimentos?

Apesar de termos um país com uma extensão territorial tão grande e muita diversidade, relatos de diretores, coordenadores, professores, no curso de Mentoria de diretores de escolas e nas trocas de experiências do cotidiano escolar, afirmam as dificuldades das relações interpessoais dos estudantes, de maneira generalizada. As situações de conflitos e violências têm reverberado, em especial, após o retorno das aulas presenciais.

Por meio de uma cultura colaborativa (LUIZ, *et. al.* 2002), em que as relações são mais horizontais, o que é proposto como solução é discutido por todos os membros, o que facilita a partilha de soluções para os desafios e também de como aplicar atividades que venham ao encontro das reais necessidades do/no cotidiano escolar.

Na perspectiva de refletir sobre esse tema – cultura colaborativa –, a partir da experiência vivenciada no Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores de Escolas e, diante da aplicabilidade por meio de atividades pedagógicas que atendam ao Novo Ensino Médio, conforme a Lei nº13.415/2017, por meio do componente "Projeto de Vida" no Estado do Rio de Janeiro com estudantes do Ensino Médio, ressaltamos a importância da formação de gestores em serviço, com foco no enfrentamento das violências na e/ou da escola. A ideia é que essas violências possam ser minimizadas mediante o desejo de aprender desses gestores em como lidar com essas situações recorrentes de violências no cotidiano escolar, a partir de um arcabouço teórico-metodológico, que em sua maioria, não teve em sua formação inicial ou nas licenciaturas.

Aprender é passar da não posse a posse, da identificação de um saber virtual à sua apropriação real [...]. Aprender pode ser também dominar uma atividade, ou capacitar-se a utilizar-se um objeto de forma pertinente (CHARLOT, 2000, p. 68-69). Quando um gestor(a) aplica um determinado conteúdo que foi apreendido, com domínio, é porque ocorreu uma apropriação. Somos seres inacabados, por isso estamos aprendendo em todos os momentos.

PARTICIPAÇÃO DOS DOCENTES E ESTUDANTES

Na perspectiva de obter maior participação dos estudantes e de uma escola democrática, fez-se necessário empreender a escuta ativa (LUIZ, *et. al.* 2002), por parte



dos educadores, principalmente, após o retorno presencial e seus desdobramentos diante das demandas socioemocionais, assim como de todo corpo docente e gestores.

Os estudantes, ao retornarem para o convívio no ambiente escolar, apresentaram dificuldades de relacionamento, de cumprimento das regras e de convivência. Sendo assim, pretendeu-se identificar, de maneira mais singular e coletiva, o problema em cada turma para combatê-lo.

O curso proporcionou várias atividades, tais como Ciclo das Estações; Nuvem de palavras; *Feedbacks* oral e escrito (LUIZ, *et. al.* 2002) etc., que possibilitam a escuta ativa e um trabalho colaborativo a partir das demandas dos estudantes, oportunizando o seu protagonismo juvenil².

METODOLOGIA UTILIZADA E RECURSOS

A Metodologia utilizada abarca uma articulação do que foi apresentado (tanto da teoria como das atividades práticas) para possíveis vivências pedagógicas durante as aulas de Projeto de Vida ou de gestores com o corpo docente.

Tomamos como base o conteúdo ministrado na Sala de Aprendizagem “Comunicação e as relações interpessoais” (LUIZ, *et. al.* 2002), e destacamos que, sendo a escola um espaço de formação da cidadania, precisa promover aprendizagens sobre autoconhecimento, comunicação, autoestima, relações interpessoais, oportunizando o desenvolvimento das competências socioemocionais.

Uma prática inspiradora a ser desenvolvida com os estudantes do Ensino Médio durante as aulas de Projeto de Vida e para os gestores aplicarem também com o corpo docente é que todas as orientações são propostas por meio de encontro virtual (cursos e/ou *lives*), para os gestores e posteriormente para os docentes da rede que tenham interesse em lecionar aulas de Projeto Vida.

No primeiro momento, o professor fez uma roda de conversa com os estudantes sobre a convivência entre as pessoas e lançará a seguinte pergunta: “Quais são os principais desafios da turma?” “Ou quais são os principais desafios da nossa escola?” Oportunizando o momento de cada um, em cada turma, o que faz com que palavras ou frases expressem sentimentos.

No segundo momento, apresentou-se uma lista de palavras aos estudantes e foi pedido para que estes escolhessem no máximo duas. No terceiro momento, o professor criou um *link* na plataforma *Mentimeter* e escolheu o resultado “Nuvem de Palavras”, lugar em que os alunos digitaram no máximo duas palavras, o que proporcionou uma “nuvem” com diferentes palavras e tamanhos para a reflexão da turma a partir do resultado.

² Para os autores Ferreri, Zibas e Tartuce, (2004, p.3) “a revisão bibliográfica sobre o tema indica que o “protagonismo dos jovens/alunos” é um conceito passível de diferentes interpretações e, além disso, imbrica outros conceitos igualmente híbridos, como “participação”, “responsabilidade social”, “identidade”, “autonomia” e “cidadania”.



Desta forma, foi materializada a conversa com o problema evidenciado. Sendo assim, são levantadas hipóteses para solução das dificuldades a serem enfrentadas. Segundo Bernard Charlot (2000), os saberes dos professores auxiliam os estudantes no desenvolvimento de competências e habilidades. Quanto mais os agentes das Secretarias, diretores, docentes forem se apropriando de novas técnicas, conteúdos e metodologias, mais saberes teremos para compartilhar.

No quarto momento o gestor/professor apresenta a Teoria da Comunicação não violenta, com sua fundamentação teórica. Os recursos tecnológicos podem ser computadores e/ou Chrome books. A atividade tem como objetivo inserir o jovem no centro do processo da sua aprendizagem e estimular o desenvolvimento de competências cognitivas e socioemocionais. Assim como, a participação democrática dos docentes para resolução de problemas, que estão presentes na escola e que precisam ser discutidos por meio dialógico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O paradigma da mentoria transformadora de diretores escolares foi algo inovador que o Curso de Aperfeiçoamento da UFSCar proporcionou. As temáticas nos deram a possibilidade de pensar em inúmeras práticas inspiradoras. Dentre a gama de práticas possíveis, a escolha pela técnica com a "Nuvem de Palavras", adaptando para os estudantes/docentes, foi escolhida mediante a relevância do tema sobre conflitos e violências, tão presentes na contemporaneidade.

Para Besnoy e Mcdaniel (2016), a mentoria refere-se à relação entre duas ou mais pessoas, que proporciona compartilhamento de contatos, redes de relacionamento e apoio em um campo escolhido. Essa definição de mentoria e a sua aplicabilidade na área educacional corrobora para construção de uma educação mais humanizada e possível.

Ao analisar este relato de experiência, na perspectiva da Relação com o Saber (RcS) de Charlot (2000), percebemos que as interações entre os sujeitos se estabelecem por meio de três saberes: o saber acadêmico, o saber prático e o saber relacional. Foram esses três saberes, debatidos no Curso de Aperfeiçoamento da UFSCar, que proporcionaram uma dinâmica inovadora, e trouxe o envolvimento, o desejo dos cursistas de estarem juntos, mesmo que virtualmente, em busca de mais relação com o saber, o que transformou suas vidas pessoais e, conseqüentemente, profissional e acadêmica.

Diante do material e da dinâmica do Curso de Aperfeiçoamento da UFSCar foi possível utilizar, na prática, as sugestões propostas, fazer adaptações para cada realidade local e obter excelentes resultados.

REFERÊNCIAS

BESNOY, K. D.; MCDANIEL, S. C. Going up in dreams and esteem: Cross-age mentoring to promote leadership skills in high school-age gifted students. **Gifted Child**

Today, v. 39, n. 1, 2016.p. 18-30.

CHARLOT, B. **Da relação com o saber**: elementos para uma teoria. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

CHARLOT, B. **Relação com o Saber e com a Escola entre Estudantes da Periferia**. Cadernos de Pesquisa, São Paulo, 1996.

GOHN, M. G. Jovens na política na atualidade – uma nova cultura de participação. **Caderno CRH**, Salvador, v. 31, n. 82, jan./abr., 2018. p. 117-133

LUIZ, M. C. (Org.). **Mentoria de diretores de escola**: orientações práticas. São Carlos/SP: Editora Pedro e João, 2022. Disponível em: <<https://www.gepesc.ufscar.br/publicacoes/livros>>. Acesso em 05 de março, 2023.

ROSENBERG, M. **Comunicação não-violenta**: Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2006.

BAUMAN. Zygmunt. **Comunidade**: a busca por segurança no mundo atual. Rio de janeiro: Jorge Zahar, 2003.