

MENTORIA DE DIRETORES E AS EXPERIÊNCIAS DE DUAS ESCOLAS ESTADUAIS NO ESTADO DO PARANÁ

MENTORING OF DIRECTORS AND THE EXPERIENCES OF TWO STATE SCHOOLS IN THE STATE OF PARANÁ

Okçana Battini¹
Cleonice Andrade de Oliveira Venzel²

RESUMO: Este relato de experiência objetiva abordar alguns trabalhos que foram desenvolvidos em escolas, por meio de saberes aprendidos e discussões em pares, devido ao Curso de Aperfeiçoamento de Diretores, oferecido pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), durante o ano de 2022. Apresenta-se, ações realizadas por duas escolas estaduais do estado do Paraná: Colégio Estadual Barão do Rio Branco, em Londrina, e o Colégio Estadual Cívico-Militar Antônio José Reis, em Toledo. As temáticas, como: escuta ativa e *feedbacks* orais e escritos – com a técnica: “Que bom! Que Pena! Que tal!” – foram essenciais para que as diretoras e todos os sujeitos, envolvidos no processo pedagógico, pudessem perceber que o trabalho coletivo é essencial para melhorar todo o processo de ensino e de aprendizagem dos estudantes.

Palavras-chave: Escuta Ativa; Mentoria de Diretores Escolares; Trabalho Colaborativo.

ABSTRACT: In this experience report, we will address some of the challenges overcome within the school space, after the Improvement of Directors course, offered by the Federal University of São Carlos (USFSCAR) during the year 2022. Through methodologies and discussion in pairs carried out during the course, we were able to mediate between what was worked on in the mentoring process, with existing problems within our school space. The themes of active listening, season cycle and “That's great! What a shame! What about!” were essential so that directors and subjects involved in the pedagogical process could realize that collective work is essential to improve the teaching and learning process of students.

Keywords: Active Listening; Mentoring of School Directors; Collaborative Work.

INTRODUÇÃO

A função da gestão escolar na figura do diretor é um desafio quase que diário. Quando pensamos no espaço escolar, na maioria das vezes, pensamos no processo de ensino e aprendizagem, e nos esquecemos que, também, é um local de vivências e experiências, que envolvem sujeitos ativos, em um outro processo, o de construção das

¹Okçana Battini, Doutorado em Educação pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Diretora do Colégio Estadual Barão do Rio Branco, em Londrina/PR; okcana.escola@escola.pr.gov.br

²Cleonice Andrade de Oliveira Venzel, Especialização em Gestão e organização escolar pela Univalente. Diretora do Colégio Estadual Cívico-Militar Antônio José Reis, em Toledo/PR; cleovenzel@gmail.com



relações escolares.

Professores, funcionários da limpeza e merenda, técnicos administrativos, estudantes, pedagogos, pais e a comunidade escolar fazem parte constante do cotidiano do trabalho do diretor: mediar, organizar, planejar, ser um diretor didático, pedagógico, trabalhar com a parte administrativa e financeira da escola, além de mediar conflitos dentro do espaço escolar.

Sabemos dos diferentes tipos e espaços de escola: escolas públicas, privadas, centrais, periféricas com os mais diversos tipos de formação cultural, social, econômica e política. Cabe ao diretor “orquestrar” esses sujeitos e essas demandas no processo de garantir o direito fundamental da aprendizagem aos estudantes.

Nesse cenário, é cada vez mais importante realizar um processo formativo para os sujeitos que escolhem realizar essa jornada, visto que “ninguém nasce diretor”, sendo que para exercer essa função torna-se necessário formação, conhecimento e operacionalização de saberes e habilidades complexas.

Para Tardif (2012), um autor importante para se pensar a profissão docente (diretor, antes de tudo é docente), aponta a docência como algo que pode ser compreendida como um trabalho, no qual os professores não são apenas agentes em uma instituição denominada escola, mas são também:

[...] atores que investem em seu local de trabalho, que pensam, que dão sentido e significado aos seus atos, e vivenciam sua função como uma experiência pessoal, construindo conhecimentos e uma cultura própria da profissão. Em síntese, o trabalho docente não consiste apenas em cumprir ou executar, mas é também a atividade de pessoas que não podem trabalhar sem dar um sentido ao que fazem, é uma interação com outras pessoas: os alunos, os colegas, os pais, os dirigentes da escola etc. (TARDIF, 2012, p.38).

Nesse contexto, as duas autoras, estando como diretoras escolares pela Secretaria de Estado da Educação e do Esporte/ SEED - PR, foram convidadas pela Diretoria de Planejamento e Gestão Escolar – DPGE/ SEED-PR, para participar do curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, realizado pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR) em parceria com a Secretaria de Educação Básica (SEB) e do Ministério da Educação (MEC). A ideia do curso é:

[...] fomentar, em cada estado federativo, a possibilidade de implementar, de forma institucionalizada, a formação continuada denominado “mentoria de diretores escolares”, com vistas a propiciar a constante colaboração entre pares; contribuir para benfeitorias nas práticas da gestão escolar; da reestruturação de ações e de soluções de adversidades que ocorrem no exercício da função ou cargo, com objetivo de atender a principal função da escola: melhoria no processo e no desenvolvimento do ensino e aprendizagem de alunos (LUIZ, *et al* 2022. p. 12).



Assim, realizamos o curso de Mentoria de Diretores Escolares de forma on-line, com início em 16/02/2022 e término em 10/07/2022, por meio de encontros síncronos, todas as semanas, além de atividades assíncronas, sempre mediadas pelos professores da UFSCar.

A base desses encontros era a aprendizagem por pares, em que dialogávamos, estudávamos, compartilhávamos e aprendíamos de forma coletiva sobre comunicação e as relações interpessoais, liderança, saberes dos diretores e cultura colaborativa, a escola outra, gestão financeira e infraestrutura, avaliação e gestão, além de conversarmos sobre violências escolares e sociais e seus impactos nas relações cotidianas.

Essas temáticas foram essenciais para entendermos o papel do diretor para além do saber administrativo e pedagógico.

Segundo Luiz (*et al*, 2022, p.23), a base da mentoria é a aprendizagem por pares, porque

[...] valoriza a cultura colaborativa; está atento à uma formação continuada cotidiana que atende as demandas do contexto escolar; prioriza a gestão democrática e a vinculação da comunidade – pois estimula a participação e a confiança para interagir e decidir sobre o percurso das atividades escolares; favorece a escuta ativa e a sensibilização das diferenças; e efetiva trocas que acolham e consideram os interesses coletivos.

Sendo assim, tivemos a possibilidade de articular os saberes trabalhados no curso com o dia a dia das nossas escolas, sempre adaptando os saberes apreendidos com a realidade e especificidade das escolas que gerimos.

Assim, neste relato de experiências, trazemos algumas das atividades em cada uma das duas escolas do estado do Paraná desenvolveram: Colégio Estadual Barão do Rio Branco (Ensino Fundamental e Médio), em Londrina, que tem a diretora Okçana Battini, e o Colégio Estadual Cívico Militar Antônio José Reis (Ensino Fundamental e Médio profissional), em Toledo, que tem a diretora Cleonice Andrade de Oliveira Venzel.

COLÉGIO ESTADUAL BARÃO DO RIO BRANCO – LONDRINA/PR

O Colégio Estadual Barão do Rio Branco (Ensino Fundamental e Médio), localizado em Londrina/Pr, possui matriculados 1.281 alunos e 94 profissionais, entre professores, equipe pedagógica/administrativa e funcionários. Em 2023, completa 60 anos de existência. As discussões coletivas realizadas durante o Curso de Aperfeiçoamento foram essenciais para aprimorar o trabalho da equipe da gestão escolar em nossa escola, principalmente, a parte que tange a escuta ativa. Articulamos os novos saberes com aquilo que já estava sendo realizado, no espaço escolar, chamada observação



de sala de aula.

Segundo Carneiro (2016) a observação é uma ferramenta de análise e pesquisa, que usada de forma cautelosa, sobre uma frente de trabalho, é voltada para a formação continuada em serviço. Além disso, essa ferramenta possibilita verificar como se desenvolvem as interações entre professores, alunos e conteúdos e de que forma elas podem se tornar tema da formação continuada na escola com vistas a colaborar na melhoria da qualidade das aulas.

Assim, a observação da sala de aula é um recurso pedagógico para a equipe gestora, em virtude de que ela aproxima o gestor do espaço da sala de aula, na medida em que compartilha seu olhar com o professor, sobre o desenvolvimento da atividade docente, levando em consideração uma organização metodológica de intervenção: planejamento da observação; execução (observação do processo em sala de aula) e feedback (retorno entre os pares). Importante salientar que a observação em sala de aula traz novamente um olhar pedagógico para a figura do gestor, sendo que o seu trabalho extrapola o âmbito administrativo e financeiro, possibilitando a retomada do seu papel dentro do espaço escolar como um mediador pedagógico entre equipe pedagógica e professores.

Para que essa organização metodológica dê certo e que renda os frutos desejados, antes da realização da observação, a equipe gestora deve ter clareza dos objetivos da observação, definindo o foco da observação, sempre negociado entre a equipe gestora e os professores, com agendamento. Percebemos aqui o início da mediação.

Durante o processo de observação já dentro da sala de aula, é necessário registros por meio de instrumentos oficiais já trabalhados com os professores antes da observação, sendo que é necessário registrar a maior quantidade de informações: atividades realizadas, os tempos didáticos, os métodos de ensino, as interações estabelecidas e outros aspectos observáveis, sendo que não existe intervenção da nossa parte, nas aulas. Importante salientar que a equipe gestora não avalia, não interpreta e nem julga a autonomia do professor.

Depois do processo de observação, agendamos com o professor para fazer a leitura e análise da observação e realizar um feedback formativo de forma coletiva. Nesse momento, entendermos a necessidade de aplicar a metodologia da escuta ativa trabalhada no curso de Mentoria, visto que é nesse momento que existe um processo de conflito e resistência.

Nesse processo conflituoso, em que existe certa resistência por parte de alguns professores, entendemos que a cultura colaborativa e a escuta ativa (LUIZ; SILVA, SOUZA, *et al*, 2022) possibilitaram um olhar de que os sujeitos aprendem melhor quando se relacionam e interagem com os colegas, proporcionando novas ideias e conhecimentos, sendo que esse processo propiciou a partilha de tempos e espaços de aprendizagem, socialização de conhecimento, habilidades e interesses de seus membros.

A escuta ativa possibilitou a superação de que a observação em sala de aula por parte do diretor, seria uma forma de “fiscalização e controle” sobre o trabalho e autonomia do professor em sala de aula, sendo que existe a possibilidade de um relacionamento e trocas de experiências, sem ser dentro de um padrão, ou modelo único, mas sim a



valorização pela multiplicidade de sujeitos e vivências, com “possibilidade de novos olhares e pensamentos frente às demandas existentes, ou as que vierem a surgir no futuro” (LUIZ; SILVA, SOUZA, 2022, p 22).

COLÉGIO ESTADUAL CÍVICO-MILITAR ANTÔNIO JOSÉ REIS – TOLEDO/PR

A diretora Cleonice, do Colégio Estadual Cívico-Militar Antônio José Reis (Ensino Fundamental e Médio), também participou do curso de Mentoria de diretores e teve uma experiência muito positiva. Atualmente, o colégio funciona com um total de 22 (vinte e duas) turmas de ensino fundamental a médio, 2 (duas) salas do Programa Mais Aprendizagem, Sala de Recursos Multifuncional e uma turma do Programa de Aulas Especializadas de Treinamento Esportivo.

No dia 28/10/2020, realizou-se a consulta pública e com um total de 365 votantes, 103 votos contra e 262 votos a favor, passou assim a atender aos anseios da comunidade escolar e seguir as especificidades do Programa Cívico-Militar. Sendo assim, a partir de 06 de janeiro de 2021, através da Resolução nº 155/2021, o colégio passou a receber a denominação de Colégio Estadual Cívico-Militar Antônio José Reis (Ensino Fundamental e Médio). O colégio conta com 53 professores, 14 funcionários, 2 militares e tem 804 alunos.

Neste relato de experiência, socializamos o nosso trabalho com os *feedbacks* oral e escrito: “Que bom! Que pena! Que tal!” (LUIZ *et al*, 2022), aprendido no Curso de Aperfeiçoamento.

Visto que o colégio passou por grandes mudanças pedagógicas e físicas na transição de escola regular para cívico militar. Essa metodologia faz parte de uma gama de *feedbacks* existentes, sendo que o *feedback* escrito é indispensável e é importante que seja elaborado com antecedência para que impacte em novas reflexões e ações.

Segundo Luiz, Silva, Barbosa (2022, p.52) uma boa sugestão de metodologia/*feedbacks* pode ser baseada em três grandes momentos: Que bom! Que Pena! Que Tal!

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, SILVA, BARBOSA, 2022, p.53, grifos nossos).



A atividade foi realizada na quadra de esportes com todos os estudantes. Após uma conversa em que foram abordados vários assuntos que fazem parte do cotidiano escolar (como a escola funcionará; qual o papel do militar dentro da escola; quais as novas metodologias de trabalho; quais as novidades de projetos) sendo que todos esses elementos estavam vinculados ao processo de aprendizagem dos nossos estudantes.

A diretora Cleonice criou um texto com os três grandes momentos: Quem bom! Que Pena! Que tal! e fizemos a leitura coletiva.

Que bom que a nossa escola é acolhedora e receptiva com seus professores, funcionários, pais e estudantes. Que bom que temos uma instituição com normas e regras, tornando a organizada e bem-vista na nossa comunidade. Que bom que temos um grupo de professores capacitados, que buscam de forma incansável realizar aulas proveitosas e dinâmicas. Que bom que a equipe pedagógica está sempre atenta a tudo que acontece no ambiente escolar para fazer aos encaminhamentos necessários. Mas que pena que muitos ainda não entenderam que normas e regras foram feitas para serem cumpridas. Que pena que não temos suporte e estrutura física para realizarmos várias atividades que demandam de espaço e equipamentos. Que pena! Que a equipe gestora perde muito tempo trabalhando com questões disciplinares, deixando de focar nas questões que envolve o ensino aprendizagem. Que tal se reclamássemos menos e fizéssemos mais? Que tal realizar todas as atividades e avaliações nas datas estabelecidas? Que tal transformar o nosso colégio na melhor escola de Toledo ou mesmo do Paraná? (DIRETORA VENZEL, 2022).

Após a leitura do texto, foi solicitado aos estudantes que fizessem uma reflexão sobre tudo que foi apresentado nesta conversa e voltassem para suas salas e escrevessem num papel o que eles gostariam de melhorar no colégio como um todo, e entregasse para a direção. Essa atividade foi mediada pelo professor conselheiro da sala.

Após leitura e análise das escritas, vários pedidos e sugestões foram feitos, dentro dos três momentos: Que bom! Que pena! Que Tal: aquisição de computadores para o laboratório de informática; aquisição de livros para biblioteca, festivais de danças, torneios esportivos, visitas de campo.

Retornamos ao final do ano e, de forma coletiva, mostramos as melhorias realizadas, e alinhamos que dentro do que era possível do solicitado, naquele momento, foi realizado. Entendemos que os alunos criaram um vínculo maior com a escola, visto que eles foram ouvidos com sujeitos pertencentes do espaço escolar.

A partir desses relatos podemos perceber que o curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares foi essencial para que entendêssemos que a base do sucesso do espaço escolar é a escuta ativa e a mediação. Sabemos que não é uma tarefa fácil, modificar a cultura escolar, muitas vezes, impostas por uma visão do diretor como um tecnocrata.



Os relatos demonstram que o trabalho do diretor é também, dentro da sala de aula, assim como em outros espaços da escola, orquestrando esse grupo de profissionais.

REFERÊNCIAS

CARNEIRO, A. Sobre as práticas de observação docente - o uso de instrumentos de registro para a observação em parceria da sala de aula. **Revista Portuguesa de Investigação Educacional**, v. 16, 2016. p. 55-79

PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação. Superintendência de Educação. **LRCO - Livro de Registro de Classe Online**, 2017. Curitiba: SEED/PR.

LUIZ, M. C. (Org.). **Mentoria de diretores de escola: orientações práticas**. São Carlos: Pedro & João Editores, 2022.

LUIZ, M. C.; SILVA, C. M. P.; BARBOSA, M. C. R. O. Bases técnicas e teóricas da mentoria de diretores. In: LUIZ, M. C. [Org.] **Mentoria de diretores de escola: orientações práticas**. São Carlos: Pedro & João Editores, 2022. Disponível em: <<https://www.gepesc.ufscar.br/publicacoes/livros>>. Acesso em 05 de março, 2023.

LUIZ, M. C.; SILVA, R. C. de R.; SOUZA, A. C. de. Mentoria de diretores: escuta ativa e a cultura colaborativa. In: LUIZ M. C. [Org.] **Mentoria de diretores de escola: orientações práticas**. São Carlos: Pedro & João Editores, 2022. Disponível em: <<https://www.gepesc.ufscar.br/publicacoes/livros>>. Acesso em 05 de março, 2023.

TARDIF, M. **Saberes docentes e formação profissional**. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

VENZEL, C.A.O.: **Texto Escola: Que bom! Que tal! Que pena!** Colégio Estadual Cívico-Militar Antônio José Reis – Ensino Fundamental e Médio. 2022