

## CULTURA COLABORATIVA E ESCUTA ATIVA: INSPIRAÇÃO PARA A FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES E TÉCNICOS EDUCACIONAIS DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE SALVATERRA-PA

COLLABORATIVE CULTURE AND ACTIVE LISTENING: INSPIRATION FOR THE TRAINING OF SCHOOL AND EDUCATIONAL TECHNICIANS OF THE MUNICIPAL SCHOOL NETWORK OF SALVATERRA-PA

David Rogério Santos Silva<sup>1</sup>

**RESUMO:** Este artigo objetivou apresentar como a Formação em Mentoria de Diretores Escolares oferecida pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) em parceria com a Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC), motivou e permitiu elaborar a nossa formação continuada, na cidade de Salvaterra no estado do Pará, a partir do material estudado e do trabalho em conjunto com as equipes escolares e membros da Secretaria Municipal de Educação. É fato que, além de propiciar mudanças nas práticas, a Formação em Mentoria de Diretores contribuiu para ampliar a visão e atuação da Secretaria Municipal de Educação, com ênfase em duas palavras-chaves: cultura colaborativa e escuta ativa. Além disso, nos auxiliou em momentos reflexivos sobre aprendizagem, colaboração, bem comum, grupo escolar, escuta, diálogo etc. palavras que expressaram e, ainda, expressam sentimentos que nos incentivam a continuar estudando e aprendendo. Concluiu-se que a educação se faz com pessoas e se todos têm objetivos comuns somos capazes de alcançá-los, pois os esforços e pensamentos são dirigidos ao processo de algo global, coletivo.

**Palavras-chave:** Formação em Mentoria de Diretores Escolares; Cultura colaborativa; Escuta Ativa; Secretaria Municipal de Educação.

**ABSTRACT:** This article aimed to present how the Training in Mentoring of School Principals offered by the Federal University of São Carlos (UFSCar) in partnership with the Secretariat of Basic Education of the Ministry of Education (SEB/MEC), motivated and allowed us to elaborate our continuing training, in the city of Salvaterra in the state of Pará, from the material studied and working together with the school teams and members of the Municipal Department of Education. It is a fact that, in addition to providing changes in practices, the Training in Mentoring of Directors contributed to broaden the vision and performance of the Municipal Department of Education, with two key words: collaborative culture and active listening. In addition, he helped us in reflective moments about learning, collaboration, the common good, school group, listening, dialogue, etc. words that they expressed and also express feelings that encourage us to continue studying and learning. It was concluded that education is done with people and if everyone has common goals we are able to achieve them, because efforts and thoughts are directed to the process of something global, collective.

**Keywords:** Training in Mentoring of School Principals; Collaborative culture; Active Listening; Municipal Department of Education.

---

<sup>1</sup>David Rogério Santos Silva, especialista em Alfabetização; davidrogerioedu@gmail.com

## ORGANIZAÇÃO E TRABALHO COLABORATIVO NA EDUCAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

Em algumas palavras se descreve a história da “Princesa do Marajó”, Salvaterra. Está localizada na microrregião do Arari, arquipélago do Marajó, estado do Pará. A cidade foi distrito de Soure no ano de 1901, ocorrendo em 1961 sua elevação à categoria de município, sendo conhecida também como a “Princesinha do Marajó”.

O trecho do hino de Salvaterra na composição é de autoria do Professor Jaime Correa de Assis “deixaram grande herança, de amor e de esperança em prol de um Brasil melhor”, destaca-se que existe um legado nestas terras da busca pelo desenvolvimento municipal, marcada pela vida dos antepassados que fizeram história para o processo de organização social e democrático da cidade.

Nestes termos, a Prefeitura Municipal de Salvaterra desenvolve a administração pública da cidade e a Secretaria Municipal de Educação com competência, em busca do trabalho com gestão democrática, respeitando seu povo e a cultura nas estruturas da escolarização municipal. Portanto, a participação das práticas democráticas estão presentes nas instituições públicas que desenvolve o trabalho para a sociedade, sendo,

a democracia como princípio articula-se ao da igualdade ao proporcionar a todos os integrantes do processo participativo a condição de sujeitos expressando seu reconhecimento como interlocutor válido. Como método, deve garantir a cada um dos participantes igual poder de intervenção e de decisão, criando mecanismos que facilitem a consolidação de iguais possibilidades de opção e ação diante dos processos decisórios (ADRIÃO; CAMARGO, 2002, p. 77).

Com este pensamento, se enfatiza a organização no âmbito do município, com vistas a promover e manter o ensino como uma das principais atribuições da política municipal de educação, com caráter de supervisionar sua execução nas instituições que compõem sua área de competência, garantindo a igualdade de condições para o acesso e a permanência dos alunos na escola, bem como a gratuidade e obrigatoriedade do transporte escolar aos alunos do campo, algo bem expressivo no município, certificando uma qualidade no ensino público.

É da responsabilidade da Secretaria Municipal de Educação indicar bases epistemológicas que garantam a configuração de uma gestão municipal da educação com qualidade social, que considere o currículo como um conjunto de práticas educacionais articuladas às experiências, aos saberes e aos fazeres dos estudantes. Desta forma, os conhecimentos – parte do patrimônio cultural, artístico, científico e tecnológico – das diferentes classes sociais precisam fazer parte dos espaços institucionais, incluindo aqueles conhecimentos que pertencem às comunidades (entre as quais, as quilombolas).

A educação municipal se preocupa em oferecer um sistema de ensino que fortaleça as diretrizes que formam os cidadãos críticos, capazes de atuar como agentes transformadores da realidade, com intenção de empoderá-los, com garantia de reconhecimento pautada no

respeito às diferenças, à identidade, à solidariedade, no que se refere ao senso comum, crítico, moral e cooperativo. O incentivo aos educandos, neste contexto, procura formar uma sociedade mais igualitária, com oportunidades peculiares a cada realidade experimentada. De acordo com Benevides (1998),

a participação na vida pública como expressão máxima da cidadania ativa. Essa participação significa organização e participação pela base, como cidadãos que partilham dos processos decisórios em várias instâncias, rompendo a verticalidade absoluta dos poderes autoritários. Significa, ainda, o reconhecimento (e a constante reivindicação) de que os cidadãos ativos são mais do que titulares de direitos, são criadores de novos direitos e novos espaços para a expressão de tais direitos, fortalecendo-se a convicção sobre a possibilidade, sempre em aberto, da criação e consolidação de novos sujeitos políticos, cientes de direito e deveres na sociedade (BENEVIDES, 1998, p. 161).

Esta participação social implica em espaços de diálogo para política social, com viés de interesse público de práticas coletivas que desempenhem a ação humana com pensamentos, reflexões sobre suas ações e, finalmente, às mudança social. O desenvolvimento de uma educação com comprometimento com a sociedade e com o sujeito, levando em consideração os contextos que o ser humano faz parte, norteados por um currículo escolar, social e cultural.

Destaca-se alguns horizontes da educação em Salvaterra:

- I. Compromisso Democrático:** A coletividade em regime de mútua cooperação para promover um trabalho de significativo para sua qualidade.
- II. Prazer e Confiança:** Em todos que fazem parte do processo pedagógica que aprendem e constroem laços de empatia e compartilhamento de experiências.
- III. Interação e Descentralização:** A Secretaria de Educação e as escolas fazem o processo educacional acontecer simultaneamente, fator este que garante o trabalho de acordo com as realidades onde estão localizadas.
- IV. Cooperação e Parceria:** Todos pela educação inclusiva e de qualidade.
- V. Valorização da Cultura:** O processo de construção do conhecimento parte sempre dos saberes e fazeres.
- VI. Participação:** Estímulo à intervenção da comunidade educativa no processo de integração e melhoria na qualidade do ensino para o exercício pleno da cidadania via inclusão social.
- VII. Transparência e Responsabilidade:** Aproximar a gestão educacional da comunidade educativa subsidiando sua efetiva participação nas múltiplas ações educacionais (SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SALVATERRA, 2022).

A qualidade da educação consiste em um fortalecimento da escola, com base no seu projeto político pedagógico. Desta forma, a buscar pela autonomia escolar, com foco na qualidade do ensino e da aprendizagem possibilita uma maneira de construir caminhos

pedagógicos que fortalecem ações educativas e incentivem os gestores a assegurarem o direito de participação da comunidade. De maneira que a educação “só pode ter como própria de sua natureza a qualidade” (CURY, 2014, p. 1059).

Vários foram os saberes e os contextos práticos adquiridos no Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares (LUIZ, 2022) oferecido pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), mas foi fundamental a importância dos conceitos de escuta ativa e cultura colaborativa. Estes referenciais auxiliaram na trajetória de aprendizagem da Secretaria Municipal de Educação da Salvaterra a iniciarmos uma proposta de formação continuada para os diretores escolares e técnicos educacionais.

Abaixo, é apresentada a logomarca do evento que a Secretaria da Educação realizou para diretores escolares e técnicos pedagógicos.

**Figura 1.** Logomarca do “I Encontro Formativo de Gestores e Técnicos Educacionais: Competências, Ações e Reflexões para o Desenvolvimento Educacional de Salvaterra”



Fonte: Elaborado pela Equipe Pedagógica da Secretaria Municipal de Educação (SEMED) Salvaterra/PA.

Nosso evento, intitulado de “**I Encontro Formativo de Gestores e Técnicos Educacionais: Competências, Ações e Reflexões para o Desenvolvimento Educacional de Salvaterra**”, foi realizado no período de 09 a 12 de agosto de 2022, na Escola Municipal de Ensino Fundamental Dom Pedro I.

Ressalta-se que a construção deste evento foi coletiva, teve início na coordenação pedagógica e se estendeu para todas as coordenações, equipes e setores do gabinete da Secretaria de Educação.

Um dos objetivos da Formação em Mentoria de Diretores (LUIZ, 2022) é “habilidades interpessoais”, com a relação de diferentes grupos escolares, mais específico pelas diferenças individuais e grupais. Assim, houve possibilidade de cada diretor(a) escolar com seu perfil de trabalho – que é traduzido no dia a dia da sua escola – refletir sobre as diferenças na relação de trabalho em âmbito profissional.

A Formação em Mentoria de Diretores colaborou para ampliar a visão e atuação da Secretaria Municipal de Educação, com ênfase em duas palavras-chaves para o evento:

“Cultura Colaborativa e Colaboração”. A primeira, com responsabilidades compartilhadas pela realização dos objetos institucionais, e a segunda a oportunidades de aperfeiçoamento contínuo. Essas duas palavras parecem semelhantes, mas são diferentes no que diz respeito a aprendizagem, tanto em grupo quanto no pessoal (ao longo da carreira).

A formação que realizamos na Secretaria de Educação, buscou esse trabalho colaborativo que envolve a Secretaria de Educação e as escolas; bem como o trato da Secretaria de Educação com cada escola e sua equipe escolar.

No caso, esse trabalho precisou de um processo de colaboração, segundo Luiz (2022) com liderança compartilhada, confiança mútua e corresponsabilidade nas ações.

Diante deste contexto, houve uma movimentação escolar que reagiu em prol das mudanças, principalmente, no entendimento de um novo perfil ao gestor(a) escolar, com vistas a perceber o todo para encaminhar o processo. Falar em cultura colaborativa no contexto escolar, não é novo, mas a maneira como abordamos a temática tem nos levado a um amanhecer de uma nova era.

Os temas que abordamos na formação são importantes para o desenvolvimento escolar, para além dessa compreensão, entender a cultura colaborativa nos obriga a refazer a teoria na prática, entendendo que todos, em suas ações pedagógicas e administrativas, precisam efetivá-la (trabalho colaborativo) para que os fazeres possam fluir, de modo assertivo. A programação do evento esteve estruturada conforme a figura abaixo:

**Figura 2.** Programação do “I Encontro Formativo de Gestores e Técnicos Educacionais: Competências, Ações e Reflexões para o Desenvolvimento Educacional de Salvaterra”

<b><u>I Encontro Formativo de Gestores e Técnicos Educacionais: Competências, Ações e Reflexões para o Desenvolvimento Educacional de Salvaterra/PA.</u></b>	
<b>Período:</b> 09 a 12/08/2022 <b>Local:</b> EMEF Dom Pedro I	16h10min as 16h25min – Intervalo 16h30 as 17h30 – Palestra: A avaliação como ferramenta norteadora de Práticas Educacionais bem sucedidas: o protagonismo do gestor frente a garantia do direito à aprendizagem. Palestrante: Coordenação de Avaliação – Prof. Esp. Dayanne Silva 18h – Encerramento
09/08 – Inicia pela tarde (13h as 17h30min) 10,11 e 12/08 – (08h as 11h30min) e (13h30 as 17h30)	<b>3º dia – 11/08/2022 (Quinta-feira)</b> <b>Público Específico:</b> E.F Anos Finais – Gestores e Técnicos Educacionais. Formadora: Coordenação de E.F Anos Finais – Prof. Esp. Raiza Frota 08h as 09h30min – Pauta 1 – O que e como realizar a flexibilização curricular? 09h40min as 09h55min – Intervalo 10h as 11h30 – Pauta 2 - Reflexão sobre os critérios de priorização curricular 12h – Almoço 13h45min – Retorno 14h as 15h30min – Pauta 3 – Análise e planejamento da elaboração ou da revisão do documento orientador. 15h40min as 15h55min – Intervalo 16h as 17h30min – Pauta 4 - Elaborar ações coletivas para iniciar o trabalho de flexibilização curricular nas escolas.
<b>1º dia – 09/08/2022 (Terça-feira)</b> 13h – Credenciamento 14h – Abertura Composição da mesa, hinos e pronunciamentos. Apresentação Cultural – O Maestro! Dilemas de um Gestor! 15h as 16h – Palestra: <b>Gestão Emocional no Ambiente de Trabalho!</b> Palestrante: Prof. Esp. Joel Góes 16h10min as 16h25min – Intervalo 16h30min as 17h30min – Palestra: <b>Competências, ações e reflexões para o desenvolvimento educacional de Salvaterra.</b> Palestrante: Diretora de Ensino – Prof. Esp. Adelyne Angelim 18h – Encerramento	<b>4º dia – 12/08/2022 (Sexta-feira)</b> <b>Público Específico:</b> E.F Anos Finais – Gestores e Técnicos Educacionais. Formadora: Coordenadora de Avaliação – Prof. Esp. Angélica Assis 08h as 11h30min – Pauta 5 – Avaliação e recomposição das aprendizagens no contexto da flexibilização curricular. 09h40min as 09h55min – Intervalo 12h – Intervalo 13h45min – Retorno Formadora: Coordenadora de Educação Especial – Prof. Esp. Rafaela Gonçalves 14h as 17h30min - Pauta 6 – A atuação do gestor escolar e do técnico educacional frente ao processo da inclusão escolar 15h40min as 15h55min – Intervalo 18h – Encerramento
<b>2º dia – 10/08/2022 (Quarta-feira)</b> 08h as 09h – Palestra: <b>Conhecimentos Jurídicos Básicos para o Desenvolvimento da Gestão Escolar.</b> Palestrante: Diretora de RH – Prof. Esp. Kátia Rodrigues e Procurador Jurídico de Salvaterra – Felipe Rodrigues 09h as 10h – Palestra: <b>Programas Federais do MEC/FNDE</b> Palestrante: Coordenação de Programas/Sistemas – Prof. Esp. David Rogério 10h10min as 10h25min – Intervalo 10h30min as 11h30min – Palestra: <b>Programa Tempo de Aprender!</b> Palestrante: Coordenação de Educação Infantil – Prof. Esp. Enilene Nunes e Coordenação de E.F Anos Iniciais – Prof. Esp. Estela Santos 12h – Intervalo: Almoço 13h45min – Retorno 14h as 15h – Palestra: <b>Programa Educação e Família, e Programa Aprender Valor!</b> Palestrante: Coordenação de EJA – Prof. Esp. Raimundo Nonato e Coordenação da BAE – Prof. Rosenildo Fonteneles 15h as 16h – Palestra: <b>Estratégia Busca Ativa Escolar</b> Palestrante: Coordenação da BAE – Prof. Esp. Creuziane Pedrosa e Coordenação da BAE – Prof. Rosenildo Fonteneles	

Fonte: Elaboração pela Equipe Pedagógica da Secretaria Municipal de Educação (SEMED) Salvaterra/PA.

Na figura acima, observa-se como se realizou o encontro e como pensamos as



abordagens teóricas e práticas que se relacionam com os setores da Secretaria Municipal de Educação, e que não abordou apenas o pedagógico, mas, também, o administrativo e humano, com momentos de fala das emoções, e com foco na cultura colaborativa. A comunicação é a gênese de todo o processo educacional, pois isso é fundamental aprendermos a nos relacionar e proporcionar novas ideias e conhecimentos.

A cultura colaborativa tem como foco o trabalho entre sujeitos e a escuta ativa, pois é preciso conhecer o seu contexto para realizar de forma democrática a prática do diálogo e a busca de conhecimentos, com finalidade de equidade nas ações de democratização do ensino.

## CULTURA COLABORATIVA NA GESTÃO EDUCACIONAL

A cultura colaborativa é entendida como uma forma de trabalho em que os componentes compartilham as decisões e são responsáveis por elas, a intenção é buscar a ótica da qualidade do ensino e da aprendizagem que deve acontecer em conjunto, conforme as possibilidades educacionais.

Segundo Luiz (2022), a cultura colaborativa traz a perspectiva do trabalho em grupo, com o adendo de ser um trabalho colaborativo ou, ainda, cooperativo. Esta perspectiva possibilita uma ação conjunta, mas que, também, precisa ser operacionada e executada de acordo com o sistema estabelecido. O trabalho colaborativo propicia desenvolvimento e aprendizagem entre os pares, por isso atende a um determinado fim, um objetivo comum, em que todos compreendem suas funções e a importância da realização do que foi estabelecido.

A cultura colaborativa auxilia os membros de um grupo a se apoiarem e projetarem metas a fim de que se possam atingi-las, o foco é ter uma liderança compartilhada, com confiança mútua e corresponsabilidade na condução de todas ações planejadas. As tarefas podem ser negociadas e divididas em grupos, mas para isso o trabalho colaborativo precisa ter objetivos comuns, acordados por todos, com a intenção de compartilhar o poder, diminuindo as hierarquias.

Em sua instância a cultura colaborativa é uma ação coletiva, com desenvolvimento de trabalho conjunto entre pares, ao contrário de cultura de colaboração em que os sujeitos são obrigados a realizar algo imposto. Cultura colaborativa prevê ação colaborativa ou ainda trabalho em conjunto, sem disputas entre pequenos ou grandes grupos, o essencial é o coletivo.

Arendt (1995) considera necessário compreender a educação como algo fundamental na realização de ações coletivas, e ressalta a importância destas relações entre docente, aluno, comunidade escolar e comunidade civil. Na perspectiva da educação, torna-se necessário e promissor desenvolver um trabalho com características humanas e o desenvolvimento integral desse ser humano.

Sabe-se que o território escolar possui disputas e lutas de classes sociais, e a educação é parte fundamental para se obter equidade na sociedade. A expressão desta forma coletiva de trabalho pedagógico aponta para perspectivas educacionais com democratização, um debate que visa a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem.

Segundo Paro (2008) e Barroso (2006), ao valorizar a autonomia da escola, propicia-se uma gestão mais democrática, com incentivo aos grupos sociais. Neste sentido, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394 (BRASIL, 1996) enfatiza a gestão democrática como princípio a ser garantido nas unidades escolares que envolve a comunidade escolar e demais participantes.

Para Dourado (2006) a perspectiva da gestão democrática vislumbra um instrumento de participação e autonomia, com foco no desenvolvimento da sociedade e suas transformações pela educação, por isso a necessidade de construção de contextos institucionais e coletivos.

O processo escolar requer sujeitos ativos, com ferramentas de trabalho que propicie conhecimento transformador consciente e crítico, capaz de compreender a interação humana familiar e social. Segundo Ferreira (2003):

Gestão é administração, é tomada de decisão, é organização é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar seu papel. Constitui-se de princípios e práticas decorrentes que afirmam ou de afirmam os princípios que geram. Esses princípios, entretanto, não são intrínsecos à gestão como a concedida a administração clássica, mas são princípios sociais, visto que a gestão da educação se destina a promoção humana (FERREIRA, 2003, p. 306).

Para Gadotti (2000) existem diferenças entre os espaços de informação e conhecimento, por isso a escola precisa possibilitar formação humana com capacidade de aprendizagem, pois: “mais do que na era do conhecimento devemos dizer, de vivemos na era da informação, pois percebemos com mais facilidade o que me disse da informação e de dados, muito mais do que conhecimentos” (p. 70).

Quando se trata de contexto escolar, processos educacionais, reações pessoais a gestão educacional precisa refletir sobre os desafios relacionado à escola. A cultura colaborativa propicia criação de espaços com mais diálogo, trocas de experiências e diferentes formas de aprendizagem, desde que as pessoas estejam dispostas a estarem em sintonia e com a garantia da participação de toda a comunidade escolar.

## FORMAÇÃO, AÇÃO PEDAGÓGICA E ESCUTA ATIVA

Entende-se que a prática pedagógica é uma ação planejada e realizada na escola, ela pode ser desenvolvida pela gestão e sua equipe, ou pela docência, ou pelos educadores que fazem parte deste universo escolar. No trabalho pedagógico da gestão escolar, os conhecimentos podem ser garantidos conforme os estudos e reflexões acerca da prática pedagógica – em que se busca formas de compreender diferentes conhecimentos –, também, se ensina o que se sabe, com intenção de compartilhar experiências de diversos profissionais em seus fazeres pedagógicos.

Segundo Veiga (1989, p. 17), “a prática pedagógica é compreendida como uma

prática social orientada por objetivos, finalidades e conhecimentos, e inserida no contexto da prática social”.

Segundo Paulo Freire (1996) [...] “ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua produção ou a sua construção” (p.12). [...] “implicante do pensar certo, envolve o movimento dinâmico, dialético, entre o fazer e o pensar sobre o fazer” (p.17).

Para Cunha(1989), o termo prática pedagógica descreve o fazer pedagógico no ambiente escolar e suas formas de ensino e de aprendizagem.

Desta forma, percebe-se que o profissional da educação precisa, essencialmente, fazer uso do processo ação-reflexão-ação, cujo objetivo é fazer uma reflexão crítica sobre sua própria prática. Esse processo constitui-se em uma ferramenta fundamental para avaliar e reinventar a própria prática pedagógica, o que certamente, contribuirá para o processo de uma aprendizagem significativa. Uma relação pedagógica entre seus pares, com aprendizagem significativa acaba por se constituir em trocas de experiências importantes, em produção de novos conhecimentos produzidos cada dia.

De acordo com Veiga (1989, p.163) a “relação de reciprocidade, de influências mútuas, exige troca de experiência e conhecimento”, por tanto, as relações acabam sofrendo influencias pelo trabalho compartilhado, com resultados diferentes.

A perspectiva do I Encontro Formativo de Gestores e Técnicos Educacionais nos deu a oportunidade de refletir sobre as influências que o Curso de Aperfeiçoamento em Diretores escolares – oferecido pela UFSCar – nos proporcionou, tanto nas práticas pedagógicas da gestão escolar, quanto nas ações da Secretaria Municipal de Educação. Participar de uma formação continuada nos faz pensar em continuamente solidificarmos novas práticas pedagógicas e/ou construção de saberes pedagógicos, e seus frutos são significativos para toda a gestão de educação pública, principalmente, quando os objetivos são compartilhados.

Percebeu-se que mudanças sociais, políticas e econômicas ocorridas na sociedade e no sistema educativo nos últimos anos, influenciaram fortemente o papel do(a) gestor(a) no processo de práticas escolas, e isso exigiu a redefinição de seu papel como administrador escolar, com novas posturas e atitudes em relação a ressignificação da liderança escolar.

O contexto da formação continuada da Secretaria de Educação possibilitou ao gestor escolar adquirir novas informações, novos conhecimentos, além de propiciar suporte para o pleno exercício da sua função, levando em conta a complexidade que ele enfrenta todos os dias. São necessários vários os saberes para desempenhar a gestão escolar, isto é, em cada atuação do diretor existe uma aprendizagem significativa, uma reflexão sobre suas práticas, que o leva a reinventar sua profissão. Essa reinvenção da prática pedagógica pode ser feita baseada no processo de ação-reflexão-ação, com o intuito do gestor escolar se autoavaliar, uma vez que isso favorece a construção de diferentes saber pedagógico.

Atualmente, o gestor escolar da Secretaria Municipal de Educação de Salvaterra é convidado a trabalhar com a cultura colaborativa, com reflexão sobre suas experiências, ao mesmo tempo que precisa buscar de novas perspectivas cognitivas, cuidando do seu “eu” e do “coletivo” diante das inúmeras atividades e acontecimentos em seu cotidiano.

Ao considerar a Mentoria de Diretores Escolares, enfatiza-se que o bom gestor é aquele que sempre realiza formações continuadas, com intenção de encontrar formas de desenvolver seu trabalho com competência e habilidade frente a gestão escolar, isso se aplica

também ao técnico pedagógico nas Secretarias de Educação.

Com a Mentoria de Diretores Escolares fica legítimo olhar para o processo da cultura colaborativa e para as estruturas do trabalho pedagógico, inaltecendo as potencialidades na gestão escolar e o crescimento profissional do educador participante. Quando se propõe o desenvolvimento de práticas pedagógicas e ações para serem desenvolvidas em grupos, de maneira sistemática e constante, em geral, acontece o trabalho colaborativo.

Sabe-se que o aperfeiçoamento é contínuo e a aprendizagem ocorre ao longo da gestão escolar, isto é, no decorrer de toda vida profissional, afinal a gestão escolar, também, se faz no cotidiano escolar. Mas isso só é possível quando a colaboração traz impactos significativos na equipe escolar, quando cada um entende o seu papel e o desempenha na realização de um trabalho.

Segundo Damiani (2008), o processo de colaboração está relacionado à gestão escolar, na liderança compartilhada, na confiança mútua e na corresponsabilidade entre o grupo que participa das atividades.

A partir do I Encontro Formativo de Gestores e Técnicos Educacionais foi concebida algumas formações para grupos específicos de educação, na educação infantil, no ensino fundamental (anos iniciais e/ou anos finais), pelas modalidades da educação especial, educação de jovens e adultos, educação escolar quilombola e avaliação na educação. Em Salvaterra, as escolas se organizam conforme o público que tem que ser atendido, por isso realizamos ações diferentes seja no espaço urbano, espaço rural – contexto do campo ou contexto quilombola.

A nossa experiência, está sendo compartilhada, pois a formação trouxe um novo aspecto de reorganização da educação, um esforço urgente e necessário, com um projeto para o bem coletivo. A Mentoria de Diretores Escolares, também, nos auxiliou nas ideias e estratégias com os atores educacionais.

A Educação no município, orienta que a formação continuada tenha caráter teórico e prático, com aperfeiçoamento contínuo, ou seja, uma aprendizagem de longo prazo na gestão pública. Por isso, acredita-se em processos contínuos e resultados em futuro não próximo, mas, mesmo assim, não se perde o empenho em organizar formações tanto na escola, quanto na Secretaria de Educação.

Gerir a educação municipal é um desafio enorme, assim como administrar a escola, observa-se profissionais da educação em ambos ambientes, buscando ter um mesmo objetivo, ou seja, esforçando-se para obter um trabalho colaborativo, com escuta ativa entre as partes que compõem os espaços educacionais.

A realidade na gestão educacional pós pandemia da Covid-19 é outra, a perspectiva não usual para a educação por meio do ensino remoto, com processos escolares virtuais, trouxe-nos grandes dificuldades. As reuniões, encontros, formações, aulas, sistemas digitais, atendimentos e *homeoffice*<sup>2</sup> foram realizados com novas perspectivas, a partir de março de 2020, com o fechamento presencial da escola, devido ao isolamento social.

Um marco para a educação mundial, que nos obrigou a utilizar o ensino remoto com atividades onlines, com uma sociedade com expectativas de que continuaríamos oferecendo um ensino de qualidade, mesmo não tendo internet para todas as regiões do estado – algumas escolas sofreram e, ainda sofrem sem poder utilizar a internet. No nosso município a internet

<sup>2</sup> Regime de trabalho em que uma pessoa exerce sua função remotamente a partir de casa.

avança para chegar até as comunidades do espaço rural, mas ainda assim é um grande desafio ter um sinal de internet de qualidade.

Enfrentar esse e outro desafios na educação, tornou-se comum, ao mesmo tempo que temos urgência em propagar o trabalho colaborativo, tão mencionado neste artigo. Com a colaboração existe a tendência de incluir cada vez mais, por meio de práticas e ações, materiais e métodos, sujeitos se relacionando com sujeitos etc., isso promove um desempenho de ações coletivas.

A busca de de atitudes que levem a um bem comum, intensifica os esforços necessários para alcançar objetivos na educação, e isso tudo leva tempo, precisa de organização e espaços para diálogos, assim como encaminhamentos e realizações para a escuta ativa de fato valer.

Conforme Luiz (2022), existem alguns critérios importantes para esta efetivação, como: motivações pessoais e profissionais; compromisso; ligações e interligações dos pares, na figura do gestor escolar; o traçar objetivos comuns ou chegar a consensos etc. A ação educativa possibilita um engajamento maior e o empenho precisa ser coletivo ou ter bases coletivas.

A Formação em Mentoria de Diretores Escolares e a Formação promovida pela Secretaria Municipal de Educação viabilizou melhorias nos profissionais, com vistas a terem mais empenho e dedicação, foram momentos necessários e ricos para a formação humana e para a criação de laços entre as pessoas, com propósitos coletivos.

No que se refere as escolas, e em seus projetos pedagógico, existe a procura pela cultura colaborativa, em que todos participam e têm lugar de fala, com capacidade de opinar, criticar e deixar suas sugestões. Todo o mover pedagógico, antes precisa prevê reflexões sobre quais as ações se pensa desenvolver e como estas serão desenvolvidas de forma plena.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Finalizamos este texto, com a crença de que a Formação em Mentoria de Diretores Escolares propôs uma forma de trabalho colaborativo fundamental para os técnicos da Secretaria Municipal de educação, assim como para os diretores escolares, com perspectiva de fomentar uma cultura colaborativa na rede pública. A partir de conceitos e práticas, pudemos capacitar de forma online os educadores, com novos olhares.

Além disso, a Formação em Mentoria de Diretores Escolares nos fez perceber que o trabalho pedagógico precisa ser desenvolvido em conjunto, isto é, atentarmos para a importância da organização escolar, bem como de seus espaços, como algo pessoal e profissional, mas, também, individual e para o coletivo.

O sistema educativo passou a exigir um novo perfil de gestor(a) escolar, a partir da Mentoria de diretores. As organizações educacionais precisam formar os educadores para a perspectiva da cultura colaborativa, ação que não ocorre naturalmente, precisa ser intencional e, portanto, planejada. Nesse contexto, buscou-se apreender todos os conhecimentos da Formação, inclusive a forma como se faz a seleção para diretores mentores, ou seja, maneiras distintas de utilizar instrumentos necessário para capacitar e promover o perfil profissional do diretor ou técnico escolar.



Tornou-se necessário refletir sobre o como gerir uma escola, ou participar de ações de uma Secretaria de Educação – com intenção de melhorar as relações humanas – são importantes para uma sociedade em que os olhares, por vezes, são mais críticos no sentido negativo, e menos reflexivos sobre potencializar uma educação pública de qualidade. O propósito da escuta ativa e da cultura colaborativa é ter educadores e educandos que participam, se integram e reagem com características transformadoras para a sociedade em que vivem.

A formação de gestores, no município, possibilitou esse olhar sensível as questões da educação, pois para se compreender o processo, não pudemos ficar indiferentes de ações humanas, sentimentos e emoções que circularam o trabalho colaborativo. Da mesma forma, foram traçados novos rumos para uma escuta diária por parte dos profissionais da educação, estudantes, familiares, sem julgamentos, ao contrário, com reflexões sobre possibilidades de diferentes opiniões e soluções para os desafios da escola.

Este trabalho colaborativo exige do profissional um processo de análise e reinvenção de sua própria prática, por isso este não pode ficar vinculado e preocupado, somente, com a matriz curricular, assim como não pode ficar preso as estruturas verticais já estabelecidas, pois o processo de colaboração e partilha valida as relações horizontais por meio das trocas de experiências, como uma nova construção do saber pedagógico.

Partilhar com a equipe da Secretaria de educação, a experiência que eu tive na Formação em Mentoria de Diretores Escolares, motivou e permitiu elaborar a nossa formação continuada, a partir do material que estudei, e com as equipes escolares e membros da secretaria, em um trabalho conjunto.

Participar da Formação em Mentoria de Diretores Escolares foi de suma importância para essa preparação e efetivação da formação continuada da Secretaria Municipal de educação, além de propiciar mudanças nas práticas, contribuiu para ampliar a visão de ensino e de aprendizagem, assim como de colaboração, bem comum, grupo escolar, escuta, diálogo etc. palavras que expressaram e, ainda, expressam sentimentos que despertam para o continuar estudando e aprendendo, para compartilhar com a rede a qual estou vinculado.

Que rica foi essa oportunidade de aprendizagem com o grupo 8, denominado grupo “Constelação”, do qual fiz parte na Formação em Mentoria de Diretores Escolares. A educação se faz com pessoas e se todos têm objetivos comuns somos capazes de alcançá-los, pois os esforços e pensamentos são dirigidos ao processo de algo global, coletivo. Finalizo com um dizer: seja luz para iluminar o caminho de quem chegar para trilhar esse caminho com você; ensine e aprenda, pois, isso sim, são marcas de quem busca a cultura colaborativa.

## REFERÊNCIAS

ADRIÃO, T.; OLIVEIRA, R. P. de (Org.). **Gestão, financiamento e direito à educação: análise da Constituição Federal e da LDB**. São Paulo: Xamã, 2002. p. 63-71.

ARENDT, H. **A condição humana**. Rio de Janeiro, Forense Universitária, 1995.

BARROSO, J. O reforço da autonomia das escolas e a flexibilização da gestão escolar

Portugal. In: FERREIRA, N. S. C. (Org). **Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.

BENEVIDES, M. V. M. **Cidadania ativa: referendo, plebiscito e iniciativa popular**. São Paulo: Ática, 1991.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Dispõe sobre as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.

CUNHA, M. I. da. **O bom professor e sua prática**. Campinas, SP: Papyrus, 1989.

CURY, C. R. J. A qualidade da educação brasileira como direito. **Educ. Soc.**, Campinas, v. 35, n. 129, 2014. p. 1053-1066

DAMIANI, M. F. Entendendo o trabalho colaborativo em educação e revelando seus benefícios. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 13, n. 31, 2008. p. 213-230

FERREIRA, N. C. (Org). **Gestão democrática da Educação: Atuais tendência, novos desafios**. 4 ed. São Paulo: Cortez, 2003.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

GADOTTI, M. **Pedagogia da Terra**. São Paulo: Peirópolis, 2000.

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

PARO, V. H. **Administração Escolar: Introdução crítica**. 15ª edição. São Paulo: Cortez, 2008.

VEIGA, I. P. A. **A prática pedagógica do professor de didática**. Campinas, SP: Papyrus, 1989.