

ESCOLAS ESTADUAIS DO RIO GRANDE DO SUL A PARTIR DA EXPERIÊNCIA EM MENTORIA DE DIRETORES ESCOLARES

STATE SCHOOLS OF RIO GRANDE DO SUL FROM THE EXPERIENCE IN MENTORING SCHOOL PRINCIPALS

Itanajara Risther da Silveira Silva¹
Sílvia Pujol dos Santos²

RESUMO: O artigo teve como objetivo apresentar os conceitos e as reflexões sobre a importância do processo de formação voltada para a prática dos gestores escolares, fruto de um trabalho desenvolvido na Secretaria de Estadual de Educação, no estado do Rio Grande do Sul. Os moveres e mudanças aconteceram depois de alguns diretores e técnicos de secretaria de educação participarem do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares oferecida pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Concluiu-se que, a Formação em questão, nos proporcionou uma experiência única que traduzimos neste relato, pois nos trouxe a possibilidade de pensar em elementos comuns do cotidiano da gestão escolar de forma coletiva, a ponto de nos levar além da territorialidade, misturando sotaques e, principalmente, unindo todos em uma mesma perspectiva, com vistas a melhorar a educação ofertada nas escolas públicas, com apoio da gestão escolar.

Palavras-chave: Secretaria de Educação do Rio Grande do Sul; Escolas Estaduais; Mentoria de Diretores Escolares.

ABSTRACT: The report aimed to present the concepts and reflections on the importance of the training process focused on the practice of school managers, the result of a study developed at the State Department of Education, in the state of Rio Grande do Sul. The moves and changes occurred after some directors and technicians of the department of education participated in the Course of Improvement in Mentoring of School Principals offered by the Federal University of São Carlos (UFSCar). It was concluded that the Formation in question provided us with a unique experience that we translated in this report, because it brought us the possibility of thinking about common elements of the daily routine of school management collectively, to the point of taking us beyond territoriality, mixing accents and, mainly, uniting all in the same perspective, with a view to improving the education offered in public schools, with the support of school management.

Keywords: Department of Education of Rio Grande do Sul; State Schools; Mentoring of School Directors.

¹Itanajara Risther da Silveira Silva; professora da rede pública Estadual do Rio Grande do Sul, graduada em Pedagogia e Pós-graduada em Psicologia nas Organizações. Atua na Secretaria Estadual junto a gestão.

²Sílvia Pujol dos Santos; professora da rede pública Estadual do Rio Grande do Sul, graduada em Licenciatura plena em Letras e Pós-graduada em Estruturas da Língua Portuguesa. Atua na Secretaria Estadual na Divisão de Gestão Escolar.

IMPORTÂNCIA DA GESTÃO EM UM MACRO CONTEXTO

Inicialmente gostaria de refletir um pouco sobre a gestão e sua contribuição ao longo do tempo, como uma forma de melhoria dos processos nos mais diversos espaços. A gestão perpassa por um conjunto de ações que buscam melhorar a qualidade de um processo, produto ou trabalho; podemos dizer que é a capacidade de gerenciar a busca de gerar um benefício, uma melhora, desenvolvendo um conjunto de ações necessárias para atingir este. No site G4 Educação (2023), existe uma descrição:

ela consiste em trabalhar com os recursos disponíveis da maneira mais eficiente possível para atingir os objetivos esperados com o mínimo de despesas. Uma boa gestão também contempla a aplicação desses princípios no aproveitamento de recursos físicos, humanos, financeiros e informacionais de maneira eficiente e efetiva para atingir os objetivos da empresa (G4 EDUCAÇÃO, 2023).

Ao considerar a gestão estratégica em espaços empresariais, por exemplo, que utiliza um modelo voltado à eficiência e eficácia, tem-se por base um planejamento e a análise do ambiente, de fatores externos e internos, mas com objetivo de vantagem competitiva no mercado. Assim, de forma geral, a gestão deveria se utilizar de todos os recursos disponíveis de forma efetiva, e conseguir extrair o seu melhor, como uma característica da boa gestão, integrando as áreas para atingir um objetivo planejado.

Para Figueiredo e Rodrigues (2022, p.165) “O regresso das abordagens clássicas foi influenciado por Peter Drucker, por acreditar que o crescimento vertiginoso das organizações, necessitava de uma nova abordagem, dando ênfase às metas administrativas e gestão, disseminando o pensamento, resultados e mais flexibilidade”.

Dessa forma a gestão foi evoluindo ao longo do tempo, e nos dias atuais permeia além de resultados e metas, além do envolvimento de todos no processo e no ambiente de trabalho, um plano que permita o envolvimento das pessoas na sua construção, como forma de se integrar e desenvolver melhor o todo, pois as pessoas passam a se sentir parte do processo.

GESTÃO NO ESPAÇO ESCOLAR

Trazer para o espaço de aprendizagem os conceitos administrativos de gestão faz-nos refletir sobre algumas questões: até que ponto conceitos gerenciais realmente se adaptam a um ambiente que tem objetivo formar e socializar as pessoas? Como adaptar conceitos vinculados ao processo administrativo ao dia a dia da educação que trata com tantas questões que acontecem fora do planejamento?

Para Maximiano (2003, p. 26), “(...) Administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais interligados:

planejamento, organização, execução e controle. Os processos administrativos são também chamados funções administrativas ou funções gerenciais”.

Assim conceitos gerenciais foram adaptados ao longo da história para o universo da gestão escolar, fazendo com que se criasse um modelo híbrido de gestão, incorporando conceitos da teoria da administração ao gerenciamento do espaço escolar, talvez por isso, muitos dos nossos gestores se saem melhor na parte administrativo financeira do que na pedagógica.

Para o site Escola em Movimento (2023), destaca que a gestão é uma forma de administrar o todo da escola e compreende todos os setores dela, mas também destaca que:

uma boa gestão escolar envolve gerenciar bem os recursos humanos, materiais, físicos e financeiros da instituição. Os principais objetivos envolvem sucesso na área pedagógica e financeira, e, no fundo, todos os bons resultados estão interligados (ESCOLA EM MOVIMENTO, 2023).

Assim a liderança tem papel importante neste processo:

mesmo com todas as limitações impostas por variáveis fora de seu controle, estudos sobre a atuação de diretores em diferentes países mostram que esses profissionais, como principais líderes das escolas, podem ser catalisadores de mudanças que envolvam todos os demais atores. Sua atuação é essencial em qualquer contexto, mas, ao mesmo tempo, o contexto importa, podendo facilitar ou dificultar seriamente a transformação desejada (GOIS, 2020, p. 15).

No Rio Grande do Sul iniciamos um processo de reflexão, em 2021, a partir do desencadeamento do processo de eleição de diretores de, aproximadamente, 2.400 escolas, destas mais de 50% tiveram processo de eleição por indicação da comunidade mediante votação.

A partir deste processo, desenvolvemos o início da proposta de formação dos gestores e montamos um curso de gestão escolar em parceria com a Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS).

O desenho de um curso totalmente customizado, voltado às questões do nosso Estado, teve por base um estudo aprofundado do Parecer CNE/CP Nº: 4/2021, que estabelece uma Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar), para Conselheiro Mozart Neves Ramos (CEB/CNE) – Relator do parecer a matriz traz uma perspectiva abrangente e capaz de atender as gestões em âmbito nacional, conforme destaque a seguir:

a matriz apresentada tem o escopo de parametrizar os diversos aspectos concernentes ao exercício da direção escolar, auxiliando na definição

de políticas nacionais, estaduais e municipais, direcionadas para sua formação inicial e continuada, sua escolha, seu acompanhamento e avaliação de seu desempenho. Esse escopo geral se traduz na proposição de uma Matriz estruturada em Competências, e estas são, então, organizadas em dimensões, atribuições, práticas e ações que integram um conjunto básico de expectativas em âmbito nacional (PARECER CNE/CP Nº: 4/2021).

O TRABALHO DE MENTORIA NO RS

Paralelo a formação dos gestores que desenvolvemos, surgiu a oportunidade, por meio da Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR) em parceria com a Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC), de participar do curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de diretores escolares, e este nos trouxe uma perspectiva de um olhar diferenciado, desenvolvido em 10 salas de aprendizagens, com aulas todas as quintas-feiras (on-line de forma síncrona), a estratégia utilizada também nos ajudou a refletir sobre a nossa formação.

Este curso aconteceu de fevereiro a julho de 2022, tínhamos dez gestores do Rio Grande do Sul (RS), participando da formação e ao todo éramos 100 pessoas; com uma proposta em cada encontro de realizar momentos de conversas e trocas de experiências, que nos levavam a fazer algumas análises e reflexões. Por consequência estas trocas tinham por objetivo causar mudanças de perspectivas a partir das inspirações recíprocas que aconteciam a cada encontro.

A lembrança de viver um momento significativo na primeira aula, em que alguns gestores colocavam as suas dificuldades ao longo do processo da Pandemia do Covid-19 e das diretrizes vindas das suas Secretarias Estaduais, fez-nos refletir que todos os estados passavam pelos mesmos desafios ao longo deste período.

Mesmo estando no outro extremo do Brasil, vivenciamos as mesmas situações e tivemos que nos adaptar ao momento da melhor forma possível, buscando manter o processo de ensino e de aprendizagem dos nossos alunos de forma vigorosa.

Entendemos que não importava em qual parte do Brasil estávamos, tínhamos as mesmas angústias e perspectiva em relação à educação, e acreditamos que isso, de alguma forma, nos confortou e deu forças para seguir adiante.

Tínhamos visões similares e isso nos ajudava a fortalecer no caminho da educação. Essa afirmação faz lembrar da fala de uma diretora no segundo encontro do curso de mentoria, em suas palavras: - “Em todas as escolas aqui relatadas, tem um pouquinho da minha escola.”

Aprendemos não só pela coordenação e toda equipe da UFSCar, que a mentoria vai muito além de um conceito e se torna latente quando a experimentamos na prática, pois, baseia-se em uma proposta metodológica com alguns pressupostos e princípios, como o da gestão democrática, cultura colaborativa, relação com o saber e a cooperação entre pares dentro da escola.

Os processos formativos são decorrentes e fazem parte das histórias de vidas das pessoas, do cotidiano presente no espaço escolar. Desta forma, durante a realização do curso foi possível vivenciar e experimentar tais conceitos de forma prática e teórica.

Podemos ressaltar que tivemos aulas inspiradoras, nos fazendo replicar a ideia de “que bom, que pena, que tal”, para reconhecer os pontos fortes das escolas, para rever os pontos que não foram atingidos, e para pensar como solucionar esses desafios, em nosso setor de gestão escolar.

Algumas indagações nos foram feitas como: como aprender aquilo que a gente sabe? Não faz sentido sermos os mesmos todos os dias, pois não somos. Por que colar o vaso todos os dias?

De forma simples e olhar carinhoso, os professores transformaram o peso que significa ter paciência no seu trabalho com ter sensatez. Ter sensatez e calma para persistir, e não desistir diante de um desafio, envolvendo todos na ideia de colaboração.

Fomos marcados, as questões levantadas nos tiraram da comodidade e reclamações constantes. Nos colocamos no lugar dos alunos, diante desses questionamentos:

- (1) “Que sentido tem uma criança em situação de pobreza, ou extrema pobreza, ir à escola?
- (2) Que sentido tem para ela aplicar-se na escola, ou não?
- (3) Quando nasce um diretor de escola?
- (4) Quando ele está pronto?

Enfim, podemos afirmar que, após o curso de Mentoria de Diretores Escolares e o Seminário Internacional "Mentoria de diretores: trocas de saberes e experiências entre pares" em junho de 2022, houve um despertar. Nossos gestores e nós da SEDUC/RS demos um passo à frente, já não estávamos mais no mesmo lugar.

IMPACTO DO CURSO DE MENTORIA PARA NOSSOS DIRETORES(AS)

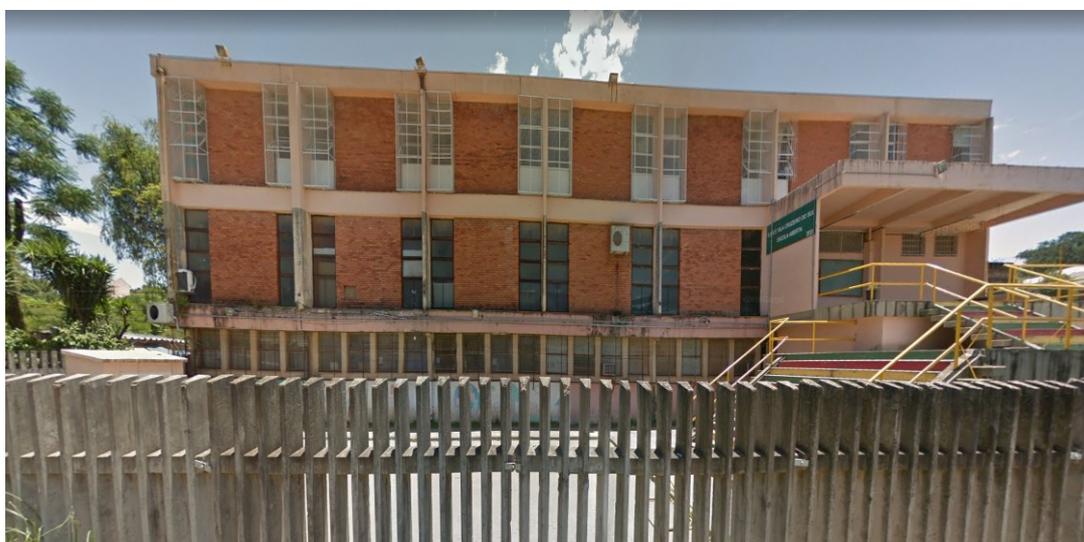
Ao longo do curso nossos horizontes foram se abrindo diante de cada temática abordada, e foi impactando nossa forma também de organizar a gestão do curso que desenvolvemos em nosso Estado, segundo o Parecer 04/2021 do CNE:

observa-se que, em cenários cada vez mais disruptivos, como o que estamos vivendo, espera-se de um Diretor Escolar novas habilidades para gerir uma escola do século XXI, que vai além de um administrador, mas que também seja um gestor com competência constituída com formação e capacidade profissional, conceituando-se, assim, um enfoque ampliado, que incorpora a aplicação, no nível da escola, de políticas públicas, de legislação e normas educacionais pertinentes, de relacionamentos pessoais e institucionais intra e extraescolares, de avaliação institucional e de aprendizagem, de liderança e motivação de

equipes, entre outros aspectos, como engajamento, criatividade e abertura para a inovação transformadora, visando a uma gestão democrática, com uma educação inclusiva e de qualidade social (PARECER 04/2021 do CNE).

Este novo olhar na gestão foi muito provocado ao longo do curso de Mentoria de Diretores Escolares, tanto que para 90% dos gestores que participaram da formação se sentiram impactados e gostaram de participar do mesmo, destacamos aqui a fala da Diretora Jaqueline Pontes Ferreira da EEEF Vila Cruzeiro do Sul, do município de Porto Alegre, que afirmou: “Houve trocas de conhecimento, experiência, conhecer como funciona em outros estados ser diretor de escola.”

Figura 01: Vista de uma das nossas escolas: EEEF Vila Cruzeiro do Sul



Fonte: site da escola EEEF Vila Cruzeiro do Sul.

Foi muito expressivo para nossos gestores o formato utilizado pelo curso, vamos compartilhar alguns dos feedbacks que recebemos:

“A troca de experiências, o incentivo dos colegas diretores” (Silvia Adriana Goulart Fernandes, diretora da EEEF Rio de Janeiro, do município de Porto Alegre).

“A formatação do curso, a forma como interagimos” (Luciana Nascimento Crespo Dutra, diretora da EEEF Dr. Mário Vieira Marques CIEP, do município de São Luiz Gonzaga).

“A fala e escuta do grupo! Foi muito positivo!” (Fabiana da Silva Diretora da EEEF Euclides da Cunha, do município de Porto Alegre).

“A imensidão de conhecimento que precisamos para ser um bom gestor público” (Jaqueline Pontes Ferreira diretora da EEEF. Vila Cruzeiro do Sul, do município de Porto Alegre).

“Foi a maneira delicada, generosa e elucidativa pela qual nossos mentores nos conduziram” (Jeanine Bastos Bergenthal, Diretora da EEEF Santa Rita de Cássia, do município de Porto Alegre).

Interessante salientarmos que o impacto do curso foi tanto, que alguns dos gestores que participaram se propuseram a replicar na rede, em que as próprias seriam o Apoio Técnico e Teórico (ATT) junto aos coordenadores, entendemos que este foi um resultado superpositivo dessa formação, já que no início do curso alguns demonstravam timidez ao se manifestar nos trabalhos propostos.

Refletir sobre temas como “Escuta ativa e a cultura colaborativa”, “Saberes dos diretores e a cultura colaborativa”, “Comunicação e relações interpessoais” e principalmente “As figuras do aprender de diretores e a escola outra” (LUIZ, *et al*, 2022), nos levou não só a refletir sobre nossas práticas e atitudes do dia a dia, mas nos elevou a um patamar superior fazendo com que conseguíssemos nos enxergar pelos olhos dos outros de uma forma mais direta.

A culminância da participação se deu no Seminário Internacional "Mentoria de diretores: trocas de saberes e experiências entre pares", realizado nos dias 27, 28 e 29 de junho de 2022, no auditório da CAPES em Brasília-DF, em que quatro das nossas diretoras relataram suas práticas a partir do curso de mentoria.

Este foi um momento único de troca, de conhecimento, em que os gestores de todos os Estados estavam, presencialmente, reunidos e puderam estreitar laços e similaridades, acrescentado saberes, para nós foi extremamente gratificante.

Descrevemos aqui, algumas das práticas inspiradoras dessas diretoras, apresentadas no Seminário:

Uma diretora apresentou sobre a dinâmica a nuvem de palavras. Solicitando que os colegas resumissem em uma palavra o sentimento pela escola (Jaqueline Pontes Ferreira, diretora da EEEF. Vila Cruzeiro do Sul, do município de Porto Alegre).

Diretora do município de Porto Alegre apresentou a dinâmica “Que bom, Que pena, Que tal”, utilizou essa prática na entrega de boletins. Fizeram um acolhimento, recepcionando com um café, explicando sobre as melhorias da escola: “Que bom que vocês estão conosco neste ano presencial!” (Fabiana da Silva, diretora da EEEF Euclides da Cunha, do município de Porto Alegre).

Diretora utilizou várias dinâmicas em reuniões com os professores, na resolução de problemas em sala de aula com os alunos, como temas de produções textuais, ou seja, foi a aplicabilidade das temáticas ensinadas no curso no dia a dia da escola, unindo teoria e prática (Maribel da Costa Dal Bem, diretora da EEEM Cilon Rosa do município de Santa Maria).

Também, apresentamos alguns dos nossos registros fotográficos, referentes ao Seminário Internacional "Mentoria de diretores: trocas de saberes e experiências entre pares", que tinha como foco a socialização e concretização de todos os saberes produzidos e compartilhados durante o curso. O evento ocorreu em Brasília, no mês de junho de 2022:

Figura 02: Seminário Internacional "Mentoria de diretores: trocas de saberes e experiências entre pares"



Fonte: Autoras, 2023

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não poderia concluir este relato de experiência sem trazer a nossa principal referência no aspecto de formação, mesmo sendo um pouco longo, resume bem nossa perspectiva de formação por Antônio Gois, no livro *Líderes na escola*:

Outro estudo internacional sobre programas bem-sucedidos de formação de diretores foi divulgado em 2017, pelo Centro Nacional de Educação e Economia (NCEE, na sigla em inglês), 23 centros de estudos em educação comparada sediado em Washington, já citado no capítulo “Comunidade de profissionais em Singapura”. No documento, foram analisadas as estratégias de formação de lideranças para escolas de quatro sistemas educacionais de alto desempenho no mundo: Singapura, Ontário (Canadá), Hong Kong (China) e Xangai (China). (GOIS, 2020, p. 172)

Como também:

Uma das conclusões dos autores foi que é desaconselhável simplesmente tentar copiar a formação de uma lei e políticas públicas precisam se entender país, por mais bem-sucedido que ele seja, justamente porque a principal característica de todos os programas analisados era a de terem sido desenhados para atender à visão e às necessidades das escolas locais. Apesar das diferenças, outras quatro características comuns foram observadas: o foco é em problemas reais que estão sob a alçada dos diretores; a formação de lideranças leva em conta a visão de que as escolas devem ser consideradas comunidades de aprendizagem profissional; a consciência de que escolas são ambientes complexos, que necessitam de habilidades de pensamento crítico e resolução de problemas dos gestores; e, por fim, a oferta de treinamento e apoio é contínua ao longo da carreira (GOIS, 2020, p. 172)

Este texto nos relata sobre a importância de formações voltadas aos gestores, na construção desta grande liderança escolar assim como o curso de Mentoria de Diretores Escolares da UFSCar, nos impactou positivamente, de forma a mudar nosso olhar para a gestão e para o dia a dia, com perspectiva de desenvolvimento de nossas atividades, fosse no espaço escolar, na gestão na Secretaria da Educação, o que nos endossa esta afirmação é a colocação da coordenadora geral do curso:

Durante o processo, também houve uma formação continuada com diversos conhecimentos sobre o cotidiano da profissão de diretor de

escola, com foco na cultura colaborativa e na preocupação de ter um sentido diferenciado para a gestão escolar (LUIZ, 2022, p. 19).

Isto é, o curso atingiu seu objetivo maior previsto pela organização, o de nos trazer um olhar diferenciado, independente da função que desempenhamos; de contribuir com a melhoria de nossas práticas e de caminharmos juntos para a formação de LÍDERES na gestão escolar.

O curso de Mentoria de Diretores Escolares nos uniu, nos motivou e impulsionou para novos desafios, uma “escola outra”, uma “educação outra” (LUIZ, *et al*, 2022), deixando o desejo de querer mais.

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.

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

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

BRASIL. **Parecer CNE/CP 4/2021**. Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar). Brasília: MEC, 2021. BRASIL.

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.

GOIS, A. **Líderes na escola**: o que fazem bons diretores e diretoras, e como os melhores sistemas educacionais do mundo os selecionam, formam e apoiam. São Paulo: Moderna, 2020.

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.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.