

## POSSIBILIDADES PRÁTICAS E MELHORIA NA GESTÃO ESCOLAR DO MUNICÍPIO DE AURORA – CE: FORMAÇÃO EM MENTORIA DE DIRETORES

PRACTICAL POSSIBILITIES AND IMPROVEMENT IN SCHOOL  
MANAGEMENT OF THE MUNICIPALITY OF AURORA - CE:  
TRAINING IN MENTORING OF DIRECTORS

João Paulo de Sousa Pio<sup>1</sup>

**RESUMO:** Este relato de experiência tem o propósito de apresentar algumas ações desenvolvidas em uma escola situada na cidade Aurora, no estado do Ceará, por um diretor que concluiu a Formação em Mentoria de Diretores na prática oferecida pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Esse profissional, também, descreve a oportunidade que teve em atuar na equipe UFSCar como Apoio Teórico e Técnico (ATT) no Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, em 2022. Com finalidade de narrar acerca de referenciais teóricos apreendidos e refletir sobre algumas práticas na gestão escolar, revela algumas experiências que teve durante a formação continuada, com temáticas, como: escuta ativa; feedbacks orais e escritos; cultura colaborativa; liderança compartilhada etc. Concluiu-se que, os conceitos e estratégias, aperfeiçoaram em vários graus a interação e comunicação com a comunidade escolar e propiciaram a partilhar de responsabilidades, com todos aqueles que estão envolvidos com a escola.

**Palavras-chave:** Escuta Ativa; Mentoria de Diretores Escolares; Liderança Compartilhada.

**ABSTRACT:** This experience report aims to present some actions developed in a school located in Aurora city, in the state of Ceará, by a director who completed the Training in Mentoring of Directors in practice offered by the Federal University of São Carlos (UFSCar). This professional also describes the opportunity he had to work in the UFSCar team as Theoretical and Technical Support (ATT) in the Course of Improvement in Mentoring of School Principals, in 2022. In order to narrate about seized theoretical references and reflect on some practices in school management, it reveals some experiences he had during continuing education, with themes such as: active listening; oral and written feedbacks; collaborative culture; shared leadership etc. It was concluded that concepts and strategies improved, to various degrees, the interaction and communication with the school community and provided the sharing of responsibilities, with all those who are involved with the school.

**Keywords:** Active Listening; Mentoring of School Directors; Shared Leadership.

---

<sup>1</sup>João Paulo de Sousa Pio, Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Básica pela Universidade Federal de Juiz de Fora. Diretor da EEMTI Tabela José Pinto Quezado no município de Aurora, no interior do estado do Ceará; [jpio2@hotmail.com](mailto:jpio2@hotmail.com).

## DE DIRETOR DE ESCOLA À DIRETOR MENTOR: O CAMINHO

Este relato de experiência tem o propósito de apresentar algumas ações que eu desenvolvi na escola que atuo, localizada no município chamado Aurora, no interior do estado do Ceará, durante e depois de concluiu a Formação em Mentoria de Diretores na prática oferecida pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Também, busquei descrever a oportunidade que tive em atuar na equipe UFSCar como Apoio Teórico e Técnico (ATT) no Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, em 2022.

Começo a minha trajetória, contando um pouco de um caminho educacional marcado por oportunidades que se apresentaram de forma inesperada. Em 2012, trabalhava como professor de História na *Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Tabela José Pinto Quezado* (E.E.F.M. Tabela José Pinto Quezado). Devido a inauguração de uma nova escola de Ensino Médio na cidade, muitos profissionais foram trabalhar na nova unidade, dentre eles um dos coordenadores da referida instituição. Diante desse fato, a diretora escolar me convidou para fazer parte da equipe gestora, como coordenador financeiro. Este foi meu primeiro contato com a gestão escolar, foi um pouco desafiador, mas, deu-me grande aprendizado.

No ano seguinte, 2013, houve concurso e eleições para uma nova gestão nas escolas estaduais do estado do Ceará. Fiz o concurso e passei. Como não havia muita gente interessada na candidatura para o cargo de diretor, me candidatei com o incentivo de alguns colegas. Fui eleito e iniciei minha primeira gestão escolar, em agosto de 2013.

Por se tratar de uma escola em que eu já atuava como professor há mais de 7 anos e, também, por ser um espaço relativamente pequeno, com cerca de 400 alunos, confesso que não tive tantas dificuldades em lidar com o cotidiano administrativo da instituição. O mais desafiador foi, e ainda é, lidar com as pessoas. Juntando os professores e funcionários, a equipe disponível nesta unidade escolar somava cerca de 50 pessoas, com as quais precisei interagir e gerenciar os conflitos diariamente, e este é, sem dúvidas, o maior desafio.

Em 2016, um novo desafio surgiu, esta escola que assumi foi indicada para um projeto piloto de ampliação das unidades escolares em tempo integral. Foi uma mudança muito grande para toda a comunidade, porém, de modo geral, com base nas evidências e resultados, acredito que as transformações promovidas foram mais positivas do que negativas.

Em 2020 e 2021, veio a Pandemia do Covid-19 e todos os malefícios que perduraram neste período, com questões impactantes tanto na educação quanto no contexto social.

Nesse período, no âmbito pessoal, surgiu uma grande oportunidade profissional para mim. Graças aos bons resultados da escola, tanto nas avaliações internas como externas, pude me inscrever para ser diretor mentor no Curso de *Mentoria de Diretores*



na *Prática*, uma formação oferecida pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) em parceria com o Ministério da Educação (MEC), para dez estados brasileiros. Foi uma oportunidade ímpar, pois pude aprender e compartilhar saberes com diretores de todo o Brasil e interagir, também, com alguns técnicos das Secretarias de Educação participantes desta formação da UFSCar.

Inicialmente passamos por alguns meses de capacitação e apropriação dos principais conceitos trabalhados na formação (LUIZ, *et al*, 2021). No segundo semestre de 2021, iniciamos a fase de Mentoria de diretores junto aos outros colegas que faziam o curso como diretores mentorados.

Como havia sido selecionado para ser diretor mentor na formação de Mentoria de diretores do estado do Ceará, fiquei responsável por acompanhar quatro diretores mentorados. Eles atuavam em escolas de tempo integral como a minha, nossa sintonia era muito boa e os problemas eram muito parecidos, o que favorecia nosso diálogo e busca por soluções possíveis para as demandas da gestão escolar.

Foi nesta época, com a nova experiência, que vislumbrei a oportunidade de desenvolvimento profissional, pois mais que mentorar meus pares, a partir da cultura colaborativa estabelecida, no ambiente da Mentoria com os demais diretores, pude conhecer novas perspectivas e soluções de questões comuns para a função que desempenhava há algum tempo, nesse ponto entendi a inovação da proposta do Curso em Mentoria de Diretores.

#### DA DIRETOR MENTOR À APOIO TEÓRICO TÉCNICO (ATT): APRENDIZADOS

Com a oportunidade de fazer reflexões sobre as situações ocorridas no cotidiano escolar, obtive um caráter permanente de aprendizagem profissional, o que implicou um amadurecimento em aspectos pessoais, como diretor, e coletivos, com o grupo todo da minha escola.

Compreendi que tive um período de grande aprendizado com os colegas envolvidos, na minha primeira participação com a Formação em Mentoria para Diretores na Prática. Todo conhecimento gerado e compartilhado nas interações síncronas (on-line), bem como nas leituras indicadas foi muito enriquecedor para formação continuada e desenvolvimento profissional dos participantes.

Foi fundamental percebermos que por meio de uma cultura colaborativa era possível pensar mudanças e inovações necessárias, de modo a naturalizá-las no contexto escolar. Além do aporte teórico e do apoio dos pares na prática, entendo que a experiência partilhada foi de grande valia para todos por conta da rede colaborativa estabelecida, da qual se manteve mesmo após o término da formação. Aprendi muito com meus colegas mentorados do estado do Ceará, com os quais fazíamos encontros semanais.

O curso de Mentoria de diretores na prática durou dez meses, mas até hoje mantenho o contato com todos os diretores, com a mesma intencionalidade de cooperação semeada na época.



Durante o período dessa formação em pares, construímos um “plano da mentoria” (LUIZ *et al*, 2022) com base nos principais desafios enfrentados pelas redes de ensino, mais, precisamente, pelas escolas que enfrentavam uma crise sanitária. Este plano foi de grande ajuda para todos nós, afinal estávamos bastante afetados pela Pandemia do Covid-19, muitas escolas ainda estavam 100% no ensino remoto. Algumas ações, pensadas para este plano, foram tão bem sucedidas que até hoje estão em uso em algumas escolas do estado do Ceará.

Em 2022, a UFSCar oferece o Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares para todos os estados federados, com atendimento ao público dos gestores e, também, de técnicos da rede municipal.

Neste momento, fui convidado para participar como Apoio Técnico Teórico (ATT) deste Curso de Aperfeiçoamento, fazendo parte da equipe UFSCar. Foi gratificante ter a chance de atuar e observar a formação a partir de outro aspecto, o de tutor/formador e, é claro, mais uma importante oportunidade de aprendizado, pois continuamos a debater questões da gestão escolar com vários colegas de todo o Brasil.

Ao longo do ano de 2022, como ATT, convivi diretamente com cerca de 30 educadores – gestores e técnicos das secretarias de educação – das cinco regiões do Brasil. Foi um ano de muita aprendizagem e troca de ideias, uma busca por soluções possíveis para demandas comuns.

Durante a formação percebemos que ainda há muita fragilidade na área econômica e social, diretores que atuam em regiões muito carentes, sendo que após Pandemia do Covid-19, trazer o estudante para a escola foi o maior desafio.

Outros diretores possuíam realidades muito desafiantes, principalmente, quem atuava em regiões de zona rural, em que chegar à escola já se tornava um grande obstáculo, devido as condições da população e ao local onde estava situada a unidade escolar. Dessa forma ficou evidente que os desafios e dificuldades fazem parte da vida de todo gestor escolar, mas que há também possibilidades de lidar com essas questões de modo eficaz, aliando competências e habilidades técnicas e socioemocionais.

Percebeu-se, também, que ainda há um longo caminho a ser percorrido até termos uma educação minimamente de qualidade, mas que esse caminhar não precisa ser solitário, pode ser realizado contando com a cooperação dos pares e uma liderança mais compartilhada que conhece seus recursos e sabe acioná-los.

Nutrimos as nossas esperanças, ao longo do Curso de Aperfeiçoamento, pois os educadores do Brasil, ainda, acreditam e lutam por dias melhores nas escolas públicas.

## POSSIBILIDADES NA PRÁTICA: FEEDBACKS, NARRATIVAS, ESCUTA ATIVA E LIDERANÇA COMPARTILHADA

Por meio dos saberes e práticas aprendidas na formação em Mentoria de diretores (LUIZ, *et al*, 2022), os participantes do Curso de Aperfeiçoamento eram contagiados, e contagiavam suas escolas, com instrumentos metodológicos de aplicação fácil, que



auxiliaram e subsidiaram positivamente ações e reflexões sobre o cotidiano das instituições escolares.

Divido aqui, uma experiência, um relato vivido na escola em que sou diretor, que ajudou muito neste processo de reflexão sobre práticas cotidianas, bem como disponibilizou formas mais assertivas de comunicação. Para Luiz, Silva, Barbosa (2022, p.52) uma boa sugestão para essa comunicação não violenta é a utilização da técnica de *feedbacks*, baseada em três períodos: *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).

Vários diretores e professores passaram a usar a estratégia do feedback orais e escritos: “*Que bom, que pena e que tal*”, no dia a dia, em seus planejamentos e/ou em ações formativas nas escolas. Saberes aprendidos na Sala de aprendizagem denominada “Bases Técnicas e Teóricas na Mentoria de Diretores” (LUIZ, SILVA, BARBOSA, 2022).

Além dessa técnica, utilizo, até hoje, a escuta das narrativas de professores, funcionários, pais e alunos como um auxílio fundamental no engajamento da comunidade escolar. Foi de grande importância fazer uso de narrativas pessoais e profissionais como registro documental reflexivo sobre quem somos.

Muitos outros conceitos e conhecimentos foram incorporados e, hoje, posso dizer que estão naturalizados no cotidiano da escola.

Um conceito que mudou a organização e comunicação da escola foi o da escuta ativa. Ao longo da minha atuação na formação em Mentoria de Diretores tive a oportunidade de conhecer e me aprofundar na perspectiva teórica da escuta ativa. Já tinha algum conhecimento, mas foi no Curso de Aperfeiçoamento que me apropriei e, sobretudo, apliquei como prática diária nas minhas relações interpessoais tanto na escola quanto na minha vida pessoal.

A escuta ativa traz o ouvir para uma atenção dirigida, com intenção e foco no que o interlocutor está dizendo, sem interromper ou julgar, demonstrando compreensão e empatia pelo que está sendo dito. É uma forma de comunicação que busca compreender completamente o que o outro está dizendo, e não apenas ouvir passivamente. Isso envolve fazer perguntas claras, oferecer feedback relevante e demonstrar interesse genuíno no que está sendo comunicado.



Na escola, a escuta ativa pode ser uma estratégia muito útil para educadores, funcionários e alunos, para a comunidade escolar, em geral. Por exemplo, quando os pais dos alunos têm preocupações ou sugestões sobre a escola, é importante que a equipe escolar esteja disponível para ouvi-los.

Escutar ativamente pode ajudar a melhorar a relação entre escola e família, além de possibilitar soluções para os problemas cotidianos. Outra situação do contexto escolar, em que a escuta ativa é fundamental, é aquela em que durante reuniões ou discussões internas das equipes, visto que é importante que todos sejam ouvidos e que as opiniões de cada um sejam levadas em consideração na busca de consenso.

Um ambiente de trabalho colaborativo precisa exercer o escutar ativamente, pois facilita as soluções de problemas com mais empáticas. Em resumo, a escuta ativa é uma habilidade importante no contexto escolar, e tem a intenção de ajudar a melhorar a comunicação entre todos os participantes da comunidade escolar, além de promover uma cultura de paz na escola, pois estabelece posturas voltadas para a empatia e a compreensão mútua.

Outro aspecto importante, abordado ao longo do curso, foi a reflexão sobre possibilidades de gestão democrática nas escolas, com liderança compartilhada. Para tanto, faz-se necessário ter uma gestão escolar que estimule as pequenas lideranças dentro da escola, com posturas mais participativas nos processos que envolvem o todo da escola. O diretor mais democrático pode compartilhar responsabilidades frente às tomadas de decisão, ou seja, a partir da liderança compartilhada, novos líderes surgem e se corresponsabilizam.

As diferentes salas de aprendizagens que compuseram a formação, nos trouxeram a perspectiva da gestão democrática, pois ao longo do Curso de Aperfeiçoamento vamos percebendo que sozinho não é possível fazer uma boa gestão escolar.

Dessa forma, dentro do contexto da liderança educacional, não faz mais sentido praticar uma gestão centralizadora e autoritária, mas sim compartilhada. A liderança compartilhada é um modelo de liderança em que o poder e a responsabilidade de tomar decisões são compartilhados entre várias pessoas, em uma equipe. Nesse modelo, todos os membros da equipe são incentivados a assumir responsabilidades e a contribuir para a tomada de decisões.

A liderança compartilhada na escola é um modelo de liderança que envolve a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, não somente os professores. Nesse modelo, o objetivo é desenvolver uma cultura colaborativa em que todos os membros da escola trabalhem juntos para identificar desafios, definir objetivos, tomar decisões e implementar soluções. A liderança compartilhada na escola pode trazer diversos benefícios, como: maior engajamento dos alunos, professores e outros membros da escola; melhoria na qualidade do ensino e aprendizagem; aumento da criatividade e inovação; desenvolvimento de habilidades de liderança em alunos e outros membros da escola; melhoria do clima escolar e da comunicação entre os membros da escola etc.

O papel de um diretor líder é facilitar e encorajar a participação e a contribuição de todos os membros da escola. Nesse ponto, me identifiquei bastante e ratifico o alinhamento de minha prática com esse conceito de liderança.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Minha trajetória educacional foi marcada por gratas surpresas. Uma delas foi, sem dúvidas, o Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares. Mesmo com a minha vasta experiência na direção da escola, não imaginava que havia tanto a aprender com a partilha entre colegas de todo o Brasil.

Não há aprendizagem tão rica quanto aquela que é compartilhada. E este é o eixo central deste curso. Entendi que uma liderança compartilhada não é sinal de fraqueza, mas de força e de potência da equipe.

Depois que iniciei essa jornada, percebi que tenho muito a colaborar, com algumas virtudes e experiências do cotidiano profissional. Porém o mais precioso para mim foi perceber que sou capaz de desenvolver habilidades que nem imaginava: a interação com os outros, ou seja, minhas habilidades interpessoais.

Dentre os vários conceitos e estratégias que aprendi, destaco a escuta ativa e a liderança compartilhada como principais, visto que a primeira, melhorou em vários graus a minha interação com a comunidade escolar e os cursistas da formação em Mentoria de diretores; e, a segunda, por me ajudar a perder o medo de compartilhar as responsabilidades da escola.

Isso tornou minha prática diária muito mais fácil e satisfatória.

Agradeço a muitas pessoas e colegas que colaboraram e possibilitaram minha trajetória até aqui, cito aqui, todos os meus conterrâneos do estado do Ceará, em especial, o pessoal da SEDUC e a EEMTI Tabela José Pinto Quezado.

Um agradecimento especial à professora Vivian Barbosa de Brito Alves Barros que me ajudou na organização desse relato e minha gratidão a todos aqueles que fazem parte da equipe UFSCar, na formação em Mentoria de diretores, pelas oportunidades e os ensinamentos, sobretudo, pelo exemplo de ética, seriedade e compromisso que vocês têm com as escolas públicas.

## REFERÊNCIAS

LUIZ, M. C. (Org.). **Mentoria de diretores escolares: formação e contextos educacionais no Brasil**. São Carlos: SEaD-Editora, 2021. Disponível em: <<https://www.gepesc.ufscar.br/publicacoes/livros>>. Acesso em 10 de jan. 2023.

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 10 de março. 2023.