

MENTORIA DE DIRETORES ESCOLARES DE TERESINA (PI): RELATOS DE EXPERIÊNCIA

MENTORING SCHOOL PRINCIPALS IN TERESINA (PI): EXPERIENCE REPORTS

Eusilene da Rocha Ferreira¹
Dayane Martinelle da Silva Santos²

RESUMO: Neste artigo destaca-se a formação do diretor escolar, alicerçada pela gestão democrática, no Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, que teve como materialidade o livro *Mentoria de Diretores Escolares de Teresina (PI): Relatos de Experiência*, organizado com a participação de gestores e técnicos educacionais. Objetiva-se, neste estudo, apresentar a experiência de diretores e técnicos escolares no Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares replicado na Semec, de Teresina (PI), alicerçada no livro produzido. Quanto à metodologia, optou-se pela natureza aplicada, com abordagem qualitativa, com fonte documental, das quais: a CF/1988; LDB nº 9.394/1996; Lei nº 13.005/2014; Parecer CNE/CP Nº 4/2021; o Projeto de Lei nº 2.614/2024 (PNE, 2024/2034); e a Portaria nº 481/2024. Como aporte teórico, destacam-se Ferreira; Santos (2024); Luck (2012); Luiz (2022), Paro (2001) e Peroni (2012). Nas considerações, concluiu-se que a gestão democrática, reforçada por uma proposta formativa, constitui um esforço para fortalecer práticas gestoras participativas na educação pública, a exemplo do Curso de Mentoria, em Teresina (PI), como uma iniciativa importante na capacitação desses profissionais. Entretanto, para sua plena concretização, faz-se necessário investir continuamente em capacitação e fortalecimento da participação na superação das desigualdades que impedem o exercício da cidadania no contexto escolar.

Palavras-chave: Livro Mentoria de diretores escolares; Formação; Gestão democrática; Relato de experiência; Teresina (PI).

ABSTRACT: This article highlights the training of school principals, grounded in democratic management, in the Professional Development Course in Mentoring School Principals, which was based on the book *Mentoring School Principals of Teresina (PI): Experience Reports*, organized with the participation of managers and educational technicians. The objective of this study is to present the experience of school principals and technicians in the Professional Development Course in Mentoring School Principals replicated at Semec, in Teresina (PI), based on the produced book. Regarding the methodology, an applied approach was chosen, with a qualitative approach, using documentary sources, including: the 1988 Federal Constitution; Law No. 9.394/1996 (LDB); Law No. 13.005/2014; CNE/CP Opinion No. 4/2021; and Bill No. 2.614/2024 (National Education Plan, 2024/2034). and Ordinance No. 481/2024. As theoretical support, the following stand out: Ferreira; Santos (2024); Luck (2012); Luiz (2022), Paro (2001) and Peroni (2012). In the considerations, it was concluded that democratic management, reinforced by a formative proposal, constitutes an effort to strengthen participatory management practices in public education, such as the Mentoring Course in Teresina (PI), as an important initiative in the training of these professionals. However, for its full realization, it is necessary to

¹ Eusilene da Rocha Ferreira, Doutoranda em Educação pela Universidade Federal do Piauí (UFPI), eusilenerferreira@gmail.com

² Dayane Martinelle da Silva Santos, Doutoranda em Educação pela Universidade Federal do Piauí (UFPI), dayainstitucional@gmail.com

continuously invest in training and strengthening participation in overcoming inequalities that impede the exercise of citizenship in the school context.

Keywords: Book Mentoring School Principals; Training; Democratic Management; Experience Report; Teresina (PI).

INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta o percurso formativo dos diretores escolares e técnicos de secretaria da Rede Pública Municipal de Ensino de Teresina (PI), no que tange a primeira turma do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, que teve como materialidade a elaboração do livro *Mentoria de Diretores Escolares de Teresina (PI): Relatos de Experiência*, organizado com a participação de gestores e técnicos educacionais que registraram um pouco de suas experiências a partir das Salas de Aprendizagens desenvolvidas no Curso.

O referido Curso trata-se de uma parceria realizada entre a Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC) e a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), iniciado no ano de 2023, e que tem ampliado seu alcance como política formativa, por meio do Programa de Formação Continuada para Diretores Escolares e Técnicos das Secretarias de Educação (Proditec), regulamentado na Portaria nº 481/2024 no âmbito da Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC). Nesta conjuntura, como forma de abranger mais gestores e técnicos das redes municipais de ensino do país, a SEB/MEC passou a firmar parceria com outras universidades, tendo a UFSCar como mentora, como uma grande rede desse programa formativo. Dessa feita, no segundo semestre de 2024 mais 7 (sete) universidades ofertaram o curso e hoje somam-se 34 (trinta e quatro).

Na esteira das vivências propostas pelo Curso, os cursistas são incentivados a replicarem em suas secretarias e unidades de ensino a formação recebida e, nesse desdobramento, cabe destacar que no primeiro semestre do ano de 2023, em que apenas a UFSCar ofertava o Curso, oportunizou-se a participação de uma técnica e uma diretora em exercício da Secretaria Municipal de Educação (Semec), de Teresina (PI) que, mediante o Termo de Adesão, selaram o compromisso de implementar o Curso em sua rede de ensino, embasadas nas dez Salas de Aprendizagem, cumpriram o compromisso assumido e responsabilizaram-se pela disseminação dos conhecimentos adquiridos.

As tessituras do Curso de mentoria, replicado na Semec, teve como resultado a organização de um livro e um e-book intitulado *Mentoria de Diretores Escolares de Teresina (PI): Relatos de Experiência*, que registra as vivências do grupo de gestores escolares e técnicos da primeira turma do Curso de Mentoria de Diretores Escolares, realizado em Teresina (PI).

O Mentoria de Diretores constitui uma iniciativa educativa alicerçada em defesa da escuta ativa e da cultura colaborativa, sustentada por um conjunto de saberes essenciais à gestão escolar e educacional. Para além das responsabilidades e desafios

inerentes às funções técnicas e de direção, apreende-se que o mentoria deve ser conduzido com sensibilidade, estabelecendo relações horizontais entre pares para efetivação de uma gestão democrática, participativa e eficaz (Ferreira; Santos, 2024).

Para mais, realça-se a Constituição Federal de 1988 (CF/1988), Art. 206, e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), n.º 9394/96, Art. 3º, que estabelecem a gestão democrática como um princípio educacional, social e colaborativo, e que a qualidade dos serviços oferecidos na escola pública depende da participação de todos os seus envolvidos. Nesse sentido, os princípios de liderança e democracia se estabelecem como componentes da gestão democrática. A democracia é uma característica essencial de sociedades e grupos focados na prática dos direitos humanos, pois reconhece não só o direito das pessoas de desfrutarem dos bens e serviços produzidos em seu contexto (Lück, 2009), mas das obrigações de contribuir para o bem coletivo e retribuírem com responsabilidade e qualidade os serviços recebidos.

Dessa forma, no presente estudo objetiva-se apresentar a experiência no Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares replicado na Semec, de Teresina (PI), alicerçada no livro produzido a partir das experiências dos diretores mentorados, com base nas relações com o saber e nas aplicações das ferramentas empregadas em cada Sala de Aprendizagem do Curso. Conforme Charlot (2000), para que possamos construir conhecimento, é necessário interagir com o ambiente ao qual pertencemos isso nos provoca a entender que estamos constantemente aprendendo, seja o conhecimento acadêmico, prático ou relacional. Sempre existe o que aprender e serão as conexões estabelecidas ao longo da vida que definirá o porvir de cada indivíduo, bem como a sua relação com o saber.

O estudo, ora apresentado, é de natureza aplicada, com abordagem qualitativa. Utilizou-se como fonte documental: a CF/1988; LDB n.º 9.394/1996; a Lei n.º 13.005/2014, que estabelece o Plano Nacional de Educação (PNE, 2014/2024); o Parecer CNE/CP N.º 4/2021, referente a Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar); o Projeto de Lei n.º 2.614/2024 (PNE, 2024/2034); e a Portaria n.º 481/2024, que estabelece o Programa de Formação Continuada para Diretores Escolares e Técnicos das Secretarias de Educação, no âmbito da Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (Proditec/SEB/MEC).

Segundo Gil (2010, p. 30), “a pesquisa documental é utilizada em praticamente todas as ciências sociais [...]”, o que a torna essencial para os estudos no campo da educação. Além disso, empregou-se uma revisão da pesquisa bibliográfica com base em Ferreira; Santos (2024); Luck (2012); Luiz (2022), Paro (2001) e Peroni (2012), para auxiliar na análise e interpretação dos resultados do estudo.

Nesse intuito, após breve introdução acerca da temática, anterior às considerações finais, o artigo subdivide-se, nas linhas seguintes, em três seções: Na primeira, intitulada “A formação do diretor escolar”, busca na literatura documental e bibliográfica um embasamento acerca da formação deste importante profissional para a educação pública do país. A segunda seção “Curso de Mentoria de Diretores Escolares em Teresina (PI)”, dedica-se ao caráter descritivo e interpretativo da organização

metodológica do Curso replicado na rede municipal de ensino na interface de reflexões teóricas atinentes à gestão escolar, ao ciclo de políticas e à formação continuada; a terceira seção reporta-se ao livro “Mentoria de Diretores Escolares de Teresina (PI): Relatos de Experiência”, com realce nas possibilidades ali desencadeadas à multiplicidade de sujeitos arrolados, sobretudo aos gestores e técnicos da educação, diretamente envolvido no processo formativo do Mentoria.

A FORMAÇÃO DO DIRETOR ESCOLAR

A abordagem da gestão escolar polariza-se em meio às políticas educacionais democráticas, sobretudo, no universo da escola pública neste país com grande extensão geográfica e cultural, imbricado por marcas históricas de desigualdade de toda ordem, incluindo as educacionais. A esse respeito, ao longo de sua obra acerca dos desafios da gestão democrática na escola pública, Paro (2012) tece reflexões pertinentes ao reconhecimento dos desafios postos ao gestor escolar no desenvolvimento de um processo democrático que, necessariamente, exige envolver a participação da comunidade educacional e a articulação coletiva para dialogar e refletir democraticamente sobre as necessidades, manutenções e melhorias para a instituição escolar.

Conforme a Constituição Federal (Brasil, 1988), em seu Art. 206, a gestão democrática participativa, no ensino público, constitui uma imposição estabelecida na carta magna, o que carrega uma corrente indutora ao regime de colaboração entre os entes federados, em atendimento das prerrogativas para assegurar uma gestão participativa, no enfrentamento dos desafios educacionais, direcionada à melhoria da qualidade do ensino de forma integrada.

No Plano Nacional de Educação (2014-2024), Lei Federal nº 13.005/2014, em vigor, salienta na sua Meta 19 assegurar “[...] a efetivação da gestão democrática na educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas [...]” (Brasil, 2014, p. 83), aqui chama-se atenção para a estratégia 19.6, repare:

(...) estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos(as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares (Brasil, 2014, p. 84).

Poder-se-á considerar que a estratégia 19.6 busca uma gestão mais colaborativa e autônoma, na qual as decisões pedagógicas e administrativas da instituição atendam às necessidades e expectativas de todos os participantes. Acresce a essa reflexão a estratégia 19.8 “desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por

adesão” (Brasil, 2014, p. 84). Assim, a estratégia 19.8 é um dos métodos sugeridos para equilibrar a gestão democrática (que normalmente inclui a participação da comunidade na seleção, como em consultas públicas) com critérios técnicos e metas de qualificação profissional.

Em contrapartida, o Projeto de Lei nº 2.614/2024, que define o PNE (2024/2034), proporciona uma perspectiva mais integrada da gestão democrática, vinculando-a à governança do Sistema Nacional de Educação (SNE). O novo plano propõe espaços permanentes de acordo entre os entes federativos e maneiras de engajamento social nos processos de monitoramento e avaliação das metas (Brasil, 2024b). Essa proposta busca superar a falta de integração das políticas públicas de educação, promovendo uma maior cooperação entre os governos e fortalecendo o envolvimento da sociedade.

No Projeto de Lei nº 2.614/2024, a gestão democrática é regida pela estratégia 17.5 assegurar a elaboração do projeto pedagógico como orientador da gestão escolar e a formação continuada para diretores escolares é asseverada na estratégia 17.1, observe:

Instituir, em regime de colaboração entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, diretrizes nacionais de qualidade da gestão escolar, abrangidas dimensões como a capacidade administrativa, pedagógica e de diálogo com a comunidade local, a qualificação profissional e a proposta de gestão para a escola (Brasil, 2024, p. 23).

Ao reconhecer o papel fundamental do diretor escolar no avanço da gestão democrática nas instituições de ensino como maneira de enfatizar a relevância de uma formação continuada para esse profissional, a Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC) divulgou a Portaria n.º 481/2024. Essa portaria estabelece o Programa de Formação Continuada para Diretores Escolares e Técnicos das Secretarias de Educação (Proditec), com ênfase na capacitação nas áreas político-institucional, pedagógica, administrativa e relacional. O programa fomenta colaborações com universidades e apoia a extensão universitária como forma de integrar teoria e prática na administração escolar (Brasil, 2024a).

O Proditec, que se concentra na formação contínua de gestores escolares, afirma que a gestão democrática necessita de suporte institucional e capacitação profissional (Brasil, 2024a). Nesse cenário, a criação do projeto político-pedagógico, a participação em conselhos, a escolha de diretores escolares e a autonomia financeira são processos pedagógicos que fomentam o aprendizado democrático, beneficiando tanto a comunidade escolar quanto a sociedade como um todo (Peroni, 2012). A Portaria n.º 481/2024 constitui um progresso ao estabelecer a capacitação dos diretores como uma política pública nacional, em conformidade com a estratégia 17.1 do Projeto de Lei PNE (2024/2034).

Ressalta-se, ainda, a Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar), referenciada no Parecer CNE/CP N° 4/2021, aprovado em 2021, como normativa norteadora do perfil de liderança requerido à gestão escolar, frente aos grandes desafios educacionais emergentes.

Aos líderes educacionais das escolas do século XXI são requisitadas não só competências para resolução de problemas de carácter administrativo, gerencial, financeiro e de recursos humanos, mas também de relações públicas, de garantia da qualidade da educação, da utilização de novas ferramentas tecnológicas em favor da gestão e da educação, de metodologias pedagógicas inovadoras e de liderança em prol da melhoria do ensino e da aprendizagem (Brasil, 2021, p. 1).

A partir dessa compreensão, diante dos desafios crescentes demandados à gestão escolar, a SEB/MEC apresentou a BNC-Diretor Escolar como iniciativa para normatizar um desenho quanto à definição das competências necessárias ao diretor escolar, partindo da premissa, baseada em estudos documentais e de literatura nacional e internacionais, de que em meio à uma escola que garante a melhoria da aprendizagem dos estudantes encontra-se uma gestão com liderança democrática “transformacional” (Brasil, 2021, p. 2). Dito isso, em síntese, na BNC-Diretor Escolar são apresentadas quatro grandes dimensões, interrelacionadas, que se desdobram num conjunto de competências e atribuições, organizadas com destaque: aos aspectos institucional e político da escola; ênfase na função pedagógica; aos aspectos administrativos e financeiros da gestão; às competências pessoais e relacionais do diretor escolar.

A respeito dessa importante função ou cargo de liderança, Luck (2012) destaca que para o exercício de uma gestão escolar democrática e eficaz são requeridas muitas responsabilidades, dentre as quais destacam-se: liderar e motivar a equipe ao trabalho coletivo; incentivar a participação da comunidade escolar nas tomadas de decisão e ações escolares; planejar e implementar o projeto pedagógico escolar; comunicar-se com eficiência no ambiente de trabalho; administrar de forma dialogada nas múltiplas dimensões educativas, o que não se restringe ao pedagógico; articular, em equipe, para resolução de problemas; assegurar o bom funcionamento da escola, nas relações interpessoais e no processo pedagógico, para promoção do ensino e aprendizado.

Em prol de uma escola participativa, depreende-se com a autora que a gestão escolar deve comprometer-se com o papel de liderar a articulação de ações participativas e tomada de decisões envolvendo a comunidade escolar, no construto do projeto pedagógico da escola, num ambiente colaborativo e de respeito.

Nesse viés, além da formação inicial docente, como requisito mínimo com abrangência aos conhecimentos acerca da gestão escolar, acredita-se na importância de uma preparação formativa contínua dos gestores escolares, com atenção a um dos parâmetros elucidado na BNC-Diretor escolar, qual seja “(...) assinala-se a relevância da Matriz proposta, a qual se configura como diretriz a ser seguida pelas instituições formadoras, bem como pelos órgãos federais, estaduais e municipais dedicados à capacitação em serviço desses gestores educacionais” (Brasil, 2021, p. 7).

A partir desse breve recorte normativo no âmbito da gestão democrática, e consequentes exigências requeridas ao gestor escolar, incluindo seu necessário aperfeiçoamento formativo para o exercício da função, o Curso de Mentoria de Diretores Escolares, desenvolvido na rede pública municipal de ensino de Teresina (PI)

nos anos de 2023 e 2024, situa-se como a materialidade de uma prerrogativa legal, impulsionada pelo apoio colaborativo da SEB/MEC e da UFSCar, por meio da oferta do referido Curso via Plano de Ações Articuladas – PAR, aos municípios.

CURSO DE MENTORIA DE DIRETORES ESCOLARES EM TERESINA (PI)

Nesta seção será descrito o percurso teórico metodológico do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares replicado, de forma presencial no primeiro semestre do ano de 2023, na rede pública municipal de ensino de Teresina (PI).

Em uma reunião para diretores escolares da educação infantil e do ensino fundamental, na Semec, foi realizada sensibilização contemplando todas as informações relevantes sobre o Curso. Na oportunidade foi apresentado o plano de curso, o objetivo, o cronograma, a metodologia, as Salas de Aprendizagem que compunha o acervo teórico, a avaliação e os critérios para certificação. Foi informado que a matrícula seria realizada por ordem de inscrição mediante manifestação de interesse por meio do preenchimento de uma ficha de matrícula via *google forms*.

O Curso foi replicado para os diretores e técnicos de secretaria da Semec no Centro de Formação Professor Odilon Nunes, Teresina (PI). O público-alvo considerado foram Diretores, diretores adjuntos, vice-diretores e técnicos da Semec.

Os conteúdos trabalhados foram os referenciais teórico-metodológicos das dez Salas de Aprendizagem, conforme curso ofertado pela UFSCar, observe no quadro 1 as ementas e os objetivos de cada Sala de Aprendizagem:

Quadro 1. Salas de Aprendizagem, Ementa e Objetivos

Salas de Aprendizagem	Ementa	Objetivos
Mentoria de diretores: escuta ativa e a cultura colaborativa	Definição e metodologia da mentoria de diretores; Seleção e formação de diretores; Desenvolvimento da cultura colaborativa; Atenção às diferenças; Escuta Ativa.	Conceituar a mentoria de diretores e praticar a Metodologia; Compreender a importância da seleção e formação de diretores; aprender e praticar a cultura colaborativa; exercer a escuta ativa.
Bases técnicas e teóricas da mentoria de diretores	Trocas inspiradoras profissionais; narrativas pessoais e profissionais; Registro documental reflexivo; Aprendizagem de feedback escrito; diagnóstico da escola; Identificação dos principais desafios.	Compreender o valor das trocas inspiradoras dos profissionais; Experenciar as narrativas pessoais e profissionais; aprender a realizar feedback escrito; diagnosticar e identificar os desafios da sua escola; compreender a importância do plano na mentoria; Saber como avaliar e monitorar o plano na mentoria.
Saberes dos diretores e a cultura colaborativa	Aprender a ser humano; Desejo de saber; Produção de Sentido; Informações, saberes e conhecimentos; Balanço dos saberes dos diretores; Cultura	Identificar e compreender os saberes dos diretores quanto à participação e à gestão democrática; identificar e compreender as relações intersubjetivas nos ambientes escolares

Salas de Aprendizagem	Ementa	Objetivos
	colaborativa; práticas escolares democráticas; Perspectiva do projeto de si e do projeto de vida.	na perspectiva dos diretores; identificar e compreender os saberes sobre as práticas democráticas e a cultura colaborativa.
Comunicação e as relações interpessoais	Escuta ativa nas relações; Ferramentas de diálogos; Conversas difíceis; Bases do feedback oral; Comunicação não violenta; Ciclo das estações; Desafios da escola. Plano na mentoria; Perfis dos profissionais da escola.	Aprender a praticar a escuta ativa nas relações; conhecer as ferramentas de diálogos em conversas difíceis; apresentar as bases do feedback oral, segundo a comunicação não-violenta; compreender os desafios da escola com o ciclo das estações; refletir sobre a importância dos profissionais de diferentes perfis na elaboração do plano na mentoria.
As figuras do aprender de diretores e a escola-outra	Projetos de uma Escola-Outra; Relação com o saber; Produção de sentidos de duas escolas municipais paulistas (Ensino Fundamental e Educação Infantil); as figuras do aprender dos educadores e estudantes.	Projetos de uma Escola-Outra; Relação duas escolas; Produção de sentidos de duas escolas municipais paulistas (Ensino Fundamental e Educação Infantil); as figuras do aprender dos educadores e estudantes.
Projeto político pedagógico e a mentoria de diretores	Elaboração do Plano Político Pedagógico; Processo democrático e participativo; Etapas do PPP na mentoria; Diagnóstico da escola; Levantamento dos desafios; Hipóteses de soluções; Plano na mentoria (PNM) de diretores.	Conhecer o caráter processual, coletivo, democrático e interativo; Saber do caráter pedagógico e fazer o diagnóstico da escola pelo PPP; elencar os desafios da escola para compor o PPP; estabelecer um plano na mentoria de diretores, com hipóteses de soluções.
Liderança do diretor de escola	Habilidades profissionais do líder. Incentivo ao trabalho Colaborativo; O gestor como líder das relações interpessoais na escola; Liderança educacional compartilhada e distribuída; Visão estratégica e atuação integrada; Gerenciamento de riscos e gestão das contingências.	Analisar a importância da liderança na gestão escolar, com destaque para o trabalho colaborativo e com visão coletiva; diferenciar as lideranças compartilhadas e distribuídas; Compreender como as relações interpessoais e as contingências influenciam a cultura organizacional da escola.
Gestão financeira e a infraestrutura na escola	Recursos públicos disponíveis na e para escola; Trabalhos colaborativos e participativos; Transparência e ética no uso do dinheiro público; Prestações de contas; PDDE Interativo; Democratização do acesso à informação.	Compreender como gerir recursos públicos com vistas a melhorar a infraestrutura física e pedagógica da escola; entender a amplitude do uso de verbas públicas, dentro de um contexto de gestão democrática; viabilizar parcerias entre a escola e os colegiados e ou UEx; utilizar o PDDE Interativo, com finalidade de facilitar e incentivar as questões financeiras da escola.
Avaliação educacional e a	Três modalidades de avaliação; Avaliação do ensino e	Compreender as limitações e possibilidades do processo de

Salas de Aprendizagem	Ementa	Objetivos
gestão escolar	aprendizagem; Avaliação institucional; Avaliação externa; Processo contínuo, cumulativo e sistemático; O caráter diagnóstico e prognóstico da avaliação.	avaliação; possibilitar a compreensão das três modalidades da avaliação no âmbito escolar; instigar as intervenções no processo e as ações dos diretores no processo de avaliação.
Violências escolares e sociais: o desafio das relações cotidianas	Compreensão dos tipos de violências; Violências intraescolar e extraescolar. Processo de invisibilização das violências na escola. Conflitos escolares; Ciclos de violências; sujeitos no ciclo da violência; Mediação de conflitos. Sofrimento emocional.	Conhecer e refletir sobre as violências físicas, verbais, simbólicas e psicológicas; refletir sobre violências extraescolares e intraescolares; compreender sobre a invisibilização das violências; entender como ocorrem os ciclos de violência e como eles são fomentados.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Luiz (2022).

Os cursistas fizeram o Mentoria no formato assíncrono, na Plataforma virtual de aprendizagem AVAMEC³, de acordo com as suas preferências de horários. E, presencialmente, em encontros quinzenais realizados no Centro de Formação da Semec, tendo como conteúdo teórico as dez Salas de Aprendizagem, conforme Quadro 1. Os encontros presenciais eram organizados considerando: a retrospectiva do encontro anterior, o conteúdo teórico, o intervalo, as atividades no pequeno grupo e a socialização da atividade de acordo com comanda da atividade. Esses momentos eram sempre regados por um “cafezinho”, um “mimo”, um “aroma” e uma frase para “aquecer o coração”.

A carga horária dos encontros presenciais foi de 30h e da formação *online* disponibilizada no AVAMEC foi de 180h. Importante destacar que foi impresso no curso “DNA próprio”, ou seja, optou-se por uma adequação metodológica sem prejuízos da proposta teórico-metodológica que fundamenta o Curso. A técnica da Semec e a diretora foram as responsáveis pela formação, utilizaram as ferramentas propostas pelo curso, grupos de WhatsApp, temática de ligação entre as salas de aprendizagem e a colaboração de outros pares. Entrementes, os diretores mentores da 1ª turma replicaram para as turmas vindouras.

Importa destacar um adendo, desde o segundo semestre do ano de 2024, as Salas de Aprendizagem em vigor até a presente data são registradas da seguinte forma: 1) Mentoria de diretores escolares: perspectivas teórico-metodológicas; 2) A relação com o saber e o aprender acadêmico, prático e relacional; 3) Escola conectada e a cidadania digital; 4) Relações intra e interpessoais: comunicações no ambiente escolar; 5) Violências e os contextos sociais e escolares; 6) Projeto político pedagógico e gestão escolar; 7) Gestão escolar no processo de alfabetização e na recomposição de aprendizagens; 8) Política de educação integral: tempos e espaços escolares; 9) Gestão

³ Curso disponibilizado na Plataforma AVAMEC, disponível a quem interessar. Acesso: <https://avamec.mec.gov.br/#/curso/listar?query=mentoria%20de%20diretores>.

administrativa e financeira da escola; 10) Perfil do diretor: liderança e organização escolar.

Para mais, poder-se-á considerar como elementos resultantes da replicação do Curso: a organização de um livro com os relatos de experiência dos cursistas da primeira turma; o despertar pela busca formativa dos diretores mentores, que reacenderem o desejo pela formação acadêmica, a exemplo dos que estão cursando pós graduação; a participação no seletivo para Apoio Teórico Técnico (ATT) no Curso em Mentoria, da Universidade Federal do Piauí (UFPI)⁴, sendo que atualmente seis cursistas egressos são ATTs da UFPI e três são professores das Salas de Aprendizagem no referido Curso.

Na época da oferta do Curso, a Semec possuía 171 unidades de ensino, assim, foram ofertadas: 34 vagas para a primeira turma (aproveitamento de 85,2%); 30 vagas para a segunda turma (aproveitamento de 90,0%); 30 vagas para a terceira turma (aproveitamento de 83,3%) e 37 vagas para a quarta turma (aproveitamento de 81,0%).

Ao falar em Mentoria é impossível não rememorar as relações com o saber de Charlot (2020), pois nós não sabemos tudo, estamos sempre aprendendo com o outro. É razoável verbalizar que o mentoria agregou informação que fez sentido e virou saber, que desceu para o coração e hoje é conhecimento; a possibilidade de se conectar com pessoas de várias regiões do Brasil; uma base teórico-metodológica que faz todo o sentido e, quando aplicada traz resultados como a Escuta Ativa, a Cultura Colaborativa, as Narrativas Pessoais e Profissionais (Se você me conhecesse de verdade saberia que...), o Feedback Oral e Escrito (que bom! Que pena! Que tal!), o Ciclo das Estações, (Ferreira, 2024)⁵.

Chama atenção alguns depoimentos, verbalizados pelos diretores mentores da primeira turma, por exemplo: uma diretora no primeiro encontro relatou que tinha assumido a direção a 1 mês... E, quando assumiu a pedagoga saiu, ela disse que desistiria do mentoria porque iria desistir da direção. Nós a convidamos a ficar e ela permaneceu, a cada sala de aprendizagem, ela se descobria como diretora. Aplicou em sua escola o *Se você me conhecesse de verdade saberia que...* e isso fez com que ela e os pares na escola se conhecessem e entendessem os próprios comportamentos, isso mudou o clima escolar. Ela relata que o mentoria foi um divisor de águas em sua vida e hoje diz com orgulho “eu sou diretora e mentora”. Ela foi uma das que replicou o mentoria em nossa Rede.

Uma outra situação relatada era referente a mudança constante de gestão em uma determinada escola, em que uma funcionária efetiva conseguia desestabilizar os diretores que sempre pediam exoneração. Uma cursista, ao assumir a direção nessa escola aplicou o “feedback oral e escrito” com a funcionária que passou a ter uma nova postura, resultando nas dimensões que caracterizam o trabalho colaborativo.

Com esses breves relatos que perpassaram a vivência compartilhada no âmbito do

⁴ No segundo semestre de 2024, além da UFSCar, mais sete universidades federais, incluindo a UFPI, passaram a ofertar o Curso em parceria com o SEB/MEC.

⁵ Depoimento realizado na Sala de Encerramento da turma “A” da UFSCar em 18 de novembro de 2024.

Curso, realça-se um convite a uma das muitas reflexões que permeiam o Mentoria. Lembre-se, a interação com o outro possibilita o aprendizado, e essa aprendizagem é incorporada de forma coletiva, envolvendo indivíduos semelhantes ou distintos (Charlot, 2000).

MENTORIA DE DIRETORES ESCOLARES DE TERESINA (PI): RELATOS DE EXPERIÊNCIA

O livro *Mentoria de Diretores Escolares de Teresina (PI): Relatos de Experiência* é um registro das vivências do grupo de gestores da primeira turma do Curso de Mentoria para Diretores Escolares de Teresina (PI), que participou do Curso no segundo semestre do ano letivo de 2023.

O livro, em *e-book* está disponibilizado para *download*⁶. Enquanto sua versão impressa contou com investimento próprio dos autores, contando com a primeira impressão de apenas cinquenta exemplares, para deleite dos autores. Alguns exemplares físicos foram disponibilizados para autoridades e pessoas queridas, partilha dos autores.

O livro está organizado seguindo a seguinte estrutura: prefácio; apresentação; preâmbulo referente a cada Sala de Aprendizagem, destacando a ementa e os objetivos, seguido do relato de experiência dos cursistas que comungaram a temática da Sala de Aprendizagem com o relato de experiência a partir das aplicabilidades das ferramentas metodológicas do Curso. Para mais, foi registrado no livro uma Sala extra que agrega valor ao registrar os depoimentos dos cursistas referentes as suas percepções sobre o Curso. Acresce, as considerações que foram retratadas como memórias do Mentoria ao considerar os depoimentos de duas diretoras na ocasião da cerimônia de certificação, um gesto belo. Por fim, nas últimas páginas é possível contemplar um recorte sobre a trajetória acadêmica dos autores.

Registra-se que foram disponibilizados e-book *Mentoria de diretores escolares de Teresina (PI): relatos de experiência*, para as turmas 2, 3 e 4 da rede pública municipal de ensino de Teresina (PI), aproximadamente 150 pessoas e para os cursistas do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares – Proditec/UFPI, um total aproximado de um mil cursistas.

No prefácio do livro foi apontada a seguinte reflexão – é essencial ressaltar a importância do diretor e dos professores no contexto educacional. Esses profissionais desempenham um papel fundamental na formação dos alunos nas instituições de ensino, tornando-se peças-chave nesse processo. Portanto, é crucial entender quais elementos são essenciais para a concretização de uma educação mais eficiente. Além disso, é vital que esses profissionais atuem de forma consciente em suas funções, livres de influências externas que não entendem a realidade e as particularidades das escolas brasileiras.

Na apresentação do livro foi registrada a seguinte proposição – o Curso de

⁶ Para fazer o *download* do livro acesse o link: <https://publicacoes.even3.com.br/book/mentoria-de-diretores-escolares-de-teresina-pi-relatos-de-experiencia-4176625>.

Mentoria de Diretores é uma abordagem educacional fundamentada em uma escuta atenta e em uma cultura de colaboração, estabelecendo uma conexão essencial entre os conhecimentos necessários para a gestão de uma escola. Além das atribuições técnicas de um diretor e dos desafios que surgem, percebemos que o Mentoria exige sensibilidade, promovendo uma relação horizontal entre os participantes. Também se entende que os encontros não devem ser vistos como momentos de reclamação, mas sim como uma chance de aprendizado individual e coletivo, permitindo que possamos reavaliar nossas práticas pedagógicas.

A proposta metodológica e os Espaços de Aprendizagem orientam a qualificação do percurso profissional dos diretores, estabelecendo um diálogo entre teoria e prática, respeitando os ritmos e particularidades de cada um. Reconhece-se que o desenvolvimento profissional dos diretores e sua conexão com o conhecimento é um processo em constante evolução.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Destaca-se a importância da elaboração desse livro, como documento publicizado para consulta e inspiração vindouras, resultado do desdobramento de uma política nacional em expansão, cuja abertura para nova configuração tende a oportunizar a ressignificação dos saberes mobilizados a partir do entrelaçamento entre teoria e prática, nas interações comunicativas vivenciadas no processo de formação continuada, como o caso de Teresina (PI), cuja rede municipal de ensino pode assegurar aos gestores e técnicos de Secretaria uma formação diferenciada, envolvendo as dez Salas de Aprendizagem, ancorada nos pilares preconizados de uma gestão transformadora, por meio da prática da escuta ativa e da cultura colaborativa.

Um elemento fundamental para o fortalecimento de uma educação pública de qualidade, inclusiva e com base social é a gestão democrática. Esse modelo de gestão, ao incentivar o envolvimento ativo da comunidade escolar nas decisões pedagógicas e administrativas, reforça a conexão entre escola e sociedade, promove o protagonismo dos indivíduos envolvidos e ajuda na criação de uma cultura de cidadania. Apesar dos progressos normativos, a implementação da gestão democrática requer políticas públicas que assegurem condições materiais, capacitação contínua e suporte institucional às instituições de ensino, a fim de converter esse princípio em uma prática diária.

A gestão democrática, conforme sugerido no PL nº 2.614/2024 e implementada pela Portaria nº 481/2024, constitui um esforço significativo para fortalecer práticas participativas na educação pública do Brasil. Entretanto, para que isso se concretize, não basta apenas ter diretrizes legais; é necessário investir continuamente em capacitação, fortalecer os espaços de participação e superar as desigualdades estruturais que impedem o exercício pleno da cidadania no ambiente escolar.

O Curso de Mentoria para Diretores de Escolas em Teresina, Piauí, destaca-se

como uma iniciativa importante, pois visa capacitar esses profissionais a desempenharem suas funções de forma colaborativa. O programa aborda temas como escuta ativa e cultura colaborativa. Durante as sessões do mentoria, são fortalecidas as bases teóricas e técnicas, aprimorando os conhecimentos na área e elevando a qualidade da comunicação e das relações interpessoais. Além disso, o Curso enfatiza aspectos relacionados ao aprendizado, à noção de uma escola participativa, ao Projeto Político-Pedagógico e a questões pertinentes à liderança do diretor, à gestão democrática, financeira e à avaliação educacional.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Presidência da República, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 25 set. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 26 jun.2014.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria nº 481, de 15 de maio de 2024**. Institui o Programa de Formação Continuada para Diretores Escolares e Técnicos das Secretarias de Educação – Proditec. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 maio 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. **Parecer CNE/CP nº 4, de 11 de maio de 2021**. Aprova a Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar), Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/cne/parecer-cp-2021>. Acesso em: 21 nov. 2025.

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

FERREIRA, E. R.; SANTOS, D. M. S. **Mentoria de Diretores Escolares de Teresina (PI): relatos de experiência**. Parnaíba: Acadêmica Editorial, 2024.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: Vozes, 2012.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro.pdf. Acesso em: 28 Set. 2020.

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

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática,

2003.

PERONI, Vera Maria Vidal. Gestão democrática da educação pública: elementos para reflexão. **Pro-Posições**, Campinas, v. 23, n. 2 (68), p. 19-31, maio/ago. 2012.