

OS DESAFIOS DA LIDERANÇA DE DEPARTAMENTO: DA SUPERVISÃO PEDAGÓGICA E ADMINISTRATIVA PARA UMA PERSPECTIVA DO MENTORIA

THE CHALLENGES OF DEPARTMENT LEADERSHIP: FROM PEDAGOGICAL AND ADMINISTRATIVE SUPERVISION TO A MENTORING PERSPECTIVE

Cláudia Alencar Lopes¹
Fernanda Santos da Silva²
Kátia Cilene Andrade³

RESUMO: Este relato apresenta o processo de implantação e consolidação da Mentoria In Locus na Secretaria Municipal de Educação, Ciência, Tecnologia e Inovação (Semecti), destacando o protagonismo dos Diretores de Departamento na atuação das políticas educacionais. Alinhado à perspectiva de Ball e Mainardes (2011), o documento demonstra que as políticas não são simplesmente implementadas, mas ganham existência quando interpretadas e atuadas pelos sujeitos que as colocam em prática. Os Diretores de Departamento, por sua proximidade com o cotidiano escolar, assumiram papel decisivo ao promover condições materiais e institucionais para a formação, apoiar técnicos e diretores, reorganizar rotinas e sustentar o movimento formativo. A experiência também evidencia a superação do caráter fiscalizador historicamente associado à supervisão, substituído por práticas colaborativas, dialógicas e formativas. A publicação do Caderno de Mentoria nas Escolas e a articulação com o PRODITEC reforçaram a institucionalização dessa política. Assim, a Mentoria In Locus consolidou-se como ação contínua de formação, fortalecida pela liderança departamental, que transformou diretrizes em práticas concretas e contribuiu para a construção de uma cultura de gestão democrática e formativa na rede municipal.

Palavras-chave: Mentoria In Locus. Formação continuada. Supervisão escolar. Cultura colaborativa. Gestão educacional.

ABSTRACT: This report presents the process of implementing and consolidating the Mentoria In Locus program within the Municipal Secretariat of Education, Science, Technology and Innovation (Semecti). It highlights the central role of Department Directors in enacting educational policies. Aligned with the perspective of Ball and Mainardes (2011), the document demonstrates that policies are not simply implemented; rather, they come into existence when interpreted and enacted by the subjects who put them into practice. Due to their close proximity to the daily life of schools, Department Directors played a decisive role in promoting the material and institutional conditions necessary for training, supporting technical staff and school principals, reorganizing routines, and sustaining the formative movement. The experience also reveals the overcoming of the historically supervisory and inspection-oriented character of educational oversight, which has been replaced by collaborative, dialogic, and formative practices. The publication of the Caderno de Mentoria nas Escolas and the articulation with PRODITEC strengthened the institutionalization of this policy. Thus, Mentoria In Locus has been consolidated as a continuous training initiative, strengthened by departmental leadership, which

¹Cláudia Alencar Lopes, Doutoranda pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), claudia.alencar@estudante.ufscar.br

² Fernanda Santos da Silva, Pedagoga com especialização em Alfabetização pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), fernanda.santos@semecti.com.br

³ Kátia Cilene Andrade, Pedagoga com especialização em Psicopedagogia pela Universidade Braz Cubas, katia.andrade@semecti.com.br



transformed guidelines into concrete practices and contributed to building a culture of democratic and formative management within the municipal education network.

KEYWORDS: In Locus Mentoring. Continuing education. School supervision. Collaborative culture. Educational management.

INTRODUÇÃO

A ação desenvolvida no âmbito da Secretaria Municipal de Educação, Ciência, Tecnologia e Inovação (Semecti) envolve técnicos de secretaria e diretores escolares, sujeitos diretamente vinculados ao Programa Municipal de Aperfeiçoamento e Mentoría da Semecti. Entretanto, é fundamental destacar que o movimento institucional que possibilitou a implantação e a consolidação da Mentoría In Locus não emerge apenas dos cursistas, mas, sobretudo, dos Diretores de Departamento, que, operam no “espaço intermediário” das políticas em atuação como afirmam Ball e Mainardes (2011), serem diferentes da ideia da implementação. São eles também, os profissionais mais acessíveis, próximos do cotidiano das escolas e capazes de reinterpretar e ativar políticas em prática. Ao reconhecerem a possibilidade da formação continuada e de apoiarem a participação de técnicos e diretores de escola no curso de mentoría, esses diretores de departamento tornaram-se agentes centrais na circulação, sustentação e institucionalização das ações que hoje estruturam o programa municipal.

Historicamente, o maior desafio enfrentado pela Supervisão Pedagógica e Administrativa era superar o caráter fiscalizador das visitas técnicas, cuja lógica hierárquica pouco favorecia a autonomia dos diretores ou a construção colaborativa de soluções pedagógicas e administrativas. Ao apoiar a mudança de perspectiva, os Diretores de Departamento não apenas legitimaram o processo formativo como também criaram condições objetivas para que a rede migrasse de um acompanhamento prescritivo para uma abordagem dialógica, formativa e de parceria entre pares.

A transformação ganhou força a partir do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoría de Diretores, que introduziu fundamentos teórico-metodológicos capazes de ressignificar o trabalho técnico no território escolar. Inspirada nos referenciais de Luiz (2024), na cultura colaborativa, na escuta ativa e na Relação com o Saber (Charlot, 2000), a supervisão passou a compreender a escola como espaço de formação contínua, articulando saberes acadêmicos, práticos e relacionais em prol do fortalecimento da gestão educacional. Esse entendimento foi amplificado quando, ainda em 2023, o município promoveu sua própria edição do curso, ampliando o alcance da formação e garantindo que técnicos e diretores tivessem acesso integrado ao mesmo repertório conceitual.

Em 2024, esse movimento foi materializado com a publicação do *Caderno de Mentoría nas Escolas*, documento que sistematiza princípios, orientações, rotas de aprendizagem e fundamentos teóricos de modo articulado às demandas locais. O caderno marcou a consolidação da visão colaborativa da mentoría e tornou-se o eixo orientador das ações nas escolas, evidenciando o compromisso técnico e político assumido entre Semecti, UFSCar e MEC, no contexto do PRODITEC, instituído pela Portaria nº 481/2024. A adesão oficial ao programa federal conferiu ao município não apenas apoio técnico e financeiro, mas a responsabilidade institucional de implementar uma política de



formação continuada alinhada às normativas nacionais, aspecto reforçado quando a Semecti instituiu, em 2025, o Programa Municipal de Aperfeiçoamento e Mentoría por meio da Portaria nº 146.050.

A partir desse marco, o curso estruturado em sete Salas de Aprendizagem passou a integrar fundamentos da mentoría, cidadania digital, relações interpessoais, violências e contextos sociais, gestão do PPP, alfabetização e recomposição de aprendizagens. Esse conjunto formativo, somado às mentorías realizadas nas escolas, fortaleceu a articulação entre teoria e prática, ampliando a compreensão de que acompanhar a escola é também formar sujeitos, construir coletivamente e consolidar práticas de gestão democrática.

Nesse cenário, a *Mentoria in Locus* assume papel central: articula o que se aprende nos cursos às situações reais das escolas, potencializando a formação continuada mediante a tríade, saber acadêmico, prático e relacional (Charlot, 2000). E, mais uma vez, é importante destacar que essa política só ganhou corpo porque os Diretores de Departamento reconheceram a importância da iniciativa, acolheram os cursistas e garantiram condições para que técnicos e diretores atuassem como protagonistas da mudança. São eles os “fabricantes de prática” no sentido de Ball e Mainardes (2011): profissionais que transformam textos de política em ações concretas, organizam fluxos, interpretam diretrizes, aproximam sujeitos e sustentam a continuidade necessária para que a política se torne cultura institucional.

Assim, a experiência em Itaquaquecetuba mostra que a mentoría não é apenas um curso, mas uma política viva, viabilizada pela capacidade de liderança, mediação e ativação dos Diretores de Departamento, cuja atuação assegura que a formação continuada se projete como prática consolidada e não como iniciativa episódica.

DIRETORES DE DEPARTAMENTO COMO ATORES DO ESPAÇO INTERMEDIÁRIO: MEDIAÇÃO E ATUAÇÃO DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS

A experiência da *Mentoria In Locus* na Secretaria Municipal de Educação, Ciência, Tecnologia e Inovação (Semecti) evidencia o papel central dos Diretores de Departamento como sujeitos que colocam as políticas em ação. Conforme discutem Ball e Mainardes (2011), as políticas não são implementadas de maneira mecânica ou linear, mas ganham existência concreta por meio da atuação dos sujeitos que as interpretam, negociam e reconstruem em seus contextos específicos. Assim, mais do que cumprir determinações, os Diretores de Departamento atuam, interpretam e produzem a política, dando-lhe forma e sentido de acordo com as necessidades da rede municipal.

Os estudos analisados nos anexos, embora centrados na supervisão escolar, oferecem sólida sustentação teórica para compreender o trabalho desses diretores. Em Luz (2009), observa-se que a atuação no nível intermediário exige articulação entre sujeitos, práticas e demandas institucionais, posicionando o profissional entre o prescrito e o cotidiano. Não se trata de função transmissora, mas interpretativa: o supervisor — e por extensão, os Diretores de Departamento — reorganiza orientações, constrói soluções e estabelece relações colaborativas que sustentam o funcionamento das políticas no território.



Rolla (2006) reforça essa perspectiva ao explicar que a liderança educacional implica práticas marcadas pela escuta, pela negociação e pela construção conjunta. A autora demonstra que o supervisor não exerce um papel tecnicista, mas uma liderança que articula dimensões pedagógicas, relacionais e organizacionais. Esse entendimento aproxima-se claramente do que ocorre na Semecti, onde os Diretores de Departamento atuam como lideranças formativas que traduzem políticas e conduzem processos de mudança institucional.

Wendler (2015) destaca que o supervisor deve assumir uma postura comunicativa e articuladora, sendo capaz de compreender resistências, promover trocas e estimular a análise crítica da prática. Essa dimensão dialoga diretamente com o papel dos Diretores de Departamento no processo de consolidação da mentoria. Ao acolher dúvidas, reorganizar rotinas e incentivar diretores e técnicos a participarem da formação, eles atuaram como mediadores essenciais para que a política formativa pudesse se enraizar nas escolas.

Rodrigues (2020), ao analisar a supervisão na Rede Municipal de São Paulo, demonstra que o fortalecimento da gestão democrática depende da capacidade de supervisores atuarem interpretando orientações e mobilizando diferentes setores da escola. A autora mostra que a política só se torna prática quando encontra sujeitos capazes de negociar sentidos e ajustar diretrizes às condições reais das unidades escolares. Essa lógica é plenamente observada no trabalho dos Diretores de Departamento da Semecti, que se constituíram como o principal eixo articulador entre a política de mentoria e as demandas da rede.

A partir dessa interlocução entre teoria e prática, comprehende-se que a política de mentoria não se consolidou por meio de uma implementação vertical ou burocrática. Ela ganhou existência porque os Diretores de Departamento lhe atribuíram significados, apoiaram cursistas, organizaram tempos e procedimentos, criaram condições logísticas e materiais e sustentaram diálogos constantes com as escolas. Em outras palavras, eles atuaram na política, no sentido proposto por Ball e Mainardes (2011), transformando a proposta em ação situada.

Os autores presentes nos anexos também convergem na ideia de que a proximidade com o cotidiano das escolas é fundamental para que políticas ganhem materialidade. Luz (2009) ressalta que a identidade supervisora se constrói no diálogo com a prática. Rolla (2006) destaca que a liderança educacional se efetiva na observação e no acompanhamento direto do que acontece nas escolas. Wendler (2015) indica que compreender o cotidiano é condição para orientar processos pedagógicos. Rodrigues (2020) demonstra que práticas democráticas só se consolidam quando articuladas à vida real das instituições. Nesse mesmo sentido, os Diretores de Departamento são os profissionais mais próximos do cotidiano escolar, e é essa proximidade que lhes permite compreender as necessidades concretas, interpretar demandas e ajustar as políticas à realidade.

Assim, a Mentoria In Locus se tornou política viva não apenas pelo conteúdo do curso, mas porque encontrou sujeitos preparados para agir, interpretar e sustentar suas diretrizes. Os Diretores de Departamento foram responsáveis por promover a cultura formativa, garantir condições para o trabalho pedagógico e acompanhar as escolas em

RELATO DE EXPERIÊNCIA

suas especificidades. Eles assumiram, portanto, uma função política no sentido dado por Ball e Mainardes (2011): a política só existe quando produzida pelos sujeitos que a colocam em ação.

A seguir, apresenta-se uma tabela que sintetiza as principais diferenças entre a lógica da supervisão tradicional e a atuação dos Diretores de Departamento no contexto da Mentoría In Locus. Seu objetivo é evidenciar, de forma comparativa, como a mudança de perspectiva formativa transformou não apenas procedimentos, mas o sentido político e pedagógico do trabalho no nível intermediário da gestão educacional.

Tabela 1: o papel do Diretor de Departamento se amplia quando entendido como “ator da política”

Função principal	Monitoramento e fiscalização	Mediação, interpretação e ativação da política	Reflete a superação da lógica de implementação
Relação com a escola	Vertical e pontual	Colaborativa, contínua e orientada por escuta	Aproximação com o cotidiano escolar
Processos decisórios	Normativos e hierárquicos	Dialogados, compartilhados e contextualizados	Alinha-se à gestão democrática
Efeito na formação	Baixa permanência	Formação continuada institucionalizada	Demonstra a política como prática viva

Fonte: elaboração dos autores

Essa comparação permite visualizar o deslocamento de uma atuação centrada no controle e na fiscalização para uma prática orientada pela mediação, pela interpretação das políticas e pela liderança formativa, em consonância com a concepção de que as políticas são atuadas pelos sujeitos que lhes dão vida no cotidiano da rede. Com isso, a tabela contribui para explicitar o papel ampliado dos Diretores de Departamento, que deixam de ser meros supervisores ou monitores de ações e passam a se constituir como agentes estratégicos da construção e continuidade das políticas educacionais.

Em síntese, a análise dos trabalhos de Luz (2009), Rolla (2006), Wendler (2015) e Rodrigues (2020) mostra que a atuação dos Diretores de Departamento na Semecti confirma a compreensão contemporânea de política educacional como prática social interpretada e construída nos contextos concretos da rede. Sua mediação tornou possível que a mentoría se afirmasse como política formativa, não como iniciativa episódica, mas como ação institucionalizada, sustentada pela reflexão coletiva e pela liderança pedagógica. Desse modo, os Diretores de Departamento se constituem como protagonistas na atuação das políticas, articulando saberes, orientações e práticas que qualificam a gestão educacional municipal.

CONCLUSÃO



Os resultados observados ao longo da implantação da Mentoria In Locus na Semecti evidenciam uma mudança qualitativa no modo como a rede municipal comprehende e realiza o acompanhamento das escolas. A interação constante entre teoria e prática, a ampliação dos espaços de escuta e a incorporação de práticas colaborativas demonstram que a política se enraizou no cotidiano escolar, fortalecendo uma cultura formativa que ultrapassa a lógica tradicional da supervisão técnico-burocrática. A atuação mais segura e reflexiva de diretores, a ampliação da autonomia das equipes e a melhoria das relações profissionais revelam os efeitos imediatos da proposta, confirmando a pertinência do investimento realizado.

Nesse processo, destacou-se de forma decisiva o papel dos Diretores de Departamento. Longe de atuarem como supervisores ou monitores de ações, eles se afirmaram como líderes institucionais capazes de articular sujeitos, reorganizar práticas, interpretar demandas e sustentar processos de mudança. Sua intervenção política e pedagógica garantiu as condições materiais, simbólicas e organizacionais necessárias para que a mentoria se tornasse prática viva na rede municipal. Ao assumirem a responsabilidade de atuar nas políticas, conforme compreendido por Ball e Mainardes (2011), esses profissionais transformaram diretrizes em experiências formativas concretas.

As projeções para a continuidade da política são igualmente promissoras. A institucionalização da Mentoria In Locus, a consolidação do Caderno de Mentoria e a integração ao PRODITEC apontam para um horizonte de aprofundamento das ações, com potencial de ampliação das Salas de Aprendizagem, fortalecimento da cultura colaborativa e expansão das práticas reflexivas para novos segmentos da rede. A sustentação dessa trajetória dependerá, novamente, da presença ativa dos Diretores de Departamento, cujo papel como líderes formadores se consolidou como elemento estruturante da política educacional municipal.

Assim, a experiência reafirma que políticas públicas de formação continuada não se encerram em cursos ou materiais produzidos, mas nos sujeitos que lhes conferem sentido e continuidade. Com o envolvimento contínuo dos Diretores de Departamento, a Semecti projeta condições reais para manter e ampliar uma política de acompanhamento formativo que fortalece a gestão democrática, qualifica o trabalho escolar e contribui para uma educação pública municipal mais justa, reflexiva e comprometida com a aprendizagem de todos.

REFERÊNCIAS

CHARLOT, Bernard. **Da relação com o saber: elementos para uma teoria**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

LUIZ, Maria Cecília. **Formação de diretores de escola: uma proposta em mentoria**. São Carlos: Pedro & João Editores, 2024.

LUZ, Anízia Aparecida Nunes. **Supervisão escolar: a história, o processo de formação e a construção da identidade**. 2009. 170 f. Dissertação (Mestrado em Educação) –



Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/1667>. Acesso em: 29 nov. 2025.

ITAQUAQUECETUBA. Secretaria Municipal de Educação, Ciência, Tecnologia e Inovação. **Caderno nº 5 – Programa de Mentoria nas Escolas:** por uma educação pública municipal de qualidade. Itaquaquecetuba, 2024. Disponível em: <https://semecti.com.br/publicacoes/em/documentos-complementares>. Acesso em: 23 fev. 2025.

ITAQUAQUECETUBA. **Portaria nº 146.050, de 27 de janeiro de 2025.** Dispõe sobre o Programa de Aperfeiçoamento e Mentoria de Diretores da SEMECTI. Itaquaquecetuba, 2025.

RODRIGUES, Maria Cristina. **Supervisão escolar na Rede Municipal de Ensino de São Paulo:** desafios para o fortalecimento da gestão democrática. [S.l.]: [s.n.], [s.d.]. Disponível em: <https://repositorio.unifesp.br/items/b1dd7b3c-8fa3-4bd9-9329-b1ad3b7752a4>. Acesso em: 29 nov. 2025.

ROLLA, Maria Lucia de Souza. **Supervisão escolar: práticas e identidades em formação de professores.** Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2006. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <https://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/3627/1/347013.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2025.

WENDLER, Rosimeri. **Supervisão escolar: a atuação do supervisor e sua influência no processo educativo — um estudo da modalidade EaD.** 2015. Dissertação (Mestrado em Educação) — Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2015. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/12529/TCCE_GE_EaD_2015_WENDLER_ROSIMERI.pdf. Acesso em: 29 nov. 2025.