

DIRETORES DE ESCOLAS MUNICIPAIS DE RIBEIRÃO PRETO-SP: PROPOSTA FORMATIVA EM MENTORIA

Rafael José da Silveira
Secretaria Municipal de Educação de Ribeirão Preto (SME)
rafaelsilveira@educacao.pmrp.sp.gov.br

Alexsandra Gonçalves Zago
Secretaria Municipal de Educação de Ribeirão Preto (SME)
alexsandrazago@educacao.pmrp.sp.gov.br

Suzana Grimaldi Machado
Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes)
Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)
suzana.machado@ifes.edu.br

INTRODUÇÃO

Este resumo ampliado tem como objetivo apresentar um estudo de caso (Yin, 2001; e Stake, 2009)¹, em andamento, que teve início no primeiro semestre de 2024, envolvendo diretores escolares da Secretaria Municipal de Educação de Ribeirão Preto-SP (SME). O estudo discute a implementação de ações desenvolvidas pela SME, inspiradas na formação em Mentoria de Diretores Escolares, ofertada pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) em parceria com a Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC).

A proposta teórico-metodológica da formação em mentoria (Luiz, 2024) foi adaptada pelos técnicos da SME, que a implementaram para um público de 140 gestores escolares recém-concursados, levando em consideração as necessidades e realidades da rede municipal.

A formação, liderada pela rede municipal de ensino, teve início no segundo semestre de 2024 e foi organizada em encontros presenciais realizados na sede da SME. Durante o processo formativo, foram abordados diversos temas relacionados à gestão democrática da escola, tomando como referência os fundamentos teórico-metodológicos da formação em Mentoria de Diretores Escolares.

¹ Yin (2001) e Stake (2009) conceituam o estudo de caso como uma abordagem metodológica que possibilita a investigação aprofundada de uma situação ou problema específico, ou seja, do próprio caso. Essa metodologia responde às questões investigativas do "porquê" e "como", o que facilita a compreensão dos fenômenos sociais por meio de uma análise detalhada do contexto particular em que se inserem.

FORMAÇÃO EM MENTORIA PARA GESTORES

A proposta de mentoria de diretores, conforme já mencionado, baseia-se em Luiz (2024) e nos referenciais teóricos que abordam aspectos como cultura colaborativa, escuta ativa, feedbacks escritos e orais, além de narrativas pessoais e profissionais.

De acordo com Luiz (2024), a escuta ativa desempenha um papel essencial na construção de uma cultura colaborativa no ambiente de trabalho, pois escutar não se restringe ao ato de ouvir, mas exige um envolvimento ativo e empático. Esse processo requer a busca pela compreensão do outro sem julgamentos prévios, favorecendo a construção de relações profissionais mais dialógicas e cooperativas.

Ainda, segundo a autora (2024), a cultura colaborativa emerge a partir de práticas diárias que permeiam as interações entre os profissionais, fundamentando-se no apoio mútuo, na confiança e na abertura ao diálogo. Dessa forma, estabelece-se um ambiente propício para que os objetivos sejam alcançados de maneira coletiva e não hierarquizada, promovendo o sentimento de corresponsabilidade pelo trabalho desenvolvido.

A mentoria, também, traz em suas concepções referenciais de Bernard Charlot (2000) e a Relação com os Saberes, com o argumento de que aprender consiste na passagem da não posse à posse de um conhecimento, ou seja, na apropriação consciente de determinado saber.

Para exemplificar esse processo, Charlot (2000), apresenta três figuras do aprender: o saber-objeto, que corresponde à apropriação de conteúdos específicos, como a linguagem escrita; o saber-prático, que se manifesta no domínio de atividades e no uso pertinente de objetos construídos por meio de significações individuais; e o saber-relacional, que remete à aprendizagem baseada na solidariedade e na compreensão do outro, promovendo a construção de relações intersubjetivas que fortalecem a identidade e a interação social do sujeito.

O ESTUDO DE CASO

Os encontros foram planejados com base em estudos e referenciais teóricos de diversos autores, cuja literatura subsidiou as discussões na perspectiva da gestão democrática (Martins, 2002; Paro, 2010; Riscal & Luiz, 2016; Luiz, 2024).

Segundo Paro (2010), a democracia e a aprendizagem na escola só podem ser efetivamente alcançadas quando os atores educacionais são respeitados como sujeitos, o que ocorre, essencialmente, por meio do diálogo.

Com base nestes pressupostos, durante o mês de setembro 2024, foram trabalhados temas centrais à gestão democrática, com ênfase no perfil da liderança participativa e na relevância do envolvimento da comunidade escolar nos colegiados, bem como na construção do Projeto Político-Pedagógico (PPP) e suas implicações para a qualidade do ensino.

Com o objetivo de potencializar as discussões e favorecer a troca de experiências, os gestores foram organizados em sete regionais, respeitando a proximidade territorial, e os encontros foram realizados em dias distintos.

A experiência com a escuta ativa tornou-se efetiva em grupos reduzidos, pois possibilitou maior aprofundamento das reflexões e participações qualificadas. Ademais, a proximidade geográfica entre as unidades escolares contribui para a construção de análises contextualizadas, evidenciando especificidades e desafios comuns à realidade dos gestores participantes.

É relevante destacar que a organização dos grupos não se deu por níveis de ensino da educação básica, o que possibilitou aos gestores de unidades de Educação Infantil e Ensino Fundamental o compartilhar e as trocas de saberes e experiências em um mesmo encontro. Essa abordagem ampliou a riqueza dos debates e fortaleceu a construção coletiva de saberes.

Tabela: Dinâmica do encontro formativo com os gestores escolares em setembro.

4º Encontro formativo com gestores	Tempo
Informes da SME e <i>nuvem de palavras</i>	30min.
Apresentação do tema: lideranças escolares na perspectiva da gestão democrática	50min.
Leitura do caso e Intervalo	15min.
Discussões nos pequenos grupos	20min.
Socialização	20min.
Fechamento e considerações	15min.
Total	2h30

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Inspirados na proposta da Mentoria de Diretores da UFSCar, foi estabelecido um tempo específico para cada etapa da dinâmica, assegurando uma organização estruturada do processo. O controle do tempo de fala revelou-se fundamental para garantir que todos os participantes tivessem a oportunidade de se expressar, especialmente nas atividades práticas, que incluíram discussões em pequenos grupos e momentos de socialização.

Todo início de formação foi conduzido pela equipe técnica da SME com esclarecimentos sobre o tema central do encontro. Essa proposta formativa foi introduzida por meio de uma atividade prática, na qual os gestores assumiram diferentes papéis representativos dos segmentos que compõem os Conselhos Escolares (pais, professores, funcionários, gestores, entre outros). No encontro, foi analisado um caso fictício elaborado para fazer os diretores refletirem sobre desafios reais enfrentados no cotidiano. O cenário apresentado exigia que o colegiado deliberasse sobre a alocação de recursos financeiros para atender a todas as demandas da comunidade escolar.

Após as discussões nos pequenos grupos, os participantes tiveram um tempo determinado para compartilhar os seus saberes e representar, por meio de uma dramatização, as soluções e encaminhamentos sugeridos ao longo da atividade.

ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

A experiência formativa apresentada vem atendendo os objetivos propostos, uma vez que parte do pressuposto de que existe uma escola real, e não ideal. Os gestores escolares estão se percebendo mais empáticos e buscam se colocar na posição dos outros, inclusive com um posicionamento mais democrático, com escuta ativa para todos os membros da comunidade escolar.

Além de uma liderança democrática, outro ponto perceptível foi o empenho de fazer os colegiados serem espaços com *feedback* oral ou escrito, priorizando uma comunicação não-violenta, uma vez que esse processo potencializa uma cultura colaborativa no ambiente escolar.

Apesar dos diferentes interesses e opiniões dos educadores, entende-se que é possível construir consensos. Ao final, todas as medidas propostas por uma gestão escolar, especialmente quando adotadas dentro de uma perspectiva democrática e compartilhada, devem estar acima de interesses corporativos ou individuais que não

atendam ao bem da instituição escolar, cuja finalidade primordial é priorizar a qualidade do ensino e da aprendizagem de todos os estudantes.

Por fim, é importante ressaltar que, especialmente no encontro presencial, em que foram discutidas as tomadas de decisão e a participação dos segmentos do Conselho Escolar, ocorreram momentos de maior tensão e alguns conflitos (expressos por meio de teatralização). Contudo, esses momentos também proporcionaram descontração e, em suma, funcionaram como um simulacro fiel da realidade, permitindo que os gestores compartilhassem saberes práticos e relacionais para a resolução dos problemas apresentados. Esse encontro, alinhado com a proposta de mentoria, valorizou o aprendizado entre pares.

Referências

LUIZ, M. C. (org.). **Formação de Diretores Escolares: uma proposta em mentoria**. São Carlos: Pedro & João Editores, 2024. Disponível em https://pedroejoaoeditores.com.br/wp-content/uploads/2024/10/EBOOK_Formacao-de-diretores-de-escola.pdf Acesso em 10 de outubro de 2024

MARTINS, A. M. **Autonomia da escola: a (ex)tensão do tema nas políticas públicas**. São Paulo: Cortez, 2002.

PARO, Vitor H. **Educação como exercício do poder: crítica ao senso comum em educação**. São Paulo: Cortez, 2010.

RISCAL, José Reinaldo; LUIZ, Maria Cecília. **Gestão Democrática e a análise de avaliações em larga escala: o desempenho de escolas públicas no Brasil**. São Carlos: Pixel, 2016.

STAKE, R. **A arte da investigação com estudos de caso**. 2. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2009. (Originalmente publicado em 1995).

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. (Originalmente publicado em 1984).