

**MENTORIA DE
DIRETORES E A
BUSCA DA ESCUTA
ATIVA E DA CULTURA
COLABORATIVA**

**CURSO DE APERFEIÇOAMENTO EM
MENTORIA DE DIRETORES ESCOLARES**

**Profa. Dra. Maria Cecília Luiz
Profa. Ma. Rita de Cássia Rosa da Silva
Profa. Dra. Aline Cristina de Souza**

Realizado por:

Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)
Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC)
Grupo de Estudo e Pesquisa em Educação, Subjetividade e Cultura (GEPESC)



O QUE É MENTORIA?

A **MENTORIA** refere-se à relação entre duas ou mais pessoas que proporciona compartilhamento de contatos, redes de relacionamento e apoio em uma área determinada





MENTORIA DE DIRETORES



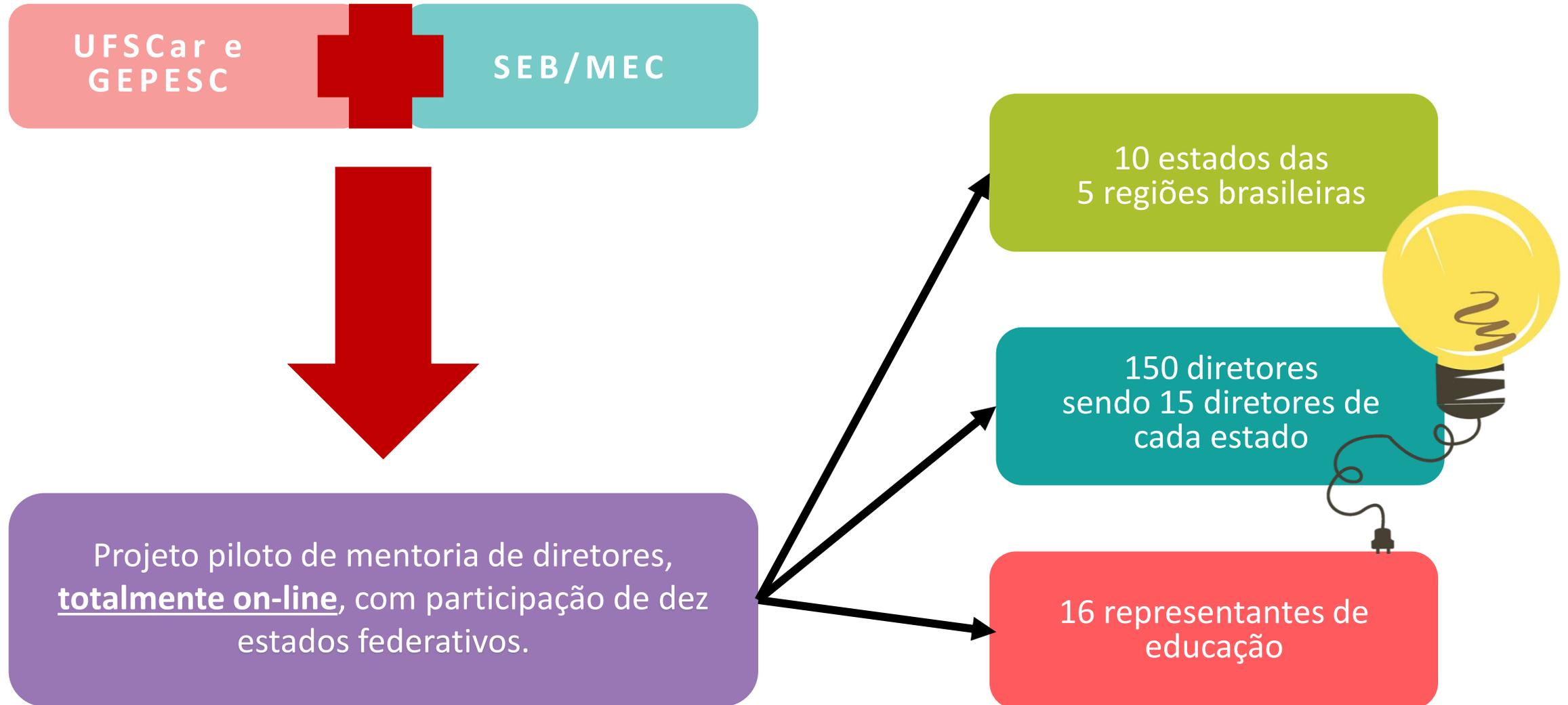
Há necessidade de formação continuada pública



**AUSÊNCIA DE
FORMAÇÃO
CONTINUADA EM
MENTORIA DE
DIRETORES**



Dificulta um diagnóstico mais específico de pontos para melhoria da gestão escolar e busca por intervenções formativas eficientes.

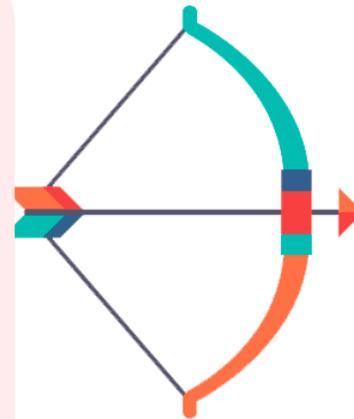




OBJETIVOS DO PROJETO PILOTO

1

Elaborar e desenvolver uma metodologia única, com capacidade de respeitar as diferentes realidades das Secretarias de Educação das cinco regiões brasileiras.



2

Incentivar cada Secretaria de Educação, depois do Projeto piloto, a criar a própria formação continuada de mentoria de diretores, seja presencial ou virtual.



O objetivo de desenvolver uma **METODOLOGIA DE MENTORIA DE DIRETORES**, em conjunto com os educadores participantes, deu ênfase em processos, em ações como:

1

ouvir e
respeitar os
outros

2

compreender
perspectivas e
alternativas de
cada um

3

desafiar e
questionar

4

negociar pontos
de vista

5

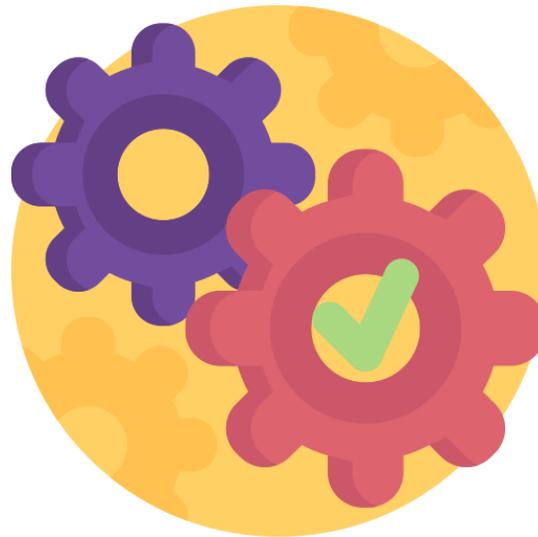
manter sujeitos e
grupos coesos como
um todo



A **METODOLOGIA** se divide em três principais etapas:



Preparação



Implementação



Verificação de resultados



Preparação

Seleção de diretores

(orientar-se com vistas a ter um líder em cada grupo)

Habilidades interpessoais

Motivação

Conhecimento do sistema educacional

Experiências em administração escolar

Autocrítica construtiva

Formação de diretores

(orientar-se com vistas a ter uma direção em cada grupo)

Fundamentos teóricos e práticos, concepções sobre a mentoria de diretores e a cultura colaborativa.

Informações sobre perfis, necessidades e contextos escolares de gestores

Aspectos organizacionais: liderança escolar; questões pedagógicas e administração financeira

Aspectos sobre as violências extra e intraescolares

Equilibrar os diálogos

(orientar-se com vistas a ser democrático e plural no grupo)

Experiências diversas em contextos escolares

Posicionamentos práticos e opções valorativas (gestão democrática)

Respeito à diversidade de pessoas e ações

Verificar necessidades e objetivos sem preconceitos

Características dos relacionamentos

Focado em fornecer suporte, orientação e *feedback*

Baseado em empatia, confiança, flexibilidade, compromisso e amizade







Melhoria nas habilidades

**Socialização
profissional**

Maior confiança para executar ações
desafiadoras e inovadoras

Maior satisfação no trabalho

**Verificação de
resultados**



Conhecimento aprofundando da cultura e dos
valores da escola

**Socialização
organizacional**

Desenvolvimento de redes colaborativas

Independência nas soluções de problemas
escolares

Reconhecimento e validação da comunidade
escolar



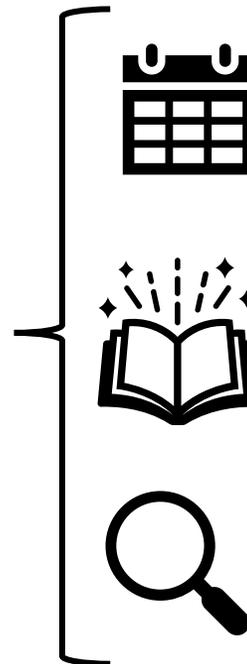
SELEÇÃO DE DIRETORES

Seleção



Diretor
mentor

Diretor
mentorado



A mentoria é realizada a mais de 30 anos em diversos países;

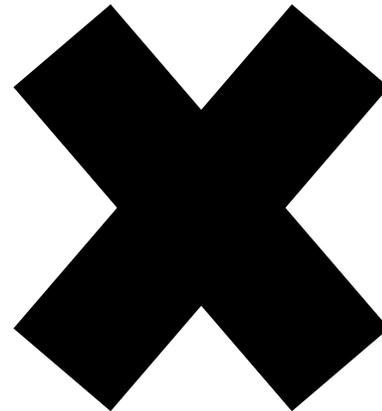
uma formação para apoiar e promover a aprendizagem de diretores escolares; e

a seleção e preparação fornecem base para o processo ser iniciado.



DIRETOR MENTOR

- É necessário ser uma pessoa que não se apegue aos extremos dos cuidados ou do discurso da autonomia.
- Aprender a escutar o outro, a dar respaldos com resolução.
- Compartilhar *feedbacks* críticos que agreguem ao processo da mentoria.



DIRETOR MENTORADO

- Estabelece relações coligadas ao trabalho de ser diretor, por isso é preciso não apenas escutar, mas analisar as experiências expostas de outros diretores, saber dialogar e expressar as demandas emergentes.
- Primordial que saiba avaliar as reais necessidades em prol do objetivo comum: uma exposição sincera das vulnerabilidades, da administração escolar, com possibilidade de troca de experiência pela mentoria.



QUAIS CRITÉRIOS PARA SELECIONAR ESTES DIRETORES?



**Experiência
em estrutura
organizacional**



**Motivação e
compromisso**



**Conhecimento de
liderança da escola
e do sistema
educacional**



**Habilidades
interpessoais**



1

Experiência em estrutura organizacional

É de suma importância, levar em consideração o que pensa um diretor sobre ensino e aprendizagem, como conduz uma cultura organizacional, como administra informações na escola. Como o diretor lida com as questões democráticas, no sentido de que:

Ele pode questionar a todos, mas **pode ser questionado;**

Ele pode investigar e saber de algo, mas **precisa ouvir a todos;**

Ele deve refletir sobre desafios enfrentados no coletivo, mas **não pode centralizar as decisões.**



2

Motivação e compromisso

Faz-se necessário compreender a importância do comprometimento e da motivação do diretor, visto que são duas atitudes cruciais na mentoria. Sugere-se que seja levado em consideração o momento da carreira desse diretor, assim como sua motivação em realizar ações e organizar sua escola.



3

Conhecimento de liderança da escola e do sistema educacional

Levar em conta elementos que competem ao bom líder:

Autoconsciência: capacidade de conhecer e compreender as próprias emoções.

Autogestão: habilidade de controlar os próprios impulsos e sentimentos em qualquer situação.

Empatia: aptidão para considerar os sentimentos alheios.

Habilidade social: capacidade de relacionamento e dom para desenvolver afinidades.



4

Habilidades interpessoais

Ao relacionar-se com diferentes grupos na escola, um diretor depara-se com diferenças individuais e grupais, sejam elas de conteúdo, intelectuais, emocionais, físicas, culturais, religiosas, ambientais, entre tantas outras. A interação entre os seres humanos acontece com a aceitação, o respeito e o acolhimento do outro, e por isso as relações interpessoais da escola só serão concretas se houver compreensão de todos com relação às diferenças de cada um.



CULTURA COLABORATIVA E COLABORAÇÃO



CULTURA COLABORATIVA

Responsabilidade compartilhada pela realização dos objetivos institucionais; e instalação da visão de aprendizagem em grupo

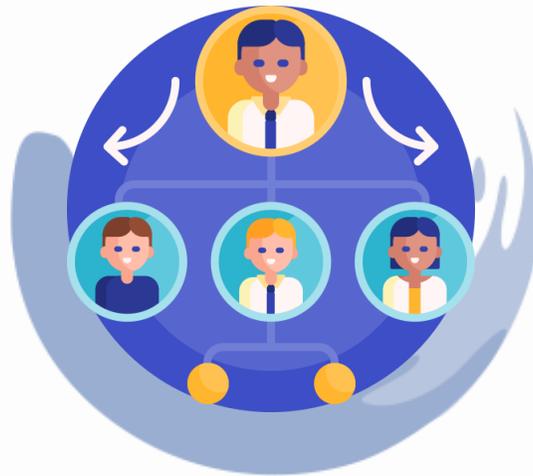


COLABORAÇÃO

Oportunidades de aperfeiçoamento contínuo; e aprendizagem ao longo da carreira



PROCESSO DE COLABORAÇÃO



Liderança compartilhada



Confiança mútua



Corresponsabilidade nas ações



IMPLEMENTAÇÃO DA CULTURA COLABORATIVA



Movimentos de mudanças



Efetivação e naturalização



Trabalho colaborativo



DIMENSÕES QUE CARACTERIZAM O TRABALHO COLABORATIVO





FUNDAMENTAÇÃO DO TRABALHO COLABORATIVO



No **trabalho colaborativo**, os sujeitos aprendem melhor quando se relacionam e interagem com os colegas, proporcionando novas ideias e conhecimentos.



Construção de uma **identidade coletiva**, com base na gestão democrática.



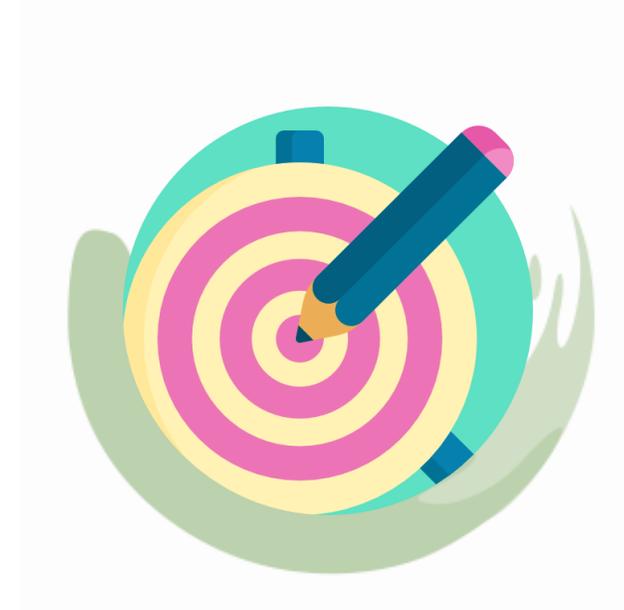
ASPECTOS FUNDAMENTAIS NA CULTURA COLABORATIVA



Diálogo



Escuta ativa



Objetivos comuns



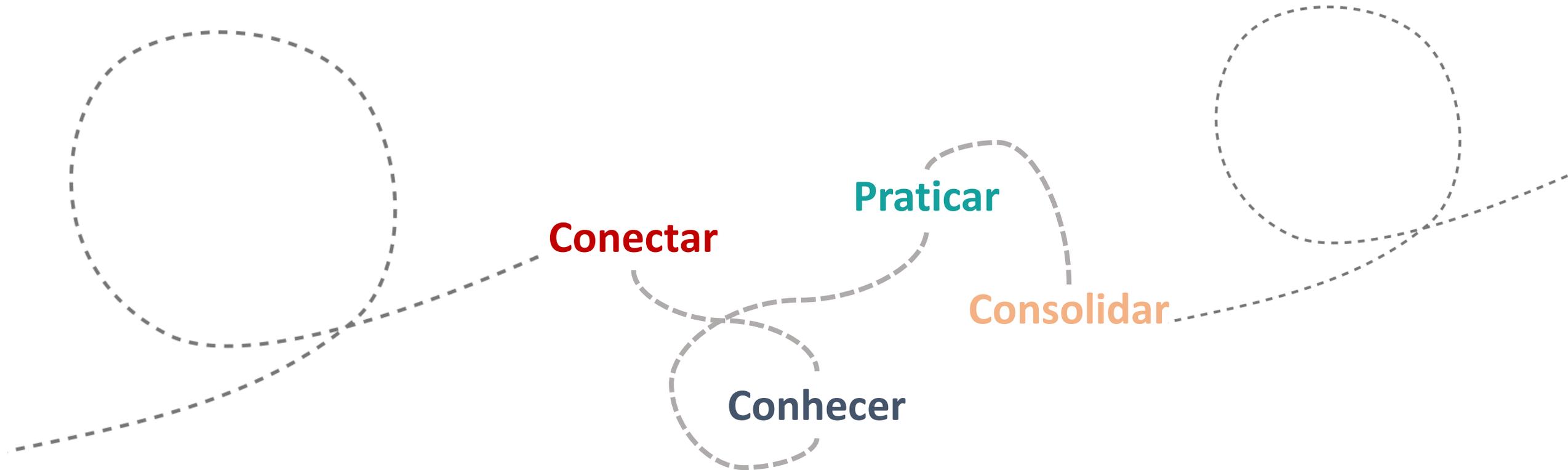
ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO DA CULTURA COLABORATIVA

- **Promoção da Cultura Colaborativa**
- **Autoavaliação e monitoramento**
- **Conscientização e Propósito**
- **Identificação das oportunidades**
- **Desenvolvimento de práticas**





ROTA DE APRENDIZAGEM



Conectar

Conhecer

Praticar

Consolidar



ESTÁGIOS DA ROTA DE APRENDIZAGEM



Os diretores não têm ideia do ponto de cultura colaborativa em que se encontra

2

Os diretores têm ideia do ponto de cultura colaborativa em que se encontra, porém, não tem motivação para a realização das atividades

3

Os diretores têm ideia do ponto de cultura colaborativa em que se encontra e tem motivação para a realização das atividades