

PROGRAMA DIRETOR FORMADOR: MENTORIA NO ESTADO DO PARANÁ

DIRECTOR TRAINING PROGRAM: MENTORING IN THE STATE OF PARANÁ

Giovani de Paula Batista¹

Eliana Provenci²

Alexandre Rafael do Bomfim Almeida³

RESUMO: A formação continuada pautada na reflexão e encaminhamentos pedagógicos a partir de desafios oriundos da prática de gestão educacional é um dos caminhos para que gestores escolares desenvolvam ações estratégicas que gerem impactos positivos na prática pedagógica e administrativa das instituições de ensino, que no momento se encontram sob sua responsabilidade. Por acreditar neste modelo de formação, tem-se por objetivo neste artigo apresentar a estrutura e a organização do programa de mentoria Diretor Formador desenvolvido pela Secretaria de Estado da Educação do Paraná. A presente pesquisa é de caráter qualitativo e permitiu a análise qualitativa do processo de construção desta proposta de formação, bem como a apreensão de sentido sobre as ações desenvolvidas pelos profissionais envolvidos na efetivação das ações previstas no programa de mentoria. Destaca-se como resultado, a avaliação de uma equipe composta por cinco especialistas a respeito da estrutura e organização desta proposta de trabalho e seu referido potencial de impacto na prática de equipes gestoras de escolas estaduais do Paraná.

Palavras-chave: Mentoria; Formação continuada; Diretor formador; Gestão escolar.

ABSTRACT: Continuing education based on reflection and pedagogical referrals based on challenges arising from the practice of educational management is one of the ways for school managers to develop strategic actions that generate positive impacts on the pedagogical and administrative practices of educational institutions that are currently under their control. responsibility. Because we believe in this training model, the objective of this article is to present the structure and organization of the Director Trainer mentoring program developed by the State Department of Education of Paraná. The present research is of a qualitative nature and allowed the qualitative analysis of the process of construction of this training proposal, as well as the apprehension of meaning about the actions developed by the professionals involved in the execution of the actions foreseen in the mentoring program. As a result, the evaluation of a team composed of five specialists regarding the structure and organization of this work proposal and its referred potential impact on the practice of management teams of state schools in Paraná stands out.

Keywords: Mentorship; Continuing training; Training director; School management.

¹Giovani de Paula Batista, Doutor em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Técnico da Secretaria Estadual do Paraná; giovani.batista@escola.pr.gov.br.

²Eliana Provenci, Especialista em Ensino da Matemática pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Técnica da Secretaria Estadual do Paraná; elianaprovenci@escola.pr.gov.br.

³Alexandre Rafael do Bomfim Almeida, Mestre em Filosofia pela Universidade Federal do Paraná. Técnico da Secretaria Estadual do Paraná; ale.bfim@gmail.com.

INTRODUÇÃO

Estamos em um período de grandes transformações educacionais, sobretudo pelo forte impacto que a Covid-19 gerou na prática educativa, foi um período de grande incerteza sobre o caminho a ser seguido, mas também de grandes transformações, principalmente no que diz respeito ao avanço tecnológico dentro das escolas. Estas transformações têm exigido a necessidade de repensar o conceito de liderança pedagógica e administrativa do diretor escolar. A visão de um diretor como administrador, capaz de tomar decisões por conta própria já não se sustentava mais.

Fica evidente a necessidade de proporcionar a capacidade de decisão coletiva entre os liderados frente a desafios pedagógicos e administrativos específicos da prática cotidiana (MORIN, 2021).

Neste sentido, pensar a formação continuada de gestores escolares em serviço pautada na troca de experiências e no compartilhamento de ações de acordo com as especificidades do contexto de atuação em profissional, torna-se um caminho importante para que o gestor desenvolva ações articuladas e consistentes, compartilhando responsabilidades entre a comunidade escolar a respeito de ações que devem ser desenvolvidas pensadas de modo a conduzir a avanços na frequência, aprendizagem e aprovação dos estudantes.

Em seus estudos sobre liderança, Goleman (2014), nos lembra que a maior parte das competências de bons líderes é construída na empatia: força de relacionamento com influência e persuasão, trabalho em equipe, cooperação e coisas do gênero. Ressalta ainda que tais habilidades de liderança “não se baseiam apenas na empatia, mas na capacidade de gerenciar a nós mesmos e perceber como o que fazemos impacta os outros” (p.225).

Embora os diretores eleitos em sua maioria sejam reconhecidos por suas comunidades como bons líderes, sobretudo pelo trabalho que realizam em sala de aula, o exercício da liderança pedagógica e administrativa da escola traz consigo desafios que exigem novas habilidades que na média os diretores ainda não possuem (LUCK, 2010). Como consequência desta falta de conhecimento, as ações tendem a ser desenvolvidas sem um direcionamento específico, não resultando nos avanços geralmente esperados pelas secretarias municipais e estaduais de educação.

Ao reconhecer a necessidade de programas de formação continuada para equipes gestoras pautado na troca entre pares, em que diretores mais experientes contribuem com diretores mais novos no planejamento e desenvolvimento de ações estratégicas a partir de desafios enfrentados na prática cotidiana, cabe o seguinte questionamento: Como desenvolver um programa de formação continuada em serviço dentro de uma perspectiva de rede para diretores pautado na troca de experiências e na apresentação de estratégias de intervenção a partir de desafios comuns à prática da gestão escolar?

Diante desta problemática, a Secretaria de Estado da Educação do Paraná está desenvolvendo no ano de 2023 o programa de formação continuada Diretor Formador,

pensado dentro de uma perspectiva de trabalho em rede em que profissionais mais experientes, constroem e acompanham em parceria com diretores que no momento apresentam dificuldades no encaminhamentos de determinados encaminhamentos pedagógicos e administrativos, ações que auxiliem na superação dos desafios enfrentados no cotidiano escolar.

A construção deste programa aconteceu a partir da Formação em Mentoria de Diretores Escolares, oferecido pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) em parceria com a Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC), no ano de 2022.

Segundo Luiz (*et. al*, 2002), refletir sobre Mentoria de diretores escolares inclui pensar em novas práticas no contexto escolar que atendam às demandas da sociedade no atual cenário do sistema educacional, e essas aprendizagens podem ocorrer com trocas de experiências, por pares, por meio do processo da Cultura Colaborativa,

Segundo Calvo (2014), a aprendizagem profissional colaborativa, em uma cultura colaborativa, é um ponto inicial que ocorre na Mentoria de Diretores, pois o profissional – com mais tempo de profissão e, portanto, com mais experiência – compartilha práticas vivenciadas e se dispõe a guiar, orientar, acolher e apoiar os iniciantes na carreira.

A cultura colaborativa, segundo Luiz (*et. al*, 2002), não é formal, não se concretiza por reuniões ou procedimentos burocráticos, mas, sim, na qualidade das relações, nas atitudes e formas de se comunicar com o grupo, diariamente, com confiança, comprometimento e valorização dos sujeitos, assim como dos grupos aos quais eles pertencem.

Para melhor entendimento da proposta, este artigo tem como objetivo apresentar a estrutura e a organização do programa de mentoria Diretor Formador desenvolvido pela Secretaria de Estado da Educação do Paraná.

A IMPORTÂNCIA DO DIRETOR COMO LÍDER EDUCACIONAL

Ao recorrer à literatura é possível perceber que existem diferentes conceitos para liderança, no entanto, optou-se por apresentar nesta parte do trabalho aqueles que mais se aproximam do objeto de estudo.

Segundo Mussak e Cortella (2009, p.11) liderança é a capacidade de liderar pessoas, de conduzi-las em “direção a um determinado objetivo, de modificar o comportamento do grupo para o bem ou para o mau, como uma espécie de força interior que cada um possui”.

Pode-se perceber que o diretor como líder precisa apresentar a capacidade de convencimento por meio de ideias e atitudes, bem como o estabelecimento comum com os liderados dos motivos que conduzem a ação e formas de acompanhamento da efetivação do trabalho. Em outras palavras, aparece como característica de um bom líder a capacidade de mobilização dos liderados frente a objetivos a serem alcançados, bem como maior aproximação e horizontalização no planejamento e efetivação de ações em

diferentes segmentos que compõem a instituição escolar.

Esta perspectiva indica que, nos tempos atuais, tem-se tornado cada vez mais imprescindível que o diretor assuma o papel de líder educacional, e adote ações que superem o mero controle burocrático da instituição de modo a atender os acelerados ritmos de mudanças que caracterizam a sociedade pós-moderna e que influenciam diretamente nas relações estabelecidas dentro da escola.

Sendo assim, um bom líder educacional deve ter como característica a capacidade de se surpreender com situações que de início parecem óbvias, sendo criativo, visando contribuir para a criação de uma sociedade mais justa e solidária a partir da criação de espaços para o diálogo, tendo como objetivo a construção de valores compartilhados.

Goleman, Boyatzis e Mckee (2002), ao comentarem sobre a importância do líder educacional adotar procedimentos pautados nos valores, destacam que é papel do gestor enquanto uma liderança dentro da instituição escolar, ter consciência dos momentos em que deve ouvir, bem como nas situações em que deve dar ordens. Segundo a perspectiva destes autores, os gestores que agirem de maneira consciente são:

líderes que cuidam naturalmente das relações, que fazem vir à superfície as questões latentes e que criam sinergias humanas em grupos harmônicos. Suscitam relações de lealdade, porque se preocupam com a carreira dos seus subordinados e estimulam as pessoas a dar o melhor de si próprias na persecução de uma missão que apela a valores compartilhados (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002, p. 267).

A liderança a partir dos valores exige do diretor atenção com os anseios e necessidades do grupo, de modo que professores, funcionários e alunos se sintam seguros em expor suas opiniões frente aos desafios que se apresentam sem sofrer nenhuma represália por isso.

Para tanto, torna-se fundamental que o diretor busque a partir das necessidades e anseios apresentados pelo grupo, estratégias que venham ao encontro das expectativas, de modo que cada integrante possa sentir-se motivado a trabalhar em função do desenvolvimento da instituição, desenvolvendo o sentimento de pertença a escola que trabalha, tornando-se parte dela ao mesmo tempo em que esta se torna parte de si.

Outro ponto a ser destacado em relação ao desenvolvimento do sentimento de pertença está na necessidade do diretor adotar um estilo de liderança centrada nas pessoas, com visão em longo prazo, tendo como ponto de partida a realidade em que a escola está inserida, mobilizando o grupo frente à necessidade de mudanças em relação ao avanço nas propostas pedagógicas.

Para isso, é importante que o diretor como um líder pedagógico e administrativo volte o olhar para si, reconhecendo o impacto que as próprias ações exercem sobre a motivação e engajamento dos liderados frente às demandas de trabalho da instituição escolar. Em outros termos, que o diretor se reconheça como um sujeito que aprende, tema

abordado a seguir.

DIRETOR COMO UM SUJEITO QUE APRENDE

O diretor como um sujeito que aprende é um profissional que reconhece o impacto que as próprias ações exercem sobre sua equipe, a partir disso, é capaz de autorregular e organizar a maneira como conduz o trabalho de modo a escola como um todo. Isto quer dizer que o trabalho desenvolvido pelo diretor, não se limita apenas na organização escolar, mas na ressignificação de suas aprendizagens e das aprendizagens docentes para que haja transformação da realidade escolar. A medida em que o gestor:

se envolve na aprendizagem organizacional em sua escola, torna-se cada vez mais um ponto de partida – não apenas um supervisor de professores, mas um “professor guia e aprendiz guia” e administrador do processo de aprendizagem como um todo (SENGE, 2005, p.21).

O reconhecimento do diretor como um guia das aprendizagens construídas na instituição escolar, traz consigo a necessidade de preparo deste profissional, sobretudo no que diz respeito aos encaminhamentos dos desafios pedagógicos e administrativos enfrentados no cotidiano escolar.

Nesta perspectiva, mais do que orientar o que deve ser feito, o diretor é aquele profissional que por meio de ação modelar é capaz de mobilizar o grupo na construção de caminhos a serem percorridos de modo a solucionar os problemas enfrentados.

Por meio do programa de mentoria Diretor Formador, os diretores da rede estadual de educação terão a oportunidade, mediante a troca com os pares, refletir sobre a própria atuação profissional, a partir disso, construir conhecimentos que possibilitem o desenvolvimento de ações centradas no maior vínculo e engajamento de professores, alunos, funcionário e pais.

Com a efetivação dessa corresponsabilidade e tendo como ponto de partida as políticas de gestão educacional adotadas pela Secretaria de Estado da Educação, os gestores escolares podem desenvolver ações efetivas frente a objetivos comuns à comunidade escolar, bem como o aumento da frequência, aprendizagem e aprovação dos estudantes.

A reflexão sobre as próprias aprendizagens é condição para que o gestor repense a ação educativa, o que está de acordo com os estudos de Bransford, Brown e Cocking (2007, p. 250) ao afirmarem que essa ação exige a capacidade de “tornar-se vulnerável e assumir riscos, e ele, com frequência, não enxerga o seu papel dessa maneira”.

Nesse processo, é importante que o gestor tenha consciência do tipo de risco que está correndo, suas possíveis consequências, bem como o tipo de procedimento que terá que adotar para resolvê-lo caso sua ação conduza a um caminho inesperado.

Ao realizar discussões colaborativas voltadas aos desafios da gestão escolar, os

diretores partilham decisões chegando a compreensões comuns, oportunizando o desenvolvimento de uma comunidade de aprendizagem, o que, por sua vez, permite a eles reforçar o sentimento de pertença em relação à instituição em que trabalham, apropriando-se de conhecimentos que favoreçam a transformação da prática educativa. Nesse tipo de comunidade:

o grupo se torna maior do que a soma das singularidades, torna-se espaços de configuração em que as trocas cognitivas e afetivas possibilitam a construção de uma rede de significados, que mobilizam a revisão de si mesmo, dos modos de pensar, sentir e agir (PLACCO; SOUZA, 2006, p. 47).

As trocas com os demais colegas de profissão também permitem que os diretores lidem com problemas relativos ao contexto em que estão inseridos, buscando entender o fenômeno pedagógico e administrativo como eles se apresentam, tomando decisões em parceria, tendo como finalidade a transformação da própria prática.

No entanto, esse tipo de ação somente se concretiza a partir do momento em que o educador está disposto a aprender com os seus colegas, desenvolvendo a sabedoria para lidar com as críticas e elogios sobre a maneira como conduz o trabalho, transformando a experiência coletiva em desenvolvimento profissional.

Segundo Luiz (*et.al*, 2021), os diálogos entre os diretores, a partir da análise de cada situação, mantem-se como base do que ocorre em cada situação do cotidiano, com o compromisso de não haver julgamentos ou avaliações entre os pares. O reconhecimento de experiências socializadas deve permitir reflexões sobre mudanças que acontecem no dia a dia, assim como na sociedade. Os diretores participam desse processo de aprendizagem, conforme cada diretor e sua equipe escolar (realidade da escola); utilizando a escuta ativa e diálogos que incluem dúvidas, desafios, soluções, tomadas de decisão etc.

Para maior compreensão desta proposta de formação, encontram-se apresentados na continuidade deste artigo o caminho metodológico realizado para o desenvolvimento do Programa de Mentoria Diretor Formador e os principais resultados na proposta até o presente momento.

CAMINHO METODOLÓGICO DA PESQUISA

A presente pesquisa é de caráter qualitativo, empregado com a finalidade de explorar um fenômeno social emergente. Essencialmente, permite revelar dimensões que não são diretamente visíveis mediante pesquisas quantitativas (ALAMI; DESJEUX; MOUSSAOUI, 2010). Em outras palavras, a pesquisa qualitativa permite a apreensão de sentido mediante um conjunto de interação no espaço e tempo específico de um contexto.

Tendo como ponto de partida a abordagem qualitativa de pesquisa, encontra-se

apresentado, a seguir, as etapas seguidas para a construção do programa de formação continuada na perspectiva de mentoria de diretores tendo como objetivos o desenvolvimento da liderança pedagógica e administrativa de gestores escolares do estado do Paraná.

Mediante o curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, no ano de 2022, a Secretaria de Estado da Educação desenvolveu o programa de formação continuada em serviço pautada na mentoria de diretores, denominado Diretor Formador, um programa de formação continuada em serviço para os gestores em exercício nas escolas da rede estadual que tem como princípio a troca de experiências entre diretores e a efetivação de ações sobre situações oriundas da prática pedagógica e administrativa, conduzidas a partir de roteiros elaborados pela Secretaria de Estado da Educação com foco na gestão de resultados.

A partir das inspirações citadas foram estabelecidas algumas bases para guiar a estrutura e a metodologia da proposta do Diretor Formador, em primeiro lugar, a formação deve ocorrer a partir de momento síncronos de estudo, discussão, planejamento e socialização, pois além de dar celeridade no processo de formação como esclarecer dúvidas e poder garantir o entendimento das atividades propostas, também é possível aproveitar da sincronicidade dos momentos formativos no intuito de fundar uma rotina para o desenvolvimento dos profissionais envolvidos.

Um segundo ponto é, no intuito de propiciar uma proximidade entre os participantes e efetivar uma efetiva formação entre diretores, o programa de formação tem como foco apenas os gestores efetivos nos cargos de direção e direção-auxiliar das escolas estaduais, incluindo o formador, responsável por conduzir as reuniões e acompanhar a efetivação das atividades planejadas.

E por último, os temas e discussões apresentados devem partir de pontos práticos e comuns aos desafios enfrentados no cotidiano dos gestores escolares, vinculados tanto às questões pedagógicas, quanto às de questões administrativas como a gestão de pessoas e o financeiro. Como público alvo deste programa, serão considerados trezentos diretores formadores e três mil cursistas sendo eles diretores ou diretores auxiliares.

Assim, tendo descrito as premissas, a intencionalidade e a justificativa do Programa de mentoria Diretor Formador, encontram-se apresentados nos resultados a estrutura e a organização deste programa de formação, desde a sua origem a partir da SEED-PR até as ações que serão desenvolvidas por formadores e cursistas a partir do mês de abril de 2023.

RESULTADOS

Ao apresentar a estrutura e a organização do programa de mentoria Diretor Formador desenvolvido pela Secretaria de Estado da Educação do Paraná, discute-se a referida proposta de trabalho que tem como foco o desempenho prático pautado na troca entre pares de diretores e diretores-auxiliares das escolas da rede pública estadual em uma perspectiva de construção de conhecimento focada na troca de experiências sobre

desafios comuns da prática pedagógica e administrativa da gestão escolar.

O programa de Mentoria Diretor Formador é composto por quatro jornadas bimestrais com a média de oito encontros, abordando temas relacionados às políticas públicas de educação no Estado do Paraná, bem como aos desafios que os gestores enfrentam para a implementação de tais políticas no cotidiano da sua prática.

Durante os encontros serão abordados temas pedagógicos tais como: agenda de trabalho do diretor, implementação e acompanhamento das plataformas educacionais, estratégias para avanços na frequência escolar, o papel de liderança do gestor frente a observação de sala de aula e o desenvolvimento docente, a atuação do gestor diante da avaliação externa e a mobilização da comunidade escolar para o SAEB.

Os temas propostos a cada jornada são referentes ao momento e ações vividos na escola conforme o calendário escolar, articulados às demandas atribuídas a direção e direção-auxiliar descritas no Referencial para a Elaboração do Regimento Escolar da Educação Básica (PARANÁ, 2021).

No total serão realizados oito encontros de mentoria por jornada sendo que para a cada dois encontros serão voltados para a discussão de temas pedagógicos. Ainda, ocorre um terceiro encontro em que se discute um tema administrativo, em uma proporção de dois para um.

Com exceção do primeiro encontro destinado para a apresentação da proposta de trabalho e apresentação dos participantes, bem como do último em que ocorrerem um momento de compartilhamento e feedback do trabalho realizado, a estrutura dos demais encontros estão pensadas em seis passos: **Retomada do encontro anterior** - momento em que o diretor formador tem a oportunidade de ouvir dos diretores cursistas como foi a implementação do tema trabalhado no último momento síncrono.

Acolhimento - momento realizado com a finalidade de identificar os conhecimentos prévios e reflexão por meio de vídeos, frases, imagens, com uso ou não de ferramentas digitais como Jamboard, Padlet e Mentimeter sobre a temática a ser desenvolvida no decorrer do presente encontro.

Desafios na prática - momento destinado para a apresentação de 4 desafios mais comuns evidenciados na prática dos diretores da rede, referentes a temática do encontro.

Tema - momento destinado a fundamentação teórica em relação ao tema proposto, destacando, sobretudo, indicativos na literatura que podem auxiliar os diretores na resolução dos desafios indicados na etapa anterior.

De diretor para diretor - momento pensado para que os diretores possam planejar possibilidades para resolução dos desafios encontrados na prática dos pares referentes ao tema do encontro.

Trocando ideias - momento em que os diretores compartilham as ações propostas, que podem ser desenvolvidas sobre possíveis soluções para os problemas inicialmente apresentados.

E por fim **Diretor em ação** - momento destinado para que os diretores voltem para o principal desafio apontado no terceiro momento do encontro para planejar ações a partir das sugestões apresentadas pelos pares, as quais deverão ser implementadas no decorrer

da semana na escola em que atua e registradas no portfólio avaliativo.

Pelo fato do Programa de Mentoria Diretor Formador acontecer numa perspectiva de formação em rede, o que envolve a atuação de profissionais que atuam na Secretaria de Estado da Educação - SEED, tutores de formação que atuam no Núcleos Regionais de Educação - NRE, diretores formadores e diretores cursistas de escolas estaduais do Paraná, definiu-se os profissionais e as funções a serem exercidas, conforme a descrição a seguir.

Inicialmente definiu-se a escolha de dois técnicos pedagógicos da Secretaria de Estado da Educação - SEED que apresentaram o perfil profissional esperado para esta função, sendo em seguida realizado o convite para que pudessem compor a equipe de trabalho. Na **Tabela 1** apresenta-se a rotina semanal destes técnicos frente ao programa Diretor Formador.

Tabela 1. Agenda Semanal do Técnico da SEED do Programa de Mentoria Diretor Formador.

Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira
Repasse do roteiro, estudos e esclarecimentos de dúvidas com tutores NRE.	Reunião com tutores formadores NRE.	Observação e Feedback dos Diretores Formadores com suas turmas e dos Tutores de formação com suas turmas.		
Elaboração do material a ser desenvolvido nos encontros.				
Postagens dos roteiros.	Reunião interna técnicos SEED.	Controle das postagens, planilhas e outros.		Envio do vídeo aos tutores e formadores. Formação com os tutores formadores.

Fonte: Autores, 2023.

Com base na **Tabela 1**, é possível perceber que dentre as atribuições dos técnicos da SEED estão a elaboração e repasse dos roteiros de trabalho, bem como o acompanhamento de reuniões dos diretores formadores com os seus cursistas, a fim de verificar na prática a efetivação da proposta de trabalho discutida nos encontros on-lines, realizar momentos de feedback que possibilitem avanços no trabalho desenvolvido pelo formador e coletar informações que confirmem que o trabalho inicialmente pensado está dando o resultado esperado ou apontando para a necessidade de mudanças.

Cabe ainda ressaltar que o envio de um vídeo para os diretores formadores e técnicos dos Núcleos Regionais de Educação, na sexta-feira, se justifica pelo fato de que estes profissionais podem a partir disso, conhecerem previamente o que será trabalhado com os cursistas na próxima semana, pensando alternativas de trabalho que poderão ser apresentadas a partir dos desafios pedagógicos ou administrativos que serão trabalhados.

O contato mais próximo dos técnicos da SEED responsáveis pela elaboração e desenvolvimento do Programa de mentoria Diretor Formador, são trinta e dois tutores de formação, um de cada Núcleo Regional de Educação do Paraná, profissionais que foram selecionados mediante um processo de entrevista online realizada por profissionais do Departamento de Acompanhamento Pedagógico da Secretaria de Estado da Educação - DAP/SEED - no mês de novembro de 2022.

Tais tutores de formação acompanham dez diretores formadores de várias regiões do estado. Para isso, inicialmente os tutores vivenciam o material elaborado pelos técnicos DAP/SEED para esclarecer dúvidas sobre os encaminhamentos os quais deverão ser efetivados no momento em que forem realizar suas reuniões com os diretores formadores que estão sob suas responsabilidades.

Faz parte também das atribuições destes trinta e dois profissionais apoiar os diretores formadores na busca ativa dos cursistas e responder a questões de ordem administrativa do programa, além de ter como principal foco o desenvolvimento e o feedback dos diretores formadores por meio da observação das reuniões com os cursistas. Na **Tabela 2** encontra-se apresentada de forma detalhada a organização de trabalho semanal dos tutores de formação.

Tabela 2. Agenda Semanal de um Tutor de Formação.

Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira
Formação com técnicos SEED - repasse do material.	Reunião de vivência com diretores formadores.	Observação e feedback dos diretores formadores com suas turmas.		Acesso ao vídeo e formação com a SEED.
Observação e Feedback dos diretores formadores com suas turmas.				Observação e Feedback dos diretores formadores com suas turmas.
Atendimento individual aos cursistas, acompanhamento da frequência (busca ativa).				
Atendimento aos formadores, controle das postagens, planilhas e outros.				
Serviço administrativo - frequência/bolsa/certificado.				

Fonte: Autores, 2023

Ao observar a organização de trabalho presente na **Tabela 2**, é possível constatar que a maior parte do tempo de trabalho durante a semana está destinada para o acompanhamento e feedback da atuação do diretor formador com os cursistas, isto se justifica porque através dos movimentos pedagógicos ou das comunidades de prática é reforçado um sentimento de pertença ou de identidade profissional é essencial para que

os diretores se apropriem dos processos de mudanças e os transformem em práticas concretas de intervenção (NÓVOA, 2011).

Destaca-se também na atuação dos trinta e dois tutores de formação o trabalho de busca ativa em parceria com os dez diretores formadores que estão sob sua responsabilidade, uma vez turmas abaixo de oito cursistas serão encerradas. Por fim, situações administrativas oriundas do processo também estão sob responsabilidade destes profissionais.

Já o diretor formador desenvolve semanalmente um trabalho formativo de cinco horas com dez diretores cursistas. Do total de tempo disponibilizado, uma hora e meia é destinada para a realização de um encontro formativo online via *Google Meet* com o técnico de formação, uma hora e meia para o desenvolvimento do respectivo encontro com os seus dez diretores cursistas e duas horas para o planejamento e customização das reuniões, acompanhamento, devolutiva e correção das atividades a serem implementadas pelos cursistas, busca ativa de cursistas faltosos e participação em reuniões de feedback agendadas pelo tutor de formação ou técnico SEED.

Na **Tabela 3** apresenta-se a rotina semanal dos diretores formadores que terão cinco horas semanais dedicadas ao programa.

Tabela 3. Agenda Semanal de um Diretor Formador.

Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira
Acompanhamento e estudo: Feedback com o tutor do NRE e SEED. Reuniões e alinhamentos Organização das turmas.	Vivência e estudos com o tutor de formação do NRE.	Reunião do Diretor Formador com a turma	Busca ativa etc.	Acesso ao Vídeo Formativo do próximo roteiro de trabalho.

Fonte: Autores, 2023

Embora a **Tabela 3** apresente ações pontuais a serem desenvolvidas pelo diretor formador com os tutores de formação do Núcleo Regional de Educação destinado e com os seus dez cursistas, existe uma flexibilidade de horários que é organizada de acordo com as necessidades do momento.

Em outras palavras, a reunião do diretor formador com os seus cursistas pode ocorrer em qualquer dia da semana, desde que o momento de formação com o tutor de formação do Núcleo Regional de Educação seja respeitado.



Destaca-se como uma característica do diretor formador a proposição de ações voltadas aos desafios enfrentados por seus cursistas na prática pedagógica e administrativa da escola, o que “relaciona-se ao prazer de descobrir, de criar, de inventar e encontrar respostas para o que se está procurando, para conquistas de novos saberes, ideias e valores” (PLACCO; SOUZA, 2006, p. 20).

Por fim, cabe ressaltar o papel dos cursistas no processo formativo, profissionais que atuam nas equipes gestoras das escolas estaduais nos cargos de diretor ou diretor-auxiliar que tem como responsabilidade a participação na reunião síncrona semanal com seu formador e pela efetivação das atividades avaliativas, que acontecem na forma de intervenções na prática de seu contexto. Ao final de cada jornada de trabalho, que terá uma divisão bimestral, os diretores cursistas serão recompensados com certificação da secretaria para composição das horas de formação a serem aproveitadas no plano de carreira.

A postagem de atividades e demais materiais de consulta e estudo, bem como um instrumento formal para o atendimento assíncrono entre formador e cursista se dará pela plataforma *Google Classroom*, tal plataforma também permite a correção de atividades postadas por meio de rubricas, que serão utilizadas pelos formadores para o acompanhamento, devolutiva e posterior geração de nota, a partir dos trabalhos desenvolvidos pelos cursistas, permitindo uma abordagem formativa do processo de avaliação.

Partindo da prerrogativa de tornar a formação relevante para cada gestor escolar inserido no processo e considerando o aspecto significativo da aprendizagem do adulto professor descrito por Placco e Souza (2006, p.19), ao afirmarem que “o que foi aprendido deve fazer sentido para o sujeito, no contexto de suas aprendizagens e de seus conhecimentos e, ao mesmo tempo, mobilizar interesses, motivos e expectativas”, a distribuição das turmas os diretores formadores ocorreu conforme as características da instituição escolar por ele gestada, considerando o porte da escola (quantidade de estudantes), condições estruturais, modalidades de ensino ofertadas (indígena, multianos, campo, profissional, regular entre outras).

Assim, é possível permitir que os gestores envolvidos possam não somente compreender com mais facilidade o contexto de seus pares de turmas, como também podem contribuir de forma mais significativa frente aos desafios apresentados pelos colegas, oferecendo sugestões com propriedade de causa.

Ao longo de cada jornada os cursistas terão a oportunidade de planejar ações práticas para serem aplicadas ao seu contexto conforme as linhas temáticas trabalhadas nos encontros, tais planejamentos deverão ser realizados de forma individual e registrados em um arquivo do *Google Docs* disponibilizado no *Google Classroom* da turma no formato de portfólio.

Estes arquivos ficarão salvos na nuvem, o que permite um acompanhamento mais eficaz e mais próximo do diretor formador junto ao cursista. Os portfólios produzidos pelos cursistas receberão o nome de “Intervenção na Gestão Escolar”, e deverão conter: os desafios encontrados pelo gestor cursista em relação aos temas trabalhados nos

encontros, os planejamentos realizados nos encontros de ações para intervir frente aos desafios e os registros das implementações, que podem ser compostos por fotos, vídeos, arquivos produzidos etc.

Todas as interações síncronas entre formadores e cursistas também ocorrerão pela plataforma de vídeo chamadas *Google Meet*, pois assim é possível contemplar a interação e participação de gestores com realidades próximas, mas em localizações geográficas distantes, além de otimizar a logística dos profissionais visto que todos poderão participar a partir de seus respectivos ambientes de trabalho.

O processo avaliativo dos cursistas ocorrerá por meio da construção de um portfólio com as intervenções implementadas será o único instrumento avaliativo, tendo um valor de 10,0 (dez) pontos, onde o cursista deverá registrar no mínimo 7,0 (sete) pontos para ter acesso ao certificado da jornada, bem como registrar 75% de presença nos encontros síncronos.

O portfólio como ferramenta avaliativa permitirá o acompanhamento semanal pelo diretor formador, tutor de formação e técnicos da SEED das ações implementadas pelos diretores cursistas no contexto escolar. A partir dos registros, estes profissionais poderão combinar encaminhamentos e realizar devolutivas que permitam aos diretores cursistas o aperfeiçoamento das próprias ações no contexto escolar em uma perspectiva de avaliação formativa (FERNANDES, 2021).

Na proposta do Diretor Formador considerou-se importantes para a proposição de um desenvolvimento real das práticas administrativas e pedagógicas realizadas pelos diretores e diretores-auxiliares das escolas da rede pública do Estado do Paraná, os princípios de liderança (LUCK, 2013) e da andragogia (PLACCO; SOUZA, 2006), no contexto de gestores escolares, bem como a articulação da referida proposta de formação as políticas educacionais adotadas pela Secretaria de Estado da Educação do Paraná - SEED/PR.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A formação continuada para gestores escolares é fundamental para garantir uma gestão escolar promotora do avanço nos resultados de aprendizagem e frequência obtidos nas instituições escolares. Além de atualizar seus conhecimentos sobre diversas áreas de atuação da gestão escolar, a formação continuada na perspectiva de mentoria contribui para que os diretores se tornem aptos a lidar com os desafios do cotidiano escolar a partir do conhecimento de novas tecnologias e metodologias pedagógicas, boas práticas sobre questões administrativas e de gestão de pessoas etc., o que fará com que estes profissionais estejam mais preparados para lidar com as demandas de sua comunidade escolar.

Acredita-se que este modelo de formação contribui para o desenvolvimento profissional e pessoal desses profissionais, capacitando-os a liderar suas equipes de forma mais eficiente, a tomar decisões mais acertadas, bem como a gerir recursos de maneira

mais estratégica. Uma vez que “a realidade educacional é dinâmica e complexa, não sendo possível prever em um âmbito central todos os processos e ações necessárias para o seu desenvolvimento” (LUCK, 2013, p.81).

Diante do problema de pesquisa inicialmente apresentado de como desenvolver um programa de formação continuada em serviço dentro de uma perspectiva de rede para diretores pautado na troca de experiências e na apresentação de estratégias de intervenção a partir de desafios comuns à prática da gestão escolar?

Fica evidente que a partir do olhar de uma comissão de diretores especialista que a estrutura e a organização do programa de mentoria Diretor Formador vem ao encontro dos anseios que os diretores da rede estadual de educação têm sobre o tipo de conhecimento que se espera construir em uma formação continuada em serviço.

Por ser um programa pensado a partir dos desafios pedagógicos e administrativos dos diretores, podem ocorrer ajustes diante das demandas apresentadas ao longo do processo formativo. Para avaliação do impacto na prática dos diretores, técnicos e coordenação que atuam na construção e desenvolvimento do Programa de mentoria Diretor Formador será realizado semanalmente o acompanhamento dos encontros formativos, bem como realizar-se-á reuniões de avaliação das ações desenvolvidas pelos diretores cursistas no cotidiano da escola.

Por ser um programa novo, recomenda-se novos estudos, a fim de identificar impactos na prática das equipes gestoras de diferentes regiões do estado do Paraná. Sugere-se também a implementação deste programa em outros estados brasileiros, podendo a partir disso realizar estudos comparativos que possibilitem aperfeiçoamentos na estrutura e organização desta proposta formativa.

REFERÊNCIAS

ALAMI, S; DESJEUX, D; GARABUAU-MOUSSAOUI, I. **Os métodos qualitativos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

BRANSFORD, J; BROWN, A. L.; COCKING, R. R. **Como as pessoas aprendem: cérebro, mente, experiência e escola**. São Paulo: Ed. SENAC, 2007.

CALVO, G. **Temas críticos para formular nuevas políticas docentes en América Latina y el Caribe: El debate actual**. Santiago: OREALC/UNESCO, 2014. p. 112-152.

FERNANDES, D. **Avaliação pedagógica, classificação e notas: perspectivas contemporâneas**. Projeto de monitorização acompanhamento e investigação em avaliação pedagógica. Lisboa: projeto MAIA, 2021.

GOLEMAN, D; BOYATZIS, R; MCKEE, A. **Os novos líderes: a inteligência emocional nas organizações**. Lisboa: Gradiva, 2002.

GOLEMAN, D. **Foco: a atenção e seu papel fundamental para o sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

LUCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática.** Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

LUCK, H. **Liderança e gestão escolar.** Rio de Janeiro: Vozes, 2013.

LUIZ, M. C. (Org.). **Mentoria de diretores escolares: formação e contextos educacionais no Brasil.** São Carlos: SEaD-Editora, 2021.

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

MORIN, E. **É hora de mudarmos de via: lições do coronavírus.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2021.

MUSSAK, E; CORTELLA, M. S. **Liderança em foco.** Campinas, SP: Papirus, 2009.

NÓVOA, A. **O regresso dos professores.** Pinhais. Editora Melo, 2011.

PARANÁ. Secretaria de Estado da Educação. **Referencial para a Elaboração do Regimento Escolar da Educação Básica.** 2021.

PLACCO, V. M. N. de S; SOUZA, V. L. T. de. **Aprendizagem do adulto professor.** Loyola: São Paulo, 2006.

SENGE. P. **Escolas que aprendem: um guia para a quinta disciplina para educadores, pais e todos que se interessam pela educação.** Porto Alegre: Artmed, 2005.