

## SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DO ESPÍRITO SANTO: A MENTORIA NO PROGRAMA DE FORMAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR

SECRETARY OF EDUCATION OF ESPÍRITO SANTO: MENTORING IN THE SCHOOL MANAGEMENT TRAINING PROGRAM

Alessandra Ribeiro Alves<sup>1</sup>  
Marcelo Lema Del Rio Martins<sup>2</sup>  
Mayara Lima Candido<sup>3</sup>

**RESUMO:** O objetivo deste artigo é relatar a experiência da Secretaria Estadual de Educação do Espírito Santo (SEDU) em uma formação continuada utilizando a Mentoria. Essa iniciativa, baseada nos princípios da Escuta Ativa e da Cultura Colaborativa, objetivou apoiar e fortalecer os diretores iniciantes na rede pública, com uma formação sistematizada, com encontros presenciais e síncronos, e o acompanhamento de um diretor mais experiente. A origem desta ação ocorreu devido a participação da SEDU no curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de diretores oferecido pelo Grupo de Estudos e Pesquisas em Educação, Subjetividade e Cultura (GEPESC), da Universidade Federal São Carlos (UFSCar). Assim, apresenta-se, os procedimentos, autoavaliação e todo o processo na prática que foi realizado com os novos gestores no Programa de Formação em Gestão Escolar por Mentoria, denominada “Turma Zero”, turma originária em Mentoria de diretores escolares da SEDU.

**Palavras-chave:** Mentoria; Diretores Escolares; Secretaria Estadual de Educação do Espírito Santo.

**ABSTRACT:** The aim of this article is to report the experience of the Secretary of State for Education of Espírito Santo (SEDU) in a continuing formation using Mentoring. This initiative, based on the principles of Active Listening and Collaborative Culture, aimed to support and strengthen the beginning directors in the public network, with a systematized training, with face-to-face and synchronous meetings, and the accompaniment of a more experienced director. The origin of this action occurred due to the participation of SEDU in the course of Improvement in Mentoring of directors offered by the Study and Research Group on Education, Subjectivity and Culture (GEPESC), of the Federal University of São Carlos (UFSCar). Thus, the procedures, self-assessment and the whole process in practice that was carried out with the new managers in the School Management Training Program by Mentoring, called "Class Zero", class originating in Mentoring of school principals of SEDU are presented.

**Keywords:** Mentoring; School Principals; State Department of Education of Espírito Santo.

---

<sup>1</sup>Alessandra Ribeiro Alves, especialista em Educação Inclusiva. Técnica da Secretaria Estadual de Educação do Espírito Santo; aleribeiroalves2904@gmail.com.

<sup>2</sup>Marcelo Lema Del Rio Martins, Mestre em Geografia pela Universidade Federal do Espírito Santo – Ufes. Técnico da Secretaria Estadual de Educação do Espírito Santo; mlema@sedu.es.gov.br

<sup>3</sup>Mayara Lima Candido, especialista em Educação. Técnica da Secretaria Estadual de Educação do Espírito Santo; mlcandido@sedu.es.gov.br

## MENTORIA DE DIRETORES NO ÂMBITO DA POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE DIRETORES ESCOLARES

A Secretaria Estadual de Educação do Espírito Santo (SEDU), no uso de suas atribuições e na perspectiva de oferecer educação de qualidade, com equidade, a todos os estudantes da rede pública estadual, vem realizando ações para o desenvolvimento do diretor escolar, tendo em vista seu papel central no espaço da escola e nos processos de aprendizagem dos estudantes.

A liderança escolar tem efeito significativo nas características da organização escolar, o que influencia positivamente a qualidade do ensino e da aprendizagem. Embora moderado, esse efeito de liderança é vital para o sucesso da maioria dos esforços de melhoria escolar (LEITHWOOD; HARRIS; HOPKINS, 2020, p. 6, tradução nossa).

Nesse sentido, e considerando o relatório apresentado, em 2016, pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que explicita a relação entre as características de liderança escolar e os resultados na aprendizagem dos estudantes e salienta a importância de aperfeiçoar os processos de preparação, seleção, formação e avaliação de diretores escolares, a SEDU delimitou um perfil de competências necessárias ao desempenho da função de diretor escolar, fortalecendo as Dimensões da Gestão Escolar (LÜCK, 2009) e definindo as atribuições do Diretor Escolar.

Atrelado a isso, foi instituída a Política de Desenvolvimento do Diretor Escolar, com o objetivo de fortalecer e qualificar a atuação do diretor escolar, na perspectiva de oferecer um serviço de excelência, com vistas ao acesso, à permanência e ao sucesso do estudante. As ações que integram a referida política são:

- Formação Inicial de Diretores Escolares (Fordir) - ação que tem a função de formar professores e pedagogos efetivos do magistério estadual que desejam concorrer à função de diretor escolar. Os conteúdos são focados na Dimensão da Gestão Pedagógica, por entender que essa dimensão é o pilar mais importante da gestão escolar.
- Processo Seletivo de Diretores Escolares – trata-se do fortalecimento do Processo de Seleção de Diretores Escolares, com critérios de mérito e desempenho, automatização de algumas etapas, responsabilização das Superintendências Regionais de Educação (SRE), uso de roteiro estruturado e de matriz específica, garantindo também o envio de *feedback* a cada um dos participantes que chega à etapa da entrevista. Esses processos trouxeram qualidade e transparência à ação.
- Trilhas Formativas - são cursos de 80 horas, em formatos EaD ou híbrido, que têm por objetivo a formação continuada dos diretores escolares acerca das Dimensões da Gestão Escolar, contribuindo, assim, para a ampliação dos saberes e para o

desenvolvimento das habilidades e competências necessárias ao desempenho exitoso de suas funções.

- Programa de Avaliação de Desempenho do Diretor Escolar - a implementação da Avaliação de Desempenho do Diretor Escolar se deu a partir da publicação da Matriz de Competências do Diretor Escolar, elaborada pelo MEC, considerando as especificidades do profissional capixaba, e tem o objetivo de identificar potencialidades e fragilidades da atuação do diretor escolar, bem como a necessidade de formações em temas e conteúdos específicos da gestão, em um processo de melhoria contínua da atuação do diretor. São processos dentro da avaliação: Reunião de *Feedback* e elaboração de Plano de Desenvolvimento do Diretor Escolar.

Apesar da SEDU oferecer essas diversas ações para o desenvolvimento de competências do diretor escolar, havia um hiato entre o processo de seleção e o início da trilha formativa, período relatado por muitos diretores como “solitário” e “extremamente atribulado”. Foi nessa perspectiva que se buscou a Mentoria como proposta para formar e apoiar o diretor escolar que está no início de sua carreira profissional, ou iniciando na rede estadual do Espírito Santo. Assim, o diretor que iniciou na rede pública, desde o começo da sua atuação na escola, teve suporte para desenvolver suas competências, por meio desta Política de desenvolvimento do diretor escolar.

O ponto de partida para esta Política Pública Estadual aconteceu com a participação da SEDU no curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de diretores oferecido pelo Grupo de Estudos e Pesquisas em Educação, Subjetividade e Cultura (GEPESC), da Universidade Federal São Carlos (UFSCar) em parceria com a Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC), durante 20 (vinte) encontros síncronos em 10 (dez) salas de aprendizagem.

Neste período, foi possível realizar atividades e trocas de experiências entre diretores e técnicos de Secretarias de Educação de vários estados do Brasil, além da possibilidade de conhecer o referencial teórico e refletir sobre Escuta Ativa e Cultura Colaborativa, bem como aprender os conceitos acerca da metodologia da mentoria transformadora, com estratégias a respeito da Liderança do diretor e do *Feedback* oral e escrito nas relações interpessoais, entre outros.

## PROGRAMA DE FORMAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR POR MENTORIA

O Programa de Formação em Gestão Escolar por Mentoria foi pensado e criado a partir da percepção da prática, de forma empírica, nas escolas da rede estadual, com bases em evidências científicas que demonstram que essa formação pode contribuir significativamente para que o processo de gestão escolar, a cultura organizacional e o trabalho pedagógico ocorram de forma mais democrática e participativa.

Nesse sentido, o Programa se caracteriza como um espaço sistematizado para o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes necessárias ao exercício da função de diretor escolar, com perspectivas de fortalecer e qualificar sua atuação, por meio de conceitos abordados e refletidos sobre a gestão escolar, durante a formação.

A SEDU se indagou, por vezes, por que mentoria? E a resposta estava na colocação de autores como Inostroza, Tagle e Jara (2007), que definem a mentoria como um sistema organizado de apoio colaborativo, com chances de envolver os participantes em: conversas, trocas de experiências, análises reflexivas e, por consequência, influências mútuas em busca de resoluções de problemas com o propósito de produzir saberes na prática.

Percebeu-se, que o diretor estava necessitando de uma interação dinâmica, colaborativa, de partilha de experiências com seus pares, principalmente, para estabelecer discussões e reflexões sobre as diversas situações que estavam ocorrendo nas escolas, em geral.

Segundo Luiz (2022), é fundamental qualificar, habilitar o diretor para o percurso profissional nos seus diferentes tempos e/ou estágios. Segundo a autora (p. 19) “o apoio a novos diretores escolares é fundamental para a melhoria da escola, principalmente pelo papel socializador da própria educação, pois nada se aprende sozinho e, tampouco, o conhecimento deve ser limitado”.

Nessa lógica, infere-se que, durante os primeiros meses de gestão e formação, a interação e a colaboração de um par experiente dão subsídios para a atuação do novo diretor, bem como para os demais que estão por vir, facilitando a adaptação na rede pública e auxiliando em seu desempenho.

A formação em Mentoria de diretores escolares agregou conceitos que possuem interação entre si, como: Escuta Ativa e Cultura colaborativa (BESNOY; MCDANIEL, 2016), e estão presentes nas formações continuadas da SEDU. Entender os conceitos é fulcral à formação de diretores mentores, uma vez que eles auxiliam a interação entre pares e, por conseguinte, facilitando a condução dos processos e procedimentos na escola.

A escuta ativa possibilita abertura para que se possa reconhecer o outro como alguém que possa contribuir em diferentes contextos, mesmo tendo percepções diferenciadas (LUIZ, M.C.; SILVA, R.C.R.; BARBOSA, M.C.O. R., 2022, p. 31).

Como também,

O trabalho colaborativo fundamenta-se na suposição que os sujeitos aprendem melhor quando se relacionam e interagem com os colegas, proporcionando novas ideias e conhecimentos (LUIZ, M.C.; SILVA, C.M.P.; SOUZA, A. C., 2022, p. 59).

O Programa de Formação em Gestão Escolar por Mentoria conta com as seguintes etapas: a Seleção dos Diretores Mentores, a Formação de Diretores Mentores, a Formação em Mediação da Aprendizagem e a Formação em Gestão Escolar por Mentoria, associados a encontros presenciais e síncronos.

Cada etapa foi pensada a fim de favorecer e dar suporte para que o programa fosse concretizado de forma democrática e atendesse aos objetivos propostos, durante a sua operacionalização.

O tempo todo, a meta foi obter um processo formativo que qualificasse os diretores selecionados – com foco na atuação de diretores mentores – e potencializasse as competências de professores que estavam recém designados para a função de diretor escolar.

## TURMA ZERO: O INÍCIO

Considerando a política pública em construção e a necessidade de testar o modelo do Programa de Formação em Gestão Escolar por Mentoria do estado de Espírito Santo, foi necessário muito trabalho e planejamento das etapas, realizadas de forma colaborativa pela equipe da Assessoria de Gestão Escolar, que integra a Subsecretaria de Estado de Planejamento e Avaliação (SEPLA/SEDU).

Para organizar as atividades que envolvem a implementação de um novo programa, sabendo que esse era o início de uma ação que se desdobraria ao longo dos anos, chamamos o projeto piloto de “Turma Zero”, inicialmente, com a proposta de executar o programa e monitorar todos os processos e procedimentos, corrigindo rotas, quando necessário, para realização de um PDCA<sup>4</sup> para a próxima atividade.

Assim, a equipe da Assessoria de Gestão se debruçou na sistematização de Diretrizes Operacionais do Programa de Formação em Gestão Escolar por Mentoria e instrumentos que permitiriam os registros das ações do Programa e iniciamos a Turma Zero em 23/08/2022, com reuniões formativas presenciais e síncronas com os diretores que seriam mentores.

## A SELEÇÃO DE DIRETORES MENTORES

Durante o ano de 2021, a Secretaria Estadual de Educação foi contemplada com treze (13) vagas para realizar o Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares ofertado pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). As vagas foram distribuídas igualmente nas 11 Superintendências Regionais de Educação (SRE) que

---

<sup>4</sup> PDCA quer dizer, em inglês, *PLAN-DO-CHECK-ACT*, ou também *PLAN-DO-CHECK-ADJUST*, que significam Planejar-Fazer-Verificar-Agir, ou Planejar-Fazer-Verificar-Ajustar. [...] Trata-se de uma metodologia. Uma técnica de gestão interativa que consiste justamente nestes quatro passos, e que tem como objetivo melhorar os processos e os produtos de forma contínua. Disponível em: <https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/pdca/>. Acesso em: 27 mar. de 2023.

existem no estado, com base nos critérios emanados pela Administração do Curso, e para dois técnicos da SEDU.

Nessa perspectiva, onze diretores haviam concluído o curso, por isso foram selecionados para atuarem como mentores da “Turma Zero”. Todos os diretores foram convidados a participar da iniciativa, porém, por motivos pessoais, quatro não puderam atuar nessa primeira versão. Denominamos esses diretores de diretores mentores.

Para dar o primeiro passo, realizamos uma formação com sete diretores, na qual contamos com a participação da Profa. Dra. Maria Cecília Luiz, coordenadora da formação da UFSCar, que retomou os conceitos estruturantes da metodologia. Nessa formação também foi possível retomar o conceito de competências, vivenciar algumas etapas do Programa por meio de simulações, além de esclarecer todos os seus procedimentos.

Os diretores mentores, ao término desse encontro formativo, demonstraram muita motivação, considerando que era um anseio comum entre eles, já que muitos relataram que *“se tivesse um apoio desse na época de suas designações, eles teriam ‘sofrido’ menos.”* A possibilidade de trocar experiências com um outro diretor e aprender na interação foram outros motivos que levaram estímulo do grupo.

## FORMAÇÃO EM MEDIAÇÃO DE APRENDIZAGEM

Na direção de preparar o diretor mentor selecionado para participar do Programa de Formação em Gestão Escolar por Mentoria, oferecemos a Formação de Mediação da Aprendizagem, considerando que o Programa também prevê mediação no Ambiente Virtual de Aprendizagem - AVA.

A Formação de Mediação da Aprendizagem para Educação à Distância, teve carga horária de trinta (30) horas, e visou capacitar os diretores selecionados para atuarem no Programa de Formação em Gestão Escolar por Mentoria e nos processos de ensino e de aprendizagem da Formação de Gestão Escolar por Mentoria - FORGM, sendo ambas as formações ofertadas na plataforma de cursos do Centro de Formação dos Profissionais da Educação – CEFOPE da SEDU, e certificadas por ele.

A estrutura da formação contempla o estudo dos seguintes temas: Introdução ao Moodle; Principais Atividades e Recursos; Afetividade em Ambientes Virtuais de Aprendizagem.

## ABERTURA DE PROCESSOS DE SELEÇÃO

Na rede pública estadual de ensino do Espírito Santo, os processos seletivos ocorrem por demanda, isto é, toda vez que um servidor se afasta da função de diretor escolar por aposentadoria, motivos pessoais ou, ainda, pelo interesse da administração, é aberto um novo processo de seleção, por critérios de mérito e desempenho, que se estabelece em quatro etapas: credenciamento, inscrição, apresentação do Plano de Gestão na SRE e entrevista técnica.

Na época da implantação da “Turma Zero”, quatro escolas estavam passando por esse processo: EEEFM Palmerindo Campos, localizada no município de Mantenópolis; CEIER Águia Branca, localizado no município de Águia Branca, ambas jurisdicionada à Superintendência Regional de Barra de São Francisco; EEEFM Dom José Dalvit, localizada no município de Montanha, jurisdicionada a Superintendência Regional de Nova Venécia; EEEFM Manuel Veloso, localizada no município de Vila Velha, jurisdicionada a Superintendência Regional de Vila Velha.

Após os primeiros dias de ambientação nas unidades escolares, os diretores dessas escolas foram designados e ingressaram no Programa de Formação em Gestão Escolar por Mentoria, por meio do Encontro Marco Zero, dando início aos estudos teóricos dessa formação no AVA, por meio do CEFOPE.

### FORMAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR POR MENTORIA

O Curso de Formação em Gestão Escolar por Mentoria foi estruturado pela Assessoria de Gestão Escolar, em parceria com o CEFOPE, e os diretores mentores foram selecionados com o objetivo de fortalecer e qualificar a atuação inicial dos novos diretores designados para a gestão escolar.

A formação no AVA, denominada de curso de Formação em Gestão Escolar por Mentoria, está estruturada em três tópicos que tratam das três dimensões da gestão escolar: Gestão Pedagógica, Gestão Administrativa e Financeira e Gestão de Pessoas e do Relacionamento com a Comunidade.

Os encontros síncronos e presenciais foram complementares, trazendo as mesmas temáticas para o diálogo entre os mentores e mentorados. Os cursistas que alcançaram rendimento mínimo de 70% de aproveitamento foram aprovados.

Desse modo, o curso se destina aos diretores recém ingressados na função de diretor escolar da rede estadual de ensino. O diretor mentor também atua na plataforma AVA, realizando a mediação e o monitoramento dos cursistas e em cada tópico são realizados encontros presenciais e síncronos, possibilitando momentos de estudo e de aprofundamento dos conteúdos abordados na formação, de modo que, saberes teóricos e práticos sejam articulados por meio da mentoria.

**Figura 1.** Estrutura curricular da formação de diretores escolares



Fonte: Autores, 2023

Buscou-se, ao final do processo de mentoria, que os diretores envolvidos na formação tivessem desenvolvido os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias ao exercício da função de diretor escolar e se formado como líder capaz de transformar o ambiente educacional, com garantia de melhoria na aprendizagem dos estudantes.

## ENCONTROS PRESENCIAIS E SÍNCRONOS

Foi por meio dos encontros presenciais e síncronos – parte da Formação em Gestão Escolar por Mentoria –, que os diretores mentores e mentorados desenvolveram o processo de mentoria. É nesses encontros que a formação propõe:

incluir um programa de leitura, provisão de *feedback* sistemático sobre o desempenho do mentoreado, o exercício de papéis como o de guia ao mostrar o caminho e os obstáculos do percurso na busca pelos objetivos, o papel de conselheiro ao discorrer sobre comportamentos inapropriados, de amigo oferecendo suporte emocional, além do papel de modelo como exemplo de valores, atitudes e padrões de comportamento (SUÁREZ & WECHSLER, 2020, p. 2).

Os encontros presenciais e síncronos da FORGM acontecem semanalmente e foram estabelecidos em um cronograma de atividades da mentoria pelos diretores mentores e mentorados, agendados no primeiro encontro de mentoria, e todos os encontros foram pautados na perspectiva da escuta ativa, a saber:

A escuta ativa deve ser realizada durante todo o processo em que o mentor e os mentorados estiverem trabalhando juntos, pois ela não só estabelece uma relação pessoal, como também cria um ambiente positivo que permite uma comunicação aberta. Quando o mentor escuta o que seu mentorado tem a dizer, ele passa a determinar quais são os seus interesses e as necessidades, fazendo com que sua ajuda seja mais eficaz. É importante que o mentor mostre interesse na fala do mentorado e exponha seus pensamentos sobre pontos importantes para mostrar que entendeu (LUIZ, 2022, p. 42).

Assim que os diretores mentores e mentorados são inseridos na FORGM, o diretor mentor entra em contato com o mentorado para agendarem o primeiro encontro de mentoria. No programa, esse encontro é denominado de Marco Zero. Os temas de cada encontro estavam alinhados ao conteúdo da formação, no AVA. Desse modo, foi de extrema importância que o diretor mentor se apropriasse dos temas mobilizados na FORGM.

Esses momentos foram organizados de forma a favorecer a reflexão e a discussão acerca dos conteúdos da formação, mobilizar e fortalecer as competências previstas para

aquele tópico e aplicar a metodologia de mentoria. Cada encontro tinha um roteiro norteador que direcionou o desenvolvimento do processo formativo. Em cada roteiro estavam destacados os objetivos que deveriam ser alcançados, as competências a serem mobilizadas no encontro e os instrumentos que seriam utilizados.

Os encontros presenciais ocorreram no espaço da SRE em que os diretores, mentor e mentorado, estão jurisdictionados. Já os encontros síncronos poderiam ser realizados por aplicativo e/ou *software*, escolhidos em comum acordo entre diretor mentor e diretor mentorado.

No decorrer dos três meses do processo formativo foram realizados doze (12) encontros semanais, sendo quatro presenciais e oito síncronos. Os roteiros para os encontros, bem como os instrumentos utilizados podem ser encontrados nas Diretrizes Operacionais do Programa de Formação em Gestão Escolar por Mentoria.

## MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Para assegurar que o planejamento estava alinhado à execução, fez-se necessário realizar processos de monitoramento e avaliação, com o objetivo de tomar decisões de forma assertiva para o bom andamento do Programa de Formação em Gestão Escolar por Mentoria. Nesse sentido, elencamos três indicadores para monitoramento: realização dos Encontros Síncronos e Presenciais, realização da Formação em Gestão Escolar por Mentoria e alimentação dos relatórios e Plano de Gestão Escolar.

Para acompanhar as ações foi criado um grupo em aplicativo de mensagens, em que era possível, em tempo real, dirimir as dúvidas, dar orientações e compartilhar as ações. Também foram elaborados *cards* para serem disparados semanalmente por e-mail e por aplicativo de mensagens, com lembretes de acesso a plataforma do curso, elaboração dos relatórios e cumprimento da agenda de encontros síncronos e presenciais.

**Figura 2.** Exemplo de *card* disparado semanalmente.



Fonte: Autores, 2023

Também foi criada uma rotina semanal para acesso ao AVA e aos instrumentos que estavam em drive específico, com contato individual para aqueles que de alguma forma estavam atrasados em suas atividades, no âmbito do programa. Também foram realizadas reuniões com os diretores mentores em atuação na “Turma Zero”, para (re)alinhamento de prazos e procedimentos.

Ao final da formação, realizamos uma reunião com os diretores mentores e mentorados, afim de verificar o andamento do Programa, bem como oferecer um espaço qualificado de escuta ativa, diálogo e acolhimento, frente aos desafios que foram observados durante essa jornada.

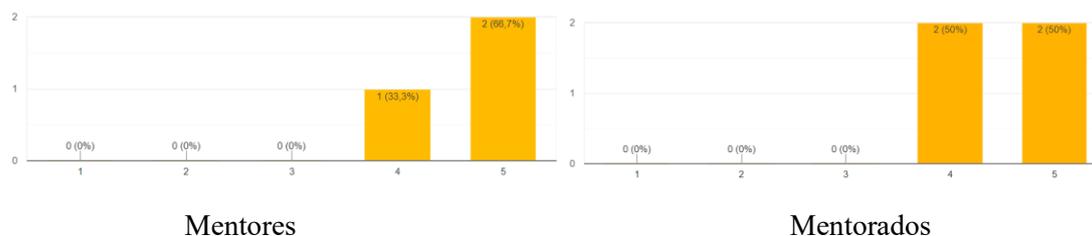
## DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que ainda não há dados de fluxo e proficiência referentes a execução da “Turma Zero” que nos permita avaliar o impacto do Programa de Mentoria na aprendizagem dos estudantes da rede pública estadual, foi possível encaminhar um questionário, construído em *Google Forms* para avaliar a Formação, os Encontros Presenciais e Síncronas e a atitude de cada um dos participantes na operacionalização do programa. Foram aplicadas 40 perguntas aos três Diretores Mentores e aos quatro Diretores Mentorados, participantes da Turma Zero

Consolidamos a pesquisa em gráficos que facilitam a interpretação dos resultados. A matriz de avaliação dessa questão, contava com uma escala, sendo 1 para: “não atende aos objetivos propostos no programa” e 5 para “excede muito os objetivos propostos no programa”.

A primeira pergunta diz respeito a como Mentores e Mentorados avaliam de forma geral a Formação em Gestão Escolar por Mentoria. Podemos observar que tanto Mentores quanto Mentorados avaliam de forma positiva a FORGM.

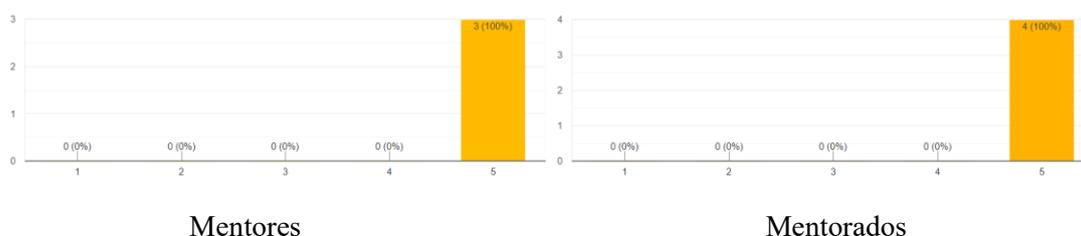
**Gráfico 2.** Avaliação da Formação em Gestão Escolar por Mentoria.



Fonte: Autores, 2023

Outra questão era relacionada ao conteúdo trabalhado na FORGM, avaliaram se os conteúdos foram importantes para os encontros presenciais e síncronos. Todos avaliaram ter excedido muito os objetivos propostos no programa:

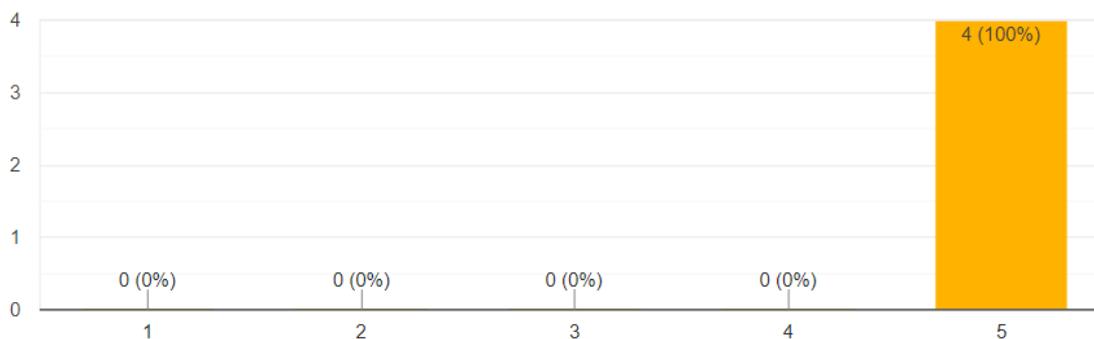
**Gráfico 2.** Avaliação dos conteúdos Formação em Gestão Escolar por Mentoria.



Fonte: Autores, 2023

Apesar da boa avaliação do programa por parte dos participantes, outro ponto a ser verificado foi a questão da utilização da aprendizagem nas atuações dos diretores escolares, recém ingressos, e a resposta trouxe as evidências que necessitávamos. Para isso, foi realizada mais uma pergunta aos diretores mentorados, para verificar se os conteúdos da FORGM poderiam ser aplicados na rotina do novo diretor:

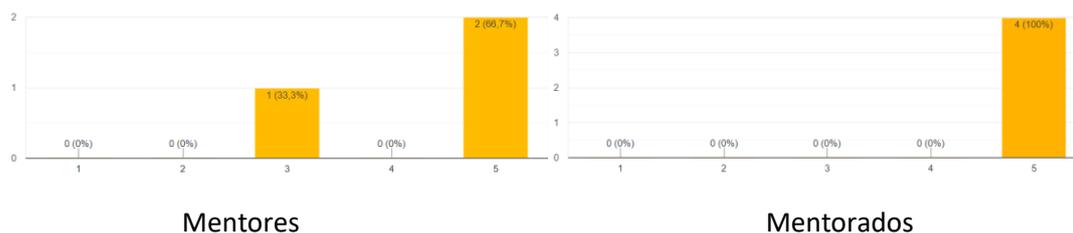
**Gráfico 3.** Avaliação quanto à aplicabilidade da Formação na rotina do novo diretor



Fonte: Autores, 2023

Nessa perspectiva, conseguimos verificar que a formação atingiu o objetivo, foram considerados importantes os encontros presenciais e os conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizadas por meio do Programa e “possíveis” na aplicabilidade do cotidiano dos novos diretores.

Perguntamos também acerca das metodologias utilizadas durante todo o processo de Mentoria, no qual podemos verificar que as respostas ficaram entre “atendeu as expectativas” e “excedeu muito as expectativas”.

**Gráfico 4.** Metodologias utilizadas durante todo o processo de Formação

Fonte: Autores, 2023

Nas perguntas abertas, solicitamos que destacassem pontos positivos, negativos e sugestões de mudança, que podem ser observados no quadro abaixo:

**Tabela 1.** Sugestões, pontos positivos e negativos

Questão	Mentor	Mentorado
Aspectos positivos	<p>Discussão e conciliação da parte teórica do Curso de Mentoria com a prática cotidiana do gestor escolar, nos encontros, permitindo muitas vezes a socialização de situações vivenciadas na gestão.</p> <p>Destaco como ponto positivo a possibilidade da troca de saberes acerca das atribuições do gestor escolar, bem como toda legislação e orientações que rezam sobre as demandas. Essa formação inicial contribui para que o início da gestão consiga promover tomadas de decisões mais claras, objetivas e assertivas.</p> <p>Material proposto e a interação com os diretores mentorados</p>	<p>O diálogo das ações cotidianas, orientações e reflexões.</p> <p>A mentoria foi importante para auxiliar em uma melhor compreensão dos conteúdos do curso de formação em gestão escolar. Isto foi possível por poder discutir e aliar a parte teórica do curso com a prática diária do gestor, levando muitas vezes situações vivenciadas na gestão para os momentos de mentoria e discutir com um gestor mais experiente.</p> <p>Acolhimento, contribuição no período inicial, capacitação inicial.</p> <p>Suporte para os primeiros passos na Gestão Administrativa.</p>
Aspectos Negativos	<p>A organização de conteúdo nos tópicos do curso, apresenta um volume de informação textual muito extenso, em uma única tela, sendo cansativo para o cursista. Não houve necessidade de solicitar carro para SRE.</p> <p>Todavia, caso tenhamos um quantitativo maior de mentorados com o mesmo diretor mentor, que envolvam longas distâncias, conciliar agenda do diretor mentor com a do diretor mentorado e disponibilidade de carro na SRE seria dificuldade para realização dos encontros presenciais.</p> <p>Acredito que a minha fragilidade mais evidente foi transcrever para os relatórios mensais todo trabalho desenvolvido nos momentos junto ao Diretor mentorado.</p>	<p>Disponibilidade de tempo.</p> <p>A dificuldade de aliar a rotina do trabalho com todas as atividades do curso FORGM.</p> <p>Devido à alta demanda e acúmulo de informação no início da gestão, ficou difícil de organizar o tempo para a execução das tarefas.</p>

	Gestão do tempo, deslocamento em especial no atendimento a dois diretores mentorados no mesmo período (condições das estradas, período chuvoso, período eleitoral), organização das agendas (volume de atividades grande no período de fim de ano).	
Sugestões	<p>Melhorias podem ser realizadas nos conteúdos e nas atividades do curso de Mentoria. Além dos questionários, estruturar outras atividades que exijam do cursista, durante os estudos dos tópicos, postagem das Ações elaboradas do Plano de Gestão em cada um dos encontros presenciais. de três horas de mentoria.</p> <p>Apenas senti falta dos feedbacks quanto a questão dos relatórios fomentados durante o percurso da formação, acredito que seria um importante fator para a otimização da demanda.</p> <p>Um diretor mentorar somente um diretor por vez.</p>	<p>As ações da formação foram bem elaboradas, e termos o diretor mentor logo no início, nos fortalece nas ações diárias.</p> <p>Aliar a formação teórica com a rotina do gestor escolar recém empossado foi um grande desafio e, muitas vezes, o conteúdo abordado na teoria já havia sido vivenciado na prática. Na minha opinião, poderia ser realizada a formação teórica inicial condensada (1 ou 2 dias) e após esta formação iniciar a mentoria semanal, onde mentor e mentorado podem aliar melhor a parte teórica às experiências vivenciadas por ambos na gestão escolar.</p>

Fonte: Autores, 2023

A equipe da SEDU, pôde avaliar o desempenho dos diretores na Formação e fazer uma autoavaliação, e isso nos fez pensar em dar continuidade ao nosso propósito, lembrando que muito ainda se precisa fazer para a educação do país. Desta forma, decidimos iniciar novas turmas do Programa de Mentoria para Diretores Escolares em março de 2023.

Finaliza-se afirmando que o diretor não é o único responsável pelo bom desempenho da instituição escolar, mas sabemos que ele tem função fundamental. É do nosso conhecimento que existem distintas maneiras de formar diretores escolares em locais diferentes do Brasil e do mundo. As especificidades também ocorrem em formações continuadas, programas obrigatórios ou oportunidades informais, mas, podemos certificar que o processo que ocorreu no projeto piloto da SEDU/ES – com a Formação em Mentoria de diretores – foi autoreflexivo, com interação entre os pares e, portanto, modificou as bases que sustentam o educador como um sujeito único (subjetividade) e na sua vida profissional (aspecto social).

## REFERÊNCIAS

BESNOY, K. D.; MCDANIEL, S. C. Going up in dreams and esteem: Cross-age mentoring to promote leadership skills in high school-age gifted students. **Gifted Child Today**, v. 39, n. 1, 2016. p. 18-30.

INTROZA, G.; TAGLE, T.; JARA, E. Formação de mentores para professores iniciantes da Educação Básica. **Revista de Ensino**, v. 33, 2007.

LEITHWOOD, K.; HARRIS, A.; HOPKINS, D. Seven strong claims about successful school leadership revisited. **School Leadership & Management**, v. 40, n. 1, 2020.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, v. 1, 2009.

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

OECD. **School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2013**. Paris: OECD Publishing, 2016.

SUÁREZ, J. T.; WECHSLER, S. M. Mentoria do talento na escola: análise de publicações nacionais e internacionais. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 24, 2020.