

O NÃO SABER DE UMA DIRETORA DE ALAGOAS DIANTE DOS DESAFIOS ESCOLARES

THE NOT KNOWING OF A DIRECTOR OF ALAGOAS IN THE FACE OF SCHOOL CHALLENGES

Rejane de Oliveira Batista¹

RESUMO: Este relato de experiência tem como objetivo retratar o processo de transformação que vivi como diretora escolar de uma unidade de ensino da rede pública de União dos Palmares, no estado do Alagoas, durante a formação continuada realizada pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) em parceria com a Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC). A compreensão de conceitos como cultura colaborativa, escuta ativa e mentoria ampliaram meus horizontes como gestora e contribuíram para melhor percepção da função que devo desempenhar na perspectiva de líder do ambiente escolar.

Palavras-chave: Rede Pública Estadual de Ensino; Mentoria transformadora; Diretores.

ABSTRACT: This experience report aims to portray the transformation process I experienced as school director of a public-school unit of União dos Palmares, in the state of Alagoas, during the continuing education carried out by the Federal University of São Carlos (UFSCar) in partnership with the Secretariat of Basic Education of the Ministry of Education (SEB/MEC). The understanding of concepts such as collaborative culture, active listening and mentoring broadened my horizons as a manager and contributed to a better perception of the role I must play in the perspective of leader of the school environment.

Keywords: State Public School Network; Transformative mentoring; Directors.

INTRODUÇÃO: O CONTEXTO

Sou Rejane de Oliveira Batista, estou como diretora da escola Municipal Padre Donald Robert Macgillivray localizada no interior do Estado de Alagoas, na cidade de União dos Palmares há seis anos. Durante muitos anos, considerei-me uma excelente gestora escolar, aquela que sempre colocou purpurina em tudo que fazia, responsável, que não media esforços para dar o seu melhor no trabalho, mulher de voz ativa e respeitada

¹Rejane de Oliveira Batista, diretora da escola Municipal Padre Donald Robert Macgillivray localizada no interior do Estado de Alagoas. Pós-graduação em Coordenação, Inspeção e Gestão, Pós-graduação em Educação Especial Inclusiva; rejanebatista_@hotmail.com.



por todos, sempre respondia com muita seriedade as cobranças da secretaria de educação, e do governo federal.

Até que um dia, a secretária municipal de educação da rede pública em que atuo, ligou-me pedindo meus dados para me inscrever em um curso. Eu aceitei, mas pensava em como fazer, pois além do cansaço físico, tinha uma rotina pesada de trabalho, estava passando por sérios problemas familiares, e isso mexia demais com o meu emocional.

Não estava conseguindo desenvolver o trabalho da forma como sempre gostei, isto é, com competência. O trabalho pedagógico e administrativo não estava do jeito que gostaria e conforme a minha vaidade profissional, mas guardava comigo, sem compartilhar com ninguém da minha equipe, para não passar por pessoa fraca e incompetente.

Um certo dia vindo de Maceió – a capital do meu município – recebi uma ligação de uma jovem com uma voz diferente, que se identificou como Alba e, perguntou-me se eu sabia que estava matriculada do curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, que tinha acontecido a primeira aula e eu não tinha participado.

Confesso me deu uma angústia, fiquei confusa em decidir se iria fazer a Formação, mas, ao mesmo tempo estava curiosa. Como estava vivenciando situações difíceis no trabalho, minha equipe já não era mais a mesma, a comunidade escolar também, os pais com várias cobranças, todos os dias tínhamos sérios problemas com os alunos, os projetos não me contentavam, faltava algo eu não conseguia identificar os motivos, pensei em entregar minha função, porque tudo ao meu redor estava saindo do meu controle.

Em uma reunião de pais e mestre, em que falávamos do processo de aprendizagem dos alunos e das dinâmicas da escola, senti muitos pais revoltados, insatisfeitos, porque tínhamos iniciado um trabalho pedagógico de reforço escolar, sem pedir opiniões deles. Mas como cobrar parceria deles diante disso? E ali naquela reunião, eu só queria sumir, foi notório que tudo estava errado. Além de problemas sérios com funcionários, desde a limpeza da escola, até a sala de aula, no fazer pedagógico etc.

No dia 26 de julho de 2022, as 19h, aceitei o desafio e iniciei o Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, cheia de expectativas e curiosidade. Apesar de todas as dificuldades como falta de internet, muito trabalho e uma demanda administrativa grande para dar conta – também trabalho à noite –, mesmo assim eu não desisti, tive todos os motivos do mundo para isso, mas permaneci até o término.

Com o passar dos dias fui apreciando o tempo de formação: com as temáticas abordadas pelos professores do curso; com a interação de todos os participantes – chamou-se muita atenção os relatos que ouvia pois por diversas vezes achei que conheciam a minha realidade, por vezes, tinham as mesmas angústias, com exemplos, que contavam e vivenciam no meu dia a dia –; e, com as ideias compartilhadas nas aulas das salas de aprendizagens do curso.

Era visível que eu não estava só, além de me sentir amparada ao ouvir os relatos de excelentes profissionais, de pessoas que eu nem conhecia pessoalmente – moravam em algum lugar distante da minha cidade –, mas que compartilhavam as mesmas angústias, como alunos desmotivados, sem perspectivas de futuro, comunidades com



questões sociais sérias, como: fome, miséria, drogas, violência doméstica com diversos tipos de conflitos nas relações interpessoais, prostituição entre outros.

Em conformidade com o material teórico do Curso de mentoria de diretores, Luiz (*et al*, 2021) cita García-Garduño, Slater e López-Gorosave (2011) e afirma que a maioria dos gestores enfrentam desafios parecidos. Ainda, de acordo com a autora:

Por isso, entende-se que ao se fomentar espaços sistematizados para que as trocas de experiências ocorram, configura-se um espaço que se atrela ao real sentido do aprender: construir o saber conjuntamente (LUIZ, *etal*, 2022, p. 19-20).

Neste contexto, com intenção de melhorar a aprendizagem dos estudantes e o espaço escolar, quando o diretor tem oportunidade de ouvir e de compartilhar vitórias e angústias por meio de relatos de experiências (como profissional e como pessoa), pode analisar de forma reflexiva seu cotidiano e desfrutar de novos caminhos, com fortalecimento de vínculos afetivos, de sentimentos e ações colaborativas.

Em outra abordagem, Luiz (*et al*, 2022) aponta que para desenvolver dentro do espaço escolar a cultura colaborativa é necessário trabalhar estratégias dentro da escola que envolvam o compartilhamento de objetivos comuns, reciprocidades mútua, comunicação e interação com intenção e resultado significante.

Para isso, faz-se necessário, reconhecer o problema, detectar pessoas que possam contribuir e buscar desenvolver ações significativas, com intenção de solucionar problemas distintos e constantes que interferem no cotidiano da escola, na busca por parcerias (dentro da escola) com sujeitos que possam contribuir e proporcionar momentos de diálogos e escuta ativa, despertar cumplicidade e companheirismo, com intenção de transformar aquilo que está atrapalhando o desempenho da escola com qualidade.

Quando um diretor procura desenvolver a dinâmica da escuta ativa, ele contribui para um novo sentido de gestão colaborativa, isto é, auxilia os envolvidos com a escola na construção de uma cultura que entende o outro, sem identificar culpados, mas desenvolvendo fatores importantes como: engajamentos coletivo no processo; interesse na fala do outro; melhora nos relacionamentos com os alunos e corpo docente; evidencia a importância de cada um no processo e na transformação do cenário atual; aprende a ouvir o outro etc., sendo que todas essas questões são essenciais para as mudança de um cenário insatisfatório e improdutivo.

É dentro da escola que ocorrem muitas situações de conflitos, alguns trazidos de fora pra dentro, outros alimentados dentro, como conseguir resolver tudo isso sozinho?

Hoje o diretor convive com todo tipo de profissional, diferentes, que enxergam os problemas de forma aberto e busca mudanças, mas, também os que não gostam de sair da sua zona de conforto. Assim como os alunos que trazem de casa diversos problemas, por vezes um lar com tantos conflitos que ao ouvi-los, se pergunta: - Como cuidar do letramento, e mostrar bons resultados? Como corresponder aos ranques e as exigências



que estão em pauta para a educação brasileira? Os estudantes, muitas vezes, vivem em constantes conflitos, e possuem poucas perspectivas para suas vidas.

A escola pra eles não tem sentido, porque nenhuma pessoa os notou como gostariam, sem preconceitos, sujeitos de possibilidades e de transformação, que precisa apenas serem ouvidos. Percebe-se que os discentes precisam de novos direcionamentos e novo sentido de vida.

Por diversas vezes o diretor se sente desmotivados, até mesmo com certo senso de incapacidade por perceber que sozinho não consegue mudar nenhuma situação que, muitas vezes, não percebe que a escola está cada vez mais no caos, as vezes não por incompetência, mas por não ter tido a oportunidade de refletir sobre a situação, por não conseguir as parcerias certas, os projetos sociais, o contato com pessoas que mostrem novos caminhos, enfim, o gestor se sente desanimado por não enxergar novos sentidos para sua profissão.

Em meios a tantas situações, o diretor não enxerga a escola como um lugar de escuta ativa, dentro do processo de ensinar, de mudança que traz protagonismo do aluno como ator essencial, mas também abre portas para um trabalho colaborativo com a comunidade, estreitar laços, reconhecendo como as pessoas são melhores quando trabalham juntas, levando a caminhos mais prósperos e resultados mais positivos.

PARTICIPANDO DA FORMAÇÃO

Com a participação no curso, que possuía encontros síncronos via Google Meet todas as terças-feiras, pude balizar as abordagens das temáticas e o material escrito, com um tempinho que sempre tirava para ler (no meu horário de almoço), fui refletindo sobre todas as situações vivenciadas e sobre as indagações que o curso nos trazia. Comecei a entender todas as dificuldades e problemas que existiam ao meu redor, em vez de procurar culpados, preferi investigar os motivos que tinham nos levado a essa situação.

Com o decorrer das aulas, com a sintonia maravilhosa de todos os participantes, e com o estímulo da ATT (Apoio Técnico Teórico), os encontros na turma eram sempre motivadores, comecei então a refletir e questionar sobre os porquês de tantos problemas, além de me aperceber das formas como eu absorvia tudo ao meu redor, o quanto tinham situações que estavam me fazendo muito mal.

Tive como ponto de partida a reflexão sobre o que significava ser um diretor, que durante muitas semanas tive a oportunidade ficar pensativa, motivada pela participação no grupo da sala geral, nos dias do curso.

Comecei a despertar e mudar minha visão, pensar mais sobre a forma em que vinha trabalhando. No decorrer do curso tive oportunidades de entender o que estava acontecendo, quando comecei a desenvolver nas minhas atividades diárias, a escuta ativa e a cultura colaborativa, cheguei mais perto dos funcionários, dos alunos, da comunidade, dei abertura para que eles colocassem suas inquietações, criei um espaço para conversarmos, comecei a elogiar mais em vez de criticar.



Confesso que em muitos momentos na escola surtei sem necessidade, se eu tivesse ouvido mais e tirado minhas próprias conclusões (não com os olhos dos outros), as coisas não teriam ficado tão serias em alguns momentos, pois tive grande choque de emoções, quando comecei a ouvi os desabafos dos envolvidos com a escola.

Foi quando que compreendi que, o ambiente escolar em que convivemos, possui diversos tipos de pessoas e, por isso sempre existem os conflitos, mas precisamos investigar o que está acontecendo. Neste interim, decidi melhorar o processo de gestão, visando qualidade no processo de ensino e aprendizagem, comecei a entender que ser diretor não é apenas ser eficiente, organizado, morar na escola (como sempre fiz) e gostar de purpurina (digo ter muito brilho), mas é aquele que transforma o espaço escolar em um ambiente de mediação, de acolhimento para todas as pessoas que fazem parte dela.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desenvolver a função de gestor escolar é despertar no outro o sentimento de pertencimento, oportunizar momentos de escuta, para melhorar a convivência, o relacionamento uns com os outros, saber mediar conflitos e enriquecer o trabalho em equipe, através de diálogos e do fortalecimento das questões socioemocionais, fortalecendo a interação e a aproximação da comunidade escolar nas decisões da escola.

Dias (2016), também, se refere à cultura colaborativa como um ganho significativo à escola, pois ao proporcionar o compartilhamento de tempos e espaços de aprendizagem, socialização de conhecimentos, habilidades e interesses de seus membros ela desfruta de várias melhorias individuais e coletivas.

Essa perspectiva, resulta em aumento do tempo de ouvir o outro com mais respeito e trocas de ideias para encontrar soluções. Portanto, a cultura colaborativa não é apenas uma boa estratégia de convivência, mas desenvolve no trabalho diário a produtividade, promove o conhecimento compartilhado, através da união e participação de todos.

Sendo assim, compreender o verdadeiro papel do gestor escolar não é fácil, em meios a tantas cobranças sobre sua função, e sobre todo processo político institucional, seja, pedagógico, administrativo, financeira, pessoal e relacional.

Ele é o líder da escola e como tal tem a responsabilidade de administrar todas as atividades que a instituição realiza, mas precisa ver o ponto de vista dos outros, precisa desenvolver ações que contemplem e envolvam todas as instâncias da escola (alunos, pais, funcionários e professores), com objetivo de ter um ambiente acolhedor, dando abertura para que as pessoas se conheçam, que tenham a oportunidade de relatar suas angustias e suas conquistas, ter no outro o apoio, através de trocas de diálogos, e de momentos de escuta.

Oportunizar esses momentos, beneficiar a criação e o fortalecimento do vínculo afetivo, transforma o nosso pensar sobre o outro, traz melhorias nas relações interpessoais com redução de conflitos, aproxima e engaja todas em atividades, favorece o desempenho escolar e fortalece o trabalho em equipe.



O curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de diretores escolares, me deu a oportunidade de compreender e mudar a minha forma de pensar e trabalhar, e me ocasionou a oportunidade de fazer diferente a partir do momento que eu me dei a oportunidade de querer mudar, entendendo que eu poderia fazer diferente e transformar o meu local de trabalho em um ambiente de escuta, colaborativo e acolhedor.

Nós não nascemos prontos e acabado, estamos constantemente em transformação, a vida é uma escola, e estamos a cada dia construindo essa história com nossos acertos e erros.

Externo minha gratidão a todas as pessoas que contribuíram para esse meu novo pensar sobre a gestão escolar, em especial, a minha ATT maravilhosa Alba Valéria Baensi que confiou mais em mim do que eu mesma, quando ela me lançou o desafio de escrever este relato de experiência, aos professores de cada temática que foram um espetáculo, e toda minha turma, éramos um grupo poderoso, com uma autoestima admirável. Agradeço a todos que contribuíram para essa perspectiva de uma nova postura, esse novo olhar sobre a função do diretor escolar e sobre todo processo que determina o seu sucesso profissional, no âmbito escolar.

REFERÊNCIAS

DIAS, C. R. A importância do trabalho colaborativo na efetivação da gestão democrática na escola. 2016. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Especialização em Coordenação Pedagógica). Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná, 2016, p. 16.

GARCÍA-GARDUÑO, J. M.; SLATER, C.; LÓPES-GOROSAVE, G. **Beginning elementary principals around the world**. Management in Education: 2011.

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

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