

ESCOLAS ESTADUAIS DO TOCANTINS A PARTIR DA EXPERIÊNCIA EM MENTORIA DE DIRETORES ESCOLARES

STATE SCHOOLS OF TOCANTINS FROM THE EXPERIENCE IN
MENTORING SCHOOL PRINCIPALS

Lêda Maria Tomazi Fagundes¹
Otília Cândido Martins Gomes²

RESUMO: Este relato de experiência teve como objetivo apresentar os conceitos e as reflexões sobre a importância do processo de formação voltada para a prática dos gestores escolares, fruto de um trabalho desenvolvido na Secretaria de Estadual de Educação, no estado do Tocantins. As mudanças aconteceram depois de alguns diretores e técnicos de secretaria de educação participarem do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares oferecida pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Concluiu-se que, a Formação em questão, nos proporcionou reflexões profundas sobre o fazer educacional, sobre a gestão, pois nos trouxe a possibilidade de pensar a escola com suas fragilidades, diversidade, desigualdades, e nas possibilidades em repensar as práticas escolares promovendo um novo sentido para escola em com vistas a melhorar o processo ensino e aprendizagem nas escolas públicas, tendo o diretor escolar como o principal motivador das novas metodologias de ensino e práticas inclusivas.

Palavras-chave: Secretaria de Educação do Tocantins; Escolas Estaduais; Mentoria de Diretores Escolares.

ABSTRACT: The experience report aimed to present the concepts and reflections on the importance of the training process focused on the practice of school managers, the result of a study developed at the State Department of Education, in the state of Tocantins. The moves and changes occurred after some directors and technicians of the department of education participated in the Course of Improvement in Mentoring of School Principals offered by the Federal University of São Carlos (UFSCar). It was concluded that the Formation in question provided us with a unique experience that we translated in this report, because it brought us the possibility of thinking about common elements of the daily routine of school management collectively, to the point of taking us beyond territoriality, mixing accents and, mainly, uniting all in the same perspective, with a view to improving the education offered in public schools, with the support of school management.

Keywords: Department of Education of Rio Grande do Sul; State Schools; Mentoring of School Directors.

¹Lêda Maria Tomazi Fagundes, Pedagoga da rede pública Estadual do Tocantins, Pós-graduada em Língua Portuguesa, Gestão Escolar e Psicanálise. Atuando na Secretaria Estadual como Gerente de Gestão.

²Otília Cândido Martins Gomes, Professora da rede pública Estadual do Tocantins, Licenciada em Letras, e Pós-graduada em Gestão Escolar. Atuando como técnica da SEDUC.

INTRODUÇÃO

Os desafios do fazer educacional são diversos, diante dos impactos causados pela pandemia. Partindo desse pressuposto, a Secretaria Estadual de Educação do estado de Tocantis (SEDUC/TO), idealizou e está concretizando uma proposta que visa contribuir para o aprimoramento das estratégias de gestão escolar, na busca dos resultados educacionais. Assim, estamos aprimorando os saberes sobre como gerir uma instituição escolar – algo de suma importância – para mobilizar as competências técnicas do diretor visando a novas habilidades de liderança no seu cotidiano.

A formação em Mentoria de Diretores Escolares oferecida pela Universidade Federal de São Carloa (UFSCar) nos ajudou a elaborar uma formação em Tocantis, com capacidade de refletir o processo de ensino e aprendizagem entre pares, identificando os desafios e verificando possibilidades dos diretores serem mais assertivos na condução dos seus trabalhos.

O curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares no estado de Tocantis, visa construir um ambiente que auxiliaos diretores nas mais variadas situações e momentos de tomada de decisão, no âmbito do processo didático, pedagógico e administrativo. Esse curso pretende contribuir com análises e reflexões coletivas, a partir de dados e indicadores educacionais, com vista às mudanças de metodologias aplicadas nas salas de aula, potencializando o resultado do índice de Desenvolvimento da Educação Básica – Ideb.

A finalidade de todo esse processo que busca mudanças, em nosso estado, é formar o diretor escolar sobre seus múltiplos saberes, proporcionando oportunidades de interação com a concepção da Mentoria de Diretores Escolares, visando à troca de saberes entre os pares. Ainda, temos como objetivos específicos: desenvolver habilidades técnicas dos diretores escolares inerentes à sua prática escolar; apoiar e promover a aprendizagem dos diretores escolares, possibilitando novosolhares frente às demandas da gestão escolar; e, compartilhar conhecimentos com os coordenadores pedagógicos efetivando aprática colaborativa.

As bases teóricas e práticas estabelecidas na proposta metodológica de formação em Mentoria de Diretores Escolares priorizam as abordagens que tratam do acolhimento às diversidades, com perspectivas de romper preconceitos e oportunizar a aceitação de todos os sujeitos envolvidos com a escola. A porposta é subsidiar às demandas da gestão escolar em seus diversos aspectos e de efetivar a Mentoria de Diretores Escolares por meio de trocas de saberes e experiências, vivências e aprendizados entre os diretores, com vistas aos interesses coletivos.

Os princípios metodológicos do curso estão fundamentados em uma cultura colaborativa, escuta ativa, a formação de si e do outro e a relação com os saberes dos diretores, tendo como objeto de trabalho escolar (LUIZ, *et al*, 2022).

GESTÃO DE ESPAÇOS E LIDERANÇA

O diretor é o grande líder da escola e vai precisar de novas competências neste século XXI. O cenário que temos hoje exige ir muito além dos aspectos cognitivos, o diretor que busca a eficácia propicia um ambiente pleno aos docentes, com perspectiva de que os estudantes tenham a oportunidade de aprenderem.

Refletir sobre as estratégias usadas pelo diretor, as metodologias aplicadas, autoavaliação de rotina escolar, devolutivas pontuais, a relação com a comunidade, a participação do Conselho Escolar como parte integrante da gestão escolar, são práticas importantes para a conquista de melhores resultados educacionais.

Entender a importância de um gestor nos resultados educacionais, perpassa diversas dimensões. Além do trabalho realizado na escola deve-se levar em conta também sua formação acadêmica, e esta por sua vez necessita ter ocorrido com embasamento, com incentivo à leitura, com disciplina, levando o gestor a ter oportunidades de formação cognitiva e humana, favorecendo o aprendizado, e a construção do Projeto de vida de cada estudante.

Não podemos, também, mensurar o impacto do trabalho do gestor no aprendizado dos estudantes, sua contribuição não é direta. O gestor está a todo momento traçando metas, analisando resultados, apresentando dados e indicadores, monitorando e dando feedback aos professores, e essas ações sistematizadas impactam na aprendizagem, facilitam o acesso ao saber, e como consequência produzem resultados satisfatórios.

Quase todos os estudos de eficácia escolar mostram a liderança como fator-chave, tanto na escola primária quanto na secundária. Sobre o assunto, Lück (2012), revela existir três características associadas à liderança: propósito forte, envolvimento de outros funcionários no processo decisório, e autoridade profissional nos processos de ensino e aprendizagem. Segundo a autora (2012) existe uma função que é do diretor escolar:

(...) o gestor mobiliza, orienta e coordena o trabalho de pessoas para aplicarem o melhor de si na realização de ações de caráter sociocultural voltadas para a contínua melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem, ela se assenta sobre uma atitude proativa e pelo entusiasmo e elevadas expectativas do gestor em sua capacidade de influenciar essa atuação e seus resultados. Dessa forma, o gestor escolar em sua essência, engloba o conjunto de agentes motivadores presentes em uma instituição de ensino, que juntos, trabalham em prol de uma educação cada vez mais orientada e uma prática conscientizadora afim de alcançar resultados, não só numéricos, mas sim humanos em seus alunos (LÜCK, 2012, p. 36).

A liderança do diretor auxilia no clima institucional para ocorrer um trabalho



pedagógico mais eficaz, o que, por sua vez, é propício para o bom desempenho dos discentes. Ainda, sobre a questão de espaço e ambiente, apesar da relação entre ambos, pode-se considerar que o espaço é o local em que as atividades são realizadas e caracteriza-se pelos objetos, móveis, materiais e decoração; já ambiente engloba esse espaço físico e as relações que aí se estabelecem, ou seja, os afetos e as relações interpessoais.

No contexto atual é importante que os diretores de escola reflitam sobre a forma como os espaços e tempos estão estruturados em sua escola. Assim, é preciso ter clareza de como as aprendizagens acontecem e, portanto, são inegociáveis, são comuns, e devem ser realizadas por todos, e em todos os espaços.

A liderança escolar tem como desafio repensar os novos espaços e tempos da escola. Segundo Valerien; Dias (1993), as escolas são organizações humanas, por isso as condições dos recursos humanos são fatores determinantes para que ocorra o êxito da gestão nas escolas.

A liderança no que quer que seja significa reação constante contra a paralisia, substituindo a inércia por energia, proporcionando novo impulso em uma nova direção; é necessário que a instituição se recrie o tempo todo, fugindo da mediocridade, e entender que o que existe está envelhecendo. Este comportamento, numa escola não é muito comum. A intenção é permanecer inerte dentro das possibilidades, fazendo preferencialmente as mesmas coisas que deram certo antes e que deverão continuar dando certo agora, mas também destaca que: liderança não significa ser o primeiro no segmento. Não adianta ser grande e não ser líder. O que importa, é que haja liderança em função de uma atividade diferenciada (ROSA, 2004).

Entendemos nesse contexto que para reformar a educação, é necessário reformar o pensamento, e a liderança passa por esse processo de reflexão. Segundo Morin (2011, p. 59), “conhecer e pensar não é chegar a uma verdade absolutamente certa, mas dialogar com a incerteza”.

E, com essa incerteza, no estado de Tocantins, iniciamos um processo de reflexão sobre a gestão de processo em 2020, baseada em comparação de dados que permitem verificar o avanço da aprendizagem em determinado período e como reavaliar a meta na busca da melhoria de indicadores de resultados. Assim, foi criado um painel com indicadores no âmbito das quatro dimensões do Projeto Político Pedagógico (pedagógica, administrativa, financeira e jurídica) com intuito de obtermos dados concretos do impacto da pandemia do Covid -19 e, também, trabalharmos a gestão por meio de dados.

A necessidade de reestruturação de vários documentos orientadores de gestão escolar como: manual de orientações das associações de apoio à escola, documento orientador do PPP em conformidade com a BNCC/DCTs, reformulação do Conselho de Classe como avaliação de rotina da escola, em três etapas distintas como forma de fortalecer a gestão democrática nas escolas, com a participação dos membros do Conselho escolar, na perspectiva de fomentar a autonomia para decidir em conjunto e buscar

alternativas num momento pandêmico que não tínhamos respostas para as perguntas e demandas.

A partir deste processo, desenvolvemos o início da proposta de formação de líderes pela plataforma Moodle, de forma síncrona pela TV SEDUC/TO e assíncrona, com objetivo de formar lideranças escolares.

A proposta estava voltada às necessidades educacionais do estado e teve por base um estudo aprofundado do Parecer CNE/CP N°: 4/2021, que estabelece uma Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar), para o Conselheiro Mozart Neves Ramos (CEB/CNE) – Relator do parecer a matriz traz uma perspectiva abrangente e capaz de atender as gestões em âmbito nacional, conforme destaque a seguir:

A matriz apresentada tem o escopo de parametrizar os diversos aspectos concernentes ao exercício da direção escolar, auxiliando na definição de políticas nacionais, estaduais e municipais, direcionadas para sua formação inicial e continuada, sua escolha, seu acompanhamento e avaliação de seu desempenho. Esse escopo geral se traduz na proposição de uma Matriz estruturada em Competências, e estas são, então, organizadas em dimensões, atribuições, práticas e ações que integram um conjunto básico de expectativas em âmbito nacional (PARECER CNE/CP N°: 4/2021).

Segundo esse Parecer, o trabalho colaborativo, faz-se necessário devido ao próprio caráter coletivo da escola, pois é uma instituição em que os educadores trabalham em funções específicas, mas precisam operar de forma conjunta, ou de outra forma, não conseguem alcançar a finalidade para qual ela existe: proporcionar ensino e aprendizagem aos alunos.

A educação básica atende crianças, adolescentes, jovens e adultos, nas suas três etapas (educação infantil, ensino fundamental e ensino médio) e nas distintas modalidades (educação escolar indígena, educação escolar quilombola, educação do campo, educação especial, educação de jovens e adultos, educação profissional, educação a distância), um universo diverso que a equipe de profissionais da escola tem que dar conta, isto é, todos os estudantes e seus familiares que estão envolvidos neste processo educativo. A coordenação desse processo cabe ao diretor escolar, que precisa ter consigo uma equipe de gestão escolar condizente com a responsabilidade da função, a complexidade, o tamanho e a localização da escola.

O TRABALHO DE MENTORIA EM TOCANTINS

Em meio aos impactos da pandemia, principalmente, no tocante aos problemas emocionais vividos pelos estudantes e servidores, surgiu a oportunidade de participar do curso de Aperfeiçoamento 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). Esse curso fez muito sentido à equipe participante, e a partir de então as formações pelo Youtube começaram ter a presença dos diretores mentores, nas quais socializavam práticas exitosas, a partir dos conhecimentos adquiridos no curso em mentoria. Assim, mediante avaliação dos encontros, percebeu-se que o interesse dos diretores era maior quando outros diretores participavam.

O Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de diretores escolares aconteceu de fevereiro a julho de 2022. Tínhamos doze diretores de escola do Tocantins, e um servidor representando a secretaria de educação do Estado, ao todo éramos treze pessoas. A proposta era que todos os diretores mentores contribuíssem no compartilhamento das aprendizagens.

O planejamento da prática formativa com os diretores mentores fez com que revivêssemos histórias de superação, e com muita escuta e liderança colaborativa foi possível partilhar as experiências e compreender que todo o país estava passando pelas mesmas dificuldades.

Compreendemos que mesmo o Brasil, sendo um país com grande dimensão territorial, ao ouvir os diretores as questões apresentadas, os problemas nas diversas regiões, erma parecidos e que a democracia deveria ser efetivamente motivada e não ensinada.

Em todas as práticas socializadas percebíamos que o sucesso de alguns diretores estava na construção coletiva, na participação da comunidade escolar, no envolvimento dos conselhos escolares. E, fomos percebendo com o passar das salas de aprendizagem da Formação em Mentoria de Diretores, que a escuta fortalecia muito os diretores escolares, que a prática do diálogo entre pares, estabelecia muitas conexões entre profissionais e estudantes, e ali abria-se para aprendizagem. Muitas vezes lembramos a trajetória de diretora escolar, conseguíamos enxergar aquilo que deu certo e o que poderia dar.

A equipe da UFSCar, trouxe à luz temáticas como sentimentos, troca de ideias, informações e impressões dos diretores, a inclusão dos envolvidos na escola, e decisões pautadas no que faz sentido para aquela comunidade escolar. Desta forma, fomos planejando a possibilidade da realização do curso em mentoria a todos os diretores escolares do Estado do Tocantins, na perspectiva de repensarem sua prática para essa nova escola que se apresenta.

Para isso, muitas reflexões foram retomadas: como aprender aquilo que a gente não sabe, por exemplo. Sabemos o que o outro não sabe? Nos tornamos humanos na relação com o outro? Só aprendemos quando o conhecimento faz sentido para o sujeito? Pensar conversas difíceis é a invenção da intenção? Sentir os sentimentos e não os negar?

Todas essas reflexões confirmam a premissa de que “[..] pensar com clareza e honestidade sobre quem você é pode ajudar a reduzir o nível de ansiedade durante o diálogo e fortalecer significativamente suas bases fácil” (LUIZ, 2021, p.165).

Enfim, podemos afirmar que, após o curso em Mentoria de Diretores Escolares e o Seminário Internacional "Mentoria de diretores: trocas de saberes e experiências entre pares", em junho de 2022, houve muita cura da afetividade e dos sentimentos.

Figura 1: Presença de Tocantins no Seminário Internacional "Mentoria de diretores: trocas de saberes e experiências entre pares"



Fonte: SEDUC/TO

E nesse caminho compreendemos que não precisamos de respostas prontas para liderar, para mentorar, e sim capacidade de dialogar com sentimentos dos outros, e por sua vez, escutando ativamente, ouvindo os ruídos. Podemos dizer que hoje, temos matéria prima própria, mas ainda não suficiente para projetarmos o Curso em Mentoria no Estado do Tocantins.

Figura 2: Diretores apresentando relatos de experiência no Seminário Internacional



Fonte: SEDUC/TO

IMPACTO DO CURSO DE MENTORIA PARA NOSSOS DIRETORES (AS)

Ao longo da formação proporcionada pela UFSCar, nossos horizontes foram se abrindo diante de várias possibilidades concretas, no sentido de avançarmos e oportunizarmos essa formação para todos os diretores escolares da rede estadual de ensino.

Para isso, foi apresentado o desenho didático aos treze diretores mentores, (sendo doze que já concluíram o curso, e uma diretora está cursando nesses anos de 2023), aos Técnicos e Diretores Regionais da Educação, no primeiro encontro formativo do Curso de aperfeiçoamento em mentoria de diretores escolares do estado do Tocantins, que está ocorrendo neste mês de março de 2023.

Quadro 1. Proposta da SEDUC/TO

Público-Alvo	Meta Física
Diretores de Unidades Escolares	502
Coordenadores Pedagógicos	700
Técnicos das DREs	13
Técnicos da Seduc	12
Total	1.227

Fonte: Próprias autoras, 2023

A meta é formar 100% dos diretores de unidades escolares da Rede Pública Estadual de Ensino, assim como 100% dos coordenadores pedagógicos das unidades escolares da Rede Pública Estadual de Ensino.

Desta forma, replicaremos as salas de aprendizagem, de forma que elas aconteçam por meio da plataforma Moodle, de forma síncrona e assíncrona, com a mesma metodologia da UFSCar, mas com a cara da SEDUC. O curso será ofertado aos 500 diretores escolares do estado, 700 coordenadores pedagógicos e doze técnicos da SEDUC.

Na perspectiva que, a modernidade exige gestores mais dinâmicos, criativos e capazes de interpretar as exigências de cada momento e de instaurar condições mais adequadas ao trabalho na escolar, pois um diretor motivado, com habilidades em liderança, impacta diretamente nos resultados dos estudantes.

A adesão ao Programa está contemplada no Módulo PAR 4, do Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle (Simec), para atender às demandas da gestão escolar em seus diversos contextos e de efetivar a mentoria de diretores escolares no Estado do Tocantins.

A proposta de formação tem como base a Meta 22 do Plano Estadual de Educação -PEE que trata da efetivação da Gestão democrática.



Quadro 2: A formação em Mentoria de Diretores em dez módulos

Módulo	Objeto de Conhecimento/Conteúdos	Carga	Público	Estratégia
Módulo 1 - Mentoria de diretores e a busca da escuta ativa e a cultura colaborativa	-Definição e metodologia da mentoria de diretores; -Seleção e formação de diretores; -Desenvolvimento da cultura colaborativa; - Atenção às diferenças; - Escuta ativa.	18 horas	Diretores, coordenadores pedagógicos, técnicos das DREs e Seduc.	Google Meet e plataforma Moodle
Módulo 2 -Bases técnicas e teóricas na mentoria de diretores	- Trocas inspiradoras de diferentes profissionais; -Narrativas pessoais e profissionais; -Registro documental reflexivo e aprendizagem de feedback escrito; - Diagnóstico da escola e identificação dos principais desafios.	18 horas	Diretores, coordenadores pedagógicos, técnicos das DREs e Seduc.	Google Meet e plataforma Moodle
Módulo 3 - Comunicação e as relações interpessoais	- Escuta ativa nas relações; -Ferramentas de diálogos; -Conversas difíceis; -Bases do feedback oral; -Comunicação não violenta; -Ciclo das estações; -Desafios da escola; -Plano na mentoria; -Perfis dos profissionais da escola.	18 horas	Diretores, coordenadores pedagógicos, técnicos das DREs e Seduc.	Google Meet e plataforma Moodle
Módulo 4 - Violências sociais escolares: o desafio das relações cotidianas	-Compreensão dos tipos de violências; -Violências extra e intraescolar; -Processo de invisibilização das violências na escola; -Conflitos escolares; - Ciclos de violências, sujeitos no ciclo da violência; - Mediação de conflitos; - Sofrimento emocional.	17 horas	Diretores, coordenadores pedagógicos, técnicos das DREs e Seduc.	Google Meet e plataforma Moodle
Módulo 5 - Saberes dos diretores e a cultura colaborativa	-Aprender a ser humano; -Desejo de saber; -Produção de sentido; -Informações, saberes e conhecimentos; -Balanço dos saberes dos diretores; - Práticas escolares democráticas; -Cultura colaborativa; -Perspectiva do projeto de si e do projeto de vida.	18 horas	Diretores, coordenadores pedagógicos, técnicos das DREs e Seduc.	Google Meet e plataforma Moodle
Módulo 6 - Gestão financeira e as demandas de infraestrutura na escola	-Recursos públicos disponíveis na e para a escola; -Trabalhos colaborativos e participativos; -Transparência e ética no uso do dinheiro público; -Prestações de contas; -PDDE Interativo; -Democratização do acesso a informação.	18 horas	Diretores, coordenadores pedagógicos, técnicos das DREs e Seduc.	Google Meet e plataforma Moodle



Módulo 7 - As figuras do aprender de diretores e a Escola-Outra	-Projetos de uma Escola-Outra - Relação com o saber; -Produção de sentidos de duas escolas municipais paulistas (Ensino Fundamental Educação Infantil); -As figuras do aprender dos educadores e estudantes.	18 horas	Diretores, coordenadores pedagógicos, técnicos das DREs e Seduc.	Google Meet e plataforma Moodle
Módulo 8 - Projeto Político Pedagógico e a Pedagogia de Projetos	- Elaboração do Plano Político Pedagógico; - Processo democrático e participativo; -Etapas do PPP na mentoria; - Diagnóstico da escola; -Levantamento de desafios; - Hipóteses de soluções; - Plano Na mentoria (PNM) de diretores.	18 horas	Diretores, coordenadores pedagógicos, técnicos das DREs e Seduc.	Google Meet e plataforma Moodle
Módulo 9 - Avaliação de aprendizagem, institucional e de larga escala	- Três modalidades de avaliação; -Avaliação do ensino e aprendizagem; -Avaliação institucional; -Avaliação externa; -Processo contínuo, cumulativo e sistemático; -O caráter diagnóstico e prognóstico da avaliação.	18 horas	Diretores, coordenadores pedagógicos, técnicos das DREs e Seduc.	Google Meet e plataforma Moodle
Módulo 10 - Liderança do diretor de escola	-Habilidades profissionais do líder; -Incentivo ao trabalho colaborativo; - O gestor como líder das relações interpessoais na escola; -Liderança educacional compartilhada e distribuída; - Visão estratégica e atuação integrada; -Gerenciamento de riscos e gestão das contingências.	18 horas	Diretores, coordenadores pedagógicos, técnicos das DREs e Seduc.	Google Meet e plataforma Moodle
Carga Horária Total		179 horas		

Fonte: SEDUC/TO

Os módulos terão uma estrutura/organização pedagógica dentro de uma formação continuada em mentoria de diretores escolares, e acontecerão totalmente online (com atividades síncronas e assíncronas).

Para finalizar queremos compartilhar alguns relatos dos diretores escolares que participaram da formação oferecida pela UFSCar e que se sentiram impactados, começamos com a fala da Diretora Adelson Bezerra, da Escola Estadual Rui Barbosa, do município Gurupi/TO: que diz “refletir sobre a escola outra, foi um dos momentos mais marcantes na minha atuação como gestor escolar”.

Foi muito significativo para nossos gestores o contato com diretores de vários estados do Brasil, e, por isso, compartilhamos abaixo alguns dos feedbacks que recebemos:

“Já exercitávamos a escuta ativa, mas as abordagens sobre diálogo de sentimentos, fez muito sentido pra mim, como diretor de escola”.

(Bruno Rodrigues Rosa, diretor Escola Estadual Girassol de Tempo Integral Regina Siqueira campos, do município de Nova Rosalândia, Regional de Paraíso/TO).

"Refletir sobre como aprendemos e a relação com o saber, modificou o

meu pensamento”.

(Dilma Jossyane R.de A. Gomes, do Município de Santa Maria, da Regional Pedro Afonso/TO).

Vivemos um tempo de muitas reflexões sobre a vida profissional, mas, também, sobre a nossa própria vida. Segundo Bondía (2022), “[...] A experiência é o que nos passa, o que nos acontece, o que nos toca.” (p. 21)

A formação em Mentoria de diretores escolares oferecida pela UFSCar, despertou o autoconhecimento profundo, com terapias formativas, vividas em ambientes de aprendizagem coletiva.

Isso parece estranho para você? Mas, foi isso que aconteceu. Exercitamos o melhor e o pior de nós. Refletimos profundamente sobre os **invisibilizados na escola**, e que não estes, por vezes, não são inclusos em nosso “todo”. Percebemos que os estudantes marcados pelas diferenças têm sido encarados como um trabalho a mais e não como atribuições da gestão, ou melhor começamos a entender que a escola, a educação é um dos direitos fundamentais dos estudantes.

REFERÊNCIAS

BONDÍA, J. L. Notas sobre a experiência e o saber da experiência. **Revista Brasileira de Educação**, n. 19, 2002.

BRASIL. **Parecer CNE/CP 4/2021 - Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar)**. Brasília: MEC, 2021. BRASIL.

LÜCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. São Paulo: Editora Vozes Limitada, 2012.

LUIZ, M. C. (Org.). **Mentoria de diretores escolares: formação e contextos educacionais no Brasil**. São Carlos: SEaD-UFSCar, 2021. p. 135-178.

LUIZ, M. C. (Org.). **Mentoria de diretores de escola: orientações práticas**. São Carlos: Pedro & João Editores, 2022. Disponível em: <<https://www.gepesc.ufscar.br/publicacoes/livros>>. Acesso em 05 de março, 2023.

MORIN, E. A cabeça bem-feita. **Rio de Janeiro: Bertrand Brasil**, v. 99, 2000.

ROSA, C. **Gestão estratégica escolar**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

VALERIEN, J.; DIAS, J. A. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento**. São Paulo: Cortez, 1993.