

AS DINÂMICAS ORGANIZACIONAIS DO CURSO DE APERFEIÇOAMENTO E MENTORIA DE DIRETORES ESCOLARES E A ATUAÇÃO DO APOIO TEÓRICO-TÉCNICO

THE ORGANIZATIONAL DYNAMICS OF THE SCHOOL PRINCIPAL TRAINING
AND MENTORING COURSE AND THE ROLE OF THEORETICAL AND
TECHNICAL SUPPORT

Jaqueline Gomes Nunes¹

Brenda Rosana Goulart²

RESUMO: O papel de atuação dos profissionais de Apoio Teórico-Técnico mostra-se fundamental na condução das dinâmicas do Curso de Aperfeiçoamento e Mentoria de Diretores Escolares, analisada a partir de três eixos de atuação. Nas atividades síncronas, primeiro eixo, o Apoio Teórico-Técnico atua como garantidor da intencionalidade pedagógica, fomentando a cultura colaborativa, articulando teoria e prática e mediando debates. A equipe formada por professores licenciados e com experiência na Educação Básica mostrou-se importante para a condução do pequeno grupo de maneira empática e teoricamente fundamentada, fortalecendo vínculos e reduzindo a evasão através do acompanhamento pedagógico personalizado. A proposição de liderança, segundo eixo, emerge da prática da relatoria. Tal prática acontece no momento que um cursista assume o papel de representante do curso e realiza a síntese da discussão do grupo. A atuação do Apoio Teórico-Técnico guia os relatores para manter o foco na atividade e na criação de estratégias para superar a resistência em assumir essa posição. Por fim, nas atividades assíncronas, o Apoio Teórico-Técnico mostrou-se fundamental como suporte dos cursistas, auxiliando no acesso à plataforma, solucionando dúvidas e elaborando *feedbacks* qualificados. Conclui-se que a atuação do Apoio Teórico-Técnico foi a base para a efetivação do curso em ambiente *online*.

Palavras-chave: Diretores Escolares; Formação Continuada; Cultura colaborativa; Escuta Ativa; Formação em Mentoria de Diretores Escolares

ABSTRACT: The role of Theoretical-Technical Support professionals is fundamental in conducting the dynamics of the School Principal Improvement and Mentoring Course, analyzed from three areas of activity. In synchronous activities, the first axis, Theoretical-Technical Support acts as a guarantor of pedagogical intentionality, fostering a collaborative culture, articulating theory and practice, and mediating debates. The team of teachers with experience in Basic Education proved to be important in leading the small group in an empathetic and theoretically grounded manner, strengthening bonds and reducing dropout rates through personalized pedagogical support. The leadership proposal, the second axis, emerges from the practice of reporting. This practice occurs when a student takes on the role of course representative and summarizes the group's discussion. The Theoretical-Technical Support guides the rapporteurs to stay focused on the activity and create strategies to overcome resistance to taking on this position. Finally, in asynchronous activities, Theoretical-Technical Support proved to be fundamental in supporting students, assisting them in accessing the platform, answering questions, and providing qualified feedback. It can be concluded that Theoretical-Technical Support was the basis for the effectiveness of the online course.

¹Jaqueline Gomes Nunes, Mestra em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, jaquelinegomesnunes@gmail.com.

²Brenda Rosana Goulart, Licenciada em Pedagogia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, goulartbrendaa@gmail.com.

Keywords: School Managers; Continuing Education; Collaborative culture; Active Listening; Training in Mentoring of School Principals.

CONTEXTUALIZAÇÃO DA EXPERIÊNCIA

O Curso de Aperfeiçoamento e Mentoria de Diretores Escolares, desenvolvido pela parceria entre a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e a Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC) constitui-se como uma política formativa de educação continuada com foco no desenvolvimento profissional dos gestores escolares que atuam diretamente nas escolas e nas redes de ensino do país, na busca pelo fortalecimento das funções estratégicas que envolvem a liderança e a tomada de decisões frente aos desafios organizacionais do contexto das instituições de ensino. Dessa forma, a estrutura promovida em um ambiente virtual de aprendizagem e a articulação de aulas e atividades síncronas e assíncronas promovem um movimento de interlocução capaz de proporcionar a dinâmica adequada aos tempos e espaços das rotinas desses profissionais, além de contribuir para o exercício da escuta ativa e da cultura colaborativa entre os pares.

Nessa estrutura curricular, são previstos encontros síncronos semanais, com duração de 3 horas, em que as direções e técnicos atuantes nas secretarias de educação se encontram para refletir e problematizar os desafios da gestão educacional nos âmbitos social, político, econômico e cultural. A base desses saberes parte de suas experiências e trajetórias, que se alinham por olhares distintos e identificação e pertencimento frente às demandas que se desenham nas relações cotidianas das comunidades escolares. Diante do exposto e dado o número elevado de participantes por aula (cerca de 200 cursistas), a organização dos tempos dentro de cada encontro e a intencionalidade de cada momento são fundamentais para que o processo de escuta ativa e partilha de conhecimentos se efetive.

Assim, a organização dos encontros se dá em três etapas distintas que se relacionam para alcançar os objetivos promovidos por cada sala de aprendizagem. Na primeira hora, os cursistas são acolhidos e participam da exposição dos conceitos fundantes das salas de aprendizagem, na qual os professores vinculados à universidade, trazem concepções teóricas e práticas sobre diferentes temas que envolvem a gestão educacional. Já no segundo momento proposto (segunda hora da programação do curso), esses diretores e técnicos de secretaria são divididos por grupos dentro da própria aula síncrona e direcionados para salas, com aproximadamente 20 cursistas, para a realização da atividade síncrona direcionada ao objetivo da aula ministrada no primeiro momento do encontro. Esse momento é de muita relevância para o processo, pois na partilha com os pequenos grupos, todos os membros presentes têm a possibilidade de trazer os aspectos relevantes e de suas realidades para a partilha com o coletivo. A escuta ativa, o respeito ao tempo de fala e a sistematização de ideias coletivas são pontos importantes desse processo que visa o acolhimento e a expressividade de cada participante, sendo necessária a condução por parte do profissional de apoio teórico-técnico.

Nesse sentido, o Apoio Teórico-Técnico tem um papel relevante para a mediação



da dinâmica, garantindo que os objetivos da atividade sejam alcançados. Também a garantia que todos os participantes possam contribuir dentro de suas experiências e promover reflexões sobre a qualificação dos processos inerentes à suas atuações profissionais na escola ou no âmbito da secretaria de educação do município e estado que representam. Devido a essa especificidade da atividade síncrona com o pequeno grupo, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul contou, em sua oferta do segundo semestre do ano de 2025, com profissionais de Apoio Teórico-Técnico vinculados à área da educação, em sua maioria com atuação na educação básica e em equipes diretivas de escolas de Porto Alegre e região metropolitana.

A construção de um grupo de Apoio Teórico-Técnico com tal perfil profissional, parte da intencionalidade de garantir um espaço qualificado de trocas. Tendo em vista que esses profissionais podem desenvolver sua formação e experiência pedagógica, de modo a contribuir para a dinâmica da cultura colaborativa, para além do controle do tempo de fala dos participantes, mas agregando com a habilidade de articular as contribuições dos sujeitos presentes para o alcance dos objetivos centrais de cada sala de aprendizagem.

Ao descrever a interação desses espaços para as atividades realizadas dentro do curso com gestores escolares, esse relato busca contribuir para a compreensão do papel dos profissionais de Apoio Teórico-Técnico, com a proposição da liderança e no entendimento das dinâmicas síncronas como dispositivos pedagógicos que promovem o crescimento profissional de todos os participantes dos grupos de aprendizagem, bem como formadores na interlocução dos participantes com as atividades assíncronas no ambiente virtual de aprendizagem, corroborando para um conjunto de práticas continuada que promovem a capacitação desses profissionais para o exercício das práticas de gestão da escola pública.

A fim de atingir tal objetivo, este texto, para além desta introdução, está organizado em quatro sessões. A primeira, discorre acerca dos encontros síncronos e sua relação com a cultura colaborativa e como ela atua como um dispositivo pedagógico. Em seguida, há uma discussão sobre como o perfil de liderança do gestor é desenvolvido ao ser representante do pequeno grupo. Logo após, é relatado o papel das atividades assíncronas e a interação do Apoio Teórico-Técnico com os cursistas. Finaliza-se com as considerações finais.

DINÂMICA SÍNCRONA COMO DISPOSITIVOS PEDAGÓGICOS

A cultura colaborativa acontece por meio de atividades propostas por alguém e aderida pelo restante do grupo, não surgindo voluntariamente (Luiz, 2022), mas consiste no trabalho intencional para atingir um objetivo em equipe. Desse modo, o Apoio Teórico-Técnico contribui para a construção da cultura colaborativa dentro do pequeno grupo, já que é o responsável pela condução das falas e aderência à proposta, visando a problematização dos contextos escolares dos cursistas. Ou seja, o Apoio Teórico-Técnico garante a intencionalidade das propostas no pequeno grupo e a sistematização da metodologia do curso. Isto garante o trabalho colaborativo, que consiste na parceria de todos a fim de atingir um objetivo comum (Luiz, 2024).



RELATO DE EXPERIÊNCIA

O pequeno grupo deve ser um espaço que tem como objetivo realizar a relação entre a teoria, o compartilhamento de situações e a problematização do contexto escolar, visando construir soluções coletivas para os desafios encontrados na gestão escolar. Isto mostra a importância da aprendizagem entre os pares, e de como as pessoas aprendem ao se relacionarem e interagirem com seus colegas (Luiz, 2022). A mediação do pequeno grupo é realizada pelo Apoio Teórico-Técnico e acontece para além do controle de tempo. Ela visa fomentar que os cursistas realizem relações entre suas falas e a proposta de ações baseadas na aula expositiva do professor anteriormente. Também, ao ouvir diferentes gestores escolares nos pequenos grupos, se reconhece que todos podem contribuir para aquela situação em debate, sendo necessária a mediação para a efetivação da escuta ativa (Luiz, 2024).

Já que o Apoio Teórico-Técnico precisa estar atento a diferentes fatores internos e externos das falas dos cursistas que podem fazer com que se escape do objetivo do encontro. Por fim, por ser uma equipe formada por professores contribui para uma profundidade na compreensão das dinâmicas e práticas escolares, como também da teoria educacional, colaborando para uma mediação qualificada das discussões nos pequenos grupos.

A presença do Apoio Teórico-Técnico tem como papel construir um vínculo e pertencimento de grupo, além do acompanhamento pedagógico personalizado dos cursistas. Desse modo, há uma diminuição da evasão de um curso online, já que o Apoio Teórico-Técnico conhece os contextos de cada cursista, interage semanalmente com eles de maneira síncrona e assíncronas, via mensagens de texto e e-mail, realizando uma busca ativa constante. O pertencimento do grupo faz parte do desenho metodológico do curso, já que visa superar a solidão do diretor (Luiz, 2022), algo comum na realidade brasileira. A partir desse contexto, o curso é um local de acolhimento e de partilha de práticas, de modo a criar uma rede de apoio entre pares.

O acompanhamento pedagógico personalizado visa que o cursista não se sinta desamparado em relação às atividades do curso, o que poderia levar a desistência. Assim, o Apoio Teórico-Técnico é responsável pelo o controle da presença e busca ativa dos participantes, além da comunicação de avisos e respostas a dúvidas, também a informação individual da recuperação de cada sala para cada cursista.

O curso permite ao cursista aprender sobre novas metodologias, como a cultura e trabalho colaborativo, como também ferramentas práticas para ampliar o letramento digital crítico e pedagógico dos gestores. Tais ferramentas são vistas pelo o uso da plataforma de videoconferência e do ambiente virtual de aprendizagem, como também o uso de outros aplicativos nas atividades propostas no pequeno grupo, como a construção de mapas colaborativos e nuvens de palavras.

Além disso, o ambiente digital está presente no debate sobre na sala de aprendizagem sobre a Escola Conectada e Cidadania Digital, onde, além de conhecer os procedimentos e informações acerca das tecnologias digitais, visou compreender as relações sociais e as novas tecnologias. Como também a discussão sobre a Política Pública voltada à educação digital, materializada através do Programa Estratégia Nacional de Escolas Conectadas.

PROPOSIÇÃO DE LIDERANÇA PROFISSIONAL

A cultura colaborativa acontece em grupo e de modo sistemático ao decorrer do tempo, com a necessidade de responsabilização compartilhada das aprendizagens do grupo (Luiz, 2022). Nesse sentido, a organização das dinâmicas síncronas que constituem o curso de Mentoria de Diretores traz consigo uma base teórica pautada na Relação com o Saber (RcS), descrita por Charlot (2000), que conta com a proposição formativa de que é inerente ao ser humano a aprendizagem pelo convívio com os demais, a partir desses saberes compartilhados. Dessa forma, a participação em um curso de formação continuada que promove momentos de autorreflexão, autoconhecimento e fomenta a cultura colaborativa, proporciona uma leitura de realidade capaz de ampliar a visão desses atores em sua atuação na gestão escolar.

Destaca-se, nesse sentido, a importância de uma escuta ativa, sistemática e que contemple a visão do coletivo sobre o tema proposto por cada dinâmica em sua respectiva sala de aprendizagem. Assim, a primeira etapa da organização da atividade síncrona dos pequenos grupos conta com a proposição de uma liderança que terá o papel de promover a sistematização das reflexões apontadas por todos os participantes do grupo. Para além da apresentação e do registro posterior na retomada ao grande grupo (terceiro momento da aula), o exercício da relatoria exige que o cursista identifique os elementos centrais dos discursos que corroborem para o alcance do objetivo de cada atividade.

Ao iniciar a atividade síncrona, o Apoio Teórico-Técnico terá um papel fundamental em propor e incentivar a representação a cada encontro. Com a experiência vivenciada no curso, percebemos o quanto a manifestação espontânea por parte dos cursistas se torna difícil por diferentes fatores relatados que vão desde a limitação da conexão de internet (que limita em diferentes momentos a interação entre os pares) até o receio de se expor ao grande grupo. Dessa forma, cabe ao Apoio Teórico-Técnico definir os critérios para a escolha dos relatores a cada semana e reforçar a importância da dinâmica para além de uma atividade de aula, mas para o exercício de uma habilidade indispensável para a função que esses sujeitos ocupam dentro dos espaços escolares.

Os diretores(as) escolares são agentes que representam a administração da escola com a responsabilidade última pela instituição, ou seja, ele é uma peça chave para garantir que a instituição cumpra com seus objetivos (Paro, 2010). Nesse sentido, cabe a esses profissionais conduzir os processos de gestão de modo a inspirar o coletivo para as proposições de um plano de ação efetivo. A esse respeito, Lück (2009) destaca que a competência associada à liderança e a organização do trabalho dos demais profissionais presentes na escola precisam seguir orientações que promovam a reflexão e a autoavaliação constante.

Nessa perspectiva, ao se dispor para a relatoria do grupo, os profissionais experienciam a liderança ao encontro dos propósitos de referência da Relação com o Saber (RcS) e da cultura colaborativa, inspirando os pares no compartilhamento de suas experiências e reflexões que se materializam em uma sistematização democrática e alinhada ao que o coletivo espera enquanto representação. Essa experiência desacomoda e apresenta ganhos pedagógicos, visto que nos momentos posteriores à relatoria dos

grupos, os participantes demonstram o sentimento de liderança presente pelo dever cumprido junto ao coletivo.

Além disso, ao mesmo tempo que o cursista exerce a função de liderança na representatividade de um grupo, o Apoio Teórico-Técnico também se apresenta nessa mesma proposição de papel, quando conduz, orienta e viabiliza o debate entre os demais participantes. A gestão de tempo e a retomada aos objetivos principais da atividade são fundamentais para que o relator elabore uma representação que contemple as principais reflexões coletivas citadas. Assim, é papel do ATT criar um ambiente acolhedor de escuta ativa, que valorize as trajetórias e saberes dos gestores para que todos os presentes se sintam parte do processo e se disponham ao exercício da cultura colaborativa. O colocar-se à frente às situações-problema, o revisitar o próprio contexto e o compartilhar sem receio só ocorre quando os participantes se sentem em um ambiente seguro, respeitoso e que acolha democraticamente todas as contribuições.

AS DINÂMICAS ASSÍNCRONAS E SEU PAPEL FORMATIVO

As atividades assíncronas estão relacionadas às salas de aprendizagem, assim, cada sala de aprendizagem tem uma atividade assíncrona a ser realizada. As salas de número ímpar são sempre questionários avaliativos, sendo que o cursista tem três tentativas no questionário, prevalecendo sempre a maior nota alcançada. Já nas salas de número par as atividades assíncronas são fóruns avaliativos, e para atingir a nota máxima (10,0), o cursista precisa responder a comanda da atividade e realizar mais dois comentários nas postagens e respostas de seus pares.

Além das propostas avaliativas (fórum e questionários), há também a disposição de materiais relacionados à sala de aprendizagem, como o texto para a leitura e a apresentação utilizada pelo professor. Nas atividades dos fóruns, em específico, a dinâmica de mural além de ser um espaço de compartilhamento de reflexões, permite a interação entre os participantes do pequeno grupo, que podem ter acesso e interagir com as postagens dos colegas.

Esse momento individual no qual cada cursista deve destinar uma parte do seu tempo para realização é fundamental para a articulação e a acomodação das reflexões como um fechamento das propostas promovidas pela aula. Dessa forma, o papel do Apoio Teórico-Técnico é fundamental para acompanhar a trajetória dos cursistas na realização das atividades, auxiliando os mesmos nas dificuldades e elaborando os *feedbacks* necessários para a qualificação dos processos avaliativos.

Sobre a realização das atividades assíncronas destacamos o papel formativo do Apoio Teórico-Técnico nesse suporte, com lembretes frequentes, explicações mais detalhadas e a elaboração de tutoriais para além dos já disponíveis na plataforma. Em nossa experiência, percebemos que há uma diferença na compreensão das atividades quando são explicadas a partir dos tutoriais gerais já dispostos na plataforma e tutoriais de gravação de tela organizados diretamente pelo Apoio Teórico-Técnico responsável pelo grupo. Entendemos que o vínculo de confiança estabelecido ao longo do processo corrobora para que os participantes construam a identidade de um grupo, que apesar de ser constituído por membros de diferentes regiões do país, torna-se referência em um

espaço dialógico e empático para a cultura colaborativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este relato de experiência teve como objetivo compreender o papel dos profissionais de Apoio Teórico-Técnico na concretização da metodologia do Curso de Aperfeiçoamento e Mentoria de Diretores Escolares, articulando três eixos de atuação: as dinâmicas síncronas do encontro como dispositivos pedagógicos; proposição da liderança construída nos encontros síncronos; e as relações do Apoio Teórico-Técnico no acompanhamento das atividades assíncronas.

No primeiro eixo, foi argumentado que a presença do Apoio Teórico-Técnico visa garantir a intencionalidade e a implementação da metodologia do curso, de modo a efetivar o trabalho e a cultura colaborativa em grupo. Também que sua presença faz com que seja possível realizar a relação entre a teoria e a partilha das práticas dos diferentes contextos escolares, guiando o debate para a construção de possíveis soluções coletivas. A equipe formada por professores licenciados contribui para um olhar empático e reflexões aprofundadas teoricamente, além de que ser formado em licenciatura acarreta no conhecimento de diferentes ferramentas que podem ser úteis nos momentos da condução do pequeno grupo. Por fim, a atuação do Apoio Teórico-Técnico contribui para a construção do vínculo com o grupo e com o pertencimento, como também o acompanhamento pedagógico personalizado dos cursistas. Tais campos de ação corroboram para a diminuição da evasão do curso, mostrando um delineamento metodológico relevante para cursos online.

A proposição de liderança, segundo eixo, acontece quando o cursista necessita ser o relator do grupo, identificando os elementos centrais das falas dos diretores para alcançar o objetivo da atividade. Tal vivência faz com que os gestores educacionais experimentem a liderança do grupo a partir das diferentes relações com o saber e da cultura colaborativa. A condução do Apoio Teórico-Técnico visa orientar as falas dos cursistas de modo a não fugir do objetivo proposto. Além disso, por conta de diferentes fatores, há um receio dos cursistas em ser o relator, assim, cabe ao Apoio Teórico-Técnico construir um ambiente e criar diferentes estratégias para fomentar a relatoria.

As atividades assíncronas, como eixo final, é a destinação do tempo do diretor para o estudo dos materiais das salas de aprendizagem, como textos e apresentações realizadas, sendo um momento essencial para a consolidação das aprendizagens. O Apoio Teórico-Técnico mostra-se essencial no auxílio dos cursistas no acesso e na realização das atividades. Já que auxilia os cursistas em possíveis dificuldades, elabora *feedbacks* para a qualificação do processo avaliativo, e por criar ferramentas didáticas para auxiliá-los na plataforma.

Em suma, o relato de experiência demonstra que o Apoio Teórico-Técnico ultrapassa a função de apenas um tutor, caracterizando como um elemento de efetivação da metodologia no Curso de Aperfeiçoamento e Mentoria de Diretores escolares. No encontro síncrono, o Apoio Teórico-Técnico garante a intencionalidade pedagógica e fomenta a liderança e colaboração ao guiar o debate entre teoria e prática. No eixo assíncrono, esse apoio se apresenta no auxílio técnico, na elaboração de *feedbacks* para a

qualificação do processo avaliativo e na criação de ferramentas didáticas (tutoriais para o uso do ambiente virtual de aprendizagem) que facilitam a efetivação das aprendizagens individuais.

Assim, a ação do Apoio Teórico-Técnico em todas as fases do curso é constitutiva do curso e que faz estabelecer o vínculo e a construção de sentimento e pertencimento do grupo, isto sugere corroborar para a baixa evasão, mostrando a eficácia desse delineamento metodológico para formações *online*.

REFERÊNCIAS

CHARLOT, B. **Da relação com o saber**: elementos para uma teoria. Tradução de Bruno Magne. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

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

LUIZ, M. C. **Formação de diretores de escola**: uma proposta em mentoria. São Carlos, SP: Pedro & João Editores, 2024. Disponível em: https://pedroejoaoeditores.com.br/wp-content/uploads/2024/10/EBOOK_Formacao-de-diretores-de-escola.pdf. Acesso em: 29 nov. 2025.

LUIZ, M. C. **Mentoria de diretores de escola**: orientações práticas. São Carlos, SP: Pedro e João Editores, 2022. Disponível em: https://pedroejoaoeditores.com.br/wp-content/uploads/2022/05/EBOOK_Mentoria-de-diretores-de-escola.pdf. Acesso em: 29 nov. 2025.

PARO, V. H. **Qualidade do ensino**: a contribuição dos pais. São Paulo: Xamã, 2000.