

PROGRAMA MENTORIA DE DIRETORES ESCOLARES: FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS?

Victória Almeida Corrêia Porto Praça
Universidade de Brasília (UnB)
portovictoria1@gmail.com

INTRODUÇÃO DO PROBLEMA

A liderança na gestão é tida como elemento central da eficácia escolar, capaz de mobilizar pessoas, organizar a rotina e contribuir veemente para o bom planejamento e andamento de ações na escola. Ela emerge como fator intraescolar, variável relevante na construção de questões objetivas e subjetivas da rede, como formação, recursos e clima da escola, mas conecta-se com os fatores extraescolares, tais quais escolaridade, acesso aos direitos sociais e situação econômica. (Oliveira; Paes de Carvalho, 2018)

Em continuidade à linha de pesquisa de amparo, compreende-se a liderança transformacional como uma forma vivaz, direcionada e empoderada pela gestão democrática, isto é, fomentada pelo exercício da legitimidade do poder, da participação popular e da acessibilidade de direitos vinculados à escola, mas, complexa e dificilmente traduzida, sem o desenvolvimento de competências, habilidades, atitudes e, por fim, o devido amparo informativo e formativo necessário. (Fonseca; Bernal, 2023)

O diretor, tal qual protagonista desse sistema multifacetado, personifica o modelo de gestão e pode transpor para o coletivo as normativas, as crenças e à aceitabilidade ética de condutas, bem como, o caráter enfático da (não) aplicação de um projeto-político pedagógico. (Oliveira, 2009; Pinto et al, 2019)

Nesse contexto, o presente construto busca compreender como o Programa Mentoria de Diretores Escolares pode incentivar a formação de gestores como líderes transformacionais, capazes de projetar influências positivas (ou negativas) nos resultados educacionais alcançados.

DESENVOLVIMENTO

O programa Mentorias de Diretores Escolares é executado pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar/SP), com apoio da Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC), e possui foco na formação, nos contextos educacionais e nas orientações práticas para a efetividade das ações de gestão. (Luiz, 2021) Existe uma preocupação com a construção da identidade individual e coletiva do diretor, associando os processos instrutivos- não apenas ao repasse do conhecimento, mas ao pertencimento, à visualização de demandas nubladas e à diminuição da frustração dos envolvidos.

O legado individual do gestor pode transcender as barreiras do privado, mobilizar pessoas e orientar modelos de atuação, desse modo, pode facilitar o desempenho dos estudantes, criar um melhor relacionamento com professores, alunos, famílias e colaboradores, baseado na escuta ativa e, ainda, estimular o processo de institucionalização da avaliação escolar e da preocupação assídua com o controle de qualidade dos meios e resultados obtidos. (Fonseca; Bernal, 2023; Pinto et al, 2019)

A proposta metodológica foi desenvolvida, em 2020, pela UFSCar de modo colaborativo, a partir do diálogo com dez estados brasileiros, os quais foram representados por diretores e secretarias. (Luiz, 2023). A iniciativa foi organizada e fomentada pelo Grupo de Estudos e Pesquisa em Educação, Subjetividade e Cultura (GEPESC/UFSCar) e pela Coordenação Geral de Formação de Gestores e Técnicos da Educação Básica da Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (CGFORG/DICAP/SEB/MEC). (Luiz, 2023)

De modo expresse, os e-books formalmente disponíveis nas mentorias apontam para o processo de formação de lideranças transformacionais. A centralidade da discussão sobre formação inicial e continuada dos atores buscou solidificar um espaço de construção e aprendizagem conjunta entre os diretores, com a criação de uma nova metodologia (métodos, técnicas e ferramentas) e a utilização da tecnologia para aproximação de participantes. (Luiz, 2021)

A sistematização do modelo interativo e autoinstrucional de diretores adotou o conceito de mentoria transformadora, isto é, aquela consolidada a partir do relacionamento e da troca de vivências em um processo horizontal de integração, capaz de gerar sinergia entre os atores e propor múltiplas resoluções para os diversos problemas da gestão escolar, do cotidiano e fora dele. Essa constituição está alinhada com o desenvolvimento profissional dos participantes e a noção de múltiplas funções assumidas pelo diretor. (Luiz, 2023)

O desenho formal da implementação do programa considerou, desde a sua origem, o caráter plural para a escolha dos estados brasileiros participantes do projeto-piloto, ao levantar nuances históricas, culturais e numericamente diversas das localidades brasileiras. A testagem e a

validação ocorreram em dois momentos, o primeiro com a formação de mentoria de diretores e, o segundo, com mentoria na prática, realizados, respectivamente, em 3 meses e 10 meses, nos seguintes estados: Pará e Rondônia, da região Norte; Ceará, Pernambuco e Rio Grande do Norte, da região Nordeste; Mato Grosso e Goiás, da região Centro-Oeste; Rio de Janeiro e São Paulo, da região Sudeste; e, Santa Catarina, da região Sul. (Luiz, 2023)

A estruturação do programa e a sua aplicação oportunizam a gestão democrática, amparada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394/96, quando o líder é capaz de tornar-se modelo e referência a ser seguido, guiado por uma visão transcendente de mundo, capaz de incentivar a aprendizagem, a criatividade, a autonomia, sem distanciar-se da justiça social. O líder transformacional é capaz de provocar uma consideração diferenciada no tratamento dos grupos de indivíduos, composta pela equidade e pela gestão eficaz do conhecimento e da aprendizagem. (Fonseca; Bernal, 2023; Dias *et al*, 2022)

CONCLUSÕES

O Programa de Mentoria de Diretores Escolares institui-se como importante instrumento emancipatório no processo decisório, como catalisador da mudança e facilitador do acesso à informação destinada à gestão.

No entanto, tal qual instrumento, as mentorias, de modo isolado, não são capazes de redesenhar o sistema ou atestar a formação de líderes e administradores aptos a planejar, executar, verificar ou ajustar. Outros aspectos complexos vinculados à projeção de resultados dessas políticas são expostos na avaliação posterior de Luiz(2022) e interferem, em diferentes níveis, no envolvimento dos participantes e nas entregas realizadas por eles, como: cultura organizacional, questões político-pedagógicas, subjetividade dos atores envolvidos, violências e especificidades contextuais da escola.

A efetividade do papel democrático do diretor, em seu papel transformacional, não deve ser confundida com o heroísmo cego, livre de infraestrutura e de um projeto de sociedade. Longe disso, a reconstrução da educação pela instituição de um imaginário social responsável é conduzida por ações executadas a partir de planos e preparada para ecoar em diferentes gerações e construções políticas.

REFERÊNCIAS

DIAS, S. L.; ROCHA, C. M.; GRANGEIRO, R. DA R. Estilos de liderança transformacional e transacional: uma análise de gênero. *Revista de Carreiras e Pessoas*, v. 12, n. 3, p. 478–498, 2022.

LUIZ, M.C.(Org.). *Mentoria de diretores escolares: formação e contextos educacionais no Brasil*. São Carlos: SEaD-Editora, 2021. Disponível em: <<https://www.gepesc.ufscar.br/publicacoes/livros>>. Acesso em: 04 de fevereiro de 2024

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 04 de fevereiro de 2024

LUIZ, M. C. MENTORIA DE DIRETORES ESCOLARES: UMA FORMAÇÃO PARA A EDUCAÇÃO BRASILEIRA. *Cadernos da Pedagogia*, v. 17, n. 37, 1 abr. 2023.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. As políticas educacionais no governo LULA – rupturas e permanências. *Porto Alegre: RBPAE*. V.25, n.2, p. 197-209, 2009.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; PAES DE CARVALHO, Cynthia. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro, v. 23, p. 1-18, 2018.

PINTO, V. R. R. et al. Avaliação da influência da liderança transformacional do diretor de escola sobre o desempenho dos alunos: Análise a partir de microdados da Prova Brasil. *Education Policy Analysis Archives*, v. 27, p. 102, 2019.

FONSECA, L. R. da ; BERNAL, E. C. Desenvolvimento de líderes transformacionais com visão pós-heroica: : uma perspectiva de implementação da gestão democrática nas escolas de educação básica. *Revista Ponto de Vista*, [S. l.], v. 12, n. 3, p. 01–20, 2023. DOI: 10.47328/rpv.v12i3.15793. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/RPV/article/view/15793>. Acesso em: 3 fev. 2024.