



# MENTORIA DE DIRETORES DE ESCOLA: ORIENTAÇÕES PRÁTICAS

Maria Cecília Luiz (org.)

**MENTORIA**  
**DE DIRETORES DE ESCOLA:**  
**ORIENTAÇÕES PRÁTICAS**



**MENTORIA**  
**DE DIRETORES DE ESCOLA:**  
**ORIENTAÇÕES PRÁTICAS**

Maria Cecília Luiz (org.)

São Carlos, 2022

## Copyright © Autoras e autores

Todos os direitos garantidos. Qualquer parte desta obra pode ser reproduzida, transmitida ou arquivada desde que levados em conta os direitos das autoras e dos autores.

---

**Maria Cecília Luiz [Org.]**

**Mentoria de diretores de escola: orientações práticas.** São Carlos: Pedro & João Editores, 2022. 187p. 16 x 23 cm.

**ISBN: 978-65-5869-837-1 [Impresso]  
978-65-5869-849-4 [Digital]**

**DOI: 10.57195/9786558698494**

1. Mentoria. 2. Educação. 3. Escola. I. Título.

---

CDD – 370

**Ficha Catalográfica:** Hélio Márcio Pajeú – CRB - 8-8828

**Revisão Linguística:** Marina Gimenez Parra e Vanessa Aparecida de Oliveira

**Editoração Eletrônica:** Jéssica Veloso Morito

**Identidade Visual e Capa:** Jéssica Veloso Morito

**Editores:** Pedro Amaro de Moura Brito & João Rodrigo de Moura Brito

### **Conselho Científico da Pedro & João Editores:**

Augusto Ponzio (Bari/Itália); João Wanderley Geraldi (Unicamp/ Brasil); Hélio Márcio Pajeú (UFPE/Brasil); Maria Isabel de Moura (UFSCar/Brasil); Maria da Piedade Resende da Costa (UFSCar/Brasil); Valdemir Miotello (UFSCar/Brasil); Ana Cláudia Bortolozzi (UNESP/Bauru/Brasil); Mariangela Lima de Almeida (UFES/Brasil); José Kuiava (UNIOESTE/Brasil); Marisol Barenco de Mello (UFF/Brasil); Camila Caracelli Scherma (UFFS/Brasil); Luis Fernando Soares Zuin (USP/Brasil).



**Pedro & João Editores**

[www.pedroejoaoeditores.com.br](http://www.pedroejoaoeditores.com.br)

13568-878 – São Carlos – SP

2022

# SUMÁRIO

Prefácio .....	07
Apresentação .....	11
1. Mentoria de diretores: escuta ativa e a cultura colaborativa.....	17
2. Bases técnicas e teóricas na mentoria de diretores .....	39
3. Saberes dos diretores e a cultura colaborativa .....	65
4. Comunicação e as relações interpessoais.....	79
5. As figuras do aprender de diretores e a Escola-Outra .....	99
6. Projeto Político Pedagógico e a mentoria de diretores.....	117
7. Liderança do diretor de escola.....	135
8. Gestão financeira e a infraestrutura da escola .....	145
9. Avaliação Educacional e a Gestão escolar .....	159
10. Violências escolares e sociais: o desafio das relações cotidianas.....	173
Biografia dos autores .....	185



# PREFÁCIO

O livro que agora se apresenta reflete a continuidade e o aprofundamento de uma linha de trabalho que Maria Cecília Luiz e sua equipa vêm desenvolvendo em torno da formação dos diretores escolares. Assim, são já duas as obras publicadas sobre a formação de diretores, nas quais assume centralidade a problemática da mentoria, tal como os seus títulos indicam: **Mentoria de diretores escolares: formação e contextos educacionais no Brasil** (2021) e **Mentoria e diretores de escolas: orientações práticas** (2022), ambas publicando o trabalho da Universidade Federal de São Carlos, no estado de São Paulo.

Merece destaque a forma original e pertinente como a problemática da mentoria é abordada, uma vez que, em ambas as obras, esta não surge de modo autónomo, mas, sim, sempre em intersecção com outras problemáticas de idêntica importância para a formação inicial e contínua dos atores da organização escolar.

De modo particular, na presente obra, surgem outras problemáticas associadas à mentoria, tais como: cultura colaborativa, comunicação, projeto político-pedagógico, liderança, gestão financeira, avaliação educacional e violências várias em contexto escolar.

Problemáticas essas de uma grande complexidade, revelando a especificidade da escola enquanto organização, e o seu conhecimento e interpelação podem constituir-se em contributos e desafios para todos aqueles profissionais da educação que almejam uma conceção democrática de escola pública.

As problemáticas emanam então de uma forma enquadrada em salas de aprendizagem, em relação às quais se pretende uma dupla abordagem. Por um lado, a sua inscrição, ainda que breve, em perspectivas teóricas e, por outro lado, a apresentação de um conjunto de pistas para a ação (processos, métodos e técnicas de trabalho), no âmbito de cada uma das problemáticas, de modo a apoiar o exercício da gestão da escola. Esboça-se, assim, um eventual quadro de dialética entre teoria/prática.



Não obstante o contributo subjacente a esta abordagem, extravasamos a própria obra e, nesse âmbito, não pudemos deixar de prestar atenção ao seu contexto de origem: o programa de formação Mentoria de Diretores Escolares, desenvolvido em 2022, programa esse desenvolvido na sequência de um anterior, o projeto Mentoria e Cooperação em Gestão Escolar: Gestor Mentor, desenvolvido em 2021, promovido pela Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC), em parceria com a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

Assim, no quadro do referido programa, consideramos que aos seus responsáveis e formadores são colocados desafios, até para se continuar a (re)pensar a formação contínua dos atores escolares. Desde logo, exige-se-lhes que se constituam em vigilantes críticos relativamente aos dois caminhos que esta formação pode tomar: ou esta formação se constitui numa oportunidade de confronto com uma visão mais global, consignando a gestão da escola ao campo político da educação escolar, ou, pelo contrário, se se trata de uma formação despolitizada, insularizada numa perspectiva técnica da gestão das escolas.

De modo mais específico, o quadro da primeira perspectiva mencionada, mais reflexiva, assume particular destaque se a formação fomenta a capacidade de análise crítica das possibilidades e limites de uma abordagem de natureza mais processual e técnica. Proporcionar esta análise crítica significa romper com uma suposta neutralidade política-ideológica que não tem qualquer respaldo em contributos do pensamento educacional crítico e a que os processos, métodos e técnicas de gestão não são alheios.

Ainda, a pretexto desta obra e do seu contexto de origem, outras questões se me colocam e, na minha ótica, merecem ser objeto de reflexão. Desde logo, registo uma estranheza quanto ao facto de esta formação ser realizada fora do contexto académico.

Será de questionar se a universidade não apresenta, nos contextos brasileiro e internacional, um património nesse domínio, sendo possível aliar a investigação e a ação, com contributos para uma formação de carácter reflexivo relativamente à gestão da escola pública.

Para além desta interrogação relativa a uma eventual sobreposição entre os cursos levados a cabo pela universidade e este programa de formação, parece também estar-lhe subjacente uma conceção parcelar e fragmentada da formação dos atores escolares, nomeadamente dos diretores de escolas. Afigura-se-nos, desse modo, ser uma formação não inscrita em processos prolongados e sólidos do ponto de vista teórico e empírico, de modo a tornar a formação contínua aprofundada e sustentável.

Num exercício de análise crítica sobre esta oportunidade de formação, penso que não nos podemos furtar a estas questões. Inevitavelmente, as respostas dadas por diferentes protagonistas suscitarão novos debates, trazendo para o cerne da discussão visões e interesses divergentes, a que será necessário continuar a responder com um amplo debate e negociação, estes apenas possíveis numa sociedade democrática, a que não são alheios os esforços da escola, nomeadamente da sua gestão, para a sua concretização.

É justamente este potencial da escola que não podemos perder e ao qual a formação deve continuar a dar um significativo contributo.

Braga, abril de 2022  
Fernanda Martins