



ANAIS

# DIRETOR EM FOCO: FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS

---

PRODITEC

Maria Cecília Luiz  
Alba Valéria Baensi da Silva  
Aline Cristina de Souza  
Cláudia Alencar Lopes  
Jéssica Veloso Morito  
Larissa de Fátima Fedalto  
Maria Carolina Rosa Orlando Barbosa  
Maria Helena de Aguiar Bravo  
Renata Pierini Ramos  
Suzana Grimaldi Machado  
(Organizadoras)

# **DIRETOR EM FOCO: FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
05, 06 e 07 novembro de 2025 – Brasília/ DF, Brasil

São Carlos  
2025

# **DIRETOR EM FOCO: FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

II SIMPÓSIO INTERNACIONAL

Realizado em 05, 06 e 07 novembro de 2025 na cidade de Brasília/DF.

## **COMISSÃO ORGANIZADORA**

Profa. Dra. Maria Cecília Luiz  
(Coordenação Geral)

## **REVISÃO COMISSÃO CIENTÍFICA**

Profa. Dra. Maria Cecília Luiz  
Profa. Dra. Alba Valéria Baensi da Silva  
Profa. Dra. Aline Cristina de Souza  
Profa. Dra. Maria Helena de Aguiar  
Bravo

## **REVISÃO**

A revisão ortográfica é de inteira  
responsabilidade dos autores.

## **PLANEJAMENTO GRÁFICO, CAPA E DIAGRAMAÇÃO**

Jéssica Veloso Morito

Todos os arquivos aqui publicados são de inteira responsabilidade dos autores e coautores, e pré-autorizados para publicação. Os textos refletem as opiniões dos seus autores e não as do grupo realizador do evento ou de sua comissão organizadora.

**DISTRIBUIÇÃO GRATUITA**

## FICHA CATALOGRÁFICA

### 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; Alba Valéria Baensi da Silva; Aline Cristina de Souza; Cláudia Alencar Lopes; Jéssica Veloso Morito; Larissa de Fátima Fedalto; Maria Carolina Rosa Orlando Barbosa; Maria Helena de Aguiar Bravo; Renata Pierini Ramos; Suzana Grimaldi Machado [Orgs.]

Diretor em foco: formação e desafios cotidianos. São Carlos: Autores, 2025. [Livro Eletrônico]. – Brasília/DF.

**RECURSO DIGITAL FORMA DE ACESSO:** World Wide Web  
**FORMATO:** PDF.

Mentoria. 2. Educação. 3. Prática Inspiradora. I. Título.

CDD – 371.37

## REALIZAÇÃO



MINISTÉRIO DA  
EDUCAÇÃO

## SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO .....	6
FORMAÇÃO DIALÓGICA E GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CURSO DE MENTORIA (PRODITEC/UNIR): COMUNICAÇÃO, COMBATE À VIOLÊNCIA E GESTÃO DEMOCRÁTICA EM MOVIMENTO .....	7
A EXPERIÊNCIA FORMATIVA DE GESTORES ESCOLARES, ENCONTROS UNIVERSIDADE – ESCOLA .....	10
MENTORIA DE DIRETORES ESCOLARES DE TERESINA (PI): RELATOS DE EXPERIÊNCIA .....	14
A CULTURA COLABORATIVA NA FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES: APROXIMAÇÕES E REFLEXÕES A PARTIR DO PRODITEC/UFRGS .....	17
ENTRE SABERES E PRÁTICAS: MOBILIZANDO APRENDIZADOS NA GESTÃO DO PRODITEC/UFCG .....	20
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO EM MENTORIA DE GESTORES ESCOLARES DA UFU .....	23
OS DESAFIOS DAS COODENAÇÕES DO CURSO DE APERFEIÇOAMENTO EM MENTORIA DE GESTORES ESCOLARES NA UFU .....	26
REFLEXÕES DE UMA ESTAGIÁRIA: VIVÊNCIAS E EXPERIÊNCIAS NO CURSO DE APERFEIÇOAMENTO EM MENTORIA DE DIRETORES ESCOLARES .....	29
PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: ENTRE O PLANEJADO E O VIVIDO .....	32
CRIATIVIDADE NO ENCONTRO SÍNCRONO E A LINGUAGEM POÉTICA SE FAZ PRESENTE .....	35
VIVÊNCIAS FORMATIVAS E A IMPORTÂNCIA DA ESCUTA ATIVA NO CURSO DE MENTORIA DE DIRETORES. ....	37
REFLEXÕES SOBRE NOSSOS FAZERES E SABERES NO CURSO DE MENTORIA DE DIRETORES ESCOLARES .....	40
A PERMANÊNCIA DE CURSISTAS NO CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE GESTORES ESCOLARES: DESAFIOS E RESULTADOS QUANTITATIVOS PARCIAIS .....	43
PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO (PPP): REFLEXÕES A PARTIR DO CURSO DE MENTORIA PARA DIRETORES .....	46
CONJECTURAS ACERCA DO IMPACTO DO CURSO DE MENTORIA DE DIRETORES ESCOLARES NA PRÁTICA PROFISSIONAL: UMA EXPERIÊNCIA NA FURG .....	48
DO CURSO MENTORIA DE DIRETORES ESCOLARES À FORMAÇÃO EM REDE: UMA ABORDAGEM TEÓRICO E METODOLÓGICA DE AMPLO ALCANCE .....	51
FORMAÇÃO CONTINUADA E FORTALECIMENTO DA GESTÃO COLABORATIVA EM JAÚ/SP .....	54
GESTÃO DEMOCRÁTICA QUALIFICADA .....	57
O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA PROMOÇÃO DE ATIVIDADES PEDAGÓGICAS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A FEIRA DO EMPREENDEDORISMO EM UMA ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL .....	59
DA ADEÇÃO À PRÁTICA: O CURSISTA COMO AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO .....	62
INTERDISCIPLINARIDADE E EDUCAÇÃO SOCIOAMBIENTAL: PRÁTICAS PEDAGÓGICAS E PROTAGONISMO ESTUDANTIL NO CENTRO EDUCACIONAL 203 DO RECANTO DAS EMAS .....	65
FORMAÇÃO CONTINUADA E FORTALECIMENTO DA GESTÃO COLABORATIVA EM JAÚ/SP .....	68
OS DESAFIOS DA LIDERANÇA DE DEPARTAMENTO: DA SUPERVISÃO PEDAGÓGICA E ADMINISTRATIVA PARA UMA PERSPECTIVA DO MENTORIA .....	71
A FORMAÇÃO DE DIRETORES E A LEITURA NA EDUCAÇÃO INFANTIL .....	74
GESTORES QUE TRANSFORMAM: FORMAÇÃO PARA INCLUSÃO E GESTÃO DEMOCRÁTICA EM ESCOLAS DE TEMPO INTEGRAL .....	78
A MENTORIA DE DIRETORES COMO ALAVANCA PARA A TRANSFORMAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR: RELATO DE EXPERIÊNCIA NO INSTITUTO ESTADUAL SENO FREDERICO LUDWIG (RS) .....	81
FORTALECENDO A GESTÃO ESCOLAR ATRAVÉS DA MENTORIA E LIDERANÇA EDUCACIONAL .....	84
INCLUSÃO E ACESSIBILIDADE NO CURSO DE APERFEIÇOAMENTO EM MENTORIA DE GESTORES ESCOLARES DA UFU .....	87
BUSCANDO CAMINHOS PARA UMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE EVIDENCIADAS EM MENTORIA DE DIRETORES ESCOLARES .....	90
A CONSTRUÇÃO PARTICIPATIVA DO PROJETO POLÍTICO- PEDAGÓGICO NA EMEB PROFESSORA DALILA GALLI: DA TEORIA À PRÁTICA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA .....	92
PARCERIA UNIVERSIDADE E MUNICÍPIO NIO ENFRENTAMENTO DOS DESAFIOS PARA CONSTRUÇÃO DE AMBIENTE FORMATIVO PARA GESTORES .....	96

DO MENTORIA À GESTÃO COLABORATIVA: OS DIFERENTES TIPOS DE SABERES NA CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO .....	99
ACREDITAR, PERTENCER, FLORESER: TRAVESSIA PARA A INCLUSÃO: UMA REALIDADE NA E. FRANCISCO MENEZES FILHO, PARA ALÉM DA LEGISLAÇÃO. ....	102
MONTANDO O QUEBRA-CABEÇA DA NOSSA HISTÓRIA, ENTRE SABERES E MEMÓRIAS .....	105
O REGIMENTO ESCOLAR E AS ALTERAÇÕES REALIZADAS EM UMA ESCOLA DE TEMPO INTEGRAL PARA A CONSTRUÇÃO DE UM AMBIENTE ACOLHEDOR E FOCADO NA EQUIDADE .....	107
CÍRCULO DE ESTUDOS DARCY RIBEIRO .....	110
ESCOLA QUE PROTEGE - CUIDANDO DA SAÚDE MENTAL DOS ESTUDANTES DO ENSINO FUNDAMENTAL EM ITAMARAJÚ-BA .....	113
GESTÃO E FORMAÇÃO CONTINUADA: CAMINHOS PARA A TRANSFORMAÇÃO EDUCACIONAL .....	116
DA REALIDADE À FORMAÇÃO: A IMPORTÂNCIA DE PERSONALIZAR O CURSO DE GESTÃO ESCOLAR COM BASE NAS VIVÊNCIAS LOCAIS .....	119
QUANDO NASCE UMA ESCOLA? .....	122
MENTORIA PARA GESTÃO: UMA EXPERIÊNCIA EM PORTO SEGURO, NA BAHIA .....	125
DEMOCRACIA E GESTÃO ESCOLAR: PARTICIPAÇÃO ATIVA DO CONSELHO ESCOLAR NAS ESCOLAS DOS ANOS INICIAIS DE RIO LARGO/AL .....	128
ENTRE PARES E PRÁTICAS: SEMINÁRIO DE DIRETORES DA REDE ESTADUAL DO PARANÁ COM FOCO NA APRENDIZAGEM .....	131
RELATO DE EXPERIÊNCIA: ESCUTA, REFLEXÃO E ALINHAMENTO PEDAGÓGICO NA COORDENAÇÃO TÉCNICA DA SEMED DE ALTO DO RODRIGUES/RN .....	134
FÓRUM DE DIRETORES DE QUEIMADOS: UMA EXPERIÊNCIA PARA O FORTALECIMENTO DA GESTÃO ESCOLAR E DA PRÁTICA DEMOCRÁTICA .....	138
O ATT COMO MEDIADOR DE VÍNCULOS NA FORMAÇÃO CONTINUADA DE DIRETORES E TÉCNICOS ESCOLARES DO PRODITEC/UFPA .....	141
O MONITORAMENTO COMO UMA PRÁTICA COLABORATIVA: RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA NO PRODITEC/UFPA/PA .....	144
A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR EM RIO LARGO: ENTRE A FORMAÇÃO, O MÉRITO E O DESEMPENHO .....	147
COLÓQUIOS DE GESTÃO EDUCACIONAL: FORMAÇÃO, DIÁLOGO E DEMOCRACIA NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE FLORESTA-PE .....	150
MENTORIA NA GESTÃO ESCOLAR: CAMINHOS PARA A INOVAÇÃO E APRIMORAMENTO DA PRÁTICA GESTORA .....	153
FORMAÇÃO EM MENTORIA DE GESTORES: A EXPERIÊNCIA DE REPLICAÇÃO NO MUNICÍPIO DE GUARAPARI (ES) .....	157
QUANDO A ESCOLA OUVI: ACOLHIMENTO DOCENTE E RECOMPOSIÇÃO DA APRENDIZAGEM .....	160
PROGRAMA DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PARA GESTORES ESCOLARES: UM PERCURSO FORMATIVO NA REDE MUNICIPAL DE IPATINGA .....	163
PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS E EDUCAÇÃO AMBIENTAL NA ESCOLA MUNICIPAL EVALDO SALLES .....	166
PREFEITURA MUNICIPAL DE ALAGOINHAS/BA: ESCOLA MUNICIPAL ERALDO TINOCO DE MELO .....	169

## **APRESENTAÇÃO**

A divulgação de saberes e a democratização do acesso ao conhecimento apresentado no Simpósio Internacional integram o compromisso do Grupo de Estudos e Pesquisa em Educação, Subjetividade e Cultura (GEPESC), da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), com a produção e a socialização de conhecimentos no campo da educação.

Os anais eletrônicos aqui publicados reúnem trabalhos, práticas e experiências compartilhadas no II Simpósio Internacional Diretor em Foco, constituindo-se como registro das reflexões produzidas em torno da formação, da gestão escolar e da troca de saberes entre pares.

Esta publicação reafirma a importância de ampliar o acesso ao conhecimento e de fortalecer o diálogo entre universidade, escola e redes de ensino, contribuindo para a formação continuada e para o desenvolvimento de práticas comprometidas com a educação pública de qualidade.

As Organizadoras  
2025



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **FORMAÇÃO DIALÓGICA E GESTÃO DEMOCRÁTICA NO CURSO DE MENTORIA (PRODITEC/UNIR): COMUNICAÇÃO, COMBATE À VIOLÊNCIA E GESTÃO DEMOCRÁTICA EM MOVIMENTO**

Bruno de Oliveira Figueiredo  
Eliéte Zanelato

### **OBJETIVO**

Analisar a experiência formativa desenvolvida na integração das Salas 4, 5 e 6 do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, evidenciando como a comunicação, o enfrentamento das violências e a revisão do Projeto Político-Pedagógico (PPP) contribuíram para o fortalecimento da gestão democrática nas escolas participantes do PRODITEC/UNIR.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Diretores, vice-diretores e técnicos de secretarias municipais de educação de diversas regiões do país, cursistas do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares ofertado pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR).

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

A formação de gestores escolares exige o desenvolvimento de competências comunicativas e relacionais que possibilitem lidar com conflitos, violências e desafios cotidianos presentes nas escolas. O Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, ofertado no âmbito da parceria entre a Secretaria de Educação Básica do MEC (SEB) e as universidades federais, integra um esforço nacional voltado à qualificação da gestão escolar e à consolidação de práticas democráticas nas redes públicas de ensino. A experiência aqui relatada faz parte desse movimento coletivo e reúne cursistas de diferentes regiões do país, que compartilham vivências e refletem sobre o papel da comunicação, da convivência e da construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP) na promoção de escolas mais humanas e participativas. A integração das Salas 4, 5 e 6 expressa essa perspectiva formativa, ao articular os eixos da comunicação, da convivência e da gestão democrática em consonância com a função social da escola pública e com a concepção de formação emancipatória que orienta a atuação da Universidade Federal de Rondônia (UNIR) no PRODITEC.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

A ação foi implementada no âmbito do Programa de Formação Continuada para Diretores Escolares e Técnicos da Educação (PRODITEC), uma parceria entre a Secretaria de Educação Básica do MEC (SEB) e as universidades federais. A experiência aqui apresentada refere-se à turma vinculada à Universidade Federal de



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

Rondônia (UNIR), que desenvolveu atividades formativas em formato remoto, com participação de cursistas de diferentes regiões do país. O curso foi conduzido por docentes, mentores e colaboradores da equipe da UNIR, responsáveis pela organização pedagógica, acompanhamento das salas temáticas e sistematização das experiências vivenciadas durante o processo formativo.

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

O curso foi estruturado em salas temáticas interdependentes. As Salas 4, 5 e 6 abordaram, respectivamente, as dimensões relações interpessoais e comunicação, violências e contextos escolares e projeto político-pedagógico (PPP) e gestão democrática. A integração dessas salas constituiu um eixo formativo comum, que articulou afetividade, comunicação e ação política no exercício da gestão escolar.

Metodologicamente, trata-se de um relato de experiência com abordagem qualitativa, fundamentado na perspectiva dialógica e colaborativa da mentoria entre pares (LUIZ, 2022). As atividades foram desenvolvidas por meio de círculos de diálogo e da construção coletiva de nuvens de palavras, utilizadas como recurso metodológico e simbólico para o diagnóstico e a reflexão sobre os desafios comunicativos, os conflitos e as violências presentes no cotidiano das escolas.

A técnica das nuvens de palavras, inspirada na pesquisa colaborativa e na escuta ativa, possibilitou a expressão coletiva dos sentimentos e desafios enfrentados pelos gestores. As palavras mais recorrentes, como diálogo, empatia, escuta, conflito e colaboração, tornaram visível o discurso plural dos participantes e serviram de base para a reflexão sobre as relações interpessoais e a ressignificação do PPP como documento vivo.

### **RESULTADOS DA AÇÃO**

Resultados e Impactos (qualitativos e quantitativos), caso tenha para compartilhar (qualitativos e quantitativos). Os resultados revelaram transformações cognitivas, emocionais e organizacionais nas práticas de gestão escolar. Os participantes demonstraram ampliação da escuta empática, fortalecimento da comunicação dialógica e reconhecimento do conflito como oportunidade formativa (CHRISPINO, 2007). A metodologia das nuvens de palavras funcionou como um espelho simbólico do pensamento coletivo, promovendo processos de catarse, empatia e reconstrução de sentidos.

Destaca-se, ainda, a ressignificação do Projeto Político-Pedagógico, compreendido não mais como documento burocrático, mas como instrumento de planejamento participativo e de afirmação da autonomia escolar (VEIGA, 1995). A Comunicação Não Violenta (ROSENBERG, 2003), trabalhada ao longo da formação,



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

foi incorporada como prática cotidiana, reforçando o diálogo, a convivência ética e a corresponsabilidade no ambiente escolar.

De modo geral, a integração das salas consolidou uma experiência formativa que uniu teoria e prática, emoção e razão, individual e coletivo, reafirmando o papel da universidade pública na formação de sujeitos críticos e comprometidos com a transformação social e com o fortalecimento da gestão democrática.

### **REFERÊNCIAS**

AZEVEDO, A. G. Novos desafios de acesso à justiça: novas perspectivas decorrentes de novos processos de resolução de disputas. In: SILVA, L. A. G. (Org.). Mediação de conflitos. São Paulo: Atlas, 2013.

BARROSO, J. A autonomia das escolas: uma ficção necessária. Revista Portuguesa de Educação, Universidade do Minho, Braga/Portugal, v. 17, n. 2, p. 49-83, 2004.

CHRISPINO, A. Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro, v. 15, n. 54, p. 11-28, jan./mar. 2007.

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: 5 jan. 2024.

ROSENBERG, M. B. Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. 2. ed. São Paulo: Editora Ágora, 2003.

VEIGA, I. P. A. (org.). Projeto político - pedagógico da escola: uma construção possível. Campinas: Papirus, 1995.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **A EXPERIÊNCIA FORMATIVA DE GESTORES ESCOLARES, ENCONTROS UNIVERSIDADE – ESCOLA**

Débora Medeiros do Amaral  
Suzane da Rocha Vieira Gonçalves  
André Lemes da Silva

### **OBJETIVO**

Valorizar a experiência formativa de gestores escolares, vivenciada no curso de aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, evidenciando o diálogo entre universidade e escola como espaço fundamental de construção coletiva de saberes e de escuta sensível dos técnicos administrativos em educação. Busca-se, assim, ressaltar a importância desses encontros na transformação de concepções e práticas educativas, fortalecendo vínculos e promovendo aprendizagens que atravessam da educação básica ao ensino superior.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Gestores Escolares e Profissionais da Educação

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

A realização de encontros formativos, proporcionados no Curso de aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, promoveu para além da experiência formativa aos profissionais da secretaria e aos diretores escolares, encontros formativos entre universidade e escola. O grupo de profissionais que atuam no desenvolvimento do curso é em sua quase totalidade Técnicos Administrativos em Educação com formação em licenciaturas diversas e experiência profissional em contextos escolares. O encontro entre os profissionais da universidade e os profissionais da educação básica constitui uma ação fundamental para a compreensão da educação brasileira em toda a sua diversidade. A experiência nos fez perceber que esses espaços coletivos favorecem o diálogo, a escuta sensível e o reconhecimento de que o conhecimento pedagógico se constrói a partir das experiências cotidianas dos sujeitos que vivem e fazem a escola. Nessa perspectiva, autores como Nilda Alves (2001) e Ferraço (2003) destacam que os cotidianos escolares são territórios de invenção, resistência e criação, nos quais se produzem saberes singulares que ultrapassam as prescrições formais e os modelos hegemônicos de ensino. Ao compreender os cotidianos como campos de formação e produção de conhecimento, reconhece-se o valor das práticas vividas por gestores, professores, técnicos e estudantes como elementos constitutivos da escola e da educação brasileira. Assim, os encontros formativos tornam-se espaços privilegiados de reflexão e construção coletiva, promovendo a articulação entre teoria e prática e possibilitando a emergência de novas formas de ser e fazer educação. Dessa maneira,



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

reforça-se a necessidade de criar e sustentar esses espaços de diálogo e escuta, capazes de transformar concepções e práticas educativas da educação básica ao ensino superior, fortalecendo uma educação pública crítica, inclusiva e comprometida com a vida.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

A experiência formativa desenvolveu-se em espaços virtuais, por meio de salas no Google Meet, com duas edições do curso já concluídas e uma ainda em andamento, reunindo técnicos administrativos em educação, profissionais de secretarias municipais e estaduais de educação, além de gestores escolares de diferentes regiões do Brasil. Esses encontros, realizados semanalmente, envolveram mais de mil profissionais da educação, configurando um amplo e diverso espaço de diálogo e troca de saberes sobre as escolas e seus cotidianos. Nos encontros virtuais, emergiram saberes que atravessam fronteiras geográficas e institucionais, reafirmando que a educação se constrói no diálogo, na escuta e na valorização dos cotidianos vividos

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

O esperar da escola, das práticas docentes, permite-me esperar sobre a construção de mundos outros, que são construídos dia a dia na escola. Penso que se pudéssemos olhar para além das ausências, as escolas de Educação Básica, em especial as públicas, poderiam nos ensinar muito sobre quem podemos ser no mundo que temos (Amaral, 2022).

Nossa ação se move no esperar da escola, das práticas docentes, o que nos permite esperar sobre a construção de pedagogias outras, que se constroem dia a dia nos espaços educativos. Inspirados por essa perspectiva, vivenciamos a experiência formativa do Curso de Aperfeiçoamento que aconteceu em formato online. Os encontros virtuais se configuram como espaços de escuta, partilha e construção coletiva. O curso tem por objetivo sistematizar e consolidar uma metodologia nacional para a mentoria de diretores escolares, pautada na cultura colaborativa, na escuta ativa e na valorização dos saberes da experiência. Com base na compreensão de que essas práticas não surgem espontaneamente, buscou-se construir intencionalmente espaços de formação horizontal, onde o diálogo e a confiança entre os participantes favorecessem a partilha de desafios, estratégias e soluções. Cada encontro proporciona reflexões sobre a gestão escolar em contextos diversos, marcados por transformações sociais, econômicas e culturais que exigem novos olhares e saberes dos gestores. As interações vividas a cada edição criam uma teia de compartilhamentos, marcada pelo exercício da reflexão e do relato, que é uma potente ação de formação. Para além do encontro com os cursistas, destacamos os encontros da coordenação pedagógica e das



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

profissionais que atuam como apoio técnico-teórico (ATT). Estes encontros são fundamentais,

pois, para além da apropriação conceitual dos temas das 10 salas de aprendizagem, é neste tempo/espço que podemos deixar ecoar e reverberar as vozes da escola. Essas vozes nos ensinam sobre nossas possibilidades de ser e fazer educação no cotidiano acadêmico, revelando a potência das práticas que se constroem nas margens, nas brechas e nos gestos simples que sustentam o esperar freiriano. A experiência do curso reafirma a escola como espaço de resistência, criação e esperança. Mais do que uma formação, são encontros entre mundos que se reconhecem, um convite a olhar para além das ausências e perceber que, em cada prática cotidiana, pulsa a possibilidade de reinventar a educação — da educação básica ao ensino superior — por meio da escuta, da colaboração e da partilha de saberes.

### **RESULTADOS DA AÇÃO**

Os resultados qualitativos da ação evidenciam o fortalecimento de uma rede nacional de diálogo e trocas entre profissionais da educação básica e do ensino superior. A troca de experiências entre gestores de diferentes regiões do país tem possibilitado uma visão ampliada da educação brasileira, revelando tanto a diversidade quanto os desafios que atravessam os contextos escolares. O curso tem contribuído para o reconhecimento e valorização dos gestores escolares, destacando suas múltiplas funções, responsabilidades e desafios, bem como o valor dos saberes construídos nos cotidianos escolares. A prática da escuta ativa e da cultura colaborativa tem se mostrado transformadora, promovendo um sentimento de pertencimento e a compreensão mais profunda das realidades educacionais. Em termos quantitativos, a ação reúne mais de mil profissionais da educação de todos os estados brasileiros, em encontros virtuais semanais que mantêm o diálogo permanente entre pares. A metodologia em mentoria vem consolidando-se como uma proposta nacional de formação de gestores escolares. Além disso, 16 profissionais da educação superior mantêm contato constante com a educação básica, criando uma ponte efetiva entre os dois níveis de ensino. Por meio de relatos de diretores e secretários escolares, são compartilhadas percepções sobre a realidade educacional, articulando o contexto singular de cada instituição a uma compreensão macro da educação brasileira. Essa experiência configura-se como um convite à aproximação entre os diferentes contextos educativos, propondo um olhar ampliado sobre a complexidade e os desafios que atravessam a educação no país.

### **REFERÊNCIAS**

ALVES, Nilda. Decifrando o pergaminho: o cotidiano das escolas nas lógicas das redes cotidianas. In: OLIVEIRA, Inês Barbosa de; ALVES, Nilda (orgs.). **Pesquisa**



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

**nos/dos/com os cotidianos das escolas:** sobre redes de saberes. Petrópolis: DP et Alii, 2001.

DO AMARAL, D. M.; DORNELES, A. Cartas narrativas sobre cotidianos escolares: movimentos de palavras faladas e palavras escritas. **Revista Brasileira de Pesquisa (Auto)biográfica**, [S. l.], v. 7, n. 22, p. 869–884, 2022. DOI: 10.31892/rbpab2525-426X.2022.v7.n22.p869-884. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/rbpab/article/view/15106>. Acesso em: 22 out. 2025.

FERRAÇO, Carlos Eduardo. **Os cotidianos escolares e seus sujeitos:** entre redes de saberes e práticas de formação. Petrópolis: DP et Alii, 2003.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **MENTORIA DE DIRETORES ESCOLARES DE TERESINA (PI): RELATOS DE EXPERIÊNCIA**

Eusilene da Rocha Ferreira<sup>1</sup>  
Daiane Martinelle da Silva Santos<sup>2</sup>

Este trabalho apresenta o percurso formativo dos diretores escolares e técnicos de secretaria da Rede Pública Municipal de Ensino de Teresina (PI), no que tange à primeira turma do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares.

O referido curso trata-se de uma parceria realizada entre a Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC) e a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Na esteira das vivências propostas pelo Curso, cumpre aos cursistas replicarem em suas secretarias e unidades de ensino a formação recebida.

Cabe destacar, que no primeiro semestre do ano de 2023 apenas a UFSCar ofertava o Curso, oportunidade em que uma técnica e uma diretora em exercício da Secretaria Municipal de Educação (Semec), de Teresina (PI), participaram. Dito isso, destaca-se a Portaria nº 481/2024, que instidessatuiu o Programa de Formação Continuada para Diretores Escolares e Técnicos das Secretarias de Educação no âmbito da Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (Proditec/SEB/MEC). Dessa feita, no segundo semestre de 2024, mais 7 (sete) universidades ofertaram o curso e hoje somam-se 34 (trinta e quatro).

As tessituras do curso de mentoria replicado na Semec teve como resultado a organização de um livro e um e-book intitulado *Mentoria de Diretores Escolares de Teresina (PI): Relatos de Experiência*, que registra as vivências do grupo de gestores escolares e técnicos da primeira turma do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria para Diretores Escolares realizado em Teresina (PI).

<sup>1</sup> Eusilene da Rocha Ferreira, e-mail: eusilenerferreira@gmail.com, Secretaria Municipal de Educação (Semec), de Teresina (PI).

<sup>2</sup> Daiane Martinelle da Silva Santos, e-mail: daymartinelle2016@gmail.com, Secretaria Municipal de Educação (Semec), de Teresina (PI).

### **OBJETIVO**

Compartilhar as experiências dos diretores mentorados com base nas relações com o saber e nas aplicações das ferramentas empregadas em cada Sala de Aprendizagem do Curso.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Diretores, diretores adjuntos, vice-diretores e técnicos da Semec.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

Ao participar do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, o cursista assina o Termo de Adesão e sela o compromisso de implementar o Curso em sua rede de ensino. Assim, uma técnica da Semec e uma diretora em exercício participaram das dez Salas de Aprendizagem, cumpriram o compromisso assumido e responsabilizaram-se pela disseminação dos conhecimentos adquiridos.

O Mentoria de Diretores constitui uma iniciativa educativa alicerçada na escuta ativa e na cultura colaborativa, sustentada por um conjunto de saberes essenciais à gestão escolar. Para além das responsabilidades e desafios inerentes às funções técnicas e de direção, apreende-se que o mentoria deve ser conduzido com sensibilidade, estabelecendo relações horizontais entre pares (Ferreira; Santos, 2024).

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

O Curso foi replicado para os diretores e técnicos de secretaria da Semec no Centro de Formação Professor Odilon Nunes, Teresina (PI).

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

O principal elemento da ação foi replicar o Curso de mentoria. Para tanto, considerou-se adesão voluntária e ordem de inscrição como principais requisitos. O público-alvo considerado foram Diretores, diretores adjuntos, vice-diretores e técnicos da Semec. Os conteúdos trabalhados foram os referenciais teórico-metodológicos das dez salas de aprendizagem, conforme curso ofertado pela UFSCar, quais sejam: 1) Mentoria de diretores: escuta ativa e a cultura colaborativa; 2) Bases técnicas e teóricas da mentoria de

diretores; 3) Saberes dos diretores e a cultura colaborativa; 4) Comunicação e as relações interpessoais; 5) As figuras do aprender de diretores e a escola-outra; 6) Projeto político pedagógico e a mentoria de diretores; 7) Liderança do diretor de escola; 8) Gestão financeira e a infraestrutura na escola; 9) Avaliação educacional e a gestão escolar; 10) Violências escolares e sociais: o desafio das relações cotidianas (Luiz, 2022). A carga horária dos encontros presenciais foi de 30h e da formação *online* disponibilizada no Avamec foi de 180h. Importante destacar que foi impresso “o nosso DNA” no curso sem prejuízos da proposta teórico-metodológica. A técnica da Semec e a diretora foram as responsáveis pela formação, utilizaram as ferramentas propostas pelo Curso, grupos de WhatsApp, temática de ligação entre as salas de aprendizagem e a colaboração de outros pares. Entrementes, os diretores mentores replicaram para as turmas vindouras.

Para mais, poder-se-á considerar como elementos resultantes da ação principal: organização de um livro com os relatos de experiência dos cursistas da primeira turma;



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

participação do seletivo para Apoio Teórico Técnico (ATT) da Universidade Federal do Piauí.

### **RESULTADOS DA AÇÃO**

Na época da oferta do curso a Semec possuía 171 unidades de ensino, assim, foram ofertadas: 34 vagas para a primeira turma (aproveitamento de 85,2%); 30 vagas para a segunda turma (aproveitamento de 90,0%); 30 vagas para a terceira turma (aproveitamento de 83,3%) e 37 vagas para a quarta turma (aproveitamento de 81,0%). Os diretores mentores da primeira turma replicaram para as turmas subsequentes.

Registra-se que foram disponibilizados o e-book *Mentoria de diretores escolares de Teresina (PI): relatos de experiência*, para os cursistas do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares – Prodithec/UFPI, um total aproximado de um mil cursistas.

### **REFERÊNCIAS**

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 481, de 15 de maio de 2024. Institui o Programa de Formação Continuada para Diretores Escolares e Técnicos das Secretarias de Educação – Prodithec. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 maio 2024.

FERREIRA, E. R.; SANTOS, D. M. S. MENTORIA DE DIRETORES ESCOLARES DE TERESINA (PI): relatos de experiência. Parnaíba: Acadêmica Editorial, 2024.

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



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **A CULTURA COLABORATIVA NA FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES: APROXIMAÇÕES E REFLEXÕES A PARTIR DO PRODITEC/UFRGS**

Julian Silveira Diogo de Ávila Fontoura  
Mateus Saraiva

### **OBJETIVO**

Compartilhar a experiência do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares (PRODITEC/UFRGS) para o fortalecimento da gestão escolar democrática, destacando os processos de troca, apoio mútuo e construção de uma cultura colaborativa entre diretores e técnicos das redes públicas de ensino.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Diretores escolares e técnicos de secretarias de educação participantes do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, ofertado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS na oferta 2025/2.

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

No contexto do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, vinculado ao Programa de apoio técnico e financeiro à formação continuada para diretores escolares e técnicos das secretarias de educação (PRODITEC), na oferta 2025/2 da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, evidencia-se que o eixo formativo do programa ultrapassa a mera organização de um currículo prescrito ou de uma sequência de conteúdos. O curso se estrutura a partir de uma pedagogia do encontro, em que o diálogo entre os sujeitos constitui o verdadeiro núcleo formativo. É no encontro entre pares que emergem as possibilidades mais pujantes/efetivas de aprendizagem e de construção coletiva de saberes sobre a gestão escolar. Esses momentos configuram um espaço efetivo de troca, marcado pela escuta, pela partilha de experiências e até mesmo pela elaboração conjunta de estratégias para enfrentar os desafios cotidianos da direção escolar, como indica Luiz (2023). A formação deixa de ser um processo unidirecional, de “transmissão de conteúdos”, para se tornar um movimento dialógico e colaborativo, no qual cada participante se reconhece como sujeito ativo da construção de uma cultura colaborativa de apoio mútuo e de fortalecimento da gestão democrática.

Dessa forma, Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares afirma-se como um espaço formativo de construção coletiva, no qual o encontro humano e a colaboração entre pares não apenas potencializam os aprendizados individuais, mas também produzem novas formas de compreender e exercer a função diretiva, ancoradas na ética do cuidado, na escuta e na corresponsabilidade pela escola pública.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

Com o propósito de realizar uma primeira aproximação ao debate sobre a cultura colaborativa no contexto do fortalecimento da gestão democrática, a atividade foi planejada de modo articulado à dinâmica formativa semanal do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares. A proposta buscou integrar-se organicamente ao percurso do curso, compreendendo-o como um espaço dialógico, horizontal e de reflexão coletiva, em que a escuta e a troca de experiências constituem dimensões centrais do processo formativo.

Nessa perspectiva, a ação teve como foco observar as interações entre diretores escolares e técnicos de secretarias de educação em formação, atentando para como essas interações podem contribuir para o fortalecimento da gestão escolar e para a consolidação de uma cultura colaborativa nas redes públicas de ensino. Ao todo, foram observados 12 (doze) encontros. A escuta dos participantes foi realizada a partir de relatos espontâneos compartilhados antes do início das atividades didático-pedagógicas dos encontros formativos, o que permitiu captar percepções sobre suas expectativas, desafios e experiências prévias em relação ao curso.

### **RESULTADOS DA AÇÃO**

Ao longo do acompanhamento gradual das atividades, observou-se que as turmas desenvolveram uma relação empática, solidária e colaborativa de forma bastante célere. Esse processo foi favorecido pela própria organização institucional do curso, uma vez que muitos cursistas já se conheciam por integrarem a mesma rede de ensino ou Secretaria Municipal de Educação, o que possibilitou a criação imediata de vínculos de confiança, pertencimento e reconhecimento mútuo. Esta familiaridade inicial constituiu um terreno fértil para a construção de um ambiente formativo acolhedor e horizontal, no qual o diálogo e a partilha de experiências fluíram de modo espontâneo e significativo.

Durante os momentos de interação síncrona, em ambiente virtual, destacou-se o entusiasmo e a alegria dos participantes em reencontrar seus pares e compartilhar vivências. As falas evidenciaram o quanto esse reencontro ultrapassou o campo da simples convivência, configurando-se como um espaço de reafirmação de identidades profissionais e coletivas, em que diretores e técnicos se reconhecem como sujeitos de saber e de ação transformadora no interior das redes públicas de ensino.

Nos chamou a atenção o apoio recíproco estabelecido entre os cursistas. Em diferentes momentos das discussões, foi possível observar como os participantes se escutavam atentamente, validavam as experiências uns dos outros e ofereciam sugestões práticas e afetivas para o enfrentamento de desafios comuns à gestão escolar. Essa rede de apoio pedagógico e emocional tornou-se um dos elementos mais potentes



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

do processo formativo, pois promoveu confiança, corresponsabilidade e solidariedade, fortalecendo o sentido coletivo da formação.

Além disso, os cursistas demonstraram capacidade notável de mobilizar e aplicar, em seus contextos de trabalho, as reflexões construídas ao longo do curso. As trocas entre eles revelaram não apenas a assimilação teórica dos conteúdos, mas também a tradução prática das aprendizagens em ações concretas, tais como reorganização de rotinas escolares, replanejamento de reuniões pedagógicas, melhoria da comunicação com as equipes e ampliação dos espaços de escuta nas escolas. Esse movimento de transposição e ressignificação do aprendizado expressa a força da mentoria como uma estratégia formativa que articula teoria e prática de modo dinâmico e colaborativo.

A pedagogia do encontro mostrou-se concretamente materializada nas interações estabelecidas entre os participantes. O diálogo aberto, o compartilhamento de saberes e o apoio mútuo configuraram-se como práticas formativas que extrapolam o currículo formal, consolidando o caráter ético, coletivo e democrático da formação. Assim, o curso reafirma sua potência como um espaço de produção coletiva de saberes, de fortalecimento da gestão escolar e de promoção de uma cultura colaborativa, comprometida com a justiça social, a escuta sensível e o cuidado com o outro, como indica Luiz (2023).

#### **REFERÊNCIAS**

LUIZ, M. C. Mentoria de diretores escolares: uma formação para a educação brasileira. **Cadernos da Pedagogia**, v. 17, n. 37, p. 1-19, 2023.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **ENTRE SABERES E PRÁTICAS: MOBILIZANDO APRENDIZADOS NA GESTÃO DO PRODITEC/UFMG**

Kiara Tatianny Santos da Costa<sup>1</sup>  
Nayara Tatianna Santos da Costa<sup>2</sup>

### **OBJETIVO**

Refletir e partilhar como a escuta ativa e a colaboração tem mobilizado aprendizados no sentido de favorecer as vivências na gestão do PRODITEC UFGM.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Profissionais do Programa PRODITEC na UFGM: Docentes, Apoio Teórico Técnico (ATTs) e gestoras do programa na instituição.

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

Reflexão contínua do processo de formação o qual estamos envolvidos, compreendendo melhor as potencialidades e desafios coerentes com a proposta do programa.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

Durante o desenvolvimento da primeira turma do Proditec ofertada pela UFGM, no semestre 2025.2, um espaço vivo de práticas na gestão compartilhada, numa ação-reflexão-ação em que são criados e consolidados novos caminhos para o fazer na gestão.

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

Reconfigurar as relações de poder e instaurar uma cultura colaborativa na gestão do programa fortalece os laços, considerando de igual importância os tipos de saberes dos sujeitos imbricados. Nossa ação vem sendo desenvolvida ao longo do semestre 2025.2, na oferta da primeira turma do curso do Proditec na UFGM, a partir da articulação das ações realizadas pelas coordenações no formato online, para a efetivação do programa nesta universidade. Uma formação continuada que se fundamenta nas trocas que os profissionais fazem entre si; realidade em outros países, inclusive como política pública implementada na Coreia, Inglaterra, EUA e Hong Kong, entre outros. Luiz destaca que “adotou-se para o Projeto de Mentoria de Diretores Escolares como definição em caráter nacional a Mentoria como um “processo interativo e dinâmico entre diferentes sujeitos que se encontram em distintos estágios da carreira, uma mentoria transformadora, com etapas de desenvolvimento da profissionalização” (LUIZ, 2023, p.6).



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

Para uma práxis participativa, argumentamos que a gestão precisa estar alicerçada numa tríade: escuta ativa, aprendizagem colaborativa e tomada de decisões, que se traduzem nas ações cotidianas articuladas. A **escuta ativa**, envolve a necessidade de ir além de ouvir as palavras ditas, mas acolher perspectivas, buscando estabelecer uma cultura de abertura ao outro. Um estudo publicado no Chile, em 2018, destacou este como o primeiro país latino americano a implementar um programa piloto de Mentoria para diretores escolares. De acordo com esta pesquisa, uma competência essencial adquirida no processo da mentoria é de ser bom ouvinte. “*In practical terms, mentors learn the relevance of being a good listener*” (ARAVENA, 2018)

A partir desse exercício, começamos a aprender com o outro, tecendo aprendizagens pautadas na **colaboração**. Para Silva (2023, p147) “a cultura colaborativa auxilia os membros de um grupo a se apoiarem e projetarem metas, a fim de que se possam atingi-las, o foco é ter uma liderança compartilhada, com confiança mútua e corresponsabilidade na condução de todas ações planejadas”.

Houve dificuldades como a utilização da ferramenta “*padlet*”, que a priori era desconhecida. A provocação de manusear em tempo real no grupo revelou um espaço de aprendizado mútuo, acionando a colaboração como estratégia de lidar com o desafio.

### RESULTADOS DA AÇÃO

Partilhamos a reflexão de que como cada um de nós, independentemente da posição que ocupamos no grupo, poderíamos colaborar entre si, convertendo desafio em aprendizado. Nesse sentido, salientamos que os termos colaboração e cooperação, comumente usados como sinônimos, não o são. Segundo Costa (2005) APUD Damiani (2008) cooperar vem de “*operare*” ressaltando sua natureza relacionada à execução, de acordo com o sistema; diferentemente de colaborar, que se direciona ao trabalho partilhado no grupo, no qual não há hierarquização, mas sim, confiança mútua e corresponsabilidade. Estamos em devir, numa constante (re) significação de nossas práticas na gestão no PRODITEC/UFMG.

### REFERÊNCIAS

ARAVENA, Felipe. **Mentoring novice school principals in Chile: What do mentors learn?** International Journal of Mentoring and Coaching in Education, 2018.

DAMIANI, M. F. Entendendo o trabalho colaborativo em educação e revelando seus benefícios. **Educar em Revista**, Curitiba, v.13, n.31, 2008. p. 213-230.

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



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

LUIZ, M C. Mentoria de diretores escolares: uma formação para a educação brasileira. **Cadernos da Pedagogia**, v.17, n.37, p.1-19, janeiro-abril/2023.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **CURSO DE APERFEIÇOAMENTO EM MENTORIA DE GESTORES ESCOLARES DA UFU**

Lucia Helena Moreira de Medeiros Oliveira  
Maria Célia Borges

### **OBJETIVO**

O objetivo do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, ofertado pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU) é formar diretores escolares e técnicos de secretarias de educação para a execução de suas múltiplas funções, com foco em situações práticas do cotidiano escolar, na perspectiva de propiciar boa comunicação por meio da escuta ativa, bem como compartilhar experiências e conhecimentos do dia a dia para avaliar e aperfeiçoar todo o processo.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

O Curso destina-se a diretores de escolas de educação básica e técnicos de secretarias de educação de todo o país. Fazem parte da ação, além dos cursistas, a equipe de coordenação, profissionais de Tecnologia da Informação ou Técnicos em Informática (Tis), os Apoio Teórico-Técnico (ATTs) e os professores das Salas de Aprendizagem.

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

A oferta do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, no âmbito do PRODITEC/UFU, em andamento, implica o desenvolvimento de uma formação continuada para diretores escolares e técnicos de Secretarias de Educação, para execução de suas múltiplas funções, com foco em situações práticas do cotidiano escolar, com vistas à boa comunicação, compartilhar experiências e conhecimentos do dia a dia e avaliar todo o processo. Entende-se que a interação entre diretores escolares da mesma rede administrativa pode estabelecer laços de confiança e, de forma prática e assertiva, prestar apoio, receber contribuições e possibilitar trocas de saberes, sem que haja uma relação hierárquica entre eles. Este plano de trabalho está sendo desenvolvido em parceria entre o Ministério da Educação (MEC) e a Universidade Federal de Uberlândia (UFU).

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

O Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares da UFU está sendo realizado na UFU e teve início no dia 04 de agosto de 2025, com oferta de duas turmas e atividades online e assíncronas: a Turma A é ofertada às segundas-feiras, das 19 às 22 horas; e a turma B, às quartas-feiras, no mesmo horário.

O Curso está organizado em dez salas de aprendizagem: 1) Mentoria de diretores escolares: Perspectivas teórico-metodológicas; 2) A relação com o saber e o aprender



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

acadêmico, prático e relacional; 3) Escola conectada e a cidadania digital; 4) Relações intra e interpessoais: comunicações no ambiente escolar contextos sociais e escolares; 6) Projeto político pedagógico e gestão escolar; 7) Gestão escolar no processo de alfabetização e na recomposição de aprendizagens; 8) Política de educação integral: tempos e espaços escolares; 9) Gestão administrativa e financeira da escola; e 10) Perfil do diretor: liderança e organização escolar, com encontros semanais que acontecem de forma virtual, com atividades síncronas e assíncronas obrigatórias.

As assíncronas são desenvolvidas no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVAMEC Interativo) – local onde se encontram o conteúdo e atividades de cada sala de aprendizagem; as síncronas contam com as ferramentas tecnológicas do Google Meet, que totalizarão 210 horas com vistas à excelência e qualidade no processo formativo oferecido aos diretores e secretários de escolas municipais. Já estamos na sexta sala de aprendizagem, com resultados muito positivos.

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

A gestão escolar democrática é um modelo de administração que conta com a participação de todos os segmentos e membros da comunidade escolar nas decisões da escola. O público da formação são os gestores escolares e os técnicos de secretarias escolares.

Na metodologia da formação por meio da mentoria transformadora busca-se um referencial teórico-metodológico com base na Relação com o Saber (RcS) (Charlot, 2000), representadas em três figuras do aprender: saber acadêmico, prático e relacional. Busca-se agregar benefícios pessoais e profissionais ao gestor.

A estrutura do Curso de aperfeiçoamento, formada por dez salas de aprendizagem, busca subsidiar o gestor, no sentido de incentivá-lo a aprimorar suas habilidades pedagógicas, administrativas, a ação democrática, relacional/comunicativas pela escuta ativa, as questões financeiras, trazendo um repertório teórico que possa ser colocado em prática e que desconstrua suas concepções de gestão centralizadora e antidemocrática (Luiz, 2024).

Tendo como principal referência Bernard Charlot, buscou-se um suporte teórico-metodológico que entenda a cultura colaborativa e a escuta ativa como essenciais na formação que os gestores necessitam. Assim, delineou-se a forma como a mentoria de diretores deveria acontecer. Ademais, ancorados na base teórica da Relação com o Saber (Charlot, 2000), depreende-se que todo ser humano aprende, pois se assim não fosse, não subsistiria como humano.

### **METODOLOGIA**

Luiz (2024) apoia-se em Charlot (2000, p. 51), que assevera que o ser humano se constitui humano na convivência com outros humanos, pois desde o nascimento é



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

fadado a “aprender para ser” e que não é possível existir um sujeito que não aprende. Acentua a importância da Relação com o Saber (RcS) e entende que as pessoas se relacionam com o mundo objetivo e aprendem uns com os outros, a partir de saberes e experiências, com as coisas que os cercam.

Utiliza-se uma metodologia sistematizada, baseada na partilha, na escuta ativa, na problematização de contextos que possibilitam aos diretores escolares e secretários de escola refletirem sobre seus desafios de forma mais colaborativa, promovendo avanços pedagógicos e atenuando os problemas do dia a dia das instituições onde atuam.

Os encontros síncronos acontecem com aulas em que todos estão juntos, conectados, em três momentos: 1) aula teórica; 2) atividades no pequeno grupo sob a orientação do Apoio Teórico e Técnico (ATT); 3) socialização das atividades no grande grupo. Ofertamos a turma A na segunda-feira e a turma B na quarta-feira, das 19h às 22h. Ademais, o planejamento acontece, semanalmente, nas terças-feiras, das 19 às 21 horas. Há, ainda, as atividades assíncronas que são realizadas pelos cursistas no Avamec Interativo, registros no Google Drive, com o trabalho dos ATTs.

### **RESULTADOS DA AÇÃO**

Neste momento, passamos da metade do curso de 210 horas. Continuamos firmes, em contato direto com cada pessoa que se ausenta ou não realiza as atividades. Temos uma força-tarefa com o intuito de manter os cursistas, oferecendo o curso com qualidade, tanto nos encontros síncronos com o trabalho e mediação dos ATTs nos pequenos grupos, no contato e acolhimento àqueles que faltam ou que têm dificuldades com a internet, quanto na realização das atividades assíncronas.

### **REFERÊNCIAS**

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

LUIZ, Maria Cecília. **Formação de diretores de escola:** uma proposta em mentoria. São Carlos: Pedro & João Editores, 2024.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **OS DESAFIOS DAS COODENAÇÕES DO CURSO DE APERFEIÇOAMENTO EM MENTORIA DE GESTORES ESCOLARES NA UFU**

Maria Célia Borges

### **OBJETIVO**

Promover a troca de experiências e o reconhecimento de práticas na formação continuada em mentoria de diretores escolares de profissionais da educação.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Equipe de Coordenação, Técnicos em TI, ATTs, Professores e Cursistas do PRODITEC/UFU

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

O PRODITEC é um programa instituído pela Portaria nº 481/2024, com o objetivo de promover a formação continuada de diretores escolares e técnicos das Secretarias de Educação em parceria com estados e municípios. Na UFU, o programa é desenvolvido por meio do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, que fortalece a gestão educacional e contribui para a melhoria da aprendizagem nas escolas públicas.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

A coordenação do Proditec/UFU é composta por docentes da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), que, em parceria com a SEB/MEC e a UFSCar, oferece o curso por meio da plataforma Google Meet, com encontros síncronos semanais e atividades assíncronas desenvolvidas no AVAMEC Interativo. Temos três coordenadores: geral, administrativo e pedagógico.

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

Inicialmente, tivemos mais de 500 cursistas inscritos, via lista encaminhada pela SEB/MEC, a equipe do curso tem desenvolvido diversas ações para garantir a adesão e participação efetiva dos participantes.

Nossa Equipe de coordenadores, foi indicada pelo nosso Reitor vigente em 2024 e confirmada pelo Reitor atual. Cada coordenador é de uma Faculdade diferente e, um deles, não era conhecido pela coordenação geral e pedagógica. Entretanto, a equipe interagiu e se entrosou muito bem, passando a trabalhar juntos e com muito compromisso e responsabilidade. Cada um sabe de sua responsabilidade e as decisões são tomadas em conjunto, com muito diálogo, respeito e consenso.

Sabemos que a gestão democrática na escola – e no Proditec - deve envolver a participação de todos. Por isso, é um desafio também envolver, dialogar e tomar



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

decisões junto com toda a equipe: coordenação, Professores, Tís, ATTs e monitoras. Tal gestão se baseia na participação, na transparência e na colaboração para construir um clima e ambiente mais coletivo e inclusivo, focados no compromisso com a educação de qualidade e a formação de cidadãos críticos e que saiba resolver os problemas do cotidiano escolar.

Ademais, a metodologia da formação baseia-se na mentoria transformadora, apoiada na Relação com o Saber (RcS) (Charlot, 2000), representadas com as três figuras do aprender: saber acadêmico, prático e relacional. Busca-se angariar benefícios pessoais e profissionais ao gestor. Daí, a formação contempla os Cursistas e toda a Equipe Proditec/UFU que tem aprendido muito sobre todos os conteúdos das salas de aprendizagem, somados aos diálogos e trocas de experiências

Legalmente, tal concepção é regulamentada por lei no Brasil, como a LDB, e busca descentralizar as responsabilidades administrativas e pedagógicas. (Luiz, 2002; Veiga, 1998).

### **RESULTADOS DA AÇÃO**

O curso já ultrapassou a metade de sua execução, e a equipe segue comprometida com a qualidade do processo formativo e a permanência dos cursistas. Mantemos a proposta de gestão democrática, transparente e dialógica, que combina com a proposta de formação em mentoria para os gestores e secretários de escolas públicas.

Tivemos um número de mais de 500 inscritos. Todavia muitos destes nunca apareceram. No início, tivemos algumas desistências. Atualmente, o desafio da coordenação juntamente com sua Equipe, é manter os Cursistas atuais e concluir essa primeira oferta com sucesso.

Temos recebido muitos elogios dos Cursistas e já se nota muitos avanços e pontos positivos. Com certeza, a próxima oferta será melhor, ainda.

### **REFERÊNCIAS**

BRASIL. MEC. PORTARIA Nº 481, DE 15 DE MAIO DE 2024. Institui o Programa de Formação Continuada para Diretores Escolares e Técnicos das Secretarias de Educação - Proditec. 15 mai 2024. Disponível em: <https://www.cee.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/49/2023/09/PORTARIA-No-481-DE-15-DE-MAIO-DE-2024-PORTARIA-No-481-DE-15-DE-MAIO-DE-2024-DOU-Imprensa-Nacional-PRODITEC.pdf>

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

LUIZ, Maria Cecília. Formação de diretores de escola: uma proposta em mentoria. São Carlos: Pedro & João Editores, 2022.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

VEIGA, Ilma Passos da. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma Passos da (org.). **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papyrus, 1998. p.11-35.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **REFLEXÕES DE UMA ESTAGIÁRIA: VIVÊNCIAS E EXPERIÊNCIAS NO CURSO DE APERFEIÇOAMENTO EM MENTORIA DE DIRETORES ESCOLARES**

Mayara Baensi <sup>1</sup>

### **OBJETIVO**

Promover a troca de experiências e o reconhecimento de práticas na formação continuada em mentoria de diretores escolares de profissionais da educação.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Estagiários, monitores e extensionistas no Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares do Programa de Formação Continuada para Diretores Escolares e Técnicos das Secretarias de Educação (Proditec).

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

A importância do foco na experiência do estágio reside na necessidade de se documentar e analisar o aprendizado prático em um programa que lida com a complexidade da gestão escolar pública no Brasil. Ser estagiária no Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares exige o desenvolvimento de competências como a escuta ativa e adaptabilidade a diversas realidades geográficas e pedagógicas, além da relação com diferentes saberes, os quais não são simulados em ambientes acadêmicos tradicionais. Consequentemente, este relato de experiência fundamenta-se na autoavaliação e na valorização da extensão universitária, como um componente essencial da formação.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

O suporte do estagiário se dá tanto nos encontros síncronos, como no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVAMEC Interativo), onde estão localizados os materiais teóricos, cronograma, atividades assíncronas como questionário e fóruns de interação entre os cursistas. Há a contribuição ativa na gestão operacional e pedagógica do curso, acompanhamento da jornada dos cursistas, suporte ao Apoio Teórico e Técnico (ATT) e aos professores das Salas de Aprendizagens. Adicionalmente, há uma integração à equipe da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), com participação semanal em reuniões remotas que abordam estratégias, resolução de dúvidas, apresentação de aulas e atividades, bem como o progresso dos grupos.

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

O estágio consiste no auxílio e suporte técnico ao ATT, participação em reuniões semanais de equipe, e, primordialmente, no acompanhamento dos encontros



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

síncronos semanais. Isso inclui a gravação das atividades no pequeno grupo, o monitoramento dos cursistas, a atenção às dúvidas que possam surgir, a compreensão e colaboração na gestão do tempo, bem como o engajamento dos participantes.

Como estagiária, participei de duas ofertas: em 2025.1, no grupo 4 intitulado "Gestão em Foco" e, em 2025.2 no grupo 7 nomeado "Mentoria sem Fronteiras". O pequeno grupo, que visa uma interação mais próxima, tem duração de até 60 minutos e constitui um espaço de significativa cultura colaborativa e fortalecimento de vínculos. Nele, pude acompanhar de perto a evolução dos cursistas ao longo das 10 Salas de Aprendizagem, auxiliar na cronometragem do tempo de fala de cada cursista, para que todos pudessem ser contemplados e observar como, com o passar do tempo, passaram a admirar essa prática democrática. Tive, também, a oportunidade de criar vínculos com os cursistas, sanar dúvidas sobre a plataforma, receber convites para conhecer escolas no Rio de Janeiro e me inspirar em histórias profissionais tão potentes.

A missão de acompanhar, semanalmente, um grupo de 20 profissionais composto de diretoras e diretores escolares e técnicos de secretarias de educação de todo o país, cada um com sua bagagem, seus saberes e interesses, é um desafio enriquecedor. Ouvir as contribuições dos cursistas sobre todos os temas trazidos pelo Curso permite que os assuntos antes vistos e abordados na graduação, sejam refletidos em prática e vivências retratadas por quem está na linha de frente da educação e no "chão da escola". As discussões realizadas no pequeno grupo e os referenciais teóricos abordados possibilitaram a compreensão de temas de gestão que transcendem os limites da formação acadêmica de graduação.

## **RESULTADOS DA AÇÃO**

A experiência como estagiária no Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares do PRODITEC/UFSCar, viabilizou um aprendizado fundamental acerca da escuta ativa, da relevância da gestão democrática e da compreensão através da cultura colaborativa e da relação com os saberes, do papel e da importância dos gestores na comunidade escolar. Tal vivência proporcionou uma compreensão aprofundada dos desafios apresentados na formação continuada em âmbito nacional, bem como as intersecções cruciais entre políticas públicas, ambiente universitário e o contexto escolar.

Luiz (2024 p.3), afirma que: "qualquer Relação com o Saber é uma relação de identidade. Aprender faz sentido pela referência à história do sujeito, as suas expectativas, as suas concepções de vida, as suas relações com os outros, à imagem que tem de si aos outros." Sob essa perspectiva, constato que meu aprendizado por meio da vivência do estágio no PRODITEC constituiu uma apropriação dos saberes nas três figuras do aprender: acadêmica, prática e relacional. Nesse contexto, desenvolvo a capacidade de ser por meio da interação com o outro, adquirei habilidades práticas ao



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

familiarizar-me com as plataformas que integram as atividades síncronas e compreendo a teoria em seu real contexto de formação.

Em síntese, o estágio configurou-se como um espaço de aprendizado. A vivência me propiciou o desenvolvimento da escuta ativa e uma reflexão aprofundada que transcende a teoria e dimensão técnica. Participar de uma formação desta monta permitiu significativa oportunidade, não apenas na perspectiva acadêmica e profissional, mas também de aprimoramento pessoal, enriquecido por cada aula assistida, com a atuação do Apoio Teórico e Técnico (ATT) e relato dos cursistas.

### **REFERÊNCIAS**

LUIZ, Maria Cecília. A Relação com o Saber e o Aprender Acadêmico, Prático e Relacional. In: LUIZ, M. C. **Formação de diretores de escola: uma proposta metodológica em mentoria**. São Carlos: Editora Pedro & João Editores, 2024.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO: ENTRE O PLANEJADO E O VIVIDO**

Rafaela Marchetti

### **OBJETIVO**

Promover a troca de experiências e o reconhecimento de práticas na formação continuada em mentoria de diretores escolares de profissionais da educação.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Esta atividade formativa destinou-se aos diretores escolares, supervisores de ensino e coordenadores pedagógicos da Secretaria Municipal de Educação de um município do interior do Estado de São Paulo.

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

A Gestão Democrática tem por base a coordenação de atitudes e ações que promovam a participação social, ou seja, a comunidade escolar constituída por: familiares, professores, funcionários e equipe gestora é considerada sujeito ativo e participante nos processos decisórios da escola. Desta forma, é essencial que cada um destes sujeitos tenha clareza e conhecimento de seu papel enquanto participante da comunidade escolar.

A Constituição de 1988 (BRASIL, 1988), estabelece em seu artigo 206, que a forma de gestão da educação brasileira deve ser democrática e participativa, incorporando o princípio da Gestão Democrática das instituições de ensino.

No artigo 3º, inciso VIII da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9394 (BRASIL, 1996) traz que a gestão do ensino público deve ser democrática, respeitando a forma da lei e da legislação dos sistemas de ensino, em seu artigo 14 estabelece que os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público, na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996). Desta forma, a gestão deve ser democrática e participativa, facilitando para que os sistemas de ensino se organizem e adaptem de acordo com suas realidades.

Nesse sentido, garantir espaços democráticos de participação no contexto escolar são de suma importância para a efetivação de uma gestão humanitária, empática e que priorize uma educação de qualidade para crianças e adolescentes.

Para tanto, o Projeto Político Pedagógico (PPP), importante documento orientador das ações que ocorrem na escola, precisa ser construído contando com a participação de todos os envolvidos com a unidade escolar. Segundo Luiz (2021) a escola estabelece e define a sua organização quando cria espaços de debates coletivos sobre o trabalho



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

pedagógico e educativo que pretende realizar, essa constituição da organização escolar precisa ser feita em conjunto, em etapas, respeitando o processo de elaboração, operacionalização e avaliação.

O PPP tem inúmeras finalidades, mas o essencial é torná-lo um documento público, estruturante, que resulte na identidade escolar e não apenas um registro burocrático (LUIZ, 2021 p.2). Desta forma avaliar o PPP é um processo fundamental para garantir que a proposta educacional da escola esteja sendo efetivamente implementada e se mantenha alinhada às necessidades da comunidade escolar, às diretrizes curriculares e aos princípios democráticos que fundamentam a educação.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

O presente relato apresenta uma ação formativa realizada em um município de médio porte no interior do Estado de São Paulo pela Secretaria Municipal de Educação, por meio do Departamento de Formação Continuada Docente e Profissional, objetivando auxiliar a equipe gestora das unidades escolares e técnicos da secretaria para a avaliação periódica dos Projetos Políticos Pedagógicos. O município possui 63 diretores escolares, 15 diretores adjuntos, 25 coordenadores pedagógicos e 12 supervisores de ensino. Estes cargos são efetivos do quadro de servidores da educação desde 2019 quando ocorreu o concurso para a efetivação, anteriormente tais funções eram exercidas por profissionais da rede em forma de gratificação.

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

A formação ocorreu nos períodos de maio a julho de 2025 com encontros semanais, trabalhando uma metodologia embasada na Mentoria de Diretores Escolares (LUIZ, 2021) com foco no PPP e suas implicações na prática cotidiana das escolas, a proposta apresentou um arcabouço teórico sobre: gestão democrática, legislações sobre o tema e os pontos importantes de estar presente no documento. Em seguida a proposta prática realizada foi a apresentação de um PPP de uma unidade escolar e os participantes foram divididos em grupos e cada grupo representou um segmento da comunidade escolar (familiares, servidores, gestão escolar e da criança), e deveriam analisar o documento segundo a perspectiva do segmento que representavam, possibilitando a mudança de perspectiva para se refletir em conjunto sobre a importância da corresponsabilização de todos no processo educacional.

### **RESULTADOS DA AÇÃO**

A ação formativa “Projeto Político-Pedagógico: entre o planejado e o vivido” reafirmou a importância do PPP como instrumento essencial de gestão democrática, capaz de refletir a identidade, os valores e os objetivos educacionais de cada unidade escolar. Mais do que um documento formal, o PPP deve expressar a prática coletiva e



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

o compromisso compartilhado entre gestores, professores, famílias, alunos e comunidade, consolidando-se como um espaço de diálogo, reflexão e corresponsabilização. A experiência evidenciou que o processo de mentoria contribuiu significativamente para o fortalecimento das práticas de cultura colaborativa, estimulando os diretores e demais profissionais da educação a compreenderem o PPP como um elemento dinâmico, que deve ser constantemente avaliado e reconstruído à luz das necessidades reais da escola. Ao promover a escuta e o olhar plural sobre o cotidiano escolar, a formação possibilitou a ampliação do senso de pertencimento e de compromisso ético com a educação pública de qualidade. Assim, o encontro entre o planejado e o vivido revela-se como o verdadeiro desafio e a maior potência da gestão democrática: transformar o PPP em uma prática viva, coletiva e transformadora.

### REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Ministério da Educação. **Lei n. 9.394/96, 20 dezembro de 1996**. Estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília, 2018.

LIBÂNEO, José Carlos. **A organização e a gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2007.

LUIZ, Maria Cecília (org.). **Mentoria de diretores escolares: formação e contextos educacionais no Brasil**. Documento eletrônico. São Carlos: SEaDUFSCar, 2021. 356 p



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **CRIATIVIDADE NO ENCONTRO SÍNCRONO E A LINGUAGEM POÉTICA SE FAZ PRESENTE**

Waleska Dayse Dias de Sousa  
Marcos Henrique Almeida dos Santos

### **RESUMO**

Relato de experiência desenvolvida durante a primeira oferta do Curso de Mentoria de Diretores Escolares da Universidade Federal do Triângulo Mineiro – UFTM, iniciada em agosto de 2025. As sínteses socializadas por uma das turmas começaram a revelar, de maneira espontânea, o formato de linguagem poética, mesmo durante a discussão dos temas mais pesados. A iniciativa criativa emergiu de forma autêntica entre os cursistas, que passaram a sugerir a publicação do material, dada a criatividade, sentido e significado que passaram a representar para a turma. Desde então, a equipe de coordenação tem se dedicado a reunir as produções com o objetivo de publicá-las em meio digital. Trata-se de trabalho em andamento.

### **OBJETIVO**

Promover a troca de experiências e o reconhecimento de práticas na formação continuada em mentoria de diretores escolares de profissionais da educação.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Cursistas da primeira oferta do Curso de Mentoria de Diretores Escolares na UFTM, iniciada em agosto e a ser concluída em dezembro de 2025.

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

A linguagem poética foi emergindo de forma espontânea ao longo da socialização das sínteses organizadas durante as atividades dos pequenos grupos, adquirindo grande significância para a turma.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

A experiência tem ocorrido durante os encontros síncronos semanais em uma das turmas do curso.

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

Durante a socialização das sínteses, após a atividade dos pequenos grupos, estes coletivos não só têm socializado aquilo que discutiram, como também utilizado o espaço do grupo maior para apresentar sua compreensão poética da discussão dos temas, enriquecendo ainda mais os vínculos construídos durante a formação.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

### RESULTADOS DA AÇÃO

A própria turma propôs a publicação do material produzido em meio digital. Assim, a coordenação aceitou colaborar com a iniciativa e desde então tem se dedicado a reunir as produções, dando forma à coletânea. O trabalho encontra-se em andamento. A seguir, um dos poemas produzidos:

Dia da atividade: 27/08/2025

Sala de Aprendizagem 2 - A Relação com o Saber e o Aprender Acadêmico, Prático e Relacional

Atividade proposta:

As figuras do aprender

Síntese elaborada pela cursista: **Jaciara Emília do Nascimento**

Colaborar é construir  
um mundo feito a muitas mãos,  
onde o esforço repartido  
cria frutos e soluções.  
É somar, não dividir,  
é doar sem hesitar,  
é saber que lado a lado  
é mais fácil caminhar.  
É ouvir com atenção,  
é falar com empatia,  
é plantar junto a semente  
e colher com alegria.  
Não importa o que se faz,  
se é pequeno ou grandioso,  
quando há colaboração,  
tudo se torna valioso.  
Sozinho se vai mais rápido,  
mas juntos se vai além.  
Colaborar é o caminho  
de quem faz e de quem tem.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **VIVÊNCIAS FORMATIVAS E A IMPORTÂNCIA DA ESCUTA ATIVA NO CURSO DE MENTORIA DE DIRETORES.**

Nathália Ribeiro de Faria Azambuja  
Lúcia Helena Moreira de Medeiros Oliveira

### **OBJETIVO**

Promover a troca e o reconhecimento de saberes relacionais, práticos e acadêmicos na formação continuada em mentoria de diretores escolares e de outros profissionais da educação.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Diretores e Secretários escolares das redes municipais de diferentes estados do Brasil.

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

O Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, promovido pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU) em parceria com a Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC) e Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), está em andamento e objetiva fortalecer a formação continuada de diretores escolares e técnicos das Secretarias de Educação, aprimorar a gestão administrativa, financeira e pedagógica das escolas públicas e das secretarias de educação. (Luiz, 2025) Responde à necessidade de fortalecer a atuação dos diretores escolares frente aos desafios da gestão pedagógica, da liderança de equipes e da implementação de práticas colaborativas nas escolas. Em muitas redes municipais, percebeu-se que os gestores atuavam isoladamente, com pouco espaço para reflexão sobre suas práticas e para compartilhar experiências com pares. Diante disso, desenvolvemos a metodologia da mentoria com os diretores e técnicos das secretarias para trocarem saberes, construir coletivamente conhecimentos, com apoio teórico/técnico afim de desenvolver competências de escuta ativa, liderança e cultura colaborativa. (Luiz, 2025).

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

O curso tem duração de cinco meses, em formato virtual, com encontros síncronos semanais e atividades assíncronas, somando 210 horas de formação, distribuídas em salas temáticas e conteúdos relevantes para o cotidiano escolar, como liderança, comunicação, gestão e cidadania digital. (Luiz, 2025)

A metodologia do curso, estruturada em dez salas de aprendizagem, tem abordagem diversificada sobre temas relevantes da gestão escolar, como liderança, comunicação, projeto político-pedagógico, educação integral e gestão administrativa. Em cada encontro síncrono, os cursistas são convidados a participar de atividades práticas e



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

reflexivas, sempre com o suporte dos ATTs. A interação nos grupos foi marcada pela colaboração, pela escuta sensível e pela valorização das diferentes realidades educacionais. (Luiz, 2025)

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

O curso divide os cursistas em pequenos grupos, com aproximadamente 20 participantes, e cada grupo é acompanhado por um Apoio Teórico e Técnico (ATT). O papel central do ATT reside em facilitar o processo, fornecendo suporte e auxiliando os cursistas na organização de suas ações e na busca por soluções criativas, essenciais para lidar com a alta complexidade da gestão. O ATT atua como mediador, garantindo a qualidade das interações e promovendo um ambiente de escuta ativa e respeito mútuo. (Luiz, 2025)

Na atuação como Apoio Teórico e Técnico do Curso, estabeleci uma relação de parceria muito positiva com os cursistas, a partir do diálogo contínuo, da escuta atenta, empática e sem julgamentos, buscando a construção de confiança entre todos os envolvidos. Nesse sentido, a escuta ativa, para compreender as reais necessidades dos cursistas, identificar dúvidas recorrentes e oferecer orientações mais assertivas e contextualizadas, constituiu-se como um dos pilares centrais da minha atuação. Além disso, ao perceberem que suas vozes são ouvidas e consideradas, os cursistas passaram a compartilhar com mais abertura suas práticas, dificuldades e conquistas, enriquecendo o processo formativo como um todo. (Lima, 2023)

A escuta ativa e atenta possibilitou identificar diferentes níveis de percurso formativo, respeitando o tempo e as particularidades de cada diretor. Em vários momentos, pude perceber que o simples ato de ouvir com atenção e acolhimento gerava segurança e incentivo para que os participantes enfrentassem suas dificuldades e ressignificassem práticas cotidianas na escola. Essa experiência reafirmou para mim que educar e formar são atos profundamente relacionais, exigem presença, sensibilidade e disponibilidade para o outro.

Ao concluir esta etapa da formação, compreendo que o papel do ATT vai muito além do conhecimento teórico e técnico, exige, sobretudo, sensibilidade para criar vínculos humanos, respeitar as diferenças, dar voz a todos/as e saber ouvir, estimular o pensamento crítico e apoiar processos reais de transformação. A escuta ativa foi o elemento central dessa jornada, permitindo que o curso se tornasse um espaço de diálogo genuíno e construção conjunta, onde cursistas e tutores aprenderam e evoluíram lado a lado.

### **RESULTADOS DA AÇÃO**

A ação mostrou-se efetiva, pois foi observada elevada participação dos diretores ao longo do curso e baixa evasão, indicando forte engajamento e percepção clara da



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

relevância da formação. A organização do curso, aliada ao acompanhamento próximo dos ATTs, contribuiu para que os participantes se sentissem acolhidos e motivados a seguir até o final. A comunicação frequente, por meio de mensagens e e-mails, também foi essencial para garantir a participação e orientar os cursistas em momentos de dúvida ou necessidade de recuperação.

Ao longo do curso, pude observar avanços significativos na postura dos diretores e técnicos, tanto em relação à gestão escolar quanto à valorização da formação continuada. Por fim, a formação em mentoria de diretores escolares é uma iniciativa potente e necessária para a melhoria da educação pública. Como ATT, sinto-me realizada por ter contribuído com esse processo e por ter vivenciado uma experiência tão rica, colaborativa e transformadora.

### REFERÊNCIAS

LIMA, F. Da análise de projetos de intervenção aos saberes e práticas de diretores de escolas e agrupamentos. **ETD – Educação Temática Digital**, Campinas, v. 25, n. 2, p. 1-22, jul./dez. 2023. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/etd/article/view/8671397>. Acesso em: 26 de outubro de 2025.

Luiz, Maria Cecília (Org.). **Percursos formativos e diretrizes para a formação em mentoria de diretores escolares**. São Carlos: Autoras, 2025. Disponível em: <https://www.gepesc.ufscar.br/publicacoes/livros> Acesso em: 26 de outubro de 2025



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **REFLEXÕES SOBRE NOSSOS FAZERES E SABERES NO CURSO DE MENTORIA DE DIRETORES ESCOLARES**

Lilian da Silva Ney  
Fabíola Delsale Diniz Guerreiro

Este relato busca compartilhar as experiências vividas pelas ATTs durante as duas primeiras edições do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, realizado de forma online, na Universidade Federal do Rio Grande - FURG, durante o segundo semestre de 2024 e o primeiro semestre de 2025.

Visando promover as relações horizontais para uma formação com confiabilidade e partilha, foi preciso entender nosso papel enquanto ATTs. Partimos da compreensão de que nossa formação em Pedagogia, nos ajuda muito nessa leitura de nós mesmas, mas esses saberes por si só, não bastam. Para que tenham efeito na prática, sobretudo, ao se tratar de uma formação continuada, foi preciso compreender a importância da escuta atenta, da autoria, da gestão do tempo, das competências de cada profissional da educação presente no Curso.

Para isso, nos apropriamos tanto das aulas, como dos muitos termos utilizados, das discussões nas pequenas salas e nas experiências compartilhadas nos Fóruns avaliativos, além das conversas nos grupos de whatsapp. Aprendemos, como diz Denise Najmanovich (2008) a mirar com novos olhos, ou seja, adotar novas perspectivas para sentir e viver o mundo. Ampliar nossa percepção de educação se relaciona com apurar os sentidos, com o encantamento que o ato de educar é capaz de promover.

### **OBJETIVO**

Refletir sobre nossos fazeres e saberes no Curso de Mentoria de Diretores Escolares, tendo como proposta orientadora as salas de aprendizagem mais significativas, em relação à pertinência e atualidades dos temas abordados e o impacto dessa formação, a partir das trocas de experiências narradas nos pequenos grupos durante as aulas síncronas, assim como os relatos escritos, nas atividades assíncronas, referentes a cada aula na plataforma AVA FURG.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Esta ação foi direcionada para os Representantes de Secretarias de Educação e Diretores Escolares das 27 unidades federativas brasileiras, com centenas de municípios participantes.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

Com foco na cultura colaborativa, escuta ativa e a relação com os saberes teóricos e práticos, buscamos refletir sobre nossa participação como ATTs, a partir dos relatos orais e escritos dos cursistas, na compreensão de que a cultura colaborativa e a escuta ativa não são ações dadas, mas construídas com nossos pares. E isso implica abriremos brechas no tempo (Skliar, 2018) o que significa, nos desviarmos das urgências e das correrias da vida para dar espaço para a experiência.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

Essa ação aconteceu de forma online, em dez (10) salas de aprendizagem, com a realização de atividades síncronas e assíncronas, valendo nota de zero (0) a dez (10,0), com transmissão via meet para Diretores(as) de Escola e Representantes das Secretarias de Educação, previamente inscritos, promovido pela Universidade Federal do Rio Grande - FURG, entre o segundo semestre de 2024 e o primeiro semestre de 2025.

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

A provocação de escrever um relato sobre nossa experiência, como espaço de reflexão e integração de saberes sobre os desafios de educar, levou ao primeiro encontro no qual foi possível delimitar que narrativas pareciam mais pulsantes. Nas nossas trocas via WhatsApp, conversávamos sobre as aulas, os conteúdos, as dificuldades dos cursistas, as nossas dificuldades e, sobretudo, como é estarmos em grupo, discutindo questões comuns a todas e todos participantes. A partir daí, decidimos por uma escrita que trouxesse nossa experiência pautada nas percepções dos cursistas sobre cada temática.

Das temáticas abordadas, as da sala 1, Mentoria de Diretores Escolares: Perspectivas Teórico-Methodológicas, que trazem as narrativas pessoais e profissionais na primeira aula e na segunda, a metodologia que busca identificar diferentes pontos de vista que podem estar presentes em uma mesma situação, através da proposta “Que bom, que pena e que tal!”. Percebemos nessas aulas a importância da escuta ativa, da aprendizagem coletiva, da cultura colaborativa, ou seja, de se aprender com o outro, na e com a diversidade, pois “refletir sobre soluções em contextos específicos facilita o sucesso na organização e administração da escola” (Luiz, 2024).

Outro momento importante e que trouxe boas reflexões, foi o tema sobre os ciclos das violências e os contextos sociais e escolares discutidos na sala 5. Os cursistas trouxeram violências verbal, física, simbólica e psicológica, sofridas por diferentes sujeitos na escola: eles próprios, estudantes, servidores de escola, pais, mães, etc. Foi uma interação importante para se compreender como as relações de poder contribuem para que as violências aconteçam e como podemos mediar esses conflitos.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

### RESULTADOS DA AÇÃO

O Mentorias é uma forma de registrarmos nossas histórias, pois como diz Ney (2024) somos “sujeitos de memória, contamos histórias, mas nem sempre as registramos.” Registrar nossas experiências “contribuem para um novo olhar sobre as nossas investigações e os modos como compreendemos nossa (auto)formação”. Esses registros são importantes não só para revelar os caminhos de nossas pesquisas, estudos e discussões, mas como forma de divulgar o que estamos produzindo nos nossos percursos educativos e formativos.

### REFERÊNCIAS

LUIZ, M.C. Formação de diretores de escola: uma proposta metodológica em mentoria. São Carlos: Editora Pedro & João Editores, 2024.

NAJMANOVICH, Denise. Mirar con nuevos ojos: nuevos paradigmas en la ciencia y pensamiento complejo. 2. ed. Buenos Aires: Editorial Biblos, 2008.

NEY, Lilian da Silva; DORNELES, Aline Machado. NARRATIVAS PARA ALÉM DA PALAVRA: derivas (auto)biográficas e poéticas na educação. *Momento - Diálogos em Educação*, [S. l.], v. 33, n. 3, p. 163–183, 2024. DOI: 10.14295/momento.v33i3.17702. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/momento/article/view/17702>.

SKLIAR, Carlos. Elogio à conversa (em forma de convite à leitura). *In*: RIBEIRO, Tiago; SOUZA, Rafael de; SAMPAIO, Carmen Sanches. *Conversa como metodologia de pesquisa: por que não?* Rio de Janeiro: Ayvu. 2018.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **A PERMANÊNCIA DE CURSISTAS NO CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE GESTORES ESCOLARES: DESAFIOS E RESULTADOS QUANTITATIVOS PARCIAIS**

Fábio José Bertoloto  
Maria Célia Borges

### **OBJETIVO**

Promover a troca de experiências e o reconhecimento de práticas na formação continuada em mentoria de diretores escolares de profissionais da educação.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Equipe de Coordenação, Técnicos em TI, Apoios Técnicos Teóricos-ATTs, Professores e Cursistas do Prodithec/UFU

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

O Programa de Formação Continuada para Diretores Escolares (Prodithec) tem como objetivo promover formação de diretores escolares e técnicos das Secretarias de Educação, valorizando o intercâmbio de experiências entre os gestores. Na Universidade Federal de Uberlândia (UFU), o Programa é desenvolvido por meio do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares. Este curso fortalece a gestão educacional ao estimular a colaboração, a troca de saberes, experiências, possibilitando uma aprendizagem mútua. Tudo isto contribui para a melhoria da qualidade da educação nas escolas públicas.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

Na Universidade Federal de Uberlândia (UFU), a equipe de coordenação do curso é composta por docentes da instituição, sendo duas professoras da área da Educação — uma vinculada à Faculdade de Educação (FACED) e outra ao Instituto de Ciências Humanas do Pontal (ICHPO) — e um professor da área de Matemática, integrante do corpo docente do Instituto de Matemática e Estatística (IME). O curso é oferecido em parceria com a Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC) e a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), por meio da plataforma Google Meet, com encontros síncronos semanais e atividades assíncronas desenvolvidas no AVAMEC Interativo.

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

A principal ação a ser destacada refere-se ao empenho da equipe do curso — composta pela coordenação, Apoios Teórico-Técnicos (ATTs) e Técnicos Institucionais (TIs) — na manutenção do número de cursistas ativos. No início, o Ministério da



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

Educação (MEC) forneceu uma lista com 509 nomes indicados por secretarias municipais de educação de diferentes regiões do país. Desses, 50 não responderam a nenhum contato, enquanto 34 informaram algum impedimento para participação e indicaram substitutos. Neste processo de mobilização e busca pelos cursistas, a coordenação identificou dois aspectos importantes:

(1) Observar as indicações de possíveis cursistas dentro de uma mesma secretaria municipal. A partir disso, solicitar o apoio daqueles que já haviam confirmado a inscrição para intermediar o contato com os demais. Essa estratégia mostrou-se bastante eficaz.

(2) Outro aspecto relevante é a presença de um colaborador local. Um exemplo expressivo ocorreu na cidade de Vespasiano-MG, onde a colaboração de um membro da Secretaria Municipal de Educação foi essencial para que todos os 12 indicados realizassem a inscrição e, em alguns casos, permanecessem no curso.

Os contatos iniciais foram realizados por e-mail, WhatsApp e telefone. Entretanto, um fator de extrema importância foi o recebimento, pela coordenação, da relação de contatos das secretarias municipais, disponibilizada pelo MEC. Esse recurso mostrou-se muito mais eficiente, inclusive em comparação ao uso do WhatsApp. Os indicados que receberam as informações por intermédio do(a) secretário(a) de Educação ou de membros da secretaria demonstraram maior proatividade, tanto para realizar a inscrição no curso quanto para manter sua participação. Atualmente, o principal objetivo é manter o engajamento dos cursistas ativos, assegurando encontros de qualidade, acompanhamento contínuo pelos ATTs e avaliações sistemáticas das práticas formativas. Além disso, são produzidos materiais de sensibilização que reforçam a importância da participação nas atividades do curso. A coordenação também realiza um monitoramento constante das planilhas preenchidas semanalmente pelos ATTs, o que contribui de forma significativa para a análise dos dados e possibilita uma atuação mais direcionada e eficiente por parte da equipe de coordenação. Os trabalhos foram, em grande parte, norteados pelo conteúdo do livro *Percursos formativos e diretrizes para a formação em mentoria de diretores escolares* (LUIZ, 2025; BAENSI, et al, 2025).

## RESULTADOS DA AÇÃO

O curso já ultrapassou a metade de sua execução, e a equipe permanece comprometida com a qualidade do processo formativo e a permanência dos cursistas. As ações concentram-se na condução qualificada dos encontros síncronos e no acompanhamento contínuo realizado pelos ATTs, que garantem mediação, apoio e acolhimento aos participantes. Mesmo diante dos desafios, a equipe adota uma postura proativa e colaborativa, assegurando a continuidade das turmas e o bom andamento das atividades. Atualmente, registra-se a participação de cerca de 370 cursistas,



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

conforme dados das planilhas dos ATTs e das presenças nos encontros síncronos. A maioria das desistências ocorreu na primeira semana, entre os indicados que chegaram a se inscrever, mas não participaram das atividades e, em muitos casos, não responderam a novos contatos após a inscrição.

### REFERÊNCIAS

BAENSI, Alba Valéria; SOUZA, Aline Cristina de; LOPES, Cláudia Alencar; MORITO, Jéssica Veloso; BARBOSA, Maria Carolina R. O.; LUIZ, Maria Cecília [org.]; BRAVO, Maria Helena de Aguiar; RAMOS, Renata Pierini; MACHADO, Suzana Grimaldi. *Percursos formativos e diretrizes para a formação em mentoria de diretores escolares*. São Carlos: Autoras, 2025. 142 p. Recurso eletrônico (PDF).

LUIZ, Maria Cecília. *Formação de diretores de escola: uma proposta em mentoria*. São Carlos: Pedro & João Editores, 2022.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO (PPP): REFLEXÕES A PARTIR DO CURSO DE MENTORIA PARA DIRETORES**

Dorcas Rodrigues Silva de Recamán

Este estudo apresenta resultados de pesquisa sobre o Projeto Político-Pedagógico (PPP) com diretores escolares participantes do curso de Mentoria para Diretores, promovido pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) em parceria com o Ministério da Educação (MEC) e executado online pelo polo da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) em 2025. A pesquisa investigou o uso do PPP como ferramenta de gestão democrática e planejamento, contribuindo para o fortalecimento da liderança pedagógica nas escolas públicas municipais.

### **OBJETIVO**

Compreender como os gestores escolares percebem e utilizam o PPP como ferramenta de gestão democrática, planejamento e formação docente, visando fortalecer a liderança pedagógica e a qualidade da educação nas escolas públicas.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Diretores escolares participantes do curso de Mentoria para Diretores.

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

O estudo analisou a efetividade do PPP como orientador das práticas pedagógicas e administrativas. Os gestores reconheceram o PPP como documento essencial, embora haja desafios na participação da comunidade e na integração da BNCC ao contexto local. Segundo Veiga (2004), o PPP deve ser um processo contínuo de construção coletiva, articulando dimensões pedagógicas, administrativas e sociais, fortalecendo a autonomia e o protagonismo das equipes gestoras.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

A ação ocorreu na atividade “Maratonas do Saber”, sob orientação do Assistente Técnico-Teórico (ATT) da Turma A, Grupo 2, proporcionando reflexão coletiva sobre o papel do PPP na organização pedagógica e na gestão democrática das escolas.

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

A pesquisa investigou o perfil formativo dos gestores e aspectos do planejamento, gestão participativa, infraestrutura e coerência pedagógica do PPP, por meio de questionário com perguntas abertas e fechadas, coletando dados quantitativos e qualitativos sobre práticas de gestão e engajamento institucional. Participaram 11 diretores da rede pública municipal, majoritariamente pós-graduados e com até dez



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

anos de experiência, sendo obtidas 10 respostas válidas (52,6%), analisadas segundo os princípios da gestão democrática e da formação continuada.

### RESULTADOS DA AÇÃO

O PPP é amplamente reconhecido pelos gestores como instrumento orientador das práticas pedagógicas e administrativas: 80% afirmaram utilizá-lo sempre nas decisões escolares, 70% destacaram a avaliação como ferramenta de acompanhamento do desenvolvimento dos alunos e 90,9% das escolas possuem o PPP formalizado. Metodologias ativas e colaborativas são frequentemente aplicadas, promovendo protagonismo docente e discente, e a mentoria evidenciou a importância de competências reflexivas e colaborativas, conforme Libâneo (2013), favorecendo escuta, troca de experiências e planejamento coletivo.

Apesar dos avanços, persistem desafios: a autoavaliação institucional é realizada apenas esporadicamente em 54,5% das escolas e a participação da comunidade escolar é baixa em 18,2% dos casos, reforçando a necessidade de ampliar espaços de escuta e deliberação coletiva. Esses achados corroboram Veiga (2021), que considera o PPP como processo contínuo de construção coletiva, aproximando-se do conceito de “liderança formativa” de Santos e Almeida (2022) e da perspectiva de Recamán (1996, p. 130), que reforça a importância do projeto para sistematizar o conhecimento, promover reflexão sobre o mundo e contribuir para a construção do sujeito.

### REFERÊNCIAS

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2013.

LUIZ, Maria Cristina (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: 5 jan. 2024.

RECAMÁN, Dorcas Rodrigues Silva de. Projeto político-pedagógico em construção na gestão democrática da escola pública. **Dissertação** (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 1996.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível**. Campinas: Papirus, 2004.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **CONJECTURAS ACERCA DO IMPACTO DO CURSO DE MENTORIA DE DIRETORES ESCOLARES NA PRÁTICA PROFISSIONAL: UMA EXPERIÊNCIA NA FURG**

Joice Rejane Pardo Maurell<sup>1</sup>  
Daniele Barros Jardim<sup>2</sup>

### **OBJETIVO**

Este trabalho tem como objetivo apresentar a percepção de alguns participantes ao ingressar no Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares e o papel do Apoio Técnico Teórico (ATT) no processo, bem como refletir sobre quais salas de aprendizagem foram mais significativas, em relação à pertinência e atualidades dos temas abordados e o impacto dessa formação, para os concluintes, considerando suas práticas profissionais de gestão.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

O público-alvo são representantes de Secretarias de Educação e Diretores Escolares das vinte e sete (27) unidades federativas brasileiras, com centenas de municípios participantes.

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

O curso parte da premissa de que os diretores escolares são agentes fundamentais no processo educacional, pois suas decisões influenciam diretamente no ensino e na aprendizagem dos estudantes. Nesse sentido, este curso teve como objetivo sistematizar e consolidar uma metodologia nacional de mentoria para diretores escolares, adotando como estratégia a parceria com diversas universidades públicas brasileiras, entre as quais destacamos a Universidade Federal do Rio Grande (FURG), que é parceira e já realizou três edições do curso até o momento. Essas instituições formam turmas multirregionais, que refletem a riqueza das diferentes culturas e sotaques do país. E como proposta pedagógica, fundamenta-se na cultura colaborativa, na escuta ativa e na valorização dos saberes, que articula conhecimentos teóricos e práticos. Busca-se, assim, oferecer subsídios para que os diretores enfrentem, com segurança, novos olhares e saberes, os desafios e situações-problema que emergem no cotidiano da gestão escolar (LUIZ, 2021).

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

Para realizar a análise dos dados, as autoras deste trabalho, que também atuam como ATTs das turmas, enviaram um instrumento de pesquisa por meio dos grupos de WhatsApp aos cursistas das duas primeiras edições do curso na FURG. O questionário continha doze (12) questões objetivas e uma (01) questão aberta, sendo encaminhado



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

a oitenta (80) cursistas matriculados, de quatro (04) turmas, das quarenta (40) designadas para a FURG, entre o 2º semestre de 2024 e o 1º semestre de 2025. Nestas turmas, cerca de sessenta (60) cursistas concluíram o curso. Ao todo, foram obtidas vinte e nove (29) respostas, que correspondem ao grupo de participantes, considerados para a análise dos dados.

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

O curso é estruturado em dez (10) salas de aprendizagem, que foram organizadas como oficinas práticas, com encontros síncronos semanais, com duração de três (3) horas, incluindo aulas expositivas, atividades formativas em pequenos grupos e relatoria. Além disso, os participantes desenvolvem uma atividade assíncrona para cada sala de aprendizagem. Cada turma contou com um acompanhamento individualizado de um ATT, de forma virtual. A duração do curso é de aproximadamente quatro meses e meio e os concluintes recebem um certificado de 210 horas, emitido pela FURG. A metodologia é totalmente online e os cursistas têm acesso a materiais didáticos e e-books da formação pelo Ambiente Virtual de Aprendizagem. A proposta pedagógica enfatiza o acompanhamento contínuo, realizado pelos ATTs, e no caso da FURG, a seleção desses profissionais priorizou servidores técnicos administrativos em educação, com formação em licenciatura e experiência prévia na Educação Básica, garantindo suporte qualificado e alinhado às necessidades dos cursistas.

### **RESULTADOS DA AÇÃO**

Para este trabalho, as autoras apresentam e refletem sobre questões pontuais retiradas do instrumento de pesquisa utilizado. O primeiro gráfico, mostra a percepção de alguns participantes ao ingressar no curso e sobre o papel do ATT, na condução inicial. Os dados evidenciaram que a maioria dos concluintes consideraram que as informações prestadas foram claras e suficientes. Aqueles que relataram alguma dificuldade inicial afirmaram ter encontrado apoio e orientação na figura do ATT, o que contribuiu para a superação dos desafios enfrentados no começo da formação.

Com relação à questão sobre quais Salas de Aprendizagem foram mais significativas, em relação a pertinência e atualidades dos temas abordados, todas receberam muitas indicações (permitia múltipla escolha). Evidenciamos que todos os temas abordados tiveram uma aprovação acima de 50%, na avaliação dos participantes da pesquisa. Mas as temáticas mais sinalizadas foram a Sala 4 “Relações intra e interpessoais: comunicação no ambiente escolar” e a Sala 10 “Perfil do diretor: liderança e organização escolar”. Tais temas revelam aspectos essenciais para a atuação dos diretores escolares, segundo os participantes, considerando a ênfase nas relações humanas, na comunicação assertiva e na liderança democrática.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

No segundo gráfico, o objetivo foi entender de que forma o curso impactou à prática de gestão escolar e o que aprenderam. A pergunta, também permitia múltipla escolha. A alternativa mais indicada afirmava que “O curso contribuiu para minha reflexão sobre a gestão democrática e colaborativa”, com 93,1%.

Concluimos, assim, que no âmbito da FURG, os participantes perceberam o impacto da formação oferecida em suas práticas de gestão escolar e, que os temas abordados foram pertinentes e atuais. Além disso, o curso promoveu, igualmente, uma ampliação de conhecimentos e compreensões acerca do papel de diretor escolar, liderança participativa e mediador de processos coletivos na escola, buscando uma prática mais democrática, colaborativa e humanizada.

### **REFERÊNCIAS**

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



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **DO CURSO MENTORIA DE DIRETORES ESCOLARES À FORMAÇÃO EM REDE: UMA ABORDAGEM TEÓRICO E METODOLÓGICA DE AMPLO ALCANCE**

Amanda Roldão Soares  
Taila Paula da Silva

### **OBJETIVO**

Evidenciar por meio de relatos de experiência que a perspectiva teórica e metodológica do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, originalmente voltada à formação de gestores escolares, tem se mostrado bem-sucedida também em cursos voltados a outras temáticas e ofertados a professores.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Professores da Educação Infantil e do Ensino Fundamental, por meio dos cursos “A Creche: Direito dos Bebês e das Crianças Bem Pequenas” e “Recomposição das Aprendizagens: Desafios e Perspectivas no Ensino Fundamental”.

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

A ampliação da metodologia do mentoria para outros segmentos da educação pública decorre da consolidação de uma proposta formativa reconhecida nacionalmente pelo Ministério da Educação (MEC), no âmbito do Programa de Formação Continuada para Diretores Escolares e Técnicos das Secretarias de Educação (PRODITEC), instituído pela Portaria Federal nº 481, de 15 de maio de 2024, em consonância com o Decreto nº 8.752, de 9 de maio de 2016, que dispõe sobre a Política Nacional de Formação dos Profissionais da Educação Básica.

Fundamentada na perspectiva da mentoria transformadora (Luiz, 2024), a metodologia propõe uma formação que integra mente, coração e ação, em um movimento reflexivo e colaborativo. Seus princípios, cultura colaborativa, escuta ativa e Relação com o Saber (Charlot, 2000) configuram um processo de aprendizagem entre pares, pautado no diálogo, na empatia e na corresponsabilidade, em que o saber é produzido coletivamente e ressignificado a partir da prática profissional. No município de Itaquaquecetuba, o êxito da implementação do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, em parceria com a SEB/MEC e a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), inspirou a expansão dessa metodologia para novas frentes formativas, envolvendo professores da Educação Infantil e do Ensino Fundamental.

Assim, a ação se justifica por consolidar uma cultura de formação continuada em rede, orientada por princípios democráticos e horizontais, que promove o desenvolvimento



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

humano e profissional dos educadores, fortalece os vínculos entre pares e contribui para a transformação das práticas pedagógicas e da gestão escolar.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

As formações foram desenvolvidas no âmbito da Secretaria Municipal de Educação, Ciência, Tecnologia e Inovação de Itaquaquecetuba (SEMECTI). O processo formativo ocorreu de modo híbrido, com encontros síncronos em ambiente virtual de aprendizagem (AVA/Moodle SEMECTI) e atividades em pequenos grupos mediados por Apoios Teóricos Técnicos (ATTs), garantindo a interação entre cursistas e a construção coletiva do conhecimento.

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

A primeira oferta das formações foi organizada em Salas de Aprendizagem temáticas, desenvolvidas por professores formadores da própria rede e apoiadas por Apoios Teóricos e Técnicos (ATTs), que atuam como mediadores das interações e promotores da escuta qualificada. Cada encontro combinou momentos síncronos e assíncronos no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), integrando reflexões teóricas, narrativas profissionais, estudos de caso e atividades práticas vinculadas ao cotidiano escolar. O trabalho em pequenos grupos, mediado pelos ATTs, apresentou-se como um espaço de confiança e colaboração, que se estendeu a outros contextos, como grupos de WhatsApp e encontros presenciais realizados durante a mentoria in loco nas escolas.

### **RESULTADOS DA AÇÃO**

Os percursos formativos desenvolvidos no município de Itaquaquecetuba evidenciaram que a perspectiva teórica e metodológica oriunda do Curso de Mentoria de Diretores Escolares foi amplamente acolhida por se constituir, antes de tudo, em uma proposta de formação humana, que ao priorizar o diálogo, a escuta ativa e o reconhecimento mútuo, pode favorecer a construção coletiva dos saberes, pois:

É neste espaço que acontece a mentoria de diretores, pois, é neste tempo é oportunizada a interação entre vários profissionais de diferentes territórios brasileiros. O pequeno grupo acontece conforme a proposta metodológica da formação, com partilha de saberes teóricos, práticos e relacionais. (Luiz, 2024, p. 23)

Os resultados das avaliações da primeira oferta do curso, tanto de cursistas quanto de ATTs, confirmam a pertinência dessa proposta: formar por meio da troca entre pares é formar pela experiência, pela escuta e pela confiança. Dessa forma, o município consolida um modelo de formação em rede, sustentado por princípios democráticos, horizontais e colaborativos, reafirmando que a metodologia da mentoria



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

é, mais do que uma estratégia de gestão, uma verdadeira filosofia de formação capaz de atravessar todos os segmentos da educação pública.

### REFERÊNCIAS

BRASIL. *Decreto nº 8.752, de 9 de maio de 2016*. Dispõe sobre a Política Nacional de Formação dos Profissionais da Educação Básica. Diário Oficial da União: Brasília, DF, 10 maio 2016.

CHARLOT, Bernard. *Da relação com o saber: elementos para uma teoria*. Porto Alegre: Artmed, 2000.

\_\_\_\_\_. *Da relação com o saber: elementos para uma teoria*. Porto Alegre: Artes Médicas.

ITAQUAQUECETUBA. Secretaria Municipal de Educação, Ciência, Tecnologia e Inovação. *Portaria nº 146.050, de 27 de janeiro de 2025*. Institui o Programa Municipal de Aperfeiçoamento e Mentoria de Diretores e Técnicos.

LUIZ, M. C. (2024). *Perspectivas teórico-metodológicas da mentoria transformadora*. SEMECTI.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **FORMAÇÃO CONTINUADA E FORTALECIMENTO DA GESTÃO COLABORATIVA EM JAÚ/SP**

Erika Luciane Moretto Pedrazzi  
Ana Paula Castello Buoro

### **OBJETIVO**

Promover a troca de experiências e o reconhecimento de práticas na formação continuada em mentoria de diretores escolares, fortalecendo a cultura colaborativa, a escuta ativa e o feedback formativo como instrumentos de aprimoramento da gestão escolar democrática na rede municipal de Jaú.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Diretores e vice-diretores das escolas municipais de educação infantil e ensino fundamental da Rede Municipal de Jaú, bem como técnicos da Secretaria Municipal de Educação.

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

A ação de formação surgiu da necessidade de oferecer aos gestores escolares um espaço estruturado para o diálogo e o compartilhamento de práticas, reconhecendo os desafios diários que perpassam a direção escolar — tais como o excesso de demandas administrativas, o gerenciamento de conflitos e a condução da equipe pedagógica em contextos complexos.

Identificou-se que muitos diretores enfrentavam sentimentos de solidão na função, o que dificultava a construção coletiva de soluções. Inspiradas pela proposta teórico-metodológica da professora Maria Cecília Luiz (2022), as autoras participaram do curso Mentoria para Diretores e propuseram a replicação formativa a todos os gestores da rede municipal, com vistas a consolidar uma rede de apoio e aprendizagem mútua entre pares.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

A ação foi implementada pela Secretaria Municipal de Educação de Jaú/SP, com encontros realizados no auditório da SME e atividades complementares on-line. As formadoras Ana Paula Castello Buoro (técnica da secretaria) e Erika Luciane Moretto Pedrazzi (diretora de escola) assumiram o papel de replicadoras da formação, conduzindo os encontros presenciais e virtuais com todos os diretores da rede.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

### DESCRIÇÃO DA AÇÃO

O curso “Mentoria de Diretores Escolares – SME Jaú/SP” teve carga horária de 180 horas, estruturadas em dez encontros presenciais quinzenais, no período de agosto a dezembro de 2024.

As temáticas abordadas refletiram os eixos centrais da obra Formação de Diretores de Escola: uma proposta metodológica em mentoria (LUIZ, 2022), organizadas em “Salas” temáticas, entre elas: Perspectivas teórico-metodológicas da mentoria; Relação com o saber e o aprender acadêmico, prático e relacional; Escola conectada e cidadania digital; Relações interpessoais e comunicação no ambiente escolar; Violências e contextos sociais e escolares;

Projeto Político-Pedagógico e gestão escolar; Gestão administrativa e financeira; Liderança e perfil do diretor escolar.

A metodologia baseou-se na mentoria transformadora e colaborativa, com momentos de estudo, atividades práticas e trocas de experiências. Cada encontro foi dividido em três momentos: Retomada teórica e discussão dos textos; Atividades em pequenos grupos com escuta ativa e coordenação compartilhada e Socialização das sínteses no grande grupo.

Os instrumentos de interação incluíram padlet, questionários on-line e feedbacks orais e escritos (“Que bom, que pena e que tal”), promovendo o desenvolvimento da cultura de diálogo e reflexão sobre as práticas de gestão.

A ação também valorizou o uso das narrativas pessoais e profissionais dos diretores como dispositivo formativo, possibilitando o reconhecimento de trajetórias e saberes construídos na experiência. Esse processo fortaleceu a empatia e o vínculo entre os pares, ampliando a dimensão relacional da liderança escolar.

### RESULTADOS DA AÇÃO

**Resultados qualitativos:** Fortalecimento da cultura colaborativa entre os diretores, com melhoria na comunicação e na gestão de conflitos; Ampliação da escuta ativa e do feedback construtivo como práticas permanentes na rotina escolar; Criação de uma rede de apoio entre gestores, favorecendo o sentimento de pertencimento e valorização profissional; Reencantamento dos participantes com a função diretiva, a partir do reconhecimento dos desafios compartilhados e do potencial transformador da gestão democrática.

**Resultados quantitativos:** Participação de 100% dos diretores e vice-diretores da rede municipal (mais de 40 gestores formados); Realização de 10 encontros presenciais, com frequência média de 95%; Certificação de 180 horas emitida pela SME.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

A mentoria consolidou-se como uma política formativa permanente da Secretaria Municipal de Educação, com potencial de ampliação para coordenadores pedagógicos e supervisores em 2025.

### **REFERÊNCIAS**

LUIZ, M. C. Formação de diretores de escola: uma proposta metodológica em mentoria. São Carlos: Pedro & João Editores, 2022.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA QUALIFICADA**

Angelita da Rocha Oliveira Ferreira

### **OBJETIVO**

Promover a troca de experiências e o reconhecimento de práticas na formação continuada em mentoria de diretores escolares dos profissionais da educação.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Diretores e vice-diretores.

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

No ano de 2023, os municípios foram desafiados a cumprir as condicionalidades do VAAR (Valor Aluno Ano Resultado), entre as quais se destaca o provimento do cargo de gestor escolar com base em critérios de mérito e desempenho. Essa exigência gerou, por parte das redes de ensino, uma grande demanda por formações voltadas à qualificação de seus grupos de gestores escolares. Nesse contexto, aproveitando o conhecimento adquirido no curso de Mentoria de Diretores Escolares, aliado à formação acadêmica e à experiência prática em gestão, desenvolvemos um programa de formação para gestores escolares, implementado inicialmente no município de Balneário Pinhal (RS), no ano de 2025. A partir dos resultados obtidos, prevemos a expansão da proposta para outras redes municipais em 2026.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

Formação de gestores escolares da rede municipal do Balneário Pinhal na perspectiva da gestão Democrática da Educação. Formação esta realizada a partir de seis encontros nos quais refletimos, dialogamos e construímos algumas ferramentas de gestão a partir dos seguintes temas: fundamentos da gestão democrática, gestão e liderança, gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica e de recursos.

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

A ação formativa foi desenvolvida ao longo de seis encontros presenciais, com duração de quatro horas cada, totalizando 24 horas de atividade. Os encontros ocorreram mensalmente, e em cada um deles foi abordado um dos eixos centrais da gestão escolar: fundamentos da gestão democrática, gestão e liderança, gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão pedagógica e gestão de recursos. Como metodologia, utilizamos o estudo de caso e o aporte teórico, com base em textos trabalhados no curso de mentoria e em contribuições de autores como Danilo Gandin, Celso dos Santos Vasconcellos e Heloísa Lück. Entre os encontros, os gestores foram desafiados a construir, em conjunto com suas comunidades escolares, ferramentas de



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

gestão que dialogassem com os temas estudados, promovendo assim a articulação entre teoria e prática. A formação foi realizada na sede da Secretaria Municipal de Educação, contando com o apoio permanente do secretário municipal e de sua equipe técnica, o que favoreceu a continuidade e a efetividade do processo formativo.

### **RESULTADOS DA AÇÃO**

Os resultados da formação já vêm sendo observados pelo secretário de Educação e por sua equipe. Ao término do processo formativo, os gestores foram desafiados a revisar seus Projetos Político-Pedagógicos (PPPs), à luz das reflexões e práticas desenvolvidas nos encontros. Segundo relato do secretário, pela primeira vez na rede municipal tem-se observado o processo de elaboração e/ou revisão dos PPPs com a efetiva participação da comunidade escolar. Tal avanço se deve, conforme destaca, à maior segurança demonstrada pelos gestores em aplicar técnicas de escuta ativa, ferramentas de participação e outros instrumentos de gestão trabalhados ao longo da formação.

### **REFERÊNCIAS**

GANDIN, Danilo. A prática do planejamento participativo: na educação e em outras instituições, grupos e movimentos dos campos cultural, social, político, religioso e governamental. 17<sup>o</sup> ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

LÜCK, Heloísa. Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba Editora Positivo, 2009.

LUIZ, Maria Cecília. (Org). Mentoria de diretores de escola: orientações práticas. São Carlos: SEaD-Editora. Disponível em <https://www.gepesc.ufscar.br/publicacoes/livros>,

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. Planejamento: projeto de ensino-aprendizagem e projeto Político-Pedagógico: elementos metodológicos para elaboração e realização, 19<sup>o</sup> ed. São Paulo, SP: Libertad Editora, 2009.

\_\_\_\_\_. Coordenação do trabalho pedagógico: do projeto Político-Pedagógico ao cotidiano da sala de aula, 6<sup>o</sup> ed. São Paulo, SP: Libertad Editora, 2006.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA PROMOÇÃO DE ATIVIDADES PEDAGÓGICAS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A FEIRA DO EMPREENDEDORISMO EM UMA ESCOLA PÚBLICA ESTADUAL**

Bruno de Sousa-Lopes<sup>1</sup>

### **OBJETIVO**

Promover uma visão ampla e integrada do trabalho educacional entre os professores, incentivando o desenvolvimento de projetos interdisciplinares que incorporem as Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDIC) e valorizem o saber local, a ciência e a cultura. Busca-se, assim, fomentar práticas que estimulem a aprendizagem significativa e a formação integral dos estudantes, conforme as concepções de gestão participativa propostas por Lück (2009).

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Professores regentes (pedagogos), professores especialistas (Arte, Ciências, Educação Física, Ensino Religioso, Geografia, História, Língua Portuguesa e Matemática), equipe gestora (diretor e vice-diretora), especialistas em educação básica (função equivalente à de coordenadores pedagógicos), estudantes do 1º ao 9º ano do Ensino Fundamental e responsáveis pelos estudantes (membros da comunidade escolar).

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

O projeto surgiu a partir de um diagnóstico realizado pela equipe escolar, que identificou a necessidade de diversificar as práticas pedagógicas e oferecer atividades contextualizadas, articulando teoria e prática. A proposta visou preparar os estudantes para as demandas socioculturais e econômicas contemporâneas, além de promover o uso pedagógico das TDIC.

Outro aspecto relevante foi o compromisso ambiental: buscou-se reduzir significativamente a produção de resíduos sólidos em comparação às feiras de anos anteriores, nas quais predominavam materiais descartáveis, como o isopor. Assim, a ação também se alinhou aos princípios da Educação Ambiental e da sustentabilidade.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

A experiência ocorreu em uma escola estadual do município de Uberlândia, Minas Gerais, durante a gestão do autor deste estudo, então diretor da unidade escolar.

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

A iniciativa foi concebida coletivamente pela equipe gestora e pelo corpo docente em reunião pedagógica, culminando na realização da Feira do Empreendedorismo, aberta à comunidade local. O evento teve como propósito integrar diferentes áreas do



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

conhecimento por meio de atividades que contemplassem conteúdos conceituais, procedimentais e atitudinais. Os estudantes aprenderam a criar e gerenciar uma empresa fictícia, desenvolver logotipos, elaborar banners científicos, definir o ramo de atuação, calcular custos e benefícios, e organizar a produção e comercialização de produtos. As atividades foram desenvolvidas ao longo de dois meses, com culminância em um sábado letivo. Os lucros obtidos foram revertidos em atividades recreativas e doações a instituições de caridade voltadas a pessoas e animais, ambas escolhidas pelos próprios estudantes, evidenciando, assim, o desenvolvimento de competências socioemocionais e valores éticos. A avaliação foi realizada por uma comissão composta por egressos da escola e representantes da Superintendência Regional de Ensino. Todos os participantes receberam certificados, e as três turmas com maior pontuação foram agraciadas com um presente simbólico. O evento resultou, ainda, na publicação de um livro de Anais da Feira do Empreendedorismo, disponível na biblioteca da escola e acessível online (link indicado abaixo).

### **RESULTADOS DA AÇÃO**

Os Anais da Feira do Empreendedorismo estão disponíveis, em sua íntegra, em: [https://drive.google.com/file/d/1eIX2ZloODEmpoxrRdMGvkgJLaliX6E\\_B/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1eIX2ZloODEmpoxrRdMGvkgJLaliX6E_B/view?usp=sharing) Durante o processo, foram enfrentadas algumas barreiras, especialmente relacionadas a aspectos atitudinais, como resistência inicial, insegurança quanto ao uso das TDIC e baixa

adesão de uma pequena parcela dos envolvidos. Contudo, o engajamento coletivo e o acompanhamento da gestão escolar permitiram a superação desses desafios, culminando em resultados expressivos em que os estudantes demonstraram autonomia, criatividade e capacidade de planejamento, articulando saberes de diferentes áreas do conhecimento.

Os primeiros anos mostraram que as frutas são essenciais para manter a saúde, ao mesmo tempo em que aprenderam a diferenciar cores, texturas, formas e sabores. Os segundos anos estudaram a cultura africana a partir da confecção de pulseiras de miçangas. Aprenderam medidas de comprimento, cores e combinações. Nos terceiros anos mudas de plantas foram preparadas e foi feita uma reflexão sobre a importância desses organismos, o que ajuda a reduzir a “cegueira botânica”. Já nos anos finais, os sextos anos mostraram o quanto a Língua Portuguesa é diversa ao trabalharem com o suco de fruta natural congelado no saquinho. Mostraram também a História por trás dos saberes mesoamericanos relacionados ao chocolate. Os sétimos anos abordaram sobre os sorvetes, pipoca e bananas, elucidando o quanto podem ser uma fonte de renda viável. Os oitavos anos mostraram que o consumo consciente ajuda a amenizar parte dos problemas ambientais enfrentados. Por que não usar roupas de brechó e reduzir o consumismo? Além disso, os oitavos anos indicaram que uma alimentação



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

saudável pode ser uma alternativa saborosa e rentável para quem consome e quem empreende. Finalmente, os nonos anos prepararam mini pizzas e açaí. A valorização da fruta amazônica e um robusto planejamento financeiro envolvendo a Matemática foram pontos de destaque.

Apesar dos desafios enfrentados, a experiência mostrou que o gestor escolar tem papel essencial na mobilização da equipe docente e na promoção de práticas pedagógicas significativas. Ser gestor é, antes de tudo, exercer liderança ética e empática: estar presente, valorizar as pessoas, dialogar com todos, celebrar conquistas e cultivar um ambiente de aprendizagem e pertencimento.

### **REFERÊNCIAS**

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências**. 2. ed. Curitiba: Editora Positivo, 2009. v. 1. 143p.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **DA ADESÃO À PRÁTICA: O CURSISTA COMO AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO**

Cláudia Alencar Lopes  
Daniela David Carvalho

### **OBJETIVO**

Evidenciar que é possível, a partir das práticas que emergem da formação continuada em mentoria de diretores e técnicos de secretaria, concretizar o compromisso firmado entre o Ministério da Educação (MEC), as universidades e as redes de ensino, quando o cursista se reconhece capaz de implementar, em sua rede, os princípios e práticas propostos pelo curso de mentoria.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Diretores escolares e técnicos de secretaria do Sistema Público Municipal de Ensino de Itaquaquecetuba, participantes do Curso de Mentoria de Diretores ofertado pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) em parceria com a Secretaria de Educação Básica (SEB) do MEC bem como cursistas das formações municipais de mentoria oferecidas pela Secretaria Municipal de Educação, Ciência, Tecnologia e Inovação (SEMECTI).

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

A adesão da SEMECTI ao Programa de Formação Continuada para Diretores e Técnicos de Secretaria (PRODITEC) expressa o compromisso com a Política Nacional de Formação dos Profissionais da Educação Básica, conforme o Decreto nº 8.752/2016. Contudo, compreendeu-se que a simples assinatura da adesão não garante a efetivação do compromisso. Somente quando o cursista se reconhece como sujeito capaz de mobilizar, orientar e inspirar seus pares, os princípios do curso ganham concretude. Neste sentido, a experiência demonstra que o papel das universidades é essencial para que o cursista dê continuidade aos saberes aos quais teve acesso em seu local de trabalho.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

A ação foi implementada na SEMECTI de Itaquaquecetuba. O movimento teve início em 2023, a partir da participação de diretores e técnicos no Curso de Mentoria de Diretores da UFSCar. A partir dessa experiência, consolidou-se a proposta de criar um programa municipal de mentoria, institucionalizado pela Portaria nº 146.050/2025, com o intuito de transformar a experiência formativa em política pública de desenvolvimento de lideranças escolares.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

O Programa Municipal de Mentoria, foi estruturado com base na proposta teórico e metodológica apresentada por Luiz (2024) em ‘Formação de Diretores de Escola: uma proposta em mentoria’, que se fundamenta na escuta ativa, na cultura colaborativa e na relação com o saber (Charlot, 2000). O curso compreende dez salas de aprendizagem que abordam temas como gestão democrática, comunicação não violenta, alfabetização, recomposição de aprendizagens, cidadania digital e cultura colaborativa.

A formação, com carga horária de 210 horas, é ofertada em formato híbrido, envolvendo dois encontros presenciais, momentos síncronos e atividades assíncronas realizadas na plataforma própria Ava Moodle Itaquá. O grande diferencial do curso são os encontros síncronos, conduzidos por formadores e apoios teóricos-técnicos que atuam como diretores e técnicos mentores da própria rede.

Os preceitos orientadores da ação incluem: escuta ativa e empática; cultura colaborativa; reflexão sobre a prática; gestão democrática e participativa; planejamento pedagógico articulado ao Projeto Político Pedagógico (PPP); comunicação não violenta e feedback formativo; e autonomia com corresponsabilidade. Cada cursista é estimulado a utilizar esses princípios em sua unidade escolar, tornando-se multiplicador das práticas de mentoria junto a outros gestores e técnicos de sua rede.

### **RESULTADOS DA AÇÃO**

A partir da institucionalização do programa pela Portaria nº 146.050/2025, a SEMECTI assegurou sua continuidade e formalizou a formação em mentoria como requisito para diretores e técnicos de secretaria em exercício. Os resultados observados vão além dos indicadores quantitativos: na primeira oferta, realizada no segundo semestre de 2025, participaram 45 diretores escolares, com projeção de expansão para 2026, incluindo os vice-diretores.

Embora possa parecer ousado, não é impossível desejar compartilhar a experiência do município com os demais 14 municípios que compõem a região do Alto Tietê. A proposta é envolver um técnico de secretaria e um diretor escolar de cada município, promovendo a troca entre pares para além da própria rede, pois quanto mais trocas ocorrem, maiores são as possibilidades de transformação.

Espera-se que, em curto prazo, que o mentoria contribua para consolidar uma cultura institucional pautada na colaboração e na corresponsabilidade. A expectativa é que os diretores passem a valorizar cada vez mais o processo de autoavaliação e a desenvolver habilidades de liderança relacional, conforme propõe Luiz (2024), ao compreender o diretor como mediador e não apenas gestor.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

Em síntese, a experiência de Itaquaquecetuba demonstra que o curso de mentoria, concebido nacionalmente no âmbito do PRODITEC, alcança sua plenitude quando universidades e secretarias despertam no cursista a percepção de que ele é elo multiplicador de uma política colaborativa. A formação deixa de ser episódica e passa a configurar um movimento permanente de fortalecimento da gestão democrática e da cultura de aprendizagem em rede. Essa é a essência da mentoria transformadora, que, conforme Luiz (2024, p.12-13) “a relação com o outro proporciona o aprender, e essa aprendizagem é incorporada no coletivo, com sujeitos semelhantes ou diferentes, pois se aprende com e na diversidade, de forma democrática”.

### REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto Federal nº 8.752, de 9 de maio de 2016.** Institui a Política Nacional de Formação dos Profissionais da Educação Básica.

CHARLOT, Bernard. **Da relação com o saber:** elementos para uma teoria. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

ITAQUAQUECETUBA. **Portaria Municipal nº 146.050, de 27 de janeiro de 2025.** Dispõe sobre o Programa de Aperfeiçoamento e Mentoria de Diretores da SEMECTI.

LUIZ, Maria Cecília. **Formação de Diretores de Escola:** uma proposta em mentoria. São Carlos: Pedro & João Editores, 2024.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **INTERDISCIPLINARIDADE E EDUCAÇÃO SOCIOAMBIENTAL: PRÁTICAS PEDAGÓGICAS E PROTAGONISMO ESTUDANTIL NO CENTRO EDUCACIONAL 203 DO RECANTO DAS EMAS**

Daniely Tavares de Sá

### **OBJETIVO**

Implementar práticas interdisciplinares no CED 203, articulando o Circuito de Ciências com as problemáticas locais de Água Quente para promover o protagonismo estudantil e aprendizagens significativas.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Professores, coordenadores pedagógicos e gestores escolares do Centro Educacional 203

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

A implementação das ações formativas emergiu das condições únicas do Centro Educacional 203 em seu ano inaugural em 2024. Sendo uma escola recém-criada, sem sede própria e funcionando em espaço compartilhado com a Escola Superior de Polícia Civil do Distrito Federal, distante da comunidade de origem dos estudantes, enfrentávamos o desafio de construir uma identidade educativa em meio a restrições físicas e simbólicas.

Nesse contexto, a interdisciplinaridade surgiu como caminho necessário para religar saberes e territórios. Como afirma Fazenda (2015), "a interdisciplinaridade, quando vivida na escola, ultrapassa os limites da metodologia e se transforma em uma atitude educativa". Essa compreensão nos orientou na construção de práticas que integravam diferentes áreas do conhecimento em torno dos problemas reais vivenciados pelos estudantes em sua comunidade.

A complexidade desse processo dialoga com Morin (2005), para quem "a interdisciplinaridade surge não como um simples adendo metodológico, mas como uma exigência do pensamento complexo". Desta maneira, a localização provisória da escola em região distante 30 km do território de origem dos estudantes (Água Quente) criou uma desconexão física entre a instituição escolar e a comunidade. Esta condição demandou a criação de estratégias pedagógicas capazes de religar os estudantes ao seu território, mesmo na distância. A interdisciplinaridade, articulada com as temáticas do Circuito de Ciências, permitiu que o território de origem dos estudantes se tornasse objeto de investigação coletiva, transformando a distância física em proximidade afetiva e intelectual.

A formação continuada em interdisciplinaridade configurou-se, portanto, não como uma opção metodológica, mas como uma oportunidade estratégica para enfrentar os



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

desafios específicos deste contexto educativo singular, permitindo que a escola construísse sua identidade pedagógica a partir do diálogo entre saberes, da valorização do território e do protagonismo estudantil.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

A ação foi implementada no Centro Educacional 203 da Região Administrativa do Recanto das Emas (DF), escola inaugurada em 2024, que funcionou provisoriamente nas dependências da Academia de Polícia Civil na RA Riacho Fundo II que atendia estudantes da RA de Água Quente. O contexto de vulnerabilidade socioespacial se evidenciou pela condição de deslocamento dos estudantes - todos os 540 alunos dependiam de transporte escolar público para percorrer diariamente os 30 km que separavam a escola de sua comunidade de origem em Água Quente.

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

As ações de formação continuada na coletivas de quartas-feiras foram concebidas com o objetivo de fomentar a elaboração e implementação de projetos interdisciplinares alinhados às temáticas do Circuito de Ciências das escolas públicas do Distrito Federal. A proposta buscou superar a fragmentação do conhecimento e a desconexão entre o currículo formal e as realidades locais, promovendo uma prática pedagógica contextualizada, crítica e colaborativa envolvendo a gestão, supervisão, coordenação e os 28 professores da Unidade Escolar.

A formação se estruturou a partir de encontros formativos na Regional de Ensino do Recanto das Emas, além de encontros semanais as quartas-feiras, quando professores de todas as áreas se reuniam não para justapor conteúdos, mas para tecer conhecimentos em torno das problemáticas reais que afetavam a vida dos estudantes em Água Quente.

A avaliação deixou de ser um momento final para se tornar parte do processo. Valorizamos não apenas o resultados dos projetos, mas toda a trajetória investigativa - as perguntas que surgiam, as hipóteses, as descobertas.

Essa prática dialogou profundamente com Charlot (2000) ao revelar como os estudantes estabeleciam uma relação significativa com o saber. As informações sobre escassez hídrica se transformavam em conhecimento científico quando analisadas em Geografia; os saberes dos moradores ganhavam valor acadêmico ao serem registrados em Língua Portuguesa; e as práticas culturais se tornavam objeto de estudo em História. Assim, os estudantes não apenas compreendiam o conteúdo, mas se reconheciam como parte da solução dos problemas de sua comunidade.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

### RESULTADOS DA AÇÃO

A implementação das práticas interdisciplinares alcançou expressiva adesão da comunidade escolar, envolvendo 540 estudantes distribuídos em 20 turmas dos turnos matutino e vespertino. Foram desenvolvidos 16 projetos que articularam as temáticas do Circuito de Ciências com as problemáticas locais de Água Quente, contudo a distância de 30 km entre a escola e Água Quente permitiu apenas 3 visitas de campo durante o ano letivo. Apesar dessas limitações o engajamento discente foi significativo, com participação ativa dos estudantes em pesquisas nos seus territórios e entrevistas com moradores da região, no contexto pedagógico. As coletivas semanais se tornaram propositivas com roteiros de planejamento colaborativo, permitindo a formulação de painéis compartilhados e disponibilidade de diários de bordo digitais para registro do processo investigativo. Deste trabalho conjunto, 7 projetos foram selecionados para a etapa regional e 1 obteve a pontuação mais alta para representar o Recanto das Emas na modalidade Ensino Médio durante a Semana Nacional de Ciência e Tecnologia.

Dessa experiência, evidenciou-se que a interdisciplinaridade exige tempo dedicado ao planejamento coletivo, tornando as coletivas semanais essenciais para o alinhamento entre os professores. O território como princípio educativo mostrou-se fundamental para motivar o engajamento discente, enquanto a formação continuada precisou ser prática e contextualizada para atender às reais necessidades docentes. A criação de instrumentos de avaliação processual, como diários de bordo digitais e painéis compartilhados, revelou-se indispensável para registrar e valorizar toda a trajetória de aprendizagem.

### REFERÊNCIAS

CHARLOT, B. Da relação com o saber: elementos para uma teoria. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

FAZENDA, Ivani. **Interdisciplinaridade: didática e prática de ensino**. São Paulo: PUC-SP, 2015.

LEFF, Enrique. Complexidade, interdisciplinaridade e saber ambiental. In: PHILIPPI JR., A. et al. (Orgs.). **Interdisciplinaridade em Ciências Ambientais**. São Paulo: Signus, 2000.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Educação, sujeito e história**. São Paulo: Olho d'Água, 1998.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **FORMAÇÃO CONTINUADA E FORTALECIMENTO DA GESTÃO COLABORATIVA EM JAÚ/SP**

Erika Luciane Moretto Pedrazzi  
Ana Paula Castello Buoro

### **OBJETIVO**

Promover a troca de experiências e o reconhecimento de práticas na formação continuada em mentoria de diretores escolares, fortalecendo a cultura colaborativa, a escuta ativa e o feedback formativo como instrumentos de aprimoramento da gestão escolar democrática na rede municipal de Jaú.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Diretores e vice-diretores das escolas municipais de educação infantil e ensino fundamental da Rede Municipal de Jaú, bem como técnicos da Secretaria Municipal de Educação.

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

A ação de formação surgiu da necessidade de oferecer aos gestores escolares um espaço estruturado para o diálogo e o compartilhamento de práticas, reconhecendo os desafios diários que perpassam a direção escolar — tais como o excesso de demandas administrativas, o gerenciamento de conflitos e a condução da equipe pedagógica em contextos complexos.

Identificou-se que muitos diretores enfrentavam sentimentos de solidão na função, o que dificultava a construção coletiva de soluções. Inspiradas pela proposta teórico-metodológica da professora Maria Cecília Luiz (2022), as autoras participaram do curso Mentoria para Diretores e propuseram a replicação formativa a todos os gestores da rede municipal, com vistas a consolidar uma rede de apoio e aprendizagem mútua entre pares.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

A ação foi implementada pela Secretaria Municipal de Educação de Jaú/SP, com encontros realizados no auditório da SME e atividades complementares on-line. As formadoras Ana Paula Castello Buoro (técnica da secretaria) e Erika Luciane Moretto Pedrazzi (diretora de escola) assumiram o papel de replicadoras da formação, conduzindo os encontros presenciais e virtuais com todos os diretores da rede.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

### DESCRIÇÃO DA AÇÃO

O curso “Mentoria de Diretores Escolares – SME Jaú/SP” teve carga horária de 180 horas, estruturadas em dez encontros presenciais quinzenais, no período de agosto a dezembro de 2024.

As temáticas abordadas refletiram os eixos centrais da obra Formação de Diretores de Escola: uma proposta metodológica em mentoria (LUIZ, 2022), organizadas em “Salas temáticas”, entre elas: Perspectivas teórico-metodológicas da mentoria; Relação com o saber e o aprender acadêmico, prático e relacional; Escola conectada e cidadania digital; Relações interpessoais e comunicação no ambiente escolar; Violências e contextos sociais e escolares; Projeto Político-Pedagógico e gestão escolar; Gestão administrativa e financeira; Liderança e perfil do diretor escolar.

A metodologia baseou-se na mentoria transformadora e colaborativa, com momentos de estudo, atividades práticas e trocas de experiências. Cada encontro foi dividido em três momentos: Retomada teórica e discussão dos textos; Atividades em pequenos grupos com escuta ativa e coordenação compartilhada e Socialização das sínteses no grande grupo.

Os instrumentos de interação incluíram *padlet*, questionários on-line e feedbacks orais e escritos (“Que bom, que pena e que tal”), promovendo o desenvolvimento da cultura de diálogo e reflexão sobre as práticas de gestão.

A ação também valorizou o uso das narrativas pessoais e profissionais dos diretores como dispositivo formativo, possibilitando o reconhecimento de trajetórias e saberes construídos na experiência. Esse processo fortaleceu a empatia e o vínculo entre os pares, ampliando a dimensão relacional da liderança escolar.

### RESULTADOS DA AÇÃO

**Resultados qualitativos:** Fortalecimento da cultura colaborativa entre os diretores, com melhoria na comunicação e na gestão de conflitos; Ampliação da escuta ativa e do feedback construtivo como práticas permanentes na rotina escolar; Criação de uma rede de apoio entre gestores, favorecendo o sentimento de pertencimento e valorização profissional; Reencantamento dos participantes com a função diretiva, a partir do reconhecimento dos desafios compartilhados e do potencial transformador da gestão democrática.

**Resultados quantitativos:** Participação de 100% dos diretores e vice-diretores da rede municipal (mais de 40 gestores formados); Realização de 10 encontros presenciais, com frequência média de 95%; Certificação de 180 horas emitida pela SME.

A mentoria consolidou-se como uma política formativa permanente da Secretaria Municipal de Educação, com potencial de ampliação para coordenadores pedagógicos e supervisores em 2025.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

### REFERÊNCIAS

LUIZ, M. C. Formação de diretores de escola: uma proposta metodológica em mentoria. São Carlos: Pedro & João Editores, 2022.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **OS DESAFIOS DA LIDERANÇA DE DEPARTAMENTO: DA SUPERVISÃO PEDAGÓGICA E ADMINISTRATIVA PARA UMA PERSPECTIVA DO MENTORIA**

Fernanda Santos da Silva<sup>1</sup>  
Kátia Cilene de Andrade<sup>2</sup>

### **OBJETIVO**

Evidenciar como, a partir da experiência com o Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, as antigas visitas técnicas passaram a ser compreendidas e denominadas como “Mentoria In Locus”. Tal mudança não se limita à terminologia: ela representa uma profunda transformação epistemológica e prática no acompanhamento pedagógico e administrativo, sustentada pelos princípios da mentoria transformadora, da escuta ativa e da cultura colaborativa (Luiz, 2024).

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Técnicos de Secretaria e Diretores de Escola do Sistema Público Municipal de Ensino de Itaquaquecetuba, que integram o Programa de Aperfeiçoamento e Mentoria da Semecti.

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

O principal desafio identificado pelas equipes de Supervisão Escolar e Núcleo Pedagógico consistia em superar o caráter meramente fiscalizador das visitas técnicas, ressignificando-as como um processo de diálogo formativo. Inspirada no referencial teórico metodológico de Luiz (2024), baseado na cultura colaborativa, na escuta ativa e na Relação com o Saber (Charlot, 2000), a Secretaria Municipal de Educação, Ciência, Tecnologia e Inovação (Semecti) passou a conceber o acompanhamento técnico como espaço de mentoria e de aprendizagem entre pares. Essa nova abordagem reconhece a escola como território de formação contínua, onde o saber é construído de forma coletiva, integrando dimensões acadêmicas, práticas e relacionais.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

A ação foi implementada no âmbito da Semecti, no município de Itaquaquecetuba, a partir de 2023. Os Departamentos de Supervisão Escolar e Núcleo Pedagógico reformularam suas práticas de acompanhamento, convertendo as visitas técnicas em experiências formativas de Mentoria In Locus nas escolas. Durante essas mentorias, as equipes técnicas, de ambos departamentos, atuam como parceiras dos gestores, ouvindo, orientando e construindo, de modo dialógico, caminhos para o aprimoramento pedagógico e administrativo.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

O processo de transformação teve como ponto de partida o Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, desenvolvido pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) em parceria com o MEC/SEB, em 2023. No mesmo ano, o município de Itaquaquecetuba, inspirado na proposta original, promoveu uma edição local do curso sob a coordenação da Semecti, com o objetivo de ampliar o alcance da formação e adequá-la à realidade da rede municipal.

Em 2024, o Núcleo Pedagógico lançou o “Caderno de Mentoria”, documento que sistematiza os fundamentos teórico-metodológicos da mentoria e orienta o trabalho dos técnicos e supervisores nas escolas. Esse material representou um marco na consolidação da prática de mentoria no município, alinhada ao contexto local, comprometida com o fortalecimento da cultura colaborativa e com a valorização da escuta ativa, consolidando a ideia de que o acompanhamento técnico precisa ser formativo e reflexivo.

No ano seguinte, em 2025, foi instituído, por meio da Portaria nº 146.050/2025, o Programa de Aperfeiçoamento e Mentoria da Semecti, conferindo caráter oficial e continuidade às ações iniciadas no âmbito formativo. Essa iniciativa expressa a evolução de uma proposta de formação em rede para uma política pública municipal de formação continuada, articulada às práticas de gestão. A estrutura do curso segue o Plano de Execução do Programa de Aperfeiçoamento e Mentoria, organizado em sete Salas de Aprendizagem que integram teoria

e prática e abordam temas centrais à liderança educacional, como fundamentos teórico metodológicos da mentoria, relação com o saber e com o aprender acadêmico, prático e relacional, cidadania digital, relações interpessoais e comunicação no ambiente escolar, violências e contextos sociais e escolares, gestão do projeto político-pedagógico e gestão escolar no processo de alfabetização e na recomposição das aprendizagens. Todas essas dimensões formativas mantêm estreita interface com a realidade das escolas municipais, pois partem de situações concretas vivenciadas por diretores e técnicos, promovendo a articulação entre reflexão, prática e construção coletiva do conhecimento. Durante as Mentorias In Locus, as escolas são acompanhadas em tempo real, e as situações observadas são discutidas coletivamente, assegurando a integração entre o que se aprende na formação e o que se vivencia na prática. A ação ancora-se na tríade de saber acadêmico, prático e relacional (Charlot, 2000).

### **RESULTADOS DA AÇÃO**

A implementação da Mentoria In Locus tem promovido mudanças significativas nas práticas de supervisão administrativa e pedagógica. Os técnicos passaram a atuar de maneira mais próxima, sensível e colaborativa, fortalecendo vínculos e valorizando



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

as singularidades de cada escola. O processo de mentoria tem ampliado a autonomia dos diretores, o diálogo entre pares e o sentimento de pertencimento à rede municipal. Constata-se também o fortalecimento da cultura formativa e a valorização do técnico de secretaria, que passa a ser reconhecido como sujeito formador, articulador de saberes e mediador de processos educativos. Com base nesses resultados, projeta-se a institucionalização do Programa Municipal de Mentoria In Locus nas Escolas, estabelecido por lei, consolidando o papel da mentoria como prática formativa e política pública de gestão democrática.

### REFERÊNCIAS

CHARLOT, Bernard. *Da relação com o saber: elementos para uma teoria*. Porto Alegre: Artmed, 2000.

ITAQUAQUECETUBA. Secretaria Municipal de Educação, Ciência, Tecnologia e Inovação. *Caderno de Mentoria nas Escolas*. Itaquaquecetuba, 2024.

ITAQUAQUECETUBA. *Portaria nº 146.050, de 27 de janeiro de 2025*. Dispõe sobre o Programa de Aperfeiçoamento e Mentoria de Diretores da SEMECTI. Itaquaquecetuba, 2025.

LUIZ, Maria Cecília. *Formação de diretores de escola: uma proposta em mentoria*. São Carlos: Pedro & João Editores, 2024.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## A FORMAÇÃO DE DIRETORES E A LEITURA NA EDUCAÇÃO INFANTIL

Francilene Silvério Kusumoto Pinto  
Thais Campos de Oliveira Freitas

### OBJETIVO

Fortalecer o diretor escolar como liderança pedagógica na Educação Infantil, ampliando sua intencionalidade na gestão e sua capacidade de planejar, acompanhar e qualificar as experiências de leitura e com a cultura do escrito oportunizada aos bebês e crianças.

### PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO

Diretores das 112 escolas de Educação Infantil da Rede de Ensino Municipal (REM) de São José dos Campos.

### JUSTIFICATIVA DA AÇÃO

Reconhecendo a Educação Infantil como parte fundamental no percurso de ampliar e qualificar o olhar dos bebês e crianças para a cultura do escrito, a formação de diretores em 2025 foi planejada para fortalecer o diretor como liderança pedagógica na promoção de práticas de linguagem, que integrem leitura, literatura, oralidade, escuta e diferentes formas de expressão. A proposta buscou ampliar o olhar do diretor para a sua própria função na busca do direito das crianças ao acesso à leitura e à escrita.

Em consonância com o Compromisso Nacional Criança Alfabetizada (CNCA) e com o currículo da REM (Portaria nº 042/SEC/2021), a formação reconheceu que o diretor é um ator decisivo na aproximação dos bebês e das crianças com a cultura do escrito para que possam *ver* o mundo de forma mais inteligível, ou seja, para que possam ser, como diz a autora, mais “inteligentes” (Colomer, p. 70, 2007). Nesse sentido, a ação formativa foi essencial para deslocar o foco da gestão escolar apenas de aspectos administrativos para uma gestão pedagógica, capaz de planejar e sustentar coletivamente tempos, espaços e práticas leitoras que assegurem aos bebês e as crianças os direitos de aprendizagem. Luiz (2022) corrobora com essa ação quando diz que: É fundamental que o diretor-líder organize suas atividades administrativas tendo como foco a gestão da aprendizagem, indo além do simples monitoramento e/ou supervisão das atividades desenvolvidas no ambiente escolar, apresentando-se como um colaborador e facilitador das ações, e não o seu contrário.

### RELATO ONDE ACONTECEU

A ação foi implementada na REM de São José dos Campos pelo Departamento de Educação Infantil (DEI), em parceria com a Escola de Formação do Educador (EFE), em todas as 112 Unidades Escolares de Educação Infantil.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

### DESCRIÇÃO DA AÇÃO

A Trilha de Aprendizagem foi estruturado como um processo integrado e progressivo, fundamentado nas etapas formativas propostas por Luiz (2021) — Conectar, Conhecer, Praticar e Consolidar. Cada etapa articulou dimensões teóricas, práticas e relacionais, contemplando princípios de gestão democrática, respeito à diversidade, valorização do sentido do trabalho educativo e compreensão dos desafios da escola contemporânea, em consonância com o curso Formação em Mentoria de Diretores Escolares, que orienta essa abordagem.

O movimento de **Conectar** foi desenvolvido nas ações iniciais conduzidas pelo DEI, que realizou a escuta sistemática dos diretores e a análise de dados institucionais, identificando as demandas reais das escolas.

A partir dessas informações, a EFE elaborou o curso autoinstrucional “*O bebê, a criança, a leitura e a Educação Infantil*”, ofertado Escola Virtual (*Moodle*), dando início à etapa **Conhecer**. Essa fase garantiu que os conteúdos e metodologias respondessem às necessidades identificadas, mantendo coerência técnica com as metas e programas municipais, especialmente o Programa Municipal de Alfabetização e Fluência Leitora (Portaria nº 174/SEC/2024) e o Compromisso Nacional Criança Alfabetizada (Decreto nº 11.556/2023). As atividades autoinstrucionais abordaram temas como leitura literária na infância, mediação, intencionalidade pedagógica e o papel do diretor como articulador dos tempos e espaços da escola, ampliando o repertório conceitual dos participantes e fundamentando sua atuação como liderança pedagógica. Nessa mesma etapa, foram realizadas formações presenciais complementares, que aprofundaram os estudos teóricos e possibilitaram a compreensão prática dos conceitos trabalhados. Essas formações presenciais contemplaram os seguintes temas: I) Uso da verba do Cantinho da Leitura - PDDE (Programa Dinheiro Direto na Escola), assegurando a correta aplicação da verba e transparente dos recursos; II) a implementação e potencialidades dos Cantinhos de Leitura garantindo intencionalidade pedagógica e equidade nas experiências leitoras e; III) a psicogênese da língua escrita, que ampliou a compreensão sobre os processos de construção da linguagem pelas crianças. Essa etapa Conhecer promoveu a integração entre teoria e prática, aproximando o saber da experiência do saber conceitual e criando as condições para aprendizagens significativas e contextualizadas.

Na etapa **Praticar**, os diretores, sob acompanhamento do DEI, fizeram a transposição didática dos conhecimentos construídos na trilha, desenvolvendo ações concretas como a implantação dos Cantinhos de Leitura e a elaboração de projetos institucionais de leitura. Essas ações integraram dimensões técnicas e pedagógicas e reafirmaram o papel do diretor como mediador da aprendizagem. Paralelamente, a REM implementou o monitoramento da aprendizagem na Educação Infantil, com



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

pautas de assessoria elaboradas a partir do Currículo de São José dos Campos (Portaria nº 042/SEC/2021), permitindo acompanhar os avanços das crianças nos objetivos de aprendizagem e desenvolvimento. Os diretores foram formados presencialmente para analisar e intervir sobre os dados, de modo que o processo avaliativo se tornasse instrumento de reflexão, planejamento e tomada de decisão pedagógica, administrativa e financeira.

A rede encontra-se atualmente na etapa **Consolidar**, voltada à sistematização das aprendizagens e ao compartilhamento das práticas exitosas. Ao final deste ano, essas práticas serão reconhecidas e socializadas em um grande evento, fortalecendo o sentido coletivo da formação e reafirmando o compromisso da REM com a valorização das lideranças pedagógicas.

### RESULTADOS DA AÇÃO

A Trilha de Aprendizagem consolidou o diretor como liderança pedagógica e deu a ele repertório teórico e prático para qualificar os tempos, espaços e intervenções que potencializou o trabalho com a leitura e a escritas intervenções mediadoras da cultura do escrito na Educação Infantil, promovendo mudanças na gestão dos tempos, espaços e práticas de leitura.

As escolas implantaram (ou reestruturaram) 112 Cantinhos de Leitura, planejados com intencionalidade pedagógica e foco na inclusão, tornando-se espaços de fruição literária.

As formações — autoinstrucionais e presenciais — ampliaram o repertório teórico dos diretores sobre leitura, linguagem e desenvolvimento infantil, fortalecendo sua capacidade de planejar e acompanhar as aprendizagens. O monitoramento da aprendizagem, potencializados pelos *feedbacks* do DEI aos diretores, na Educação Infantil, possibilitaram uma análise mais precisa dos avanços dos bebês, das crianças e das práticas pedagógicas.

Como resultado, a rede consolidou uma gestão mais reflexiva e colaborativa, centrada no direito das crianças à leitura e à linguagem como experiências estéticas, sociais e formativas.

### REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. Decreto nº 11.556, de 12 de junho de 2023. **Institui o Compromisso Nacional Criança Alfabetizada**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 13 jun. 2023.

CHARLOT, B. **Relação com o saber, formação dos professores e globalização**: questões para a educação hoje. Porto Alegre: Artes Médicas, 2005.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

COLOMER, T. **Andar entre livros: a leitura literária na escola** - São Paulo: Global, 2007.

LUIZ, M. C. **Mentoria de diretores de escola: orientações práticas/ organizadora:** Maria Cecília Luiz. -- Documento eletrônico -- São Carlos: Autores, 2022.

\_\_\_\_\_. **Formação de diretores de escola: uma proposta metodológica em mentoria.** São Carlos: Pedro & João Editores, 2024.

\_\_\_\_\_. Sala 6 – Gestão escolar no processo de alfabetização e na recomposição de aprendizagens. **Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares.** Ministério da Educação / Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), 2024.

\_\_\_\_\_. Sala 7 – Perfil do diretor: liderança e organização escolar. **Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares.** Ministério da Educação / Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), 2024.

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS. Secretaria de Educação e Cidadania. **Currículo da Rede de Ensino Municipal (REM).** Portaria nº 042/SEC/2021. São José dos Campos: SEC, 2021.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Educação e Cidadania. **Portaria nº 029/SEC/2025.** Dispõe sobre o Programa de Leitura visando o desenvolvimento da fluência leitora na Rede Municipal de Ensino. São José dos Campos: SEC, 2025.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Educação e Cidadania. **Portaria nº 174/SEC/2024.** Dispõe sobre as ações obrigatórias do Programa Municipal de Alfabetização e Fluência Leitora nas unidades escolares da Rede Municipal de Ensino. São José dos Campos: SEC, 2024.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Educação e Cidadania. **Manual do Planejamento do Cantinho da Leitura 2025.** São José dos Campos: SEC, 2025.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **GESTORES QUE TRANSFORMAM: FORMAÇÃO PARA INCLUSÃO E GESTÃO DEMOCRÁTICA EM ESCOLAS DE TEMPO INTEGRAL**

Lhanna Mhara Sousa Sampaio  
Iane Portela Gomes

### **OBJETIVO**

Promover a troca de experiências e o reconhecimento de práticas na formação continuada em mentoria de diretores escolares e demais profissionais da educação, com foco na gestão inclusiva e democrática de escolas em tempo integral.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

A ação foi direcionada aos gestores escolares da rede municipal de ensino de Buriti dos Lopes, incluindo diretores, coordenadores pedagógicos, supervisores, técnicos da Secretaria Municipal de Educação e demais colaboradores envolvidos na gestão educacional.

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

A rede municipal de ensino de Buriti dos Lopes identificou desafios significativos relacionados à inclusão educacional e à gestão de escolas em tempo integral. A ausência de formação específica para lidar com a diversidade e a ampliação da jornada escolar exigia uma resposta estruturada. O projeto “Gestores que Transformam” surgiu como estratégia para fortalecer a liderança escolar, promover práticas inclusivas e consolidar uma gestão democrática que valorize a equidade e o protagonismo de todos os atores da comunidade escolar.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

A ação foi implementada pela Secretaria Municipal de Educação de Buriti dos Lopes, com atividades realizadas tanto na sede da secretaria quanto nas unidades escolares com atendimentos regulares e nas escolas de Tempo Integral. O projeto envolveu encontros formativos, oficinas práticas e momentos de mentoria, promovendo a articulação entre teoria e prática na rotina dos gestores.

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

O projeto “Gestores que Transformam” foi estruturado em três etapas principais: Diagnóstico Inicial: Levantamento das necessidades formativas dos gestores escolares por meio de questionários e entrevistas.

Formação Continuada: Ciclo de encontros mensais com carga horária de 120 horas, em formato presencial, abordando temas como Educação Inclusiva, Gestão Democrática, Gestão Financeira, Planejamento Pedagógico, Avaliação e Cultura Escolar.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

Mentoria e Acompanhamento: Acompanhamento técnico-pedagógico nas escolas, com foco na implementação de práticas inclusivas e na organização da rotina escolar em tempo integral.

Ferramentas utilizadas: Materiais didáticos impressos e digitais, oficinas de materiais sensoriais e pedagógicos, estudos de caso, rodas de conversa e visitas técnicas.

Atores envolvidos: Equipe técnica da Secretaria de Educação, gestores escolares, professores, especialistas convidados e representantes de instituições sociais (APAE de Buriti dos Lopes) e representante da comunidade escolar.

Recursos mobilizados: Recursos humanos da rede, apoio institucional da prefeitura, materiais pedagógicos, infraestrutura tecnológica e logística para os encontros presenciais.

### RESULTADOS DA AÇÃO

A implementação do projeto “**Gestores que Transformam**” gerou impactos significativos na rede municipal de ensino de Buriti dos Lopes. Os gestores passaram a adotar práticas mais inclusivas e democráticas, refletindo diretamente na organização das escolas em tempo integral. Houve maior engajamento das equipes escolares, fortalecimento da liderança pedagógica e ampliação da escuta ativa nas decisões escolares.

Qualitativos:

- Fortalecimento da identidade profissional dos gestores.
- Maior engajamento das equipes escolares na construção de uma cultura inclusiva.
- Ampliação da escuta ativa e da participação da comunidade escolar nas decisões.

Quantitativos:

- Participação de 100% dos gestores escolares da rede.
- Realização de 12 encontros formativos ao longo do ano.
- Implementação de práticas inclusivas em 85% das escolas municipais.

### REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. **Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva**. Brasília: MEC, 2008.

LIBÂNEO, J. C. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. São Paulo: Cortez, 2012.

LUIZ, M.C. **Formação de diretores de escola: uma proposta metodológica em mentoria**. São Carlos: Editora Pedro & João Editores, 2024.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

MANTOAN, M. T. E. **Inclusão escolar: o que é? Por quê? Como fazer?** São Paulo: Moderna, 2003.

MOLL, J. *et al.* Escola pública brasileira e educação integral: desafios e possibilidades. **Revista e-Curriculum**, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 2020.

MOLL, J.; BARCELOS, R. G. Educação integral como horizonte pedagógico e político. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 15, n. 33, 2021.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2001.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **A MENTORIA DE DIRETORES COMO ALAVANCA PARA A TRANSFORMAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR: RELATO DE EXPERIÊNCIA NO INSTITUTO ESTADUAL SENO FREDERICO LUDWIG (RS)**

José Silon Ferreira<sup>1</sup>

### **OBJETIVO**

Este trabalho visa relatar a experiência de aplicação dos fundamentos e estratégias adquiridos no Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares (UFSCar/SEB/MEC) na gestão do Instituto Estadual Seno Frederico Ludwig, destacando a mudança no modo de fazer gestão — pautada pela cultura colaborativa e escuta ativa — e os resultados concretos alcançados na estrutura física e no cuidado pedagógico.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

A prática principal de gestão aprimorada e orientada pela mentoria foi direcionada à Comunidade Escolar do Instituto Estadual Seno Frederico Ludwig (IESFL): Equipe Diretiva, Equipe Pedagógica, Professores, Servidores, Estudantes e, indiretamente, a Associação de Pais e Mestres (APM).

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

O desafio identificado na rede de ensino estadual, e particularmente no IESFL, era a necessidade de superar modelos de gestão tradicionalmente centralizadores, que frequentemente resultavam em desgaste da equipe e falta de corresponsabilidade nos processos de decisão. A ação de aprimoramento, motivada pelo curso de mentoria, buscou implementar um modelo de gestão democrática e horizontal, compreendendo a mentoria como um "Processo colaborativo dos participantes e envolve conversas, trocas de experiências, análises reflexivas e, por consequência influências mútuas" (Luiz et al., 2024). O foco foi no diálogo, na resolução colaborativa de problemas e na melhoria contínua da qualidade do ensino e da aprendizagem (Luiz et al., 2024).

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

O relato da ação implementada ocorreu integralmente na escola, o Instituto Estadual Seno Frederico Ludwig<sup>2</sup>, pertencente à rede estadual do Rio Grande do Sul. O IESFL é uma escola de ensino fundamental e médio que, embora funcional, necessitava de um novo impulso na gestão de pessoas e de projetos de infraestrutura, alinhando-se às necessidades pedagógicas e de bem-estar da comunidade.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## DESCRIÇÃO DA AÇÃO

A metodologia de gestão implementada foi diretamente inspirada nas Estratégias Metodológicas do curso de mentoria, adaptadas ao ambiente escolar:

### 1. Reuniões Estratégicas e Narrativas Pessoais e Profissionais:

✓ **Etapa:** Realização de reuniões pedagógicas e de gestão com foco na "**escuta ativa**" e no desenvolvimento da "**Cultura Colaborativa**" (Luiz et al., 2024). ✓

✓ **Metodologia:** O gestor (autor) iniciou as reuniões compartilhando narrativas sobre desafios e conquistas, encorajando a equipe a expressar suas vozes e pontos de vista com o objetivo de "**Compreender as vozes de cada um e de todo o grupo. Sua cultura. Seu ponto de vista**" (Luiz et al., 2024).

✓ **Conteúdo:** Foco nas situações-problema da escola, conforme a diretriz de manter o "**Foco nas situações-problemas e desenvolvimento de habilidades que resultarão em atitudes mais democráticas**" (Luiz et al., 2024).

### 2. Elaboração de Planos Colaborativos:

✓ **Etapa:** Transformação das narrativas e diagnósticos em planos de ação concretos.

✓ **Metodologia:** Utilização de ferramentas de planejamento participativo para definir metas e responsabilidades compartilhadas, promovendo o **Trabalho Colaborativo**, que deve ter "**a colaboração de todos os integrantes**" (Luiz et al., 2024), em vez de apenas Trabalho em Equipe.

✓ **Recursos Mobilizados:** Envolvimento de professores e servidores na elaboração de projetos (ex: reformas, aquisição de equipamentos), garantindo o "**posicionamento democrático**" (Luiz et al., 2024) na tomada de decisões, que exige que "**cada diretor deve respeitar a sua escola e sua equipe para possíveis tomadas de decisões coletivas**" (Luiz et al., 2024).

### 3. Monitoramento e Feedback Contínuo:

✓ **Etapa:** Acompanhamento e avaliação das ações implementadas.

✓ **Metodologia:** Implementação de um ciclo de **feedback construtivo** baseado na matriz "**QUEM BOM, QUE PENA, QUE TAL**" (Luiz et al., 2024), focado em "**Compartilhar evidências das práticas**" (Luiz et al., 2024).

✓ **Resultados Imediatos:** O monitoramento permitiu "**monitorar como estão sendo discutidas as soluções e estratégias de cada escola**" e "**detectar as necessidades de formação e apoio**" (Luiz et al., 2024), ajustando o ritmo das mudanças.

## RESULTADOS DA AÇÃO

Os resultados e impactos da nova gestão, pautada pela mentoria e pela colaboração, foram validados por meio de uma Pesquisa de Clima realizada com os profissionais da escola, evidenciando melhorias significativas em áreas chave:



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

• **Estrutura da Escola (Qualitativo e Quantitativo):**

✓ **Melhoria na Infraestrutura:** A gestão colaborativa e o foco em projetos resultaram em mais de 20 grandes ações de reforma e aquisição nos últimos 10 meses (ex: reforma de todas as salas de aula, do ginásio, da biblioteca e laboratório de informática). Os dados da Pesquisa de Clima (n=41) confirmam que **97,6%** dos profissionais (soma das notas 4 e 5) avaliam que o cuidado com a estrutura da escola **melhorou a qualidade do seu ambiente de trabalho** ("melhorou muito").

✓ **Impacto no Ensino:** Cerca de **97,6%** dos participantes também indicaram que o cuidado com a estrutura da escola auxiliou no **aprimoramento de suas habilidades como educadores** (soma das notas 4 e 5 na questão 24), reforçando a tese de que o ambiente físico impacta diretamente o pedagógico.

• **Cuidado Pedagógico e Engajamento (Qualitativo e Quantitativo):** ✓ **Engajamento em Projetos:** A gestão colaborativa e o estímulo ao diálogo reverteram o desinteresse. Na questão 26, **78%** dos professores e funcionários afirmaram que **incluiram os projetos apresentados pela direção em suas disciplinas/componentes** (soma das notas 4 e 5). Além disso, **78%** dos participantes se sentem **muito motivados** para apresentar ou participar de novos projetos em 2025 (soma das notas 4 e 5 na questão 27), demonstrando a efetividade da **Cultura Colaborativa** (Luiz et al., 2024). ✓ **Impacto no Aluno:** As mudanças na estrutura e projetos foram percebidas como positivas para o clima escolar. **80,4%** dos respondentes acreditam que as mudanças na estrutura e cuidado com a escola **melhoraram a disciplina dos alunos** (soma das notas 4 e 5 na questão 29). Além disso, **78%** percebem que as mudanças e projetos **engajam alunos e professores** (soma das notas 4 e 5 na questão 30).

✓ **Clima Organizacional e Gestão:** A gestão que valoriza a escuta e o feedback se traduz em alta satisfação com a liderança: **92,7%** (soma das notas 4 e 5) avaliam o diretor da escola com satisfação (questão 23) e **90,3%** avaliam o vice-diretor geral administrativo positivamente (questão 22), indicando a solidez da **relação horizontal e democrática** (Luiz et al., 2024).

**REFERÊNCIAS**

UFSCar. **Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares.** Bases Técnicas e Teóricas na Mentoria de Diretores. 2024.

INSTITUTO ESTADUAL SENO FREDERICO LUDWIG (IESFL). **Resultado da Pesquisa de Clima SENO 2024.**



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **FORTALECENDO A GESTÃO ESCOLAR ATRAVÉS DA MENTORIA E LIDERANÇA EDUCACIONAL**

Juliana Alieve Zanata<sup>1</sup>

### **OBJETIVO**

Desenvolver competências de liderança transformacional, escuta ativa e acompanhamento reflexivo, promovendo uma rede colaborativa de diretores comprometidos com a melhoria da educação pública.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Equipe gestora, docentes e funcionários da Escola Municipal de Ensino Fundamental Santa Júlia Billiart.

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

A função de diretor escolar transcende a administração de recursos e o cumprimento de metas burocráticas. Trata-se de uma liderança pedagógica e humana que influencia diretamente o clima organizacional, a motivação dos profissionais e o desempenho dos estudantes. Em contextos municipais, onde os desafios são diversos, a formação continuada se torna um pilar essencial para uma gestão de qualidade. Nesse sentido, o Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, promovido pela Universidade Federal do Piauí (UFPI), surge como uma proposta inovadora de fortalecimento da gestão. A iniciativa busca desenvolver competências de liderança transformacional, escuta ativa e acompanhamento reflexivo, promovendo uma rede colaborativa de diretores comprometidos com a melhoria da educação pública.

A partir dessa formação, a diretora autora deste relato desenvolveu um conjunto de ações voltadas à criação de uma cultura de mentoria dentro da própria escola, ampliando a autonomia e a corresponsabilidade da equipe docente e fortalecendo o sentido de comunidade escolar. Desse modo, compreende-se que a gestão escolar contemporânea requer uma liderança que seja ao mesmo tempo pedagógica, democrática e inspiradora. Para Libâneo (2012), o gestor deve atuar como mediador dos processos educativos, promovendo o diálogo e a participação de todos os sujeitos da escola.

A prática da escuta ativa deve ser também uma competência essencial do gestor escolar, pois é por meio dela que se constrói um ambiente de confiança e cooperação entre os profissionais da escola. Inspirando-se em Charlot (2000), que destaca o valor da relação e do sentido atribuído às experiências educativas, o gestor que escuta seus professores reconhece suas vozes, suas trajetórias e as dificuldades vividas no cotidiano escolar. Essa postura humaniza a gestão, fortalece os vínculos e cria um espaço de diálogo em que todos se sentem corresponsáveis pelo processo educativo. A escuta



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

ativa, portanto, transforma-se em um instrumento de liderança participativa, capaz de promover o engajamento, o bem-estar e o desenvolvimento coletivo da equipe docente. Nesse contexto, a mentoria se consolida como um instrumento de desenvolvimento profissional e humano. É uma relação de aprendizado que possibilita o crescimento das partes envolvidas favorecendo uma cultura colaborativa com ruptura das práticas autoritárias. Diante disso, a proposta formativa da UFPI, ao estimular a troca de experiências entre diretores e a reflexão sobre práticas de gestão, contribui para consolidar uma liderança empática e transformadora, que reconhece o valor da escuta e do trabalho em rede como estratégias de melhoria da educação.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

É uma ação que ocorreu na Escola Municipal de Ensino Fundamental Santa Júlia Billiart.

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

Durante o curso, a diretora participante realizou diversos momentos de reflexão sobre sua prática e identificou a necessidade de fortalecer os vínculos internos na escola. Foram implementadas as seguintes ações:

1. Rodas de escuta ativa: encontros mensais com professores e funcionários para compartilhar experiências, desafios e sugestões.
2. Formações reflexivas: reuniões pedagógicas passaram a incluir estudos de casos e planejamento colaborativo.
3. Gestão participativa: decisões tomadas de forma compartilhada, valorizando a voz de todos os segmentos.

Essas iniciativas geraram impactos significativos: melhoria no clima organizacional, fortalecimento dos vínculos entre equipe e gestão, maior engajamento docente e ampliação do sentimento de pertencimento.

### **RESULTADOS DA AÇÃO**

Os resultados observados após a implementação das práticas inspiradas pela mentoria foram expressivos. A equipe escolar demonstrou maior coesão, reduzindo conflitos interpessoais e ampliando o diálogo entre os diferentes setores. Houve relatos de professores que se sentiram mais valorizados e seguros em compartilhar suas dificuldades.

O ambiente escolar tornou-se mais acolhedor e colaborativo, refletindo positivamente na aprendizagem e na convivência. Para a diretora, a experiência consolidou uma nova compreensão sobre o papel do gestor: mais do que administrar, é inspirar e formar continuamente pessoas.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

O Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares da UFPI proporcionou à diretora uma vivência formativa profunda, que transformou sua maneira de liderar e de compreender a gestão escolar. A mentoria se revelou uma estratégia potente para o desenvolvimento de lideranças educacionais mais humanas, reflexivas e colaborativas. Ao trazer a prática de mentoria para dentro da escola, fortaleceu-se o senso de equipe, o comprometimento e o foco em resultados que respeitam as dimensões humanas e pedagógicas da educação. Assim, conclui-se que a mentoria é uma ferramenta estratégica para o fortalecimento da gestão democrática, promovendo a aprendizagem contínua de todos os envolvidos e consolidando a escola como espaço de transformação social.

### **REFERÊNCIAS**

CHARLOT, Bernard. **Da relação com o saber: elementos para uma teoria.** Porto Alegre: Artmed, 2000.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática.** Goiânia: Alternativa, 2012.

HARGREAVES, Andy. **Ensinar na sociedade do conhecimento.** Porto Alegre: Artmed, 2003.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **INCLUSÃO E ACESSIBILIDADE NO CURSO DE APERFEIÇOAMENTO EM MENTORIA DE GESTORES ESCOLARES DA UFU**

Alessandra Alves Ribeiro

“Incluir não é colocar alguém em um espaço, mas dar a ele a oportunidade de ser parte dele.” (Maria Tereza, 2003)

Partindo dessa perspectiva, este trabalho apresenta uma experiência no *Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares*, no âmbito do *PRODITEC/UFU*, em andamento, com foco nas estratégias de acessibilidade adotadas para garantir a participação efetiva de um cursista com deficiência visual.

### **OBJETIVO**

Compartilhar práticas de formação continuada com foco na inclusão de um cursista com deficiência visual, evidenciando ações que promovem equidade no ambiente virtual de aprendizagem.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Diretores escolares, gestores e secretários de educação da rede pública de ensino, participantes do curso de mentoria no formato EAD, além dos professores coordenadores, TIs, ATTs e professores convidados.

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

A presença de um cursista com deficiência visual evidenciou a necessidade de adaptar recursos e estratégias pedagógicas com vistas à promoção da equidade no processo formativo. A ação buscou responder ao desafio da inclusão plena em ambientes virtuais de aprendizagem, em consonância com os princípios da Lei Brasileira de Inclusão (Lei nº 13.146/2015) e da Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva (BRASIL, 2008)

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

A ação foi implementada no contexto da formação continuada promovida pela Secretaria Municipal de Educação, no ambiente virtual do curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, no âmbito do *PRODITEC/UFU*. Após a identificação da especificidade de um cursista com deficiência visual, o ATT (Apoio Teórico Técnico) estabeleceu contato individualizado para compreender suas necessidades e propor estratégias de acessibilidade adequadas.

O cursista relatou que a plataforma utilizada (Avamec), não dispõem de recursos de acessibilidade para deficientes visuais. Diante disso, ele conta com apoio de um



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

familiar, para realizar e enviar as atividades, sob seu comando, dentro do ambiente virtual de aprendizagem, além de organizar sua participação nos encontros síncronos, direcionando-o para as salas virtuais, dentro do Google Meet.

Como resposta a essa demanda, foi compartilhado com o grupo a importância de realizar audiodescrição dos professores coordenadores e dos professores convidados, que ministram as aulas, e todos os envolvidos no processo de formação, promovendo um ambiente mais inclusivo e acessível para todos os participantes. Conforme destaca Almeida (2020), “a audiodescrição é uma ferramenta pedagógica que permite a inclusão de alunos com deficiência visual, ao transformar imagens em palavras, promovendo o acesso ao conhecimento e à participação em sala de aula”.

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

As estratégias de acessibilidade incluíram: Disponibilização de áudios explicativos das atividades propostas a serem realizadas no pequeno grupo; Comunicação direta e personalizada com o cursista para identificar necessidades específicas; Sensibilização do grupo sobre práticas inclusivas; Uso de ferramentas como Google Meet, WhatsApp, como suporte acessível.

O papel dos envolvidos incluiu: Professores coordenadores e Professores ministrantes dos conteúdos: Audiodescrição no momento da apresentação e condução das aulas; Apoio técnico e teórico: mediação, adaptação e condução das atividades formativas; Cursistas: participação ativa e colaborativa.

### **RESULTADOS DA AÇÃO**

A experiência vivenciada no curso evidenciou o potencial da mentoria como prática de cuidado e inclusão. Uma abordagem que promoveu não apenas o acesso ao conteúdo, mas também a construção de vínculos e o fortalecimento da participação ativa no processo formativo. A sensibilização do grupo e o envolvimento dos professores coordenadores e ministrantes na realização de audiodescrição durante as aulas demonstraram que a mentoria ultrapassa os limites técnicos, configurando-se como uma prática relacional e coletiva, que valoriza a escuta e o respeito à diversidade. Como afirma Luiz (2022), “a mentoria é uma prática formativa que se ancora na escuta ativa, na cultura colaborativa e na valorização dos saberes relacionais, promovendo processos de formação mais equitativos e significativos”. Essa perspectiva também se articula à teoria da relação com o saber de Charlot (2000), que reconhece que a aprendizagem é atravessada por dimensões subjetivas e sociais, exigindo estratégias que promovam sentido e pertencimento.

Os resultados obtidos, tanto qualitativos quanto quantitativos, revelam o impacto positivo dessas estratégias. Houve fortalecimento da autonomia do cursista,



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

valorização da diversidade entre os participantes, participação em 100% das atividades propostas até a sua permanência na presente etapa do curso, evidenciando a eficácia da proposta de mentoria inclusiva e colaborativa.

### REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Carolina Correia. **A audiodescrição como ferramenta pedagógica de inclusão em sala de aula**. CIET: EnPED, 2020. Disponível em: <https://cietenped.ufscar.br/submissao/index.php/2020/article/download/1036/760/>. Acesso em: 20 out. 2025

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Especial. **Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva**. Brasília: MEC/SEESP, 2008. Disponível em: <https://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/politicaeducespecial.pdf>. Acesso em: 20 out. 2025.

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

LUIZ, Maria Cecília. **Formação de diretores de escola**: uma proposta em mentoria. São Carlos: Pedro & João Editores, 2022.

MANTOAN, Maria Teresa Eglér. **Inclusão escolar**: o que é? Por quê? Como fazer? São Paulo: Moderna, 2003.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **BUSCANDO CAMINHOS PARA UMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE EVIDENCIADAS EM MENTORIA DE DIRETORES ESCOLARES**

Heide Maria Alves da Silva  
Luciene de Souza Borges

### **OBJETIVO**

Promover a troca de experiências e o reconhecimento de práticas na formação continuada em mentoria de diretores escolares de profissionais da educação com ênfase aos processos formativos, decorrentes de embasamentos teóricos, práticos e relacionais à gestão democrática, respeito à diversidade de pessoas e ações, apreciação de aspectos organizacionais da escola, valorização do desejo e do sentido atribuído à vida e de como se pode compreender os desafios.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

O público-alvo foi composto por dirigentes das escolares da rede municipal de ensino, além da participação da equipe de coordenação da secretaria de educação, que atuaram como mentores e facilitadores do processo formativo.

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

A implementação da mentoria de diretores escolares surgiu diante da necessidade de fortalecer a liderança pedagógica e a atuação colaborativa dos gestores escolares, frente aos desafios cotidianos da administração educacional. Diante disso, a Secretaria Municipal de Educação reconheceu a importância de criar um espaço estruturado de escuta, apoio e troca de experiências, no qual os diretores pudessem refletir sobre suas práticas, compartilhar vivências e desenvolver estratégias conjuntas para aprimorar a qualidade da educação.

A ação foi pensada como uma formação contínua e humanizadora correlacionada com o saber e o aprender que alia teoria e prática, valorizando o percurso profissional dos diretores e promovendo a integração entre escolas, a cooperação entre pares e a construção coletiva de soluções para os desafios da gestão escolar.

Fomentando sempre a feedbacks com questionamentos ao sistematizar as narrativas, sendo essencial produzir reflexões “que bom, que pena e que tal”.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

A ação de Mentoria de Diretores Escolares foi realizada em formato híbrido, com encontros presenciais mensais na Secretaria Municipal de Educação e atividades assíncronas na plataforma AVAMEC, garantindo a continuidade dos estudos e reflexões. Os encontros presenciais foram marcados por acolhimento, integração e troca de experiências, promovendo vínculos profissionais e afetivos entre os



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

participantes. As atividades na plataforma AVAMEC complementam a formação com estudos teóricos e reflexões individuais, ampliando o aprendizado. De modo geral, a ação foi vivenciada de forma dinâmica, afetiva e colaborativa, integrando teoria e prática e promovendo crescimento pessoal e coletivo entre os gestores escolares.

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

A ação “Mentoria de Diretores Escolares” foi estruturada com o objetivo de fortalecer a liderança pedagógica e a gestão participativa nas unidades escolares da rede municipal de ensino, promovendo espaços de escuta, reflexão e troca de experiências entre os gestores.

**1º Sensibilização e Diagnóstico:** Apresentação do programa de mentoria, definição dos objetivos e construção conjunta de um diagnóstico situacional das escolas, identificando desafios e potencialidades da gestão.

**2º Formação e Troca de Experiências:** Realização de encontros mensais presenciais na Secretaria Municipal de Educação, com dinâmicas, estudos de caso, momentos reflexivos e rodas de conversa. Em paralelo, os participantes desenvolveram atividades assíncronas na plataforma AVAMEC, aprofundando conteúdos e registrando aprendizagens.

**3º Socialização e Avaliação:** Compartilhamento das experiências vivenciadas, relatos das práticas exitosas, leitura das cartas produzidas pelos participantes e avaliação coletiva dos impactos da ação na rotina escolar.

### **RESULTADOS DA AÇÃO**

A mentoria de diretores é um processo fundamental para o desenvolvimento de habilidades de liderança em escolas. E Serra do Salitre mais uma vez vem fazer parte dessa história, junto ao Governo Federal o município de SERRA DO SALITRE disponibilizou dois cursistas, sendo uma representante da Secretaria Municipal de Educação e outro Diretor Escolar do município para participarem das aulas Síncronas e após essa participação as cursistas deveriam repassar para as demais diretoras e vices o Curso. No entanto, vivenciamos uma formação com tardes colegiadas de aprendizado no qual fomentaram estratégias eficazes para promover o crescimento profissional e pessoal dos diretores. Este paper explora a importância da mentoria para diretores escolares, destacando seus benefícios, desafios e melhores práticas. A fomentação dos Feedback dos participantes na logística do “Que bom”, “que pena”, “que tal”



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **A CONSTRUÇÃO PARTICIPATIVA DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO NA EMEB PROFESSORA DALILA GALLI: DA TEORIA À PRÁTICA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Márcia de Freitas Bastos

### **OBJETIVO**

Este trabalho tem como objetivo apresentar a experiência da EMEB Professora Dalila Galli na construção e vivência participativa de seu Projeto Político-Pedagógico (PPP), evidenciando a transformação da gestão democrática de um ideal teórico para uma prática cotidiana.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Ela foi cuidadosamente direcionada a todos os pilares de nossa comunidade escolar: os pais e responsáveis, nossos alunos, e, claro, os professores e funcionários.

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

A EMEB Professora Dalila Galli, instituição de ensino fundamental I, II, Educação de Jovens e Adultos (EJA), atende também o Bilíngue EFDI e II, tem como público-alvo de suas ações de gestão democrática e construção do PPP toda a comunidade escolar: pais, responsáveis, alunos, professores e funcionários. A escola atua em um município do interior do Estado de São Paulo, dedicando-se continuamente ao aprimoramento da qualidade educacional e à promoção de uma gestão participativa que envolva ativamente todos os segmentos.

A gestão democrática é um pilar fundamental da educação brasileira, conforme estabelecido pela Constituição de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9394/96). A LDB, em seus artigos 3º, inciso VIII, e 14, I e II, preconiza a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico e das comunidades escolar e local em conselhos ou equivalentes (BRASIL, 1996). Nesse contexto, o Projeto Político-Pedagógico (PPP) transcende a mera formalidade burocrática, tornando-se um documento vivo que deve refletir a identidade, os valores e os objetivos educacionais construídos coletivamente, harmonizando o "planejado" com o "vivido", como pontuado por Luiz (2021).

A EMEB Professora Dalila Galli reafirma seu compromisso com uma gestão humanitária, empática e que prioriza a qualidade da educação, ao reconhecer a importância de garantir espaços democráticos de participação. A construção coletiva do PPP, por meio da escuta ativa e do diálogo, permite identificar pontos fortes, áreas de aprimoramento e oportunidades de inovação (PPP Dalila Galli, *Memória de Construção do PPP*). Ao promover a participação ativa de pais, responsáveis e alunos, a escola reforça seu compromisso com a transparência, a cooperação e a



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

corresponsabilidade, elementos essenciais para formar cidadãos conscientes, críticos e éticos.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

A experiência aqui relatada ocorre na EMEB Professora Dalila Galli, uma instituição de ensino fundamental que se dedica à implementação de um processo contínuo de atualização e vivência de seu Projeto Político-Pedagógico. A escola não se limita à elaboração de um documento estático, mas o transforma em um guia dinâmico, constantemente revisado e enriquecido pela colaboração de toda a comunidade escolar. Essa abordagem integradora é fundamental para que o PPP esteja sempre alinhado com as realidades e os desafios do cotidiano escolar, materializando a teoria da gestão democrática em práticas pedagógicas e administrativas.

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

A EMEB Professora Dalila Galli implementa uma série de estratégias robustas para garantir a construção e vivência participativa de seu PPP, com foco nas seguintes ações de destaque:

#### **1. Construção participativa do PPP e engajamento de pais e alunos:**

- **Coleta ativa de contribuições:** a escola inova ao utilizar **formulários com QR Codes (PARTICIPAÇÃO DOS PAIS E RESPONSÁVEIS-FORMS\_2025\_QRCODE e PARTICIPAÇÃO DOS ALUNOS - FORMS\_2025\_QRCODE)** para coletar opiniões, percepções e sugestões de pais e alunos durante a construção e atualização do PPP. Essa prática é fundamental para que o documento "reflita a realidade do ambiente escolar" e fomente "vozes dissonantes e críticas construtivas", promovendo o protagonismo estudantil e a corresponsabilidade (PPP Dalila Galli, *Memória de Construção do PPP*, 2025).

- **Atendimento individualizado flexível:** para maximizar a participação dos pais e responsáveis, são oferecidos atendimentos pela equipe gestora e professores, inclusive no **período noturno**, o que permite acomodar aqueles que trabalham durante o dia e garantir um acompanhamento personalizado (PPP Dalila Galli, *Seção 8*, 2025).

- **Eventos de integração comunitária:** a escola promove eventos significativos como o **Dia do Brincar, a Festa Junina e a Festa da Primavera**. Essas iniciativas são cruciais para fortalecer os laços entre escola e comunidade, criando um ambiente de valorização da educação, estimulando a participação e a integração (PPP Dalila Galli, *Seção 8*, 2025).

- **Mecanismos institucionais ativos:** o **Conselho de Escola, a Associação de Pais e Mestres (APM) e o Conselho de Classe e Série** realizam reuniões periódicas e contam com a participação ativa de representantes de todos os



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

segmentos, incluindo alunos, para discutir orçamentos, demandas e eventos pedagógicos, assegurando que as decisões reflitam os anseios coletivos (PPP Dalila Galli, *Seção 8*, 2025).

## 2. Iniciativas de inclusão e formação contínua

- **Diálogo inclusivo com alunos:** o "**Papo entre alunos com Rafaela (aluna com TEA e do estado)**" é uma ação exemplar, onde uma aluna com TEA do primeiro ano do ensino médio compartilhou sua experiência em salas e auditório. Este depoimento "sincero, objetivo e sensível", utilizando a linguagem dos próprios adolescentes, sensibilizou alunos, professores e funcionários, valorizando a neurodiversidade e promovendo a empatia (PPP Dalila Galli, *Seção 11, item 2. Papo entre Alunos*, 2025).

- **Reuniões AEE com pais e profissionais:** a participação conjunta de pais, profissionais internos e externos em reuniões periódicas é crucial para o atendimento eficaz de alunos público-alvo da educação especial. Essa colaboração resulta na **reformulação da documentação pedagógica, como o Plano de Ensino Individualizado (PEI) e atividades adaptadas**, demonstrando o sucesso dessa abordagem inclusiva (PPP Dalila Galli, *Seção 8, Reunião AEE*, 2025).

- **Programa de boas práticas nos HTPCs:** a unidade desenvolve encontros de "Boas Práticas" nos Horários de Trabalho Pedagógico Coletivo (HTPCs), focando em temas como "**Metodologias Ativas e Atividades Adaptadas**" e "**Comunidade Surda**". Esses encontros promovem a troca de experiências e o aprimoramento contínuo das práticas pedagógicas dos educadores, especialmente no que tange à inclusão (PPP Dalila Galli, *Seção 11, Programa de Boas Práticas*, 2025).

## RESULTADOS DA AÇÃO

As ações de gestão democrática implementadas pela EMEB Professora Dalila Galli geraram resultados significativos e impactos positivos que reforçam a eficácia de sua abordagem:

- **Engajamento comunitário ampliado e sustentado:** a flexibilidade e a diversidade dos canais de participação, incluindo atendimentos noturnos e o uso de QR Codes para coletar feedback, resultaram em um **aumento da presença e contribuição de pais e responsáveis**, diminuindo a ausência parental e fortalecendo a parceria família-escola (PPP Dalila Galli, *Seção 4.4*, 2025).

- **PPP genuinamente representativo e dinâmico:** o processo de escuta ativa da comunidade escolar garantiu que o PPP seja um documento vivo, **alinhado às necessidades reais da escola**, resultando em melhorias concretas na infraestrutura, inclusão e comunicação, conforme as demandas identificadas pelos próprios envolvidos (PPP Dalila Galli, *Memória de Construção do PPP*, 2025).



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

• **Ambiente escolar mais inclusivo e acolhedor:** iniciativas como o "Papo entre alunos com Rafaela" e o Programa de Boas Práticas nos HTPCs contribuíram para um clima escolar mais empático e acolhedor. Houve uma melhoria notável na **integração de alunos com necessidades especiais**, como surdos e autistas, e no combate ao bullying, impactando positivamente a autoestima dos alunos e seu desempenho acadêmico (PPP Dalila Galli, *Seção 11 e 12*, 2025).

• **Desenvolvimento da cidadania e corresponsabilidade:** a participação ativa em todas as esferas escolares desenvolve nos alunos e na comunidade um **senso de corresponsabilidade, autonomia e pensamento crítico**, elementos essenciais para a formação de cidadãos engajados e capazes de atuar em uma sociedade plural.

#### REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. **Ministério da Educação. Lei n. 9.394/96, 20 dezembro de 1996**. Estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: MEC, 1996.

EMEB Professora Dalila Galli. **PPP ATUALIZACAO JULHO DE 2025**. São Carlos/SP, 2025.

LUIZ, Maria Cecília (Org.). **Mentoria de diretores escolares: formação e contextos educacionais no Brasil**. Documento eletrônico. São Carlos: SEaDUFSCar, 2021.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **PARCERIA UNIVERSIDADE E MUNICÍPIO NIO ENFRENTAMENTO DOS DESAFIOS PARA CONSTRUÇÃO DE AMBIENTE FORMATIVO PARA GESTORES**

Marcos da Silva Morales<sup>1</sup>  
Jéssica Veloso Morito<sup>2</sup>

### **OBJETIVO**

Relatar o processo de implementação do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA Moodle Itaquá) para o Curso de Aperfeiçoamento e Mentoria de Diretores Escolares da Secretaria Municipal de Educação, Ciência, Tecnologia e Inovação de Itaquaquecetuba - Semecti, destacando os desafios enfrentados e a importância da parceria com a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) para a consolidação da política de formação continuada de gestores.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Professores da Educação Básica com função de Técnicos Mentores, formadores e equipe pedagógica da Semecti envolvidos na implementação do Programa de Aperfeiçoamento e Mentoria de Diretores (Portaria nº 146.050/2025), e diretores e técnicos cursistas do programa.

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

A criação do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) Moodle Ava Itaquá representou um grande desafio para a equipe técnica do Núcleo de Formação da SEMECTI. Três dos professores, oriundos da educação básica e com saberes prévios em tecnologias educacionais, mas sem formação específica em design de ambientes virtuais, assumiram a responsabilidade de estruturar o espaço virtual do curso de Mentoria. A tarefa exigiu a articulação entre saberes pedagógicos e técnicos, demandando estudo autônomo, pesquisa e colaboração com profissionais da universidade mais experientes. Com a institucionalização do Programa Municipal de Mentoria pela Portaria Municipal nº 146.050/2025 e a obrigatoriedade da formação para diretores e técnicos, tornou-se essencial criar um ambiente próprio da Semecti, assegurando autonomia tecnológica e pedagógica ao município.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

A ação foi desenvolvida no Núcleo Pedagógico da Semecti, em articulação com a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Essa parceria, iniciada em 2023 com a formação da primeira geração de mentores municipais, antecedeu a criação do Programa Federal PRODITEC (Portaria MEC nº 481/2024) e consolidou a base de cooperação entre a universidade e a rede municipal.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

Durante o primeiro semestre de 2025, ocorreu a customização do Moodle Ava itaqua, adequando a estrutura do curso às salas de aprendizagem mantendo seu formato original. O trabalho foi realizado por três professores com saberes prévios em tecnologia e um profissional da universidade UFSCar, especialista em construção de ambientes virtuais.

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

A ação foi estruturada em três etapas principais. Na primeira, de estudo e planejamento, definiu-se a arquitetura do ambiente virtual com base nas dez salas de aprendizagem, mantendo a estrutura formativa originária do curso de Mentoria de Diretores Escolares ofertado pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), sob orientação da professora doutora Maria Cecília Luiz, mentora da proposta nacional. Na segunda etapa, de implementação e experimentação, foi construído o ambiente piloto do curso com base na trilha formativa municipal. Nela foram testadas as ferramentas avaliativas, configurados os recursos visuais e desenvolvidas as primeiras experiências de mediação virtual. Na terceira etapa, a consolidação do uso, realizou-se a capacitação dos professores mentores para o uso do AVA, com ênfase na mediação pedagógica e na avaliação formativa. O curso teve início em agosto de 2025, marcando uma nova fase de formação continuada na rede municipal.

Além das etapas de implementação do ambiente virtual, um dos maiores desafios enfrentados pela equipe técnica esteve relacionado ao uso das ferramentas síncronas e assíncronas pelos cursistas. Durante os primeiros encontros, foi necessário um esforço intenso para o domínio das funcionalidades do Google Meet, especialmente o uso das salas temáticas (ou “salas de grupos”), recurso essencial para a divisão dos participantes em pequenos grupos de estudo e discussão. Paralelamente, os TIs desempenharam um papel fundamental na ação instrucional junto aos participantes. Diante das dificuldades tecnológicas apresentadas, como problemas de acesso às chamadas dos encontros síncronos com o e-mail institucional previamente cadastrado nas agendas, ou o ingresso no Ambiente Virtual de Aprendizagem para a realização das atividades assíncronas, os TIs atuaram com atendimento individualizado, suporte remoto e orientação passo a passo. Foram realizados atendimentos via telefone, WhatsApp e tutoriais em vídeo, com o objetivo de promover autonomia tecnológica e evitar evasão.

### **RESULTADOS DA AÇÃO**

O processo resultou na consolidação de um espaço de formação digital colaborativa e na ampliação das competências tecnológicas e pedagógicas dos técnicos mentores do Núcleo Pedagógico. A construção do Moodle Ava itaqua proporcionou aos



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

participantes o desenvolvimento de novas habilidades, como o domínio de ferramentas digitais.

O curso, estruturado em dez salas de aprendizagem e com carga horária total de 210 horas, já alcançou mais de cem diretores e técnicos desde seu início, em 2023. Atualmente, conta com 45 diretores ativos no AVA e prevê a ampliação da oferta para vice-diretores em 2026, consolidando-se como uma das maiores ações formativas do município.

A parceria com a UFSCar foi determinante para o sucesso da ação, pois possibilitou o diálogo contínuo entre a prática municipal e o conhecimento acadêmico, reforçando a relevância da proximidade entre universidade e rede pública de ensino, em consonância com a concepção de *Relação com o Saber* de Charlot (2000). Segundo o autor, aprender mobiliza diferentes tipos de saberes, práticos, relacionais e acadêmicos, que se entrelaçam na experiência formativa. Essa interlocução aprimorou o processo de formação e viabilizou a transposição do modelo de curso utilizado em âmbito nacional, adequando-o à realidade local.

Vale ressaltar, que o interesse genuíno dos professores com saberes prévios pelos novos saberes, aliado ao suporte da universidade e ao trabalho coletivo, foi fundamental para o êxito da proposta. Assim, a ação consolidou não apenas o curso em ambiente virtual, mas também um novo modo de compreender a formação de diretores escolares.

### **REFERÊNCIAS**

CHARLOT, Bernard. *Da relação com o saber: elementos para uma teoria*. Porto Alegre: Artmed, 2000.

ITAQUAQUECETUBA. *Portaria nº 146.050, de 27 de janeiro de 2025*. Dispõe sobre o Programa de Aperfeiçoamento e Mentoria de Diretores da SEMECTI.

LUIZ, Maria Cecília. *Formação de diretores de escola: uma proposta em mentoria*. São Carlos: Pedro & João Editores, 2024. 1 e-book (220 p.).



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **DO MENTORIA À GESTÃO COLABORATIVA: OS DIFERENTES TIPOS DE SABERES NA CONSTRUÇÃO DO PROJETO POLÍTICO-PEDAGÓGICO**

Maria da Penha Alves de Matos Oliveira  
Mônica Aquino Nunes Barbosa

### **OBJETIVO**

A ação tem como objetivo evidenciar a relevância dos saberes adquiridos no Curso de Mentoria de Diretores Escolares da Semecti, fruto da proposta formativa da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), na atuação das diretoras cursistas. Busca-se destacar como os princípios da cultura colaborativa, da escuta ativa, da comunicação não violenta e da percepção dos diferentes perfis profissionais das equipes escolares contribuem para o fortalecimento da gestão democrática e para a construção coletiva do Projeto Político-Pedagógico (PPP).

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

A ação é voltada aos diretores escolares iniciantes da rede municipal de ensino de Itaquaquecetuba, participantes do Programa de Aperfeiçoamento e Mentoria de Diretores instituído pela Portaria nº 146.050/2025, acompanhados pelas duas diretoras escolares que atuam como Apoio Teórico-Técnico (ATT) da primeira oferta do curso, em andamento até dezembro de 2025.

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

A proposta desta ação surgiu da necessidade de fortalecer práticas de gestão democrática nas escolas municipais, especialmente no processo de elaboração e revisão do Projeto Político-Pedagógico. Muitos diretores ingressantes relataram dificuldades em promover uma escuta efetiva das vozes que compõem a comunidade escolar e em conduzir processos coletivos de decisão. A partir da participação no Curso de Mentoria de Diretores, as autoras, agora ATTs, vivenciaram uma transformação em suas concepções sobre a função diretiva. Os referenciais teóricos estudados, especialmente os conceitos de escuta ativa, cultura colaborativa e comunicação não violenta (Luiz, 2024), possibilitaram-lhes compreender que o papel do diretor vai muito além da gestão administrativa e envolve, sobretudo, a mediação de relações humanas e a construção de um ambiente escolar participativo e acolhedor. O curso também as aproximou da teoria da Relação com o Saber (Charlot, 2000), que orienta a compreender o aprender como um processo de interação com o outro e com o mundo. Durante a formação, as autoras perceberam que a vivência da mentoria as preparou para exercitar o diálogo, o autoconhecimento e a empatia como instrumentos de liderança. Atualmente, ao conduzirem os pequenos grupos de cursistas da primeira oferta do curso, percebem que essas aprendizagens tornaram-se práticas efetivas, pois



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

os diretores iniciantes expressam constantemente, nas trocas e nos chats, o desejo de compreender como as ATTs enfrentam determinadas situações da gestão escolar, buscando nelas apoio e orientação para seus próprios desafios.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

A ação ocorre no âmbito da Semecti, que está em sua primeira oferta do Programa de Mentoria, em parceria com a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). As autoras atuam como Formadoras nas salas de aprendizagem e como Apoio Teórico-Técnico (ATT), conduzindo pequenos grupos de diretores ingressantes. Os encontros síncronos configuram-se como espaços de escuta e diálogo, nos quais a partilha de experiências e a reflexão sobre a prática fortalecem a aprendizagem entre pares. As interações nos grupos e nos chats evidenciam o reconhecimento das ATTs como formadoras que, ao compreenderem a realidade da escola pública, inspiram práticas mais democráticas e colaborativas.

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

A ação consiste na condução de pequenos grupos no Curso de Mentoria de Diretores e na realização de formações nas salas de aprendizagem, articulando teoria e prática por meio de trocas e reflexões coletivas. As autoras, como ATTs, promovem espaços de escuta e diálogo que valorizam as experiências dos diretores iniciantes e fortalecem a aprendizagem colaborativa. Fundamentada na mentoria transformadora (Luiz, 2024), a proposta estimula uma liderança empática e horizontal, baseada em feedbacks, reconhecimento de perfis profissionais e comunicação não violenta. Esses mesmos princípios são aplicados nas escolas das ATTs, especialmente nas reuniões pedagógicas e na construção participativa do Projeto Político-Pedagógico, pautada pela escuta ativa e pela valorização da diversidade de saberes.

### **RESULTADOS DA AÇÃO**

Os resultados apontam para o fortalecimento da cultura de diálogo, da confiança e da participação nas escolas envolvidas. Observa-se maior engajamento das equipes na construção e acompanhamento do Projeto Político-Pedagógico, bem como o desenvolvimento de lideranças mais empáticas e colaborativas entre os diretores iniciantes. As trocas entre cursistas e ATTs têm favorecido a corresponsabilidade e o aprendizado mútuo, consolidando uma rede de apoio e reflexão coletiva. Para as autoras, a vivência como ATTs representa continuidade formativa e reafirma a mentoria como política pública eficaz para promover uma gestão escolar democrática, participativa e humanizada.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

**REFERÊNCIAS**

BRASIL. *Portaria nº 146.050, de 27 de janeiro de 2025*. Dispõe sobre o Programa de Aperfeiçoamento e Mentoria de Diretores de Escola e Técnicos de Secretaria. Itaquaquecetuba: SEMECTI, 2025.

CHARLOT, Bernard. **Da relação com o saber: elementos para uma teoria**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

LUIZ, Maria Cecília. **Formação de Diretores de Escola: uma proposta em mentoria**. São Carlos: Pedro & João Editores, 2024.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

**ACREDITAR, PERTENCER, FLORESCER: TRAVESSIA PARA A INCLUSÃO: UMA REALIDADE NA E. E. FRANCISCO MENEZES FILHO, PARA ALÉM DA LEGISLAÇÃO.**

Maria de Jesus Fernandes Xavier

**OBJETIVO**

Promover a troca de experiências e o reconhecimento de práticas na formação continuada em mentoria de diretores escolares de profissionais da educação.

**PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Comunidade escolar da Escola Estadual Francisco Menezes Filho - Unidade Educativa, em Belo Horizonte/MG.

**JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

A intencionalidade de estabelecer uma cultura escolar inclusiva, baseada no respeito à diversidade, às diferenças e no fortalecimento do senso de pertencimento, norteia a prática pedagógica na Escola Estadual Francisco Menezes Filho - Unidade Educativa integrante do Projeto SOMAR - em gestão compartilhada com a Organização da Sociedade Civil – CETEB. Tal filosofia pedagógica baseia-se na adaptação das necessidades individuais dos estudantes, com criação de estratégias personalizadas e ambiências estruturadas pedagogicamente, que contribuem para o desenvolvimento social, emocional, cognitivo e sensorial, tornando a escola um modelo inspirador em inclusão e acolhimento escolar, com destaque relevante na rede pública de ensino de Belo Horizonte (MG).

**RELATO ONDE ACONTECEU**

Desde 2022, a Escola Estadual Francisco Menezes Filho vem solidificando uma vivência inclusiva a partir de práticas estruturadas de formação continuada com a equipe pedagógica, atuando com atenção plena e compreensão da equipe docente, fortalecendo a empatia e, no compromisso com o crescimento integral de todos os estudantes, e, baseado na escuta como uma atitude ativa, sensível e intencional, que vai além de ouvir palavras, abrangendo a observação de gestos, silêncios e olhares, posicionando o aluno como protagonista do método educacional, e no acolhimento manifesto ao valorizar as potencialidades de cada aluno com visível reconhecimento de sua subjetividade, criando assim, um ambiente seguro e de confiança. Este processo de formação nasce da compreensão de que a inclusão transcende a adaptação de práticas pedagógicas, convidando a comunidade escolar a uma mudança de mentalidade, atitude, saberes e fazeres. E, considerando o conceito de “escolas



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

inclusivas” enquanto **escola para todos**, implica ainda na necessidade de construção de nova identidade para a escola, uma nova concepção pedagógica, novos e múltiplos olhares sobre o estudante, reconhecendo e atendendo às diferenças individuais. Sob a ótica da Escola inclusiva, a assistência não se restringe apenas aos portadores de algum tipo de deficiência, estendendo-se a todos que, de alguma forma, precisam ser incluídos (minorias étnicas, entre outras), e aqueles que por causas diversas apresentem dificuldades de aprendizagem ou no desenvolvimento (Carvalho, 2004).

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

Reiteramos que para tornar-se “escola inclusiva” é essencial evidenciar sua identidade, dotada de um espaço acolhedor, aberto, preparado e disposto a atender as “diferenças” de cada um, integrando TODOS, num processo de melhoria constante da qualidade do ensino e da aprendizagem. Tais características, atraíram um maior número de alunos público-alvo da educação inclusiva — como estudantes com TDAH, TEA, Síndrome de Down e deficiências físicas — conduzindo a equipe gestora à compreensão que o acolhimento, a confiança, o vínculo, de fato, se tornou a identidade da instituição, constituindo-se um pilar do programa de capacitação continuada e permanente de gestores, docentes, coordenadores e profissionais de apoio, visando garantir uma educação de qualidade e justa para todos.

As atividades foram conduzidas na própria instituição de ensino, em um contexto de aprendizado coletivo e solidário, incluindo estudos teóricos, discussões em grupo, suporte pedagógico, oficinas e vivências, com assistência personalizada às famílias e observação de práticas inclusivas, com objetivo de estimular nos profissionais a sensibilidade e a responsabilidade ética em relação à inclusão, reconhecendo que cada aluno possui um universo único de habilidades. Nesse cenário, o aprendizado passa a ser um processo recíproco: todos ensinam e todos aprendem, em um ciclo constante de crescimento e mudança.

### **RESULTADOS DA AÇÃO**

Os resultados desta jornada são significativos e dignos de reconhecimento. Entre 2023 e 2025, a escola registrou um aumento de 32% nas matrículas, com um crescimento considerável no número de alunos que são público-alvo da educação inclusiva — passando de 14 em 2023 para 72 em 2025. Além de números, essas informações demonstram a confiança da comunidade em uma instituição que recebe, orienta e acredita em cada aluno. O ambiente escolar ficou mais colaborativo, as relações interpessoais mais respeitadas e o envolvimento dos estudantes, mais perceptível.

O êxito da E.E. Francisco Menezes Filho também se reflete nas vitórias de seus alunos, que atualmente conquistam lugares em instituições de ensino superior



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

públicas e privadas, superando obstáculos e realizando seus sonhos. Fernanda Malagoli de Souza e Jefferson Santos Carvalho, ambos da UFMG, e Bruno Daniel Evangelista Dias dos Santos da PUC Minas, são exemplos inspiradores que representam o impacto positivo de um projeto educacional que combina inclusão, acolhimento e excelência acadêmica.

O reconhecimento da escola como um modelo em práticas inclusivas é fruto de um esforço conjunto, apoiado pela formação continuada e pelo compromisso ético de uma equipe assessorada pela ação psicopedagógica na busca da compreensão de forma global e integrada dos processos cognitivos, emocionais, orgânicos, familiares, sociais e pedagógicos, o que determina a condição do sujeito e interferências no processo de aprendizagem e através deste programa de inclusão, possibilitar situações que resgatem a aprendizagem em sua totalidade de maneira prazerosa. As ações psicopedagógicas desenvolvidas através do programa de inclusão proporcionam uma interlocução de saberes dos atores educacionais e de profissionais de diferentes áreas a fim de atingir os fatores que causam os problemas de aprendizagens e criar processos educativos significativos.

A experiência demonstra que a inclusão vai além de uma simples política; é uma forma de ser e agir que muda vidas e redefine a função da escola pública. A história da EE Francisco Menezes Filho demonstra que é viável combinar excelência pedagógica e humanização, fomentando uma educação que liberta, acolhe e faz com que cada aluno desenvolva seu potencial.

### REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. **Política Nacional de Educação Especial na Perspectiva da Educação Inclusiva**. Brasília: MEC, 2008.

CARVALHO, Rosita Edler. **Escola Inclusiva**: a reorganização do trabalho pedagógico. Porto Alegre: Mediação, 2004.

BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (**Estatuto da Pessoa com Deficiência**). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 7 jul. 2015.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **MONTANDO O QUEBRA-CABEÇA DA NOSSA HISTÓRIA, ENTRE SABERES E MEMÓRIAS**

Nívea Maria Gonçalves Borges Araújo  
Ramaiana Lobo Vitória

### **OBJETIVO**

Promover a troca de experiências e o reconhecimento de práticas na formação continuada em mentoria de diretores escolares de profissionais da educação.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Estudantes do 6º ao 9º ano, Profissionais da educação já aposentados que trabalharam na escola e a Equipe escolar e comunidade local

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

A Escola Municipal D. Pedro I, em Santo Estêvão – BA, ao celebrar seus 85 anos em 2025, e considerando um contexto de desafios para a gestão pedagógica e de pessoas, com 24 % dos alunos matriculados em situação crítica de defasagem na aprendizagem de leitura, interpretação e raciocínio lógico, repercutindo nos componentes curriculares, desenhou-se o presente projeto, propondo uma ação integradora, combinando aprendizagem, interdisciplinaridade e valorização histórica dos Profissionais da Educação já aposentados, numa força colaborativa pela recomposição da aprendizagem de alunos matriculados nos anos finais.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

As atividades foram todas realizadas na Escola Municipal D. Pedro I, com apoio da Secretaria Municipal de Educação de Santo Estêvão-BA, desde o momento de acolhimento dos profissionais aposentados através do “Chá com os Mestres”, onde uma recepção calorosa de valorização do trabalho que realizaram na escola considerando a trajetória de 85 anos foi destacada, passando pelo desenvolvimento do “apadrinhamento” de alunos diagnosticados com significativas necessidades de apoio individualizado, para reconstrução dos caminhos do conhecimento, culminando em um momento de celebração na área aberta da escola, contando com exposição de materiais produzidos e homenagens.

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

A metodologia utilizada foi interdisciplinar e focada em acolher de volta à escola os profissionais da educação aposentados, elaborando em conjunto ações voltadas para auxiliar na recomposição da aprendizagem. Um projeto com todas as etapas desenvolvidas de maneira presencial e estruturado em três eixos:



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

**Eixo 1: Recomposição das Aprendizagens:** Avaliação diagnóstica dos alunos/ Grupos de trabalho da recomposição da aprendizagem (Língua Portuguesa e Matemática) /Planejamento conjunto com as colaboradoras (profissionais da educação aposentadas) / Aquisição materiais e jogos pedagógicos;

**Eixo 2: Leitura e Integração Curricular:** Oficinas de escrita, oralidade e matemática/ Gincanas interdisciplinares;

**Eixo 3: Comemoração dos 85 Anos:** Chá com os Mestres/ Painel colaborativo (quebra-cabeça) / Linha do tempo viva/ Semana comemorativa.

Para o desenvolvimento das ações planejadas em cada eixo, buscou-se parcerias diversas, com: Secretaria Municipal de Educação; Profissionais da educação aposentados, Câmara de Vereadores; Biblioteca Municipal; IFBA; UNEB; UFRB; Comércio local; Artistas; Ex-alunos, Escritores locais, todos na direção de colaborar coletivamente na aprendizagem de alunos, com dificuldades em acompanhar o ritmo de estudos característico dos anos finais da educação básica. Para tanto, ferramentas e materiais pedagógicos foram acionados, constando recursos de papelaria, jogos de alfabetização, material para produção de arte, recursos de mídia (telão, som, microfone...) e montagem de espaço para evento e exposições.

A carga horária dos trabalhos foi dividida em momentos de acolhimento dos colaboradores (4h), planejamento (18h), desenvolvimento das oficinas de recomposição da aprendizagem (36h), exposição dos trabalhos e resultados (4h). Totalizando 64h de atividades.

### **RESULTADOS DA AÇÃO**

- Melhoria nas habilidades de leitura interpretativa, escrita e matemática de nº 30 alunos que vem repercutindo no desenvolvimento positivo na aprendizagem de todas das disciplinas curriculares.

- Reforço nos vínculos escolares, seja entre profissionais da educação já aposentados e equipe escolar atual, como também com os alunos e comunidade local (foram 10 Profissionais que retornaram à Escola para novamente contribuir com a aprendizagem dos alunos).

- Valorização da memória e da identidade escolar pela Integração da comunidade nas ações da escola.

### **REFERÊNCIAS**

LUIZ, M.C. Formação de diretores de escola: uma proposta metodológica em mentoria. São Carlos: Editora Pedro & João Editores, 2024.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **O REGIMENTO ESCOLAR E AS ALTERAÇÕES REALIZADAS EM UMA ESCOLA DE TEMPO INTEGRAL PARA A CONSTRUÇÃO DE UM AMBIENTE ACOLHEDOR E FOCADO NA EQUIDADE**

Raquel Sales Miranda

### **OBJETIVO**

Refletir sobre o processo de modificação do Regimento Escolar da Escola Municipal de Tempo Integral Professor Agerson Tabosa Pinto para a construção de um ambiente focado na equidade.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Gestão escolar, professores, monitores e alunos da Escola Municipal de Tempo Integral Professor Agerson Tabosa Pinto.

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

A escola iniciou os trabalhos em março de 2022 e foi inaugurada oficialmente em novembro de 2022. O início das atividades escolares ocorreu juntamente com a finalização das obras do prédio escolar, o que representou um desafio para a gestão, professores e funcionários. Aos poucos, os espaços foram sendo liberados para a utilização, e hoje todas as salas construídas na escola funcionam plenamente.

Devido a todos os desafios dos primeiros anos de funcionamento, apenas em 2024, com a chegada da nova diretora, foi possível iniciar a elaboração do Regimento Escolar. No ambiente escolar, desde a inauguração da instituição, há reclamações sobre casos de racismo, injúria racial, indisciplina, bullying, desestabilização emocional ou crises de ansiedade. Por isso, algumas ações vêm sendo desenvolvidas desde o ano de 2024 para diminuir essas ocorrências. Dentre elas, podemos citar a elaboração do Regimento Escolar, que passou a incorporar protocolos de acolhimento aos estudantes.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

A experiência ocorreu na Escola Municipal de Tempo Integral Professor Agerson Tabosa Pinto. A instituição escolar faz parte da efetivação de uma política de ampliação da jornada escolar que visa a permanência do aluno na escola em uma carga horária expandida que possibilita a participação dos estudantes em disciplinas da base comum e da base diversificada, e em atividades de protagonismo, como clubes de aprendizagem e eventos realizados durante a jornada escolar.

A instituição está localizada na periferia de Fortaleza-CE e atende alunos do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental. Atualmente a instituição escolar atende a uma clientela de 401 alunos.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

### DESCRIÇÃO DA AÇÃO

O Regimento Escolar da Escola Municipal de Tempo Integral Professor Agerson Tabosa Pinto começou a ser elaborado em 2024, com base no Regimento Padrão das Escolas de Tempo Integral de Fortaleza-CE. Após a elaboração, o documento já passou por três modificações, a primeira realizada em 14 de junho de 2025, a segunda em 06 de outubro de 2025 e a última em 15 de outubro de 2025.

Inicialmente, a partir da identificação das necessidades da escola, foram acrescentados os Protocolos Antirracista e Anticapacitista que se tratam de cadernos onde são registrados os casos de racismo escolar e de capacitismo.

Quando ocorre um caso de racismo, é feito um acolhimento à vítima, a partir de um material elaborado por um professor que atua na escola. O aluno que cometeu o ato de racismo realiza a leitura de um material previamente elaborado sobre a temática e elabora uma produção textual com base na leitura. Além do registro, os pais do aluno que sofreu e do que cometeu o racismo são chamados para uma conversa com a gestão.

Já o protocolo anticapacitista se trata de uma série de ações que devem ser tomadas caso haja algum caso de capacitismo na instituição escolar. Além disso, os casos atendidos são registrados para que seja realizado o acompanhamento e, caso necessário, seja realizada uma conversa com as famílias.

Outra modificação no Regimento Escolar foi o estabelecimento da Mediação de Conflitos no atendimento aos casos de indisciplina que chegam na direção escolar. A mediação de conflitos realizada na escola se pauta nas técnicas de Comunicação Não-Violenta, que possui cinco etapas: 1. expressão das necessidades; 2. entendimento das necessidades reais da outra parte; 3. confirmação de que ambas as partes entendem as necessidades um do outro; 4. exercício de empatia ao ouvir o outro e; 5. proposição de estratégias para resolver o conflito (ROSENBERG, 2021).

### RESULTADOS DA AÇÃO

As alterações no Regimento Escolar foram importantes para atender as necessidades da escola, reforçando a importância da revisão constante dos documentos da escola. Já o atendimento diferenciado dos casos de indisciplina, tem contribuído para a criação de uma cultura antibullying, antirracista e anticapacitista na escola.

A criação dos protocolos e o estabelecimento da mediação escolar revelaram a necessidade de um local para atendimento aos estudantes. Assim, foi realizada uma mudança na sala da direção escolar, pois, como a ideia era criar um espaço de acolhimento e escuta para os estudantes, era necessário tornar a sala mais acolhedora.

Outros resultados foram o aumento das denúncias de racismo e capacitismo, baixa representação de casos reincidentes e melhora do clima escolar e da cultura escolar, elemento importante apontado por Lück (2011).



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

### REFERÊNCIAS

LÜCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2011. 189 p.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. 5 ed. São Paulo: Ágora, 2021. 280 p.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## CÍRCULO DE ESTUDOS DARCY RIBEIRO

Rejane Baptista do Nascimento

### OBJETIVO

Oferecer formação continuada em serviço aos profissionais da educação da Escola Municipal Professor Darcy Ribeiro, no município de Maricá.

### PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO

Profissionais da educação que trabalham na Escola Municipal Professor Darcy Ribeiro, estudantes universitários, profissionais da rede municipal que atuam em outras escolas da rede municipal de educação de Maricá, no Estado do Rio de Janeiro.

### JUSTIFICATIVA DA AÇÃO

O *Círculo de Estudos Darcy Ribeiro* nasceu da necessidade em ofertar aos profissionais da Escola Municipal Professor Darcy Ribeiro, uma escola localizada em Inoã, 3º Distrito de Maricá, uma formação em serviço online, onde toda comunidade escolar pudesse compartilhar saberes e agregar conteúdos às suas práticas pedagógicas em sala e fora dela.

### RELATO ONDE ACONTECEU

Em nossos encontros de planejamento coletivo, identificamos o quanto nosso quadro de professores é qualificado e teria como trocar experiências práticas e conteúdos teóricos/acadêmicos para toda comunidade escolar. Além disso, todos os anos a gestão proporciona uma avaliação via *Google Forms*, onde os professores expressam questões que gostariam que fosse executadas no ano seguinte e a formação continuada foi uma dessas ações apontadas. A partir de então, a gestão organiza a formação online, uma ou duas vezes ao mês no dia estabelecido como consenso que seria melhor para que a maior parte da escola participasse, com temas relacionados ao projeto anual e seus subtemas. Essa formação também fica gravada, para que o maior número de pessoas tenha acesso.

### DESCRIÇÃO DA AÇÃO

O objetivo foi de apoiar o projeto anual e os subprojetos da escola, e atingir outros profissionais da rede, além de estudantes do passaporte universitário e profissionais de redes vizinhas, dando suporte para escrita e encaminhamento das ações do projeto gerador. Estimular que professores qualificados compartilhassem seus saberes com os colegas. Criar uma cultura de memória pedagógica que antes da nossa gestão não



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

acontecia na escola, pois tudo que fazem é registrado por meio de narrativas docentes e ficam descritas: em forma de textos/artigos em site, vídeos no youtube, podcasts, livro. Os participantes são os profissionais da escola, de acordo com a afinidade e expertise no tema e convidados (especialistas no tema, mas que podem ou não ser servidores da rede municipal de educação de Maricá).

### RESULTADOS DA AÇÃO

Seguem os dados, do Círculo de Estudos ano 1, no momento da live ao vivo, mas o alcance após a exibição tem chegado em média a mais de 300 visualizações por encontro:

Palestrantes	Mediadores	Professores da E. M. Prof. Darcy	Outros (professores da rede, estudantes do passaporte, profissionais de outras redes vizinhas)
20	4	54	52

No ano 2, permanece o mesmo formato de 2024, onde tivemos uma variedade de temáticas, organizadas em encontros formativos ao longo do ano letivo, de forma mensal, podendo ter 1 a 2 encontros de 4h (divididos em atividade on line com o (a) formador (a), e uma atividade prática indicado pelo (a) formador (a).

O resultado esperado era o de contribuir para o suporte aos profissionais de nossa escola para construção e execução do Projeto Anual, que integra o Projeto Anual da rede de ensino de Maricá, “Maricá, a nossa história a gente escreve”, e capacitar outros profissionais da rede que se interessem pelos temas, além de estagiários e estudantes do Passaporte Universitário que queiram formação e carga horária para sua grade curricular universitária. Nosso tema, a partir do da rede foi “Narrativas do Território de Inoã”, que se continuou em 2025 acrescentando a influência indígena, sempre linkado com o pensamento do nosso patrono Darcy Ribeiro.

### REFERÊNCIAS

ARROYO, Miguel. *Pedagogias em movimento: o que temos a aprender dos movimentos sociais*, Currículo sem fronteiras. V 3, p. 28-49, 2003.

HERNANDEZ, Fernando. *Transgressão e Mudança na Educação: Os Projetos de Trabalho*. Tradução Jussara Haubert Rodrigues. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1998.

HERNANDEZ, F.; VENTURA, M. *Os projetos de trabalho: uma forma de organizar os conhecimentos escolares. O conhecimento é um caleidoscópio*. Porto Alegre: Artes Medicas, 1994.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

GOLDENBERG, Mirian. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. 10<sup>a</sup> edição. Rio de Janeiro: Editora Record, 2001.

MINAYO, Maria Cecília (Org). *Pesquisa social: teoria, prática, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes, 2001.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **ESCOLA QUE PROTEGE - CUIDANDO DA SAÚDE MENTAL DOS ESTUDANTES DO ENSINO FUNDAMENTAL EM ITAMARAJÚ-BA**

Sandra Mara Ribeiro de Almeida

### **OBJETIVO**

Promover um ambiente escolar saudável, respeitoso e inclusivo, fortalecendo as interações sociais entre os estudantes, pais e profissionais da escola capacitando os nossos estudantes para lidar com as emoções e os desafios no cotidiano.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Estudantes do 1º ao 9º ano do Ensino Fundamental; · Pais e responsáveis pelos estudantes, Professores, equipe gestora e demais profissionais da Escola Municipal Urbis II (Itamaraju – BA)

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

O ambiente escolar enfrentava desafios relacionados à convivência, ao uso excessivo das tecnologias e à necessidade de fortalecer a saúde emocional da comunidade educativa. O projeto foi implementado ao longo do ano letivo de 2025, articulado ao Programa “Escola que Protege”, que integra as políticas municipais de prevenção à violência e promoção da saúde mental no ambiente escolar. A iniciativa buscou transformar o espaço da escola em um lugar de acolhimento, diálogo e formação humana, fortalecendo os vínculos entre todos os segmentos da comunidade educativa. Nesse cenário, a equipe gestora, sob a coordenação da professora Sandra Maria Ribeiro de Almeida, a qual participou do Curso de Mentoria de Diretores pela Universidade Federal do Oeste do Pará, no qual se discutia sobre os diferentes tipos de violência na escola, identificou a importância de promover uma ação integrada, envolvendo professores, estudantes, famílias e profissionais convidados para abordar a temática. As atividades ocorreram presencialmente nas dependências da escola, utilizando espaços como o auditório, salas de aula e pátio interno, adaptados para os momentos de palestra, rodas de conversa e dinâmicas coletivas.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

A ação “Escola que Protege – Cuidando da Saúde mental dos estudantes do Ensino Fundamental em Itamaraju-BA” foi desenvolvida na Escola Municipal Urbis II, localizada na cidade de Itamaraju, no estado da Bahia. A instituição pertence à rede pública municipal de ensino e atende estudantes do 1º ao 9º ano do Ensino Fundamental, distribuídos nos turnos matutino e vespertino.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

### DESCRIÇÃO DA AÇÃO

**Planejamento coletivo** - consistiu em uma **reunião com toda a equipe escolar** (gestora, professores e demais profissionais), para traçar o plano de ação, definir metas, cronograma e estratégias de execução das atividades.

**1. Momento 1 – Acolhida e palestra com a equipe escolar**

**Temática:** Explorando minha melhor versão

- Palestra e momento de acolhida conduzidos por uma terapeuta convidada, abordando a importância do autoconhecimento, do cuidado emocional e da valorização profissional.

**3. Momento 2 – Cuidando da saúde mental dos pais e responsáveis**

**Temática:** *Cuidando de quem cuida*

- Roda de conversa mediada por uma terapeuta, direcionada a **pais e responsáveis**, com o intuito de refletir sobre o autocuidado, o equilíbrio emocional e o apoio às crianças e adolescentes.

**4. Momento 3 – Quebrando o silêncio: a saúde mental dos estudantes e os impactos das telas**

**Temática:** *Emoções, redes sociais e aprendizagem*

- Ação formativa e preventiva voltada para os **estudantes**, com discussões sobre o uso saudável das tecnologias, os riscos dos jogos online (como Roblox e Free Fire) e a prevenção ao abuso e à exposição virtual.

**5. Momento 4 – Formação sobre violência, bullying e cyberbullying**

**Temática:** Como combater o bullying e o cyberbullying no ambiente escolar

- Formação destinada aos familiares e profissionais da escola abordando estratégias para identificar, prevenir e combater práticas de violência e discriminação no ambiente escolar.

**Encerramento:** Momento de acolhida e relaxamento coletivo, fortalecendo o vínculo institucional e a cultura de cuidado.

### RESULTADOS DA AÇÃO

Os resultados **qualitativos** evidenciam as mudanças percebidas nas atitudes, relações e práticas pedagógicas após a realização da ação, conforme destacamos abaixo:

1. Desenvolvimento socioemocional com relações interpessoais saudáveis e respeitadas
2. Conscientização sobre o uso das tecnologias com significativa reflexão sobre o tempo de exposição às telas, jogos online e redes sociais, com relatos de estudantes na dinâmica “Quebrando o silêncio”.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

3. Fortalecimento da autoestima dos profissionais da escola e de toda comunidade pois foram incentivados a reconhecerem suas potencialidades, expressando mais segurança e pertencimento no ambiente escolar.
4. Ambiente escolar acolhedor e seguro ao promover um espaço de cuidado.
5. Redução dos conflitos entre os estudantes.
6. Fortalecimento da parceria família e escola.

Embora a ação tenha caráter formativo e qualitativo, alguns indicadores quantitativos podem ser observados a partir do registro e acompanhamento das atividades:

1. Diminuição do uso do celular na escola, apenas para fins pedagógicos.
2. Participação significativa das famílias no apoio e no uso dos jogos e tecnologias.
3. Participação de 30 professores na atividade;
4. 80 familiares presentes nas rodas de conversas e discussões durante a atividade.
5. Profissionais convidados (2 terapeutas) e (2 psicólogos)

#### REFERÊNCIAS

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). Manual de elaboração do Programa Escola que protege. Brasília: MEC/SECADI/CGAVE, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/escola-que-protege/manual.pdf>

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. 3. ed. São Paulo: Ágora, 2006.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **GESTÃO E FORMAÇÃO CONTINUADA: CAMINHOS PARA A TRANSFORMAÇÃO EDUCACIONAL**

Tânia Aparecida de Sousa dos Santos  
Janaina da Silva Miranda

### **OBJETIVO**

Promover a valorização da formação continuada como estratégia essencial para a melhoria da qualidade da Educação Infantil, fortalecendo o papel do coordenador pedagógico e contribuindo para que os professores desenvolvam práticas pedagógicas significativas, afetivas e inovadoras, alinhadas aos direitos de aprendizagem e ao protagonismo infantil.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Professoras e coordenadoras pedagógicas das escolas municipais que atendem na modalidade de Educação Infantil no município de Redenção – PA.

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

No Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, refletimos sobre a relação com o saber e o aprender nas dimensões acadêmica, prática e relacional, compreendendo que aprender é dominar uma atividade e engajar-se no mundo, conforme Merleau-Ponty (2004). Essa perspectiva fundamenta os encontros formativos e oficinas pedagógicas desenvolvidos na Educação Infantil de Redenção (PA).

Atendendo às Metas 16, 17 e 18 do PNE e ao Indicador 6.2 da Qualidade na Educação Infantil, a Secretaria Municipal de Educação identificou a necessidade de fortalecer o processo formativo dos profissionais, garantindo práticas pedagógicas intencionais e reflexivas. Como destaca Charlot (2000), a relação com o saber envolve o sujeito em interação com o mundo, consigo e com os outros – princípio que orienta as ações formativas e o desenvolvimento de uma identidade pedagógica comum na rede municipal.

Lev Vygotsky em sua obra, (1991): *A Formação Social da Mente*

[...] não fala de "formação continuada" nos termos modernos, mas seus conceitos explicam por que ela é essencial: a formação é um processo contínuo, social e interativo que não termina na escola.

Dessa forma, a formação continuada se configura como uma ação estratégica e transformadora, que busca garantir o direito das crianças a uma Educação Infantil de qualidade, fortalecendo o trabalho docente e assegurando coerência entre a gestão, o currículo e as práticas cotidianas.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

As formações continuadas foram realizadas no formato de oficinas pedagógicas, desenvolvidas nas unidades escolares de Educação Infantil do município de Redenção – PA, contemplando 21 unidades de ensino, 147 professoras e 26 coordenadoras pedagógicas que atendem crianças de 8 meses a 5 anos de idade.

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

A ação foi desenvolvida em três etapas:

Na primeira, ocorreu a elaboração dos conteúdos e propostas, com base nos Cadernos 1, 3 e 7 do Programa Leitura e Escrita na Educação Infantil (MEC).

Na segunda, foram realizadas oficinas utilizando elementos da natureza, materiais recicláveis, papelão, sementes, galhos e livros de literatura infantil, valorizando recursos simples e sustentáveis.

Na terceira, as professoras participaram de momentos de diálogo, escuta ativa e partilha, expressando desafios, dúvidas e avanços, com orientações personalizadas que fortaleceram a relação entre teoria, prática e contexto.

### **RESULTADOS DA AÇÃO**

O processo de formação continuada, realizado pelas técnicas pedagógicas da SEMED do município de Redenção – Pará em todas as unidades de Educação Infantil, ampliou o repertório pedagógico dos professores, fortalecendo práticas lúdicas, intencionais e sustentáveis, além de melhorar planejamentos e interações com as crianças. O resultado da ação se deu após os formadores da SEMED - PA participarem do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, ofertado pela UFPI, consolidando vínculos colaborativos entre coordenação e docentes e promovendo um processo formativo reflexivo e coletivo.

Aprender envolve diferentes dimensões:

Acadêmica: domínio de conteúdos e práticas cognitivas;

Prática: capacitação para usar objetos e realizar atividades de forma significativa, em consonância com a perspectiva de Merleau-Ponty, em que o corpo e a experiência são centrais na apropriação do mundo;

Relacional: desenvolvimento pessoal e social, incluindo solidariedade, responsabilidade e autoconhecimento, construindo saberes de forma intersubjetiva e reflexiva.

Assim, aprender não é apenas adquirir conhecimento, mas integrar saberes acadêmicos, práticos e relacionais, promovendo experiências significativas para professores e crianças.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

**REFERÊNCIAS**

VYGOTSKY, L. S. *A Formação Social da Mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores*. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

CHARLOT, B. *Relação com o saber, formação dos professores e globalização: questões para a educação hoje*. Porto Alegre: Artes Médicas, 2005.

MERLEAU-PONTY, M. *Conversas 1948*. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

BATISTA, Antônio Augusto. Os professores são não leitores? In: SILVA, Ceris Salete Ribas; MARINHO, Marildes (Org.). *Leituras do professor*. Campinas: Mercado de Letras, 1998. p. 23-60.

FARACO, Carlos Alberto. O dialogismo como chave de uma antropologia filosófica. In: FARACO, Carlos Alberto; TEZZA, Cristovão; CASTRO, Gilberto de (Org.). *Diálogos com Bakhtin*. 4. ed. Curitiba: Editora UFPR, 2007. p. 97-108.

GÓES, M. Cecília Rafael de. A construção de conhecimentos: examinando o papel do outro nos processos de significação. *Temas em Psicologia*, Ribeirão Preto, v. 3, p. 23-29, 1995.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **DA REALIDADE À FORMAÇÃO: A IMPORTÂNCIA DE PERSONALIZAR O CURSO DE GESTÃO ESCOLAR COM BASE NAS VIVÊNCIAS LOCAIS**

Adriana Leobet Bregoli

### **OBJETIVO**

Promover a troca de experiências e o reconhecimento de práticas exitosas na formação continuada em mentoria de diretores escolares, valorizando o desenvolvimento técnico e a consolidação da liderança educacional de forma territorializada nas instituições de ensino do município de Quatro Pontes.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

A formação foi destinada a profissionais do magistério de Quatro Pontes interessados em participar da Consulta à Comunidade Escolar para a escolha de diretores. Participaram também docentes que buscaram capacitação no Curso de Gestão Escolar, ofertado pela Secretaria Municipal de Educação, com base em materiais do Programa de Desenvolvimento Integrado de Territórios Educativos (PRODITEC), bem como profissionais comprometidos em aprimorar suas práticas pedagógicas e fortalecer seus currículos por meio de uma formação continuada de qualidade, reconhecida nacionalmente e alinhada às demandas reais da gestão educacional.

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

A iniciativa surgiu da necessidade de cumprimento da Condicionalidade III do VAAR (Fundeb) e da demanda por formação continuada voltada à gestão escolar. A rede municipal reconheceu a importância de preparar servidores para assumir funções gestoras com segurança técnica, jurídica e pedagógica. Nesse contexto, os egressos do PRODITEC desempenharam papel fundamental, pois trouxeram à formação experiências práticas e conhecimentos consolidados durante o curso nacional, possibilitando uma formação mais consistente, contextualizada e aderente à realidade das escolas municipais. A territorialidade foi um eixo estruturante dessa proposta, permitindo alinhar teoria e prática e fortalecer a autonomia institucional das unidades de ensino do município. Com base nos conteúdos e metodologias do PRODITEC foi possível formar profissionais locais aptos a atuarem como multiplicadores do conhecimento, aplicando e personalizando os conteúdos aprendidos conforme as demandas e características de cada comunidade escolar.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

O curso foi ofertado pela Secretaria de Educação de Quatro Pontes, com encontros realizados na Escola Municipal Dona Leopoldina. Contou com 17 professores da Rede Municipal de Ensino de Quatro Pontes. A formação foi conduzida por servidores da



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

SMED e Diretora da Escola Municipal Dona Leopoldina, ambas formadas pela primeira turma do PRODITEC, em 2024. Entre os diversos temas abordados como Constituição Federal, princípios da Administração Pública, LDB, ECA, Fundeb e LGPD, atribuições do diretor, coordenador e professor, Conselho Escolar e APMF, IDEB, documentação escolar, PDDE, plano de gestão foram trabalhados amplamente os conteúdos repassados pela formação do PRODITEC. A carga horária total foi de 16 horas presenciais, incluindo a avaliação escrita e elaboração do plano de trabalho. A certificação é obrigatória para a participação na consulta à comunidade, conforme a Lei 14.113/2020 (Fundeb) e o Decreto Municipal nº 074/2025.

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

A metodologia contemplou aulas expositivas, análise de legislação, estudos de caso locais e atividades práticas. O curso foi presencial, com apoio de materiais digitais e impressos. Os conteúdos foram estruturados em 10 módulos, abrangendo: fundamentos legais da educação; regime jurídico e financiamento público; ética e transparência na gestão; documentação e avaliação institucional; participação comunitária; elaboração do plano de trabalho e prova de desempenho. A equipe da SMED atuou no planejamento e acompanhamento das atividades, garantindo a coerência com os objetivos formativos e a legislação municipal.

### **RESULTADOS DA AÇÃO**

O curso consolidou-se como etapa obrigatória e formativa para a função de diretor escolar, atendendo às exigências do Decreto Municipal nº 074/2025 e do Edital nº 017/2025. Foram formados 12 novos profissionais aptos à consulta à comunidade, com certificação válida por quatro anos. Essa capacitação garantiu ao município tranquilidade administrativa e continuidade na gestão escolar, ampliando o número de candidatos qualificados e fortalecendo o compromisso com uma liderança educacional participativa. Além dos resultados quantitativos, observou-se melhoria na compreensão das normas educacionais, na gestão democrática e na elaboração de documentos oficiais, refletindo em maior segurança jurídica e administrativa das escolas municipais.

A participação dos cursistas egressos do PRODITEC representou um marco para a rede municipal de ensino, uma vez que a formação ofertada pelo Governo Federal em âmbito nacional proporcionou aos profissionais uma base sólida, consistente e tecnicamente embasada para o exercício da gestão educacional. O programa destacou-se pela qualidade dos encontros e pela riqueza dos conteúdos abordados, sempre conduzidos com seriedade e respaldo acadêmico por universidades parceiras. Além do aprofundamento teórico, o PRODITEC possibilitou uma valiosa troca de experiências entre educadores de diferentes regiões do país, promovendo a integração de saberes e



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

o fortalecimento da prática pedagógica e administrativa. Essa vivência coletiva ampliou a visão dos profissionais sobre os desafios da educação pública e consolidou o compromisso com uma gestão escolar democrática, ética e eficiente.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## QUANDO NASCE UMA ESCOLA?

Alciene Barbosa

### OBJETIVO

Promover um ensino de qualidade e equidade, cumprindo a função social de uma escola que ainda está se formando em sua identidade.

### PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO

Escola municipal Jardim dos Ipês, localizada no bairro: Jardim das Palmeiras, na cidade de Campo Novo do Parecis-MT. Uma escola de pequeno porte com 315, alunos, divididos em 12 turmas de Pré-2, com um total de 32, funcionários.

### JUSTIFICATIVA DA AÇÃO

A escola Municipal Jardim dos Ipês, foi criada por lei municipal em 2023. Quando o estado devolveu o prédio ao município. Até esse ano funcionou ali uma escola estadual de ensino fundamental- Anos Iniciais. O ano letivo de 2023 finalizou-se, ainda com esses alunos do ensino fundamental. Porém, para o início do ano letivo de 2024, mudou-se a etapa de ensino, ficando apenas a educação infantil/ etapa pré-1. Um dos grandes desafios quando assumi a escola como gestora em 2024. Pois a escola não era adaptada a educação infantil, sua estrutura física. Mas o maior de todos os desafios é que era uma escola, que ainda não estava documentada, sem formação de Conselho e consequentemente sem nenhum recurso. Então, o grande desafio estruturar essa escola de apenas um ano de vida, para que pudesse cumprir seu papel social, naquele bairro. Nossos alunos permaneceram na escola, eram pré-1 em 2024, tornando-se pré-2 em 2025, o que fez com que criassem mais vínculo na unidade escolar.

### RELATO ONDE ACONTECEU

Assim, como apresentei na justificativa toda ação foi desenvolvida na Escola Municipal Jardim dos Ipês, que tinha acabada de nascer, dando seus primeiros passos. No ano de 2023, o município de Campo Novo do Parecis-MT, promoveu a certificação de diretores, através de um processo seletivo, por provas e títulos. Por meio da gestão democrática, 13 novos gestores que passaram no processo, assumiram por suas escolhas a escola de seu interesse. Assim, por minha escolha assumi a gestão da escola Jardim dos Ipês. Sabia que ela era a escola de menor estrutura do município, e que os desafios seriam grandes. Então, busquei conhecimento em autores sobre o tema, em como estruturar uma escola em todas as suas dimensões. A escola não estava adaptada à educação infantil, em sua estrutura física, os pais a achavam feia, muitos não queriam matricular seus filhos devido a sua estrutura física. Porém, no bairro era há única



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

escola de pré-1, 12 turmas, divididos em 6, salas de aula, totalizando 305, alunos na época. Sabia que tínhamos que criar uma identidade escolar, que passasse confiança, um lugar onde se ensina além do currículo tradicional, mas que ensina valores, respeito, preparando-os para vida em sociedade. Ter a comunidade escolar nesse caminho foi essencial nessa caminhada de estruturar uma escola. Desde o início das matrículas das crianças, buscamos ter um olhar para as famílias, principalmente que tínhamos alunos inclusão. A escola não tinha Conselho formado, então começamos a mobilização, com a divulgação do Estatuto da A.P.P, que formaríamos, e na primeira reunião de pais e professores, conseguimos formar a A.P.P (Associação de Pais e Professores da Escola Jardim dos Ipês), cumprindo toda parte documental e conseguindo se formalizar para receber os recursos municipais e federais, PDDM e PDDE. No mês de maio a escola já estava recebendo os recursos.

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

No início de 2024, o primeiro momento da minha gestão enquanto diretora da EM Jardim dos Ipês, foi entender que para uma escolar existir e cumprir sua função social, é necessário que ela exista também, enquanto pessoa jurídica. Assim, traçamos um plano de ação que envolvia conhecer a clientela que iríamos atender; melhorar a estrutura física; construir juntamente com a comunidade escolar o PPP (Projeto Político Pedagógico) o Regimento Interno; os projetos interdisciplinares que desenvolveríamos, ao longo do ano letivo; O processo de autorização e credenciamento, junto ao Conselho Estadual de Educação/MT. E ações que promovesse a inclusão, harmonia e bem estar no ambiente escolar. Promovemos reuniões com a comunidade escolar para apresentar o plano de ação e dialogar sobre as melhorias dos espaços ociosos da escola e construção do Regimento e PPP da escola; para promover um ensino de qualidade, fizemos formações para os docentes voltadas para a prática docente; sempre como eixo norteador a ação colaborativa;

### **RESULTADOS DA AÇÃO**

Foi um ano de muito aprendizado e também muito trabalho, mas os resultados surgiram. A escola conseguiu estruturar o PPP (Projeto Político Pedagógico), o Regimento Interno; A estrutura física, adaptando os banheiros, rampas de acesso, calçadas na frente da escola; E para melhorar os espaços ociosos, uma “Horta Escolar” toda feita em garrafas pets, que as famílias traziam, ajudando na reciclagem. Também construímos um jardim sensorial com flores e ervas medicinais, com mudas de plantas que as próprias crianças tinham em suas casas. A escola que antes tinha apenas um prédio, agora tem um novo ritmo. Em julho desse ano ela teve sua Autorização e Credenciamento publicada no diário oficial-MT. Mas, o melhor agora ela tem sua identidade formada, se tornou uma escola de educação infantil/etapas pré-I e II,



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

cumprindo sua função social, ganhando prêmio fora do estado. Um de nossos projetos está como finalista de um prêmio nacional da editora Opet, no estado do Paraná. Mas o que me deixa mais orgulhosa enquanto gestora e agente dessas mudanças são ter vários pais pedindo que a escola continuasse com o ensino fundamental, para que seus filhos continuassem estudando ali.

O curso de Mentoria e Aperfeiçoamento para Diretores que participei me deram segurança para entender que gestão escolar, precisa ser feita com conhecimento, tendo como objetivo a qualidade de ensino e a formação de cidadãos. Em cada módulo estudado eu ia aprendendo, seja com o conteúdo maravilhoso do curso ou com os relatos de gestores mais experientes. E com os professores formadores. Em cada dimensão da gestão escolar, os desafios são grandes. É necessário que o gestor tenha coragem e ousadia para enfrentar o cotidiano escolar, que na atualidade não está sendo fácil. A cada dia surgem situações que requer um olhar com conhecimento e sabedoria. Cabendo lembrar que uma escola é feita de pessoas, para pessoas.

#### **REFERÊNCIAS**

LÜCK, HELOÍSA. Dimensões da Gestão Escolar e suas Competências. Ed. Positivo, 2009.

Material Complementar

Perfil do diretor escolar. Maria Cecília Luiz. **Curso Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares** PRODITEC\2025.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **MENTORIA PARA GESTÃO: UMA EXPERIÊNCIA EM PORTO SEGURO, NA BAHIA**

Alcyone Gilberto de Brito Vieira.  
Ana Léia Teodoro da Silva.

### **OBJETIVO**

Qualificar o trabalho da Gestão Escolar da Rede Pública Municipal de Porto Seguro através da formação continuada, promovendo a troca de experiências, a escuta ativa, com referencial teórico que sustente as ações de gestoras e gestores escolares.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Gestoras e Gestores Escolares da Rede Pública Municipal de Porto Seguro e Equipe Técnica da Secretaria Municipal de Educação.

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

A Rede Pública Municipal de Porto Seguro é formada por 109 escolas, atendendo as etapas de Educação Infantil, Anos Iniciais e Finais do Ensino Fundamental, nas modalidades de Educação do Campo, Educação Escolar Indígena e Educação de Jovens e Adultos. Essa estrutura atende em torno de 32 mil estudantes, incluindo aí os casos de necessidades educacionais especiais, cujo número vem crescendo ano a ano. Para além dessa organização, contamos ainda com a complexidade de um extenso território geográfico, que abrange uma totalidade de 2.285,734 km<sup>2</sup>. Diante dessa dimensão, fica evidente o desafio de gerir essa rede, tanto pela estrutura da Secretaria Municipal de Educação quanto pela gestão particular de cada escola.

Assim sendo, torna-se necessário apoiar e qualificar a ação de gestoras e gestores escolares, promovendo o pensamento de rede, assim como a troca de saberes e experiências entre os mesmos, fornecendo subsídios e referenciais teóricos que possam amparar tais equipes na complexidade exigida desse gerenciamento.

Partindo dessa necessidade, foi elaborada a proposta de Mentoria para Gestão das nossas unidades escolares inspirado no formato do PRODITEC, mas também conectado com as necessidades específicas de nossa cidade.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

Organizamos um conjunto de sete encontros mensais, iniciados em maio e finalizando em novembro/2025, todos ocorridos no espaço de eventos do Hotel Eco Bahia Resort, com complementação formativa através de ações a serem desenvolvidas nas escolas e avaliações on-line em Plataforma EAD Gratuita.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

### DESCRIÇÃO DA AÇÃO

A Mentoria para Gestão foi organizada pela Supervisão Pedagógica e Núcleo de Formações e Tecnologias/NUFORT da Secretaria Municipal de Educação, Cultura e Patrimônio Histórico de Porto Seguro, sendo coordenada pelo professor Alcyone Gilberto de Brito Vieira e ministrado em conjunto com a professora Ana Léia Teodoro da Silva. A cada módulo também contamos com outros convidados para contribuir, de acordo com as temáticas abordadas.

Tem como público-alvo diretores e vice-diretores escolares da Rede Pública Municipal de Porto Seguro, bem como equipe técnica da Secretaria Municipal de Educação.

Utilizando a estrutura modular, no formato híbrido, com sete encontros presenciais (um a cada mês), dos quais decorriam atividades a serem desenvolvidas nos espaços escolares e em ambiente virtual próprio. Cada encontro presencial com duração de 7 (sete) horas e mais 42 horas totais de atividades remotas, totalizando 98 horas de formação continuada em serviço e para o serviço, abordando os seguintes conteúdos:

### RESULTADOS DA AÇÃO

O primeiro efeito já percebido foi a aproximação entre as equipes gestoras das unidades escolares entre si e com a Secretaria Municipal de Educação, de modo que todos percebam que desejam o mesmo objetivo, que é ofertar educação pública de qualidade.

Outro ponto que também já se evidencia sensível melhora é no pertencimento de rede, pois todas as unidades escolares precisam seguir as mesmas orientações, respeitando suas especificidades, mas garantindo a unidade pedagógica.

MÓDULO	MÊS	CONTEÚDOS
1	MAIO	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mentoria de Diretores Escolares: perspectivas teórico-metodológicas</li> <li>A relação com o Saber e o Aprender acadêmico, prático e relacional</li> </ol>
2	JUNHO	<ol style="list-style-type: none"> <li>Gestão Escolar no Processo de Alfabetização e Recomposição das Aprendizagens</li> </ol>
3	JULHO	<ol style="list-style-type: none"> <li>Liderança e Organização Escolar</li> </ol>
4	AGOSTO	<ol style="list-style-type: none"> <li>Telas, Redes Sociais e Educação</li> <li>Cidadania Digital</li> </ol>



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

5	<b>SETEMBRO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relações Intra e Interpessoais: Comunicação no Ambiente Escolar</li> <li>2. Violências e os Contextos Sociais Escolares</li> </ol>
6	<b>OUTUBRO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Projeto Político Pedagógico</li> <li>2. A Educação Étnico Racial e a Educação Especial Inclusiva à luz do PPP</li> </ol>
7	<b>NOVEMBRO</b>	11. Gestão Administrativa e Financeira da Escola

Também é notável o engajamento das escolas em ações coletivas que visem a melhoria de resultados, onde o compartilhamento das experiências exitosas inspira e fortalece.

E por fim, as/os gestoras/es sentem que há algo pensado, planejado para elas/eles. Reforçam do quanto sentiam falta de ações no sentido de fortalecer a ação das lideranças escolares e pedem pela continuidade da formação no ano seguinte, pois a Mentoria também é momento de escuta e de troca.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **DEMOCRACIA E GESTÃO ESCOLAR: PARTICIPAÇÃO ATIVA DO CONSELHO ESCOLAR NAS ESCOLAS DOS ANOS INICIAIS DE RIO LARGO/AL**

André Gustavo Mendes da Silva Lôbo Freire

### **OBJETIVO**

Fortalecer a prática democrática na gestão das escolas dos anos iniciais do município de Rio Largo/AL, promovendo a atuação participativa e autônoma dos Conselhos Escolares como instâncias fundamentais de deliberação, fiscalização e acompanhamento das políticas educacionais e administrativas.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Diretores, coordenadores pedagógicos, professores, pais, estudantes e representantes da comunidade escolar das unidades municipais de ensino fundamental dos anos iniciais de Rio Largo/AL, com foco na formação e envolvimento dos membros do Conselho Escolar.

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

A democratização da gestão escolar é um princípio assegurado pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9.394/96 –, que reconhecem a importância da participação da comunidade escolar nas decisões educacionais (BRASIL, 1988; 1996).

Segundo Paro (2016), a gestão democrática pressupõe o compartilhamento de responsabilidades e o envolvimento coletivo nas decisões da escola, o que favorece uma educação pública de maior qualidade e legitimidade social. Entretanto, em Rio Largo/AL, observou-se que muitos Conselhos Escolares encontravam-se fragilizados, atuando de forma limitada ou apenas formal.

Lück (2010) destaca que o fortalecimento da gestão participativa depende da criação de espaços institucionais que estimulem a escuta, o diálogo e a corresponsabilidade. Assim, tornou-se urgente o fortalecimento dos mecanismos de participação social e de gestão colegiada, assegurando que o Conselho Escolar seja um espaço real de decisão e acompanhamento das ações pedagógicas, administrativas e financeiras das escolas.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

A ação foi desenvolvida nas escolas municipais dos anos iniciais do ensino fundamental de Rio Largo/AL, no contexto das formações continuadas promovidas pela Secretaria Municipal de Educação, em consonância com as Leis Municipais nº 1.658/2013 e nº 2.064/2025 (RIO LARGO, 2013; 2025).



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

O trabalho envolveu as equipes gestoras, os conselheiros escolares e a comunidade local, em uma proposta colaborativa de formação e intervenção voltada à reestruturação e dinamização dos Conselhos Escolares, considerando as diretrizes da gestão democrática previstas na legislação nacional e municipal.

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

A iniciativa foi organizada em três etapas principais:

1. **Diagnóstico participativo:** aplicação de questionários e realização de reuniões com gestores e conselheiros para identificar as fragilidades, potencialidades e demandas dos Conselhos Escolares nas unidades de ensino.
2. **Formação e sensibilização:** encontros formativos presenciais com todos os segmentos da comunidade escolar, abordando temas como gestão democrática (PARO, 2016), papel e atribuições do Conselho Escolar (LÜCK, 2010), legislação educacional (BRASIL, 1996) e prestação de contas.
3. **Acompanhamento e fortalecimento:** visitas técnicas às escolas e reuniões de monitoramento para apoiar a atuação dos conselheiros e garantir a implementação de práticas democráticas no cotidiano escolar.

Durante o processo, os participantes desenvolveram planos de ação específicos para cada escola, com metas voltadas à transparência, ao diálogo e à ampliação da participação comunitária. O trabalho contou com o apoio da Secretaria Municipal de Educação, supervisores pedagógicos e técnicos de gestão.

### **RESULTADOS DA AÇÃO**

Os resultados observados evidenciam avanços significativos na consolidação da gestão democrática nas escolas municipais. Entre os impactos mais relevantes, destacam-se:

- Reativação e regularização de Conselhos Escolares inativos;
- Maior envolvimento de pais e comunidade nas decisões pedagógicas e financeiras;
- Ampliação da transparência na aplicação de recursos públicos;
- Melhoria do clima organizacional e fortalecimento dos vínculos entre escola e comunidade;
- Formação continuada dos conselheiros como agentes transformadores e multiplicadores da participação social.

De forma qualitativa, percebeu-se uma mudança de postura nas equipes gestoras e nos membros do Conselho Escolar, que passaram a compreender a gestão democrática não como um modelo burocrático, mas como uma prática cotidiana de escuta, diálogo e corresponsabilidade.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

**REFERÊNCIAS**

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Senado Federal: Brasília, 1988.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996.

LÜCK, Heloísa. **Gestão participativa na escola: o trabalho do gestor escolar**. Petrópolis: Vozes, 2010.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2016.

RIO LARGO. **Lei Municipal nº 1.658**, de 29 de agosto de 2013.

RIO LARGO. **Lei Municipal nº 2.064**, de 12 de fevereiro de 2025.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **ENTRE PARES E PRÁTICAS: SEMINÁRIO DE DIRETORES DA REDE ESTADUAL DO PARANÁ COM FOCO NA APRENDIZAGEM**

Angela Harmatiuk  
Larissa de Fátima Fedalto

### **OBJETIVO**

Apresentar o Seminário de Diretores – Foco na Aprendizagem, como proposta de formação continuada, promovendo o compartilhamento de experiências e boas práticas, fortalecendo a liderança e a gestão colaborativa dos diretores das escolas da rede estadual do Paraná.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Diretores gerais das escolas da rede estadual de ensino do Paraná.

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

A gestão escolar constitui um dos pilares da qualidade da educação pública, ultrapassando a dimensão administrativa e assumindo papel essencial na liderança pedagógica e no fortalecimento das aprendizagens. Como destaca Lück, o diretor escolar promove a visão abrangente do trabalho educacional e do papel da escola, norteando suas ações para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (LÜCK, 2009, p. 93).

Reconhecendo que a formação contínua é uma condição necessária à melhoria da qualidade do ensino (LIBÂNEO, 2004, p. 88), a Secretaria de Estado da Educação do Paraná (SEED/PR) tem desenvolvido ações relevantes voltadas à formação dos diretores escolares da rede. Neste trabalho, apresentamos, de forma sucinta, uma dessas iniciativas: o Seminário de Diretores - Foco na Aprendizagem.

O Seminário de Diretores é uma iniciativa da SEED/PR, em resposta às necessidades identificadas no cotidiano escolar, fortalecendo a gestão pedagógica. Consolidado como um evento formativo de referência, busca proporcionar momentos de estudo, reflexão e compartilhamento de experiências, com ênfase no planejamento das ações de gestão. Articulando teoria e prática, integrando os gestores às diretrizes pedagógicas do Estado.

Embora não haja registros formais que estabeleçam um “ato de criação”, as fontes documentais disponíveis nos canais oficiais da SEED/PR, datam o início da atividade em 2019, quando foi estruturada com o objetivo de apoiar a preparação para o ano letivo e promover boas práticas. O seminário passa por contínuos aprimoramentos, oriundos pelas experiências acumuladas e contribuições advindas da escuta dos diretores e equipes técnicas da Secretaria. Essas melhorias permitiram que o



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

Seminário se mantenha dinâmico e contextualizado às demandas reais das escolas, fortalecendo seu papel formativo.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

O Seminário de Diretores - Foco na Aprendizagem ocorre em dois momentos anuais, realizados de forma presencial, com carga horária de 16 horas, sendo distribuídas entre a abertura em auditório com apresentação institucional, bem como, palestras e 06 oficinas simultâneas em salas organizadas com materiais didáticos e tecnológicos, além de recursos audiovisuais para garantir a integração e a efetividade das atividades da proposta de formação.

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

Participam cerca de 2.109 diretores escolares da rede estadual do Paraná. As oficinas são mediadas por equipes técnicas da SEED, abordando temas como gestão e liderança pedagógica, observação de sala de aula, análise de dados educacionais, práticas inovadoras e planejamento escolar, alinhando as metas institucionais e encaminhamentos para a implementação nas escolas. Durante as oficinas, os diretores participam ativamente analisando situações reais de suas escolas, identificam desafios, dialogam com os pares e registram, em um planner semestral, ações e estratégias a serem desenvolvidas com suas equipes, voltadas à melhoria da aprendizagem dos estudantes.

A metodologia utilizada privilegia o compartilhamento de experiências, a análise das práticas exitosas e a produção colaborativa de estratégias que possam ser aplicadas nas escolas. Essa perspectiva dialoga com (IMBERNÓN, 2010, p. 49), ao compreender a formação como um processo coletivo de reconstrução da prática, e com (LÜCK, 2009, p. 82), que destaca a importância da aprendizagem entre pares para o fortalecimento da liderança pedagógica e o aprimoramento das práticas de gestão escolar.

Todas essas ações - a organização formativa, as metodologias colaborativas e a intencionalidade das temáticas abordadas - convergem para um propósito central: fortalecer a gestão escolar como meio de elevar as taxas de aprovação, reduzir o abandono e a reprovação, além de fortalecer as condições que favorecem a aprendizagem efetiva dos estudantes (SEED, 2025).

### **RESULTADOS DA AÇÃO**

Ainda que não existam pesquisas publicadas que analisem de forma sistemática os impactos do Seminário, é possível identificar avanços qualitativos decorrentes dessa iniciativa formativa. O evento mobiliza todos os diretores, promovendo integração, fortalecimento da liderança pedagógica e ampliação da cultura colaborativa.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

A proposta do Seminário articula-se a outras iniciativas da SEED, como o Programa Diretor Formador, a Tutoria Pedagógica e os Dias de Estudo e Planejamento, consolidando uma rede de formação continuada e ação reflexiva que impulsiona transformações culturais no âmbito da gestão escolar.

Esses resultados, de natureza predominantemente qualitativa, refletem-se também em avanços quantitativos observáveis no sistema educacional paranaense — como o crescimento contínuo do IDEB desde 2019, indicador que evidencia progressos tanto no fluxo escolar quanto nas aprendizagens. Assim, ainda que seus efeitos diretos estejam em constante acompanhamento e aprimoramento, o Seminário se afirma como uma ação estratégica e de fortalecimento da gestão escolar e da qualidade da educação pública paranaense.

### REFERÊNCIAS

IMBERNÓN, Francisco. **Formação docente e profissional: formar-se para a mudança e a incerteza**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. Goiânia: Alternativa, 2004.

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

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2009.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **RELATO DE EXPERIÊNCIA: ESCUTA, REFLEXÃO E ALINHAMENTO PEDAGÓGICO NA COORDENAÇÃO TÉCNICA DA SEMED DE ALTO DO RODRIGUES/RN**

Elaine de Oliveira Gonzaga<sup>1</sup>  
Eli Conceição de Vasconcelos Tapajós Sousa<sup>2</sup>

### **OBJETIVO**

Relatar a experiência vivenciada no processo de escuta, reflexão e alinhamento pedagógico desenvolvido pela coordenação técnica da Secretaria Municipal de Educação de Alto do Rodrigues/RN, evidenciando suas contribuições para o fortalecimento das práticas pedagógicas e para o aprimoramento da gestão educacional.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

A ação foi destinada para os colaboradores que compõem a coordenação técnica da SEMED

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

O presente relato de experiência tem como propósito apresentar as ações de escuta, reflexão e alinhamento pedagógico desenvolvidas pela coordenação técnica da Secretaria Municipal de Educação de Alto do Rodrigues/RN (SEMED), no contexto do ano letivo de 2025. A experiência surgiu diante da necessidade de fortalecer a identidade da coordenação pedagógica e promover a integração entre as práticas de gestão e o processo de ensino e aprendizagem, considerando as mudanças significativas ocorridas no quadro de coordenadores das escolas municipais. As ações relatadas foram orientadas pelos princípios da escuta ativa, da comunicação não violenta e da gestão democrática, resultando em práticas colaborativas e em um ambiente escolar mais empático e participativo.

O ano letivo de 2025 marcou um novo cenário para a rede municipal de ensino de Alto do Rodrigues/RN, caracterizado por uma significativa renovação no quadro de coordenadores pedagógicos, com a inserção de novos profissionais nas unidades escolares. Essa reconfiguração institucional exigiu da Secretaria Municipal de Educação (SEMED) um esforço de reorganização e de alinhamento das práticas pedagógicas, de modo a consolidar a identidade da coordenação como articuladora dos processos de ensino e aprendizagem.

Diante desse contexto, a equipe técnica da SEMED estruturou um plano de acompanhamento pedagógico mais próximo das escolas, fundamentado em visitas de escuta e orientação, com o intuito de promover a reflexão coletiva, o acolhimento e o diálogo como instrumentos estratégicos de gestão educacional.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

A Formação e Escuta Ativa como Eixos Norteadores se deu a partir da participação da equipe técnica da SEMED no Curso Nacional de Mentoria de Diretores Escolares, promovido pela Universidade Federal do Oeste do Pará (UFOPA) em parceria com o Ministério da Educação (MEC), constituiu-se em um marco para o fortalecimento dessa proposta. A formação proporcionou uma visão ampliada sobre os desafios da educação brasileira, permitindo compreender que as dificuldades enfrentadas nos contextos locais refletem questões presentes em todo o território nacional.

Essa perspectiva reforçou a importância da escuta ativa, da empatia e do trabalho em rede como fundamentos essenciais da prática pedagógica e da gestão democrática. A partir dessa experiência, a coordenação técnica da SEMED passou a implementar, em 2025, as “Visitas de Escuta”, ações nas quais a equipe da secretaria desloca-se até as escolas para ouvir as coordenações, compreender suas demandas e construir, de forma colaborativa, estratégias de enfrentamento e aperfeiçoamento das práticas pedagógicas.

Mais do que um acompanhamento técnico, essas visitas configuram-se como espaços de diálogo, partilha e construção coletiva de saberes, fortalecendo o protagonismo dos coordenadores e promovendo uma cultura de corresponsabilidade na busca por soluções educacionais. Essa prática tem inspirado um movimento em cadeia, no qual cada coordenador é incentivado a replicar a escuta ativa com professores, estudantes e famílias, ampliando a rede de diálogo e tornando a escola um espaço mais humano, acolhedor e participativo (Libâneo, 2004).

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

A ação desenvolvida pela coordenação técnica da SEMED de Alto do Rodrigues/RN foi estruturada em etapas articuladas de planejamento, execução e acompanhamento, contemplando momentos formativos, visitas de escuta e reuniões de alinhamento pedagógico. O público-alvo principal compreendeu os coordenadores pedagógicos das escolas municipais, estendendo-se indiretamente aos gestores, professores e demais membros da comunidade escolar. Os conteúdos abordados envolveram temáticas relacionadas à escuta ativa, comunicação não violenta, gestão democrática e práticas pedagógicas colaborativas, distribuídas entre encontros presenciais e atividades online, caracterizando o formato híbrido da proposta. Foram utilizadas ferramentas digitais como Google Meet e WhatsApp para registro e acompanhamento das ações, além de recursos presenciais como rodas de conversa, dinâmicas de grupo e materiais de apoio pedagógico. A equipe técnica da SEMED atuou como mediadora e orientadora do processo, enquanto os coordenadores assumiram papel ativo na reflexão e socialização das práticas em suas escolas. Entre os



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

recursos mobilizados destacam-se o apoio logístico da secretaria, o uso de espaços escolares e tecnológicos, bem como o compromisso coletivo dos profissionais envolvidos, que contribuíram para a consolidação de uma rede de aprendizagem colaborativa e contínua.

Durante a ação foi abordada a Comunicação Não Violenta no Cotidiano Escolar que paralelamente às visitas de escuta, a equipe técnica pedagógica tem promovido encontros formativos voltados à Comunicação Não Violenta (CNV), inspirada nos princípios de Marshall Rosenberg (2021), psicólogo americano que desenvolveu essa abordagem para ajudar as pessoas a resolver conflitos de maneira pacífica, baseada na empatia, no respeito e na compreensão mútua, foi um dos temas trabalhado em uma das salas de formação do curso de mentoria para gestores. Essas formações têm como objetivo estimular práticas comunicativas mais empáticas e construtivas, favorecendo relações de respeito, cooperação e compreensão

mútua no ambiente escolar, em que todos os colaboradores foram convidados a participar presencialmente durante a formação.

A CNV tem sido trabalhada tanto como ferramenta pedagógica quanto como estratégia de convivência, incentivando gestores e coordenadores a desenvolverem habilidades de escuta empática, expressão autêntica de sentimentos e resolução pacífica de conflitos. A valorização da palavra e do diálogo como pontes para o entendimento tem contribuído significativamente para a melhoria do clima organizacional das escolas e para o fortalecimento dos vínculos interpessoais entre os diferentes segmentos da comunidade educativa.

## **RESULTADOS DA AÇÃO**

As ações implementadas ao longo do ano de 2025 já evidenciam resultados expressivos no contexto da rede municipal de ensino. Observa-se um maior alinhamento das práticas pedagógicas entre as escolas e os diferentes setores da SEMED, refletindo em uma atuação mais integrada e coerente com as diretrizes educacionais do município. Constatou-se, também, o fortalecimento do papel da coordenação pedagógica enquanto elo mediador entre a gestão escolar e o corpo docente, ampliando sua função articuladora nos processos de ensino e aprendizagem.

Outro avanço relevante diz respeito à ampliação dos espaços de escuta e participação das famílias, promovendo maior envolvimento da comunidade nas decisões pedagógicas. Notou-se, ainda, uma melhora significativa na comunicação interna das escolas, com redução de conflitos interpessoais e fortalecimento do sentimento de pertencimento das equipes. Além disso, consolidou-se uma cultura de reflexão contínua sobre o fazer pedagógico, sustentada nos princípios da escuta ativa, da empatia e do diálogo colaborativo.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

Como desdobramento das ações desenvolvidas em 2025, a Secretaria Municipal de Educação de Alto do Rodrigues/RN encontra-se em fase de organização do Programa de Mentoria de Gestão para Novos Gestores Escolares (2026–2027). A proposta, inspirada nos princípios da formação de mentoria e nas práticas de escuta ativa e comunicação empática, visa oferecer acompanhamento formativo aos novos gestores, promovendo uma rede de apoio, troca de experiências e reflexão sobre os desafios contemporâneos da gestão pedagógica. Espera-se que essa iniciativa contribua para o fortalecimento da liderança educacional e para a consolidação de uma cultura de colaboração e aprendizagem contínua no âmbito da rede municipal.

As experiências vivenciadas reafirmam que coordenar é mais do que orientar: é escutar, acolher, compreender e inspirar. O exercício da escuta ativa, aliado à comunicação não violenta e à prática reflexiva, tem possibilitado a construção de um território educativo mais humano, colaborativo e comprometido com o desenvolvimento integral dos sujeitos. O curso de mentoria e as ações decorrentes dele têm mostrado que a transformação da educação passa, antes de tudo, por ouvir com o coração e agir com propósito e é nesse movimento de escuta e ação que a coordenação pedagógica de Alto do Rodrigues segue construindo um novo tempo para a educação municipal.

#### REFERÊNCIAS

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5<sup>a</sup> ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta** (*Nova edição*). São Paulo: Editora Ágora, 2021.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Coordenação do Trabalho Pedagógico: do Projeto Político-Pedagógico ao Cotidiano da Sala de Aula**. 16. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2019.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **FÓRUM DE DIRETORES DE QUEIMADOS: UMA EXPERIÊNCIA PARA O FORTALECIMENTO DA GESTÃO ESCOLAR E DA PRÁTICA DEMOCRÁTICA**

Ellen Alves<sup>1</sup>

Rosemar Carvalho Seixas Lima <sup>2</sup>

### **OBJETIVO**

Promover a troca de experiências e o reconhecimento de práticas exitosas na formação continuada em mentoria de diretores escolares, fortalecendo as dimensões da gestão e consolidando o Fórum de Diretores como espaço permanente de diálogo, estudo e cooperação entre gestores da Rede Municipal de Educação de Queimados.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Os diretores gerais e adjuntos da Rede Municipal de Educação de Queimados foram o público-alvo desta ação. No entanto, o objetivo é que também alcance professores da rede que tenham interesse em inscrever-se para o processo consultivo para a função de diretor de escola e cadastro reserva para diretores interinos, ampliando o alcance da formação e fomentando o protagonismo docente na gestão educacional.

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

Com atuação na Secretaria Municipal de Educação, no Departamento de Educação, que gerenciava e acompanhava as rotinas escolares, ficava evidente a fragilidade de muitos gestores, que acreditando poder contribuir para a melhoria da qualidade da educação se candidatavam ao processo consultivo para diretor escolar.

Após eleito e uma vez designado para a função, a fragilidade estava notória. Poucos conheciam sobre as dimensões da gestão escolar: gestão pedagógica (ensino e aprendizagem), administrativa e financeira (planejamento, recursos e infraestrutura), pessoal e relacional (gestão de pessoas, comunicação e clima) e político-institucional (liderança, gestão democrática e relações com a comunidade). A transição do papel de professor para gestor amplia significativamente o escopo de responsabilidades e requer preparo técnico e político. Essas fragilidades e inquietações foram amplamente discutidas durante o **Curso de Mentoria de Diretores**, realizado no segundo semestre de 2024 por todos os diretores em atuação.

Destas inquietações surgiu a provocação para a instituição do Fórum de Diretores Escolares, para ser um colegiado de caráter deliberativo, consultivo e propositivo que terá como finalidade o fortalecimento e efetivação do processo democrático nas unidades escolares, com vista a melhorar a qualidade da educação, norteado pelos seguintes princípios: fortalecimento da gestão escolar, democratização da gestão escolar e qualidade social da educação.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

O Fórum de Diretores será o espaço para a troca de saberes, experiências, reflexões e estudos entre os pares, para fortalecimento da prática pedagógica e garantia da qualidade de aprendizagem dos estudantes, pautando-se na equidade e inclusão. Instrumentalizar os diretores escolares em seu fazer era o desafio posto.

### RELATO ONDE ACONTECEU

O relato aqui apresentado ocorreu na cidade de Queimados no Estado do Rio de Janeiro.

### DESCRIÇÃO DA AÇÃO

Com a formação em Mentoria de Diretores pela então Diretora Escolar Ellen Alves e pela Técnica da Secretaria de Educação Rosemar Seixas no primeiro semestre de 2024 e objetivando mitigar as fragilidades postas com o suporte e aprendizado construído no curso, realizamos no segundo semestre de 2024, em formato presencial, o Curso Mentoria de Diretores para os diretores Gerais e Adjuntos da Rede Municipal. Durante as dez semanas de encontros e com as discussões propostas envolvendo **encontros formativos**, estudos dirigidos e atividades práticas de gestão. A metodologia foi pautada na reflexão sobre a prática e na construção colaborativa de saberes. Durante as formações, fomentou-se a estruturação de um fórum para os Diretores Escolares, de caráter permanente, para trocas e fortalecimento da gestão escolar,

onde também participaram representantes dos Conselhos Escolares e representantes dos diretores dos municípios de Japeri, Nova Iguaçu, Mesquita e Seropédica e do **Observatório da Gestão Democrática da UFRJ**, representando o diálogo entre **Secretaria Municipal de Educação e Universidade**.

### RESULTADOS DA AÇÃO

Os resultados alcançados demonstram avanços qualitativos e quantitativos na consolidação da gestão democrática em Queimados:

**Assinatura de Termo de Compromisso** por todos os diretores participantes, simbolizando a corresponsabilidade com a educação pública e com os princípios da gestão democrática; **Elaboração e encaminhamento à Câmara de Vereadores** de uma **Minuta de Lei de Gestão Democrática**, propondo a institucionalização do Fórum de Diretores, dos Conselhos Escolares e do Conselho Municipal de Educação; **Produção do Caderno de Orientações do Diretor Escolar**, um **instrumento de apoio técnico e jurídico** à atuação dos gestores; **Fortalecimento do trabalho colaborativo entre diretores**.

De modo geral, a ação contribuiu significativamente para o **fortalecimento da identidade gestora**, a **valorização da liderança pedagógica** e a **efetivação dos**



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

**princípios da gestão democrática**, impactando diretamente a **melhoria da qualidade da educação** no município de Queimados

#### **REFERÊNCIAS**

BRASIL. CNE – Parecer CNE/CP nº2/2021, aprovado em 11 de maio de 2021 - Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (**BNC-Diretor Escolar**). Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/cne/parecer-cp-2021> Acesso em 27/10/2025.

BRASIL. Aguiar, Maria Sabino *et al.* **Conselho Escolar e Sua Organização em fórum**. Brasília. 2009.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **O ATT COMO MEDIADOR DE VÍNCULOS NA FORMAÇÃO CONTINUADA DE DIRETORES E TÉCNICOS ESCOLARES DO PRODITEC/UFPA**

Rafael Costa Martins  
Eliana da Silva Felipe

### **OBJETIVO**

Organizar e mediar o meio social educativo de um grupo de Diretores Escolares e Técnicos das Secretarias de Educação (Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria), valendo-se de conhecimentos técnico-pedagógicos para o fortalecimento das interações com os meios e situações de aprendizagem do Curso.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Diretores Escolares e Técnicos das Secretarias de Educação.

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

A função de Apoio Técnico Teórico (ATT), caracteriza-se como um mediador das ações técnico-pedagógicas (Avaliar os Fóruns, lançar notas e frequências, explicar o desenvolvimento das atividades a serem realizadas na Plataforma AVAMEC-Interativo etc), pois com a necessidade de auxiliar os cursistas a interagir com a Plataforma AVAMEC-Interativo e, esta interação, torna-se um movimento obrigatório, devido aos docentes, ministrantes das aulas, solicitarem que as atividades (assíncronas – Fóruns, questionários e leitura de textos) sejam respondidas e realizadas na Plataforma AVAMEC-Interativo. O ATT, desenvolve um trabalho que vai para além das ações técnico-pedagógicas, ele é o ator social deste contexto, é o mediador de vínculos, pois estabelece relações com os docentes, na exposição da síntese ao final do encontro síncrono, com a coordenação pedagógica, devido a necessidade de esclarecer dúvidas sobre o funcionamento do curso e as metodologias das atividades, interage com a equipe de Técnicos de Informática (TI), para sanar dúvidas sobre o manuseio da Plataforma AVAMEC-Interativo e, claro, relaciona-se diretamente com os cursistas, que estabelece um vínculo ainda maior, para além de questões administrativo-burocráticas, pois possui contato cotidiano através de grupo de whatsapp, tratando de questões sobre o curso e, também de natureza pessoal, de incentivo a permanência e continuidade no curso, favorecendo o diálogo constante com os cursistas e entre os cursistas, fazendo-os se sentirem próximos, com pertencimento a um grupo, como colegas de uma turma estudantil.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

O contexto dos encontros semanais ocorre no Programa de Formação Continuada para Diretores Escolares e Técnicos das Secretarias de Educação do Ministério da Educação



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

(PRODITEC/MEC) da Universidade Federal do Pará (UFPA), no qual atuo como ATT na Turma B, Grupo 08. A mediação desenvolvida durante as atividades é importantíssima diante de tamanha diversidade de participantes (pessoas de todas as regiões do Brasil), diversas informações pedagógicas e instrucionais para a utilização da Plataforma AVAMEC-Interativo.

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

O público deste curso, são os cursistas do Programa de Formação Continuada para Diretores Escolares e Técnicos das Secretarias de Educação do Ministério da Educação (PRODITEC/MEC) da Universidade Federal do Pará (UFPA). Como ATT, sou responsável pela Grupo 08 da Turma B, a qual teve início no mês de agosto, como previsão de término em dezembro do corrente ano. A metodologia de acompanhamento de realização das atividades é totalmente virtual, que desde o início ficou acordado que as orientações seriam dadas pela Plataforma AVAMEC-Interativo e através de um grupo de whatsapp, composto por mim, ATT, e os cursistas, no intuito de manter uma comunicação mais proximal efetiva, além de auxiliá-los, previamente, a respeito das atividades a serem realizadas semanalmente.

A função de mediação do ATT consiste em elaborar estratégias para acompanhar e auxiliar, diretamente, todos os cursistas, valendo-se de informações pedagógicas e técnicas, objetivando o bom desenvolvimento das atividades que são solicitadas. As principais atividades desenvolvidas por mim, enquanto ATT, são: Acompanhar as atividades, avaliações, frequência e lançamentos de notas na Plataforma AVAMEC-Interativo; participar dos encontros síncronos formativos estabelecidos pela Coordenação do PRODITEC/UFPA; coordenar as atividades realizadas pelos grupos de discussão (grupo menor), gravando o encontro, cronometrando o tempo de fala de cada cursista, escolher em cada encontro um relator para expor a síntese do grupo etc); e as atribuições de interagir e incentivar os cursistas só reforçam a necessária presença e importância do ATT como o mediador de vínculos neste modelo de formação continuada.

### **RESULTADOS DA AÇÃO**

O resultado deste processo, que ainda está em pleno desenvolvimento, é bastante significativo, devido envolver, efetivamente, todos os atores sociais deste processo formativo (Imbernón, 2009), em caráter virtual, e a função de mediador de vínculos, realizada pelo ATT, é imprescindível, e isso retifica-se a cada encontro, através dos diálogos, de enquetes, das mensagens enviadas, solicitando a participação e manifestações, consolidando a importância da figura do ATT no desenvolvimento do trabalho pedagógico, para além das questões administrativo-burocráticas. É importante ressaltar que devido a esta mediação, que chamo de mediação de vínculos,



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

os cursistas estabelecem um desenvolvimento e relação humana (Vigotski, 2003), entre si, de pertencimento, de responsabilidade grupal, mesmo diante de diferenças culturais – pois são de diferentes regiões do País – ainda sim, conseguem um vínculo genuíno, melhorando, as relações interpessoais, resultando no envolvimento e participação nos encontros síncronos, no aumento da frequência, o compromisso na realização das atividades assíncronas e, entrega de trabalhos, assim, qualificando cada vez mais o trabalho pedagógico desenvolvido no curso.

### **REFERÊNCIAS**

IMBERNÓN. Francisco. **Formação Permanente do Professorado**: novas tendências. São Paulo: Cortez, 2009.

VIGOTSKI, L. S. **Psicologia pedagógica**. Porto Alegre: Artmed, 2003.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **O MONITORAMENTO COMO UMA PRÁTICA COLABORATIVA: RELATO DE UMA EXPERIÊNCIA NO PRODITEC/UFPA/PA**

Joana Laura Cota Corrêa

### **OBJETIVO**

Acompanhar e monitorar cursistas vinculados ao Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria para Diretores Escolares e Técnicos das Secretarias de Educação na gestão do tempo e na realização das atividades assíncronas por meio do trabalho colaborativo.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Diretores Escolares e Técnicos das Secretarias de Educação do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares do Ministério da Educação.

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

Diante da dificuldade dos cursistas de interagir com a plataforma Avamec-interativo, criamos uma estratégia de monitoramento das atividades assíncronas com vistas a apoiar os cursistas que não estavam realizando as atividades assíncronas na plataforma e criar mecanismos de indução à realização das atividades. Além disso, a estratégia visou também motivar os cursistas a desenvolverem um trabalho colaborativo, em que ambos, Apoio Técnico Teórico (ATT) e cursistas, pudessem dialogar e a construir conhecimentos juntos.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

A ação se deu na Universidade Federal do Pará, Turma A, Grupo 9, no qual atuo como ATT. O contexto em que está situada essa ação se configura pela sua grande diversidade, pessoal e profissional, mas cujas pessoas viram a oportunidade de transformar uma dificuldade em uma potencialidade através do trabalho colaborativo dos sujeitos envolvidos.

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

O público alvo foram os cursistas do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, Turma A, vinculada à UFPA. Vale ressaltar que a turma está em andamento, com previsão de término para dezembro de 2025.

O formato do monitoramento de atividades foi online, para o qual utilizamos uma estratégia acordada com os cursistas para auxiliá-los tanto no controle do tempo como na realização das atividades assíncronas, utilizando como principal meio de comunicação o WhatsApp.

O meu papel como ATT foi monitorar quem havia realizado a atividade assíncrona da semana e auxiliar os demais conforme suas dificuldades específicas a



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

realizarem as atividades, evitando assim a recuperação das mesmas. A estratégia consistiu em criar uma rotina de acompanhamento para usar as informações para intervir no curso das ações, que é a finalidade do monitoramento.

A estratégia foi organizada nas seguintes etapas:

1. Acompanhamento das atividades assíncronas realizadas no Avamec, às sextas-feiras.
2. Elaboração da lista dos cursistas que já haviam concluído as atividades no prazo.
3. Envio de mensagem ao grupo com a lista dos cursistas com as atividades já concluídas.
4. Atualização do acompanhamento na plataforma, às segundas-feiras.
5. Divulgação da lista atualizada no grupo de WhatsApp.

O acompanhamento e monitoramento estão baseados no cronograma de avaliações estabelecido pela coordenação do Proditec da Universidade Federal do Pará. O princípio pedagógico do monitoramento foi dar visibilidade aos cursistas que haviam realizado as atividades, para que aqueles que tivessem esquecido ou estivessem com dificuldades em realizá-las pudessem controlar sua própria ação - como procurar auxílio - base de toda formação para a autonomia.

### **RESULTADOS DA AÇÃO**

Realizar o monitoramento das atividades assíncronas em diálogo com os sujeitos tem resultado em aprendizagens coletivas necessárias ao sucesso de um curso que requer autonomia. Do ponto de vista prático, ele contribuiu com a diminuição de acúmulo de atividades e de pessoas em recuperação. Para efeito de validação da importância da estratégia adotada, o resultado na Sala de Aprendizagem 2, quando iniciamos a estratégia, é emblemático: na primeira ação de monitoramento da Sala de Aprendizagem 2 somente 4 cursistas haviam concluído as atividades assíncronas; na segunda ação 14 cursistas haviam concluído.

A estratégia se mostrou exitosa, oportunizando aos cursistas realizar as atividades no prazo, evitando o acúmulo de atividades e a necessidade de recuperação, que podem gerar maior dificuldade ao sucesso do curso.

O monitoramento foi um acordo criado com o grupo a fim de auxiliá-los no seu próprio processo de acompanhamento e na superação de dificuldades na realização das atividades assíncronas, com vistas a favorecer o engajamento necessário ao sucesso do curso. Práticas colaborativas são potencializadoras da construção desse engajamento, ao tempo em que rompem com estruturas de silenciamento e transformam quem educa em sujeito que também aprende (Freire, 2021). Juntos, ATT e cursistas, constroem e fortalecem espaços de aprendizagens mútuas.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

**REFERÊNCIAS**

FREIRE, P. **Educação como prática da liberdade**. 36. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2021.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **A PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR EM RIO LARGO: ENTRE A FORMAÇÃO, O MÉRITO E O DESEMPENHO**

Javan Sami Araújo de Oliveira<sup>1</sup>  
Vanessa Sátiro dos Santos<sup>2</sup>

### **OBJETIVO**

Apresentar como se deu Processo Seletivo Interno para Gestores Escolares (PSI) que atendeu a reestruturação da Lei nº 2.064, de 25 de fevereiro de 2025, que dispõe sobre a Gestão Educacional, com princípios de mérito, desempenho e competência técnica para provimento da função de gestão escolar, em consonância com a Lei Federal nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020 e a lei nº 9.394/96. A adequação reafirma os fundamentos da gestão democrática e participativa no âmbito da educação pública.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Professores efetivos ou contratados da Rede Municipal de Ensino de Rio Largo, que atenderam aos requisitos previsto na legislação e no edital do processo seletivo interno.

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

A gestão democrática é o princípio orientador da gestão educacional do município de Rio Largo e tem como objetivo fortalecer processos de escolha de gestores escolares mais transparentes, técnicos e formativos. Para atender a esses princípios o município promulgou a Lei Municipal nº 2.064/2025 em adequação à Lei Federal nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020, o que representou um marco na política educacional municipal ao instituir o processo seletivo baseado em mérito e desempenho para o exercício das funções de gestão escolar. A Secretaria Municipal de Educação de Rio Largo (SEMED/RL), por meio da Diretoria de Gestão e Política Educacional (DIGES) e da Comissão Especial Central (CEC), estruturou o Processo Seletivo Interno (PSI) para gestores escolares biênio 2025-2027, com etapas que asseguram critérios objetivos e pedagógicos.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

A ação aconteceu no Município de Rio Largo, Alagoas, foi implementada pela Secretaria Municipal de Educação de Rio Largo, sob a coordenação da Diretoria de Gestão e Política Educacional (DIGES). A etapa de Formação aconteceu no auditório da Universidade Federal de Alagoas (UFAL); a etapa de análise curricular aconteceu nas dependências da Escola Municipal Lápis de Cor e a etapa da Banca Examinadora aconteceu nas dependências da Escola Municipal Dom Pedro I.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

O Processo Seletivo foi regulamentado pelo Edital nº 02/2025, estruturou-se em três etapas: Formação Continuada; Análise Curricular; Apresentação e Defesa do Plano de Ação à Banca Examinadora.

A etapa da Formação Continuada foi composta pela execução do Programa de Formação Continuada para Professores Candidatos à Função de Gestores Escolares, coordenado pela DIGES e em parceria com instituição formadora, com carga horária de 20 horas presenciais, organizadas em cinco módulos que abordaram temas como gestão administrativa, pedagógica, financeira e relacional. A certificação exigiu frequência mínima de 70%, habilitando os participantes para as etapas seguintes do processo seletivo.

A etapa da Análise Curricular foi realizada pela CEC, conforme critérios do edital, consistiu na avaliação dos títulos e valorizou a formação acadêmica (graduação, especialização, mestrado e doutorado) e experiências profissionais relacionadas à gestão educacional e participação em conselhos escolares, totalizando 10 pontos.

A etapa de Apresentação e Avaliação do Plano de Ação se deu com a elaboração e apresentação de um Plano de Gestão Escolar, com metas, estratégias e indicadores de qualidade da educação alinhados aos quatro pilares da gestão escolar: pedagógico, administrativo, financeiro e interpessoal. A defesa foi realizada perante uma banca composta por 4

examinadores externos à rede de Rio Largo, para a garantia da imparcialidade rigor técnico no certame. A avaliação final consistiu e, 30% da nota do currículo e 70% da nota do Plano de Ação, sendo aprovados os candidatos com nota igual ou superior a 70%.

### **RESULTADOS DA AÇÃO**

A adequação da legislação para atender aos critérios de mérito, desempenho e competência técnica reafirmou a profissionalização da gestão escolar em Rio Largo, promoveu a transparência e a credibilidade na escolha dos gestores escolares. Fortaleceu a formação continuada como critério de acesso e permanência na função de gestor escolar, valorizou a competência técnica e a liderança, bem como incentivou práticas inovadoras nos Planos de Gestão Escolar. A proposição de uma banca avaliadora independente, consolidou o compromisso do município de Rio Largo com a gestão pautada no mérito, na ética e no compromisso social com a educação pública municipal.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

**REFERÊNCIAS**

BRASIL. **Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020.** Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB). *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 25 dez. 2020.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 23 dez. 1996.

RIO LARGO (AL). **Lei Municipal nº 2.064, de 12 de fevereiro de 2025.** Dispõe sobre a gestão democrática da educação no âmbito do Sistema Municipal de Ensino de Rio Largo. Rio Largo: Prefeitura Municipal, 2025.

RIO LARGO (AL). **Secretaria Municipal de Educação. Edital nº 02/2025/SEMED-RL.** Processo Seletivo Interno para Gestores Escolares do Município de Rio Largo – Biênio 2025/2027. Rio Largo: SEMED, 2025.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **COLÓQUIOS DE GESTÃO EDUCACIONAL: FORMAÇÃO, DIÁLOGO E DEMOCRACIA NA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE FLORESTA-PE**

Iná do Carmo Almeida Nascimento

### **OBJETIVO**

Promover a troca de experiências, o estudo coletivo e o fortalecimento da gestão democrática por meio dos Colóquios de Gestão Educacional, realizados bimestralmente pela Secretaria Municipal de Educação de Floresta-PE, com o propósito de aprimorar as práticas de liderança pedagógica e administrativa, em consonância com as metas do PNE e do PME.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Diretores, vice-diretores, coordenadores pedagógicos e equipe técnica da Secretaria Municipal de Educação de Floresta-PE.

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

Os Colóquios de Gestão Educacional surgem como uma iniciativa estruturante da política municipal de formação continuada, reconhecendo que a qualidade da educação depende, em grande medida, da qualificação permanente das equipes gestoras.

A Secretaria Municipal de Educação de Floresta-PE identificou a necessidade de criar um espaço sistemático de escuta e diálogo sobre temas centrais da gestão escolar, como a aplicação das normas municipais, o uso responsável dos recursos do FUNDEB (VAAR, VAAT e VAAF), o acompanhamento das aprendizagens, a elaboração dos PPPs, o enfrentamento à infrequência e à violência escolar.

Dessa forma, os colóquios consolidam-se como um ambiente de reflexão e corresponsabilidade, fortalecendo a identidade profissional dos gestores e a coerência das ações entre Secretaria e escolas.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

A ação é desenvolvida na Secretaria Municipal de Educação de Floresta-PE, por meio de encontros presenciais bimestrais, com duração média de 4 a 6 horas, tendo como propósito articular as práticas democráticas e pedagógicas das escolas à conjuntura educacional local, regional e nacional.

Durante os colóquios, são realizadas análises dos desempenhos dos estudantes, a partir das planilhas de acompanhamento e monitoramento, além da socialização de estudos, experiências exitosas e resultados de avaliações pedagógicas e administrativas. Esses momentos favorecem o compartilhamento de saberes, o fortalecimento da gestão



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

escolar e a consolidação da rede como uma comunidade formativa comprometida com a melhoria da educação pública.

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

Os Colóquios de Gestão Educacional são planejados pela equipe técnica da Secretaria e organizados em módulos temáticos, alinhados às demandas observadas nas escolas e às metas da política educacional municipal.

#### **Etapas e Metodologia:**

1. Diagnóstico temático: levantamento das necessidades das escolas e escolha dos temas prioritários;
2. Formação teórica: estudo orientado com base em legislações, planos e referenciais pedagógicos;
3. Rodadas de diálogo e estudo de caso: espaço para escuta ativa, socialização de práticas e construção coletiva de soluções;
4. Planejamento compartilhado: elaboração de planos de ação e encaminhamentos para as unidades escolares;
5. Acompanhamento e devolutiva: monitoramento das ações e ajustes no planejamento do ciclo seguinte.

**Temas já abordados:** gestão escolar democrática; estrutura pedagógica; regimento interno; Projeto Político-Pedagógico (PPP); aplicação dos recursos do FUNDEB (VAAR, VAAT e VAAF); normativas municipais (decretos e portarias); acompanhamento das aprendizagens; estratégias de enfrentamento à infrequência e à violência escolar.

**Metodologias e ferramentas:** exposições dialogadas, rodas de conversa, painéis colaborativos, estudos de caso, slides, vídeos e formulários digitais.

**Recursos mobilizados:** equipe técnica da Secretaria, materiais pedagógicos impressos e digitais e espaços físicos adequados à formação.

### **RESULTADOS DA AÇÃO**

Os Colóquios de Gestão Educacional têm consolidado uma cultura de formação permanente e de gestão democrática em rede. Entre os resultados observados destacam-se:

- Ampliação do protagonismo e da autonomia dos gestores escolares;
- Fortalecimento do vínculo e da comunicação entre Secretaria e escolas;
- Integração das dimensões pedagógica, administrativa e financeira da gestão escolar;



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

- Redução de casos de infrequência e conflitos escolares, a partir de estratégias interinstitucionais de prevenção;
- Aprimoramento dos instrumentos de monitoramento das aprendizagens e da gestão escolar participativa.

O impacto mais significativo é o reconhecimento dos colóquios como um espaço formativo permanente, de escuta qualificada, planejamento e transformação das práticas de gestão na rede municipal de ensino.

### **REFERÊNCIAS**

BRASIL. **Plano Nacional de Educação (PNE)**. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014.

FREIRE, Paulo. **Gestão democrática e autonomia escolar**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez, 2001



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **MENTORIA NA GESTÃO ESCOLAR: CAMINHOS PARA A INOVAÇÃO E APRIMORAMENTO DA PRÁTICA GESTORA**

Regina Celia Nunes  
Eli Conceição de Vasconcelos Tapajós Sousa

### **OBJETIVO**

Compreender a Mentoria para gestores escolares como processo de desenvolvimento e aperfeiçoamento da prática profissional no ambiente escolar.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Comunidade escolar da rede municipal

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

A mentoria configura-se como uma estratégia fundamental para o fortalecimento das competências de liderança e para o desenvolvimento de práticas de gestão participativa e inovação pedagógica no contexto escolar. Por meio desse processo, diretores têm a oportunidade de compartilhar experiências, refletir sobre suas práticas e promover o aprimoramento contínuo da gestão educacional. Além disso, a mentoria possibilita a construção de uma rede de apoio profissional que favorece a colaboração entre pares e contribui significativamente para a melhoria da qualidade da educação e o fortalecimento das instituições escolares.

A base teórica que sustenta a mentoria apoia-se em concepções que valorizam o diálogo, a experiência e o aprendizado compartilhado. A mentoria tem emergido na literatura educacional como estratégia significativa para o fortalecimento da liderança e da gestão escolar, sobretudo no que diz respeito ao desenvolvimento de capacidades de inovação e ao aprimoramento da prática gestora. No contexto escolar, a mentoria — entendida como a relação continuada entre um gestor mais experiente (mentor) e outro em função de liderança ou gestão (mentorado) — permite a troca de saberes, a reflexão crítica e a construção colaborativa de soluções para desafios da rotina institucional. A Prof.<sup>a</sup> Maria Cecília Luiz et al (2023) aponta que a formação por mentoria de diretores escolares favorece a cultura colaborativa e proporciona “aprimoramento” das habilidades e conhecimentos dos gestores.

Em termos de gestão escolar, a inovação aparece como elemento chave para que as instituições respondam às demandas dinâmicas da sociedade do século XXI. Líderes escolares inovadores — aqueles que promovem uma cultura de experimentação, abertura ao novo e compartilhamento de práticas — são identificados como centrais para a melhoria da qualidade educacional. Nesse sentido, a mentoria opera como mecanismo catalisador de inovação e aprimoramento da gestão escolar, ao favorecer elementos como a escuta ativa, a reflexão conjunta, a troca de práticas entre pares e a



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

criação de redes de apoio profissional. Conforme Luiz, Silva e Baensi (2023), ao participar de programas de mentoria, diretores relataram maior confiança para enfrentar desafios e promover mudanças no cotidiano da escola. Além disso, o referencial teórico apresentado por Luiz, Silva e Baensi (2023) — “Possibilidades teóricas na mentoria de diretores escolares” — destaca que a mentoria contribui para a construção de uma cultura colaborativa, condição propícia para que a inovação ocorra e a prática gestora seja aprimorada.

A gestão escolar, por sua vez, precisa ser compreendida à luz de referenciais teóricos que apontam para a complexidade da instituição escolar enquanto organização social, política e pedagógica. Nesse quadro, a mentoria aparece não apenas como técnica de formação de gestores, mas como instrumento estratégico de apoio ao processo de inovação e aprimoramento da prática gerencial em contextos escolares complexos. Portanto, ao integrar mentoria, inovação e aprimoramento da prática gestora, a literatura sustenta que a mentoria pode promover não apenas o desenvolvimento individual do gestor, mas também a mudança organizacional na escola: ao favorecer a liderança compartilhada, a reflexão crítica, o diálogo entre pares, e abrir caminho para novas práticas organizacionais e pedagógicas. Essa articulação contribui para que a escola avance em direção a uma gestão mais humana, participativa, reflexiva e capaz de responder aos desafios sociais, tecnológicos e pedagógicos contemporâneos.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

A participação na mentoria voltada a diretores escolares configurou-se como uma experiência formativa marcada pela aprendizagem compartilhada e pelo fortalecimento das relações interpessoais no contexto da gestão educacional. Em cada encontro, a escuta ativa assumiu papel central, possibilitando a construção de um ambiente de confiança e acolhimento, no qual cada gestor pôde expressar suas vivências, desafios e conquistas. As discussões desenvolvidas durante o curso ultrapassaram as questões meramente administrativas, transformando-se em espaços de diálogo reflexivo e de trocas significativas sobre o cotidiano escolar. Com o decorrer das interações, tornou-se evidente que a cultura colaborativa não se constitui por grandes iniciativas isoladas, mas por pequenos gestos cotidianos — uma palavra de incentivo, uma ideia compartilhada, um olhar empático. Essa vivência reafirmou a importância do trabalho coletivo, da aprendizagem mútua e do fortalecimento dos vínculos que sustentam uma gestão escolar mais humana, participativa e transformadora. Toda formação recebida foi sendo colocada em prática na escola onde sou gestora, no decorrer do curso nas reuniões de professores, de pais, com as famílias. A proposta da gestão democrática em minha prática profissional se fortaleceu com os conhecimentos recebidos no decorrer da formação do curso de mentoria.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

O curso de mentoria para diretores escolares repercutiu de forma significativa nas práticas de gestão desenvolvidas no ambiente escolar. Ao participar do processo formativo, passei a integrar os conhecimentos e reflexões adquiridos nas reuniões pedagógicas e nas atividades coletivas da escola, promovendo momentos de diálogo, escuta e corresponsabilidade entre os membros da equipe. As aprendizagens oriundas da mentoria impulsionaram a reflexão de minha postura e adoção de novas práticas de gestão, pautadas na colaboração, na valorização das potencialidades individuais e na inovação pedagógica. Tenho observado uma mudança gradual na dinâmica institucional, com maior envolvimento dos professores nos processos decisórios, fortalecimento do trabalho em equipe e incentivo à construção coletiva de soluções para os desafios cotidianos. Dessa forma, a experiência da mentoria não apenas ampliou meu repertório profissional, mas também contribuiu para o aprimoramento da cultura organizacional e para a consolidação de uma gestão mais participativa, reflexiva e orientada para a melhoria da qualidade educacional.

### **RESULTADOS DA AÇÃO**

A participação no curso de mentoria e aperfeiçoamento de diretores escolares representou uma oportunidade significativa de desenvolvimento profissional e de fortalecimento das práticas de gestão. Tive a oportunidade de vivenciar anteriormente a experiência neste curso em formato on-line e a possibilidade de cursá-lo em modalidade híbrida despertou ainda mais o interesse e o compromisso em aprofundar as aprendizagens. Essa nova experiência revelou-se mais dinâmica e enriquecedora, pois possibilitou maior interação, trocas de saberes e vivências entre os participantes.

Os impactos do curso tornaram-se evidentes tanto na minha formação enquanto gestora quanto no trabalho coletivo da equipe escolar onde atuo em uma escola da rede municipal, em que coordeno 72 colaboradores, sendo 27 professores. As reflexões propostas nos encontros contribuíram para o aprimoramento das minhas ações no campo da liderança, da comunicação e a gestão participativa. A partir dos aprendizados adquiridos, passei a adotar práticas mais colaborativas, exercitando e incentivando a escuta ativa e o diálogo constante entre os diferentes segmentos da escola. Tenho observado um fortalecimento do engajamento da equipe, com maior disposição para o trabalho conjunto e abertura à inovação nas práticas pedagógicas e administrativas, o que contribui para o melhor desempenho dos resultados da escola de modo geral.

Posto isto, o curso de mentoria consolidou-se como uma experiência transformadora, capaz de promover não apenas o aprimoramento individual como gestora, mas também a transformação da cultura organizacional da escola, sustentada por princípios de colaboração, empatia e corresponsabilidade.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

**REFERÊNCIAS**

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 20 de out. 2025.

LUIZ, M. C. (Org.). **Mentoria de diretores de escola:** formação e contextos educacionais no Brasil. São Carlos: SEaD-Editora, 2021. Disponível em: <https://www.gepesc.ufscar.br/publicacoes/livros>. Acesso em 24 de out. 2025.

Mentoria de Diretores Escolares: troca de saberes e experiências entre pares. Brasília, 2022.

LUIZ, Maria Cecília. SILVA, Ana Lúcia Calbaiser da. BARBOSA, Maria Carolina Orlando. **Revista Cadernos da Pedagogia.** Dossiê: Mentoria de diretores de escola. São Carlos (SP): Universidade Federal de São Carlos, Graduação em Pedagogia. v. 17 n. 37, 2023.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **FORMAÇÃO EM MENTORIA DE GESTORES: A EXPERIÊNCIA DE REPLICAÇÃO NO MUNICÍPIO DE GUARAPARI (ES)**

Náysa Taboada Silva Alvarenga  
Wallace Mariano da Silva

### **OBJETIVO**

Promover o desenvolvimento profissional dos gestores escolares da rede municipal de Guarapari por meio da formação em mentoria, fortalecendo a liderança pedagógica, a gestão colaborativa e a consolidação de uma cultura formativa contínua no âmbito das escolas.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

A prática foi direcionada aos diretores e diretores adjuntos das escolas da rede municipal de ensino de Guarapari.

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

A formação de gestores escolares representa um dos pilares fundamentais para o fortalecimento da qualidade da educação pública. Em Guarapari, o investimento em ações formativas voltadas à liderança educacional tem se mostrado essencial para o aprimoramento das práticas de gestão e para o fortalecimento das políticas municipais de ensino.

A participação do município no curso de Mentoria de Gestores, ofertado pela Universidade Federal Fluminense (UFF), proporcionou a qualificação de tutores locais e fomentou a replicação da experiência formativa no âmbito municipal. Essa iniciativa buscou criar espaços de aprendizagem colaborativa, de troca de experiências e de aprimoramento das práticas de gestão escolar.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

A ação formativa de mentoria foi implementada no âmbito da Secretaria Municipal de Educação de Guarapari, tendo como espaço de desenvolvimento a Escola Municipal de Ensino Fundamental Presidente Costa e Silva, onde ocorreram os encontros presenciais. As atividades foram realizadas uma vez por mês, sempre no turno da manhã, adotando uma metodologia híbrida que combinava momentos virtuais e presenciais.

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

A metodologia adotada contemplou etapas de aprendizagem contínua: Preparação e estudo online: leituras, vídeos, atividades reflexivas na plataforma AVAMEC;



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

Encontros presenciais em grande grupo: discussões sobre temas centrais da gestão, compartilhamento de experiências e orientações dos tutores;

Trabalho em pequenos grupos: análise de situações reais, elaboração de estratégias e soluções práticas para os desafios da gestão escolar;

Foram mobilizados recursos físicos e tecnológicos: auditório, biblioteca, computador, projetor, internet e a plataforma AVAMEC. Os atores envolvidos incluíram os tutores formados pela UFF, que atuaram como facilitadores e mentores, e a equipe da Secretaria Municipal de Educação, responsável pelo acompanhamento da execução da ação e pela logística dos encontros.

A carga horária total considerou um encontro mensal de manhã, ao longo de todo o período de implementação da mentoria, garantindo tempo para aprofundamento dos conteúdos e consolidação das práticas aprendidas.

### **RESULTADOS DA AÇÃO**

A implementação da ação de Mentoria de Gestores em Guarapari apresentou resultados significativos, principalmente no âmbito qualitativo, evidenciando impactos na integração e nas práticas de gestão dos gestores escolares.

#### **Resultados qualitativos:**

- Aprimoramento do trabalho colaborativo: intensificação das trocas de experiências entre diretores e diretores adjuntos, promovendo a construção coletiva de soluções para desafios da gestão;

- Integração entre teoria e prática: o estudo de casos e as discussões em pequenos grupos possibilitaram a aplicação de conceitos teóricos diretamente na realidade das escolas;

#### **Resultados quantitativos (aproximados):**

- Participação média de 50 a 70 gestores por encontro;
- 08 encontros realizados ao longo do ano, com carga horária total de 40 horas;
- 100% dos participantes completaram os módulos online, acessando conteúdos, fóruns e atividades propostas na plataforma AVAMEC.

De maneira geral, a ação contribuiu para fortalecer o trabalho colaborativo e o desenvolvimento prático da gestão escolar, promovendo práticas mais reflexivas e alinhadas às necessidades da rede municipal de ensino.

### **REFERÊNCIAS**

BRASIL. **Ministério da Educação**. *Ambiente Virtual de Aprendizagem do Ministério da Educação (AVAMEC)*. Brasília: MEC, 2023. Disponível em: <https://avamec.mec.gov.br/>. Acesso em: 24 out. 2025.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. **Mentoria de Diretores Escolares.**  
PRODITEC: Programa de Formação de Mentores de Gestores Escolares. Niterói: UFF,  
2023. Disponível em: <https://www.pridtec.uff.br/>. Acesso em: 24 out. 2025.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **QUANDO A ESCOLA OUVI: ACOLHIMENTO DOCENTE E RECOMPOSIÇÃO DA APRENDIZAGEM**

Luiza Ferreira de Souza Bezerra

### **OBJETIVO**

Descrever uma experiência exitosa que surgiu como ação primordial da direção escolar ao chegar em uma escola precarizada que apresentava índices baixíssimos de aprendizagem. Foi utilizada: articulação da escuta ativa docente, sem julgamentos, sem culpabilidade e com interesse genuíno de compreensão da(o) outra(o), a análise de indicadores de aprendizagem focada no índice de analfabetismo dentro da escola e a implementação de formação em serviço.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

O público-alvo da intervenção foi o corpo docente de uma escola pública municipal, composta por 20 professoras. A equipe apresentava um quadro agudo de precarização e instabilidade de vínculo trabalhista: do total de 20 docentes, 19 atuavam em regime de cargo comissionado (sem carteira assinada) e apenas uma possuía vínculo efetivo estável com a rede municipal.

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

O relatório e o acompanhamento da escola, foram fundamentais para a escolha dessas ações. Antes de assumir como diretora da escola, acompanhei os resultados e diversas situações ocorridas neste local durante três anos enquanto superintendente escolar do município. Portanto, o diagnóstico que me levou a realizar as ações descritas trouxe o perfil da escola com os seguintes traços marcantes: pior índice de aprendizagem do município tanto no IDEB quanto no SPAECE (prova de âmbito estadual), uma distância de mais de 60% da média municipal, falta de cooperação do núcleo gestor com o corpo docente, ausência de direcionamento pedagógico, de um plano de ação estratégico para eliminar o analfabetismo e para a recuperação de aprendizagens e a falta de atualização do PPP da escola. Perante toda essa descrição do ambiente escolar percebi a necessidade de compreender que as ações pedagógicas (ou a ausência delas) implicava diretamente nos resultados das(os) estudantes.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

A experiência relatada foi desenvolvida na Escola de Ensino Infantil e Fundamental (EEIEF) Raul Tavares Cavalcante I, situada em um território de alta vulnerabilidade social na periferia do município de Eusébio, Ceará. O cenário encontrado no início da intervenção era complexo, marcado por desafios estruturais, pedagógicos e sociais. A unidade escolar apresentava os índices de aprendizagem mais baixos da rede



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

municipal e a infraestrutura física da escola encontrava-se em estado precário. As professoras demonstravam um aparente descompromisso com os resultados pedagógicos. A comunidade local, majoritariamente carente, não via a instituição como um equipamento de transformação.

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

A ação foi estruturada em três etapas sequenciais ao longo do primeiro semestre letivo, envolvendo diretamente a equipe gestora e o corpo docente. Atuei como mediadora do processo adotando uma postura de liderança servidora com posição de aprendizado e real interesse pelas narrativas, utilizando a escuta ativa para acolher o grupo, organizei as etapas da intervenção e mediei as conversas difíceis necessárias para a mudança. A coordenação pedagógica e as professoras foram as protagonistas da ação. Seu papel foi de colaboração ativa e abertura, fornecendo falas verdadeiras na primeira etapa, engajando-se em todas as etapas. Na primeira etapa, utilizei técnicas da Comunicação Não Violenta (CNV) como o parafraseamento para checagem de entendimento e escuta ativa. Foi estabelecido um diálogo democrático, focado em criar um ambiente psicologicamente seguro. O diálogo foi norteado por três eixos: o que aconteceu? (Levantamento dos fatos e problemas); como se sentiram? (Validação dos sentimentos de desgaste e descrença); como se veem durante o processo? (Projeção de futuro). Ao final, a indagação "Como podemos solucionar esse problema?" transferiu o protagonismo para o grupo, que passou a sugerir caminhos, sentindo-se ouvido e parte da solução. (ROSENBERG, M. B., 2003)

Na segunda etapa, dei seguimento ao início de um diagnóstico pedagógico e a implementação de uma cultura de análise de dados de aprendizagem, prática que não ocorria há mais de cinco anos na escola. Foram aplicados simulados diagnósticos internos em todas as turmas, juntamente com a busca por resultados externos de anos anteriores para uma análise comparativa do histórico da escola. A partir dos dados, foram traçadas metas específicas por turma e realizado um nivelamento dos estudantes. Os resultados e metas foram expostos em painéis para que toda a comunidade escolar soubesse o propósito das ações, garantindo transparência. Esta etapa consolidou a mudança de cultura, movendo da análise para a ação e valorizando o saber docente. Na terceira etapa, a coordenação pedagógica trabalhou ativamente com as professoras em um processo de formação em serviço, auxiliando-as a ajustar todos os planos de aula para se adequarem às necessidades diagnosticadas nos grupos de nivelamento. Após cinco meses de processo, o semestre foi encerrado com a "Troca de Experiências Exitosas". Neste evento formativo, professoras de cada segmento apresentaram para as colegas e profissionais de apoio pelo menos duas atividades que geraram resultados positivos em suas turmas. (LUIZ, M.C., 2024)



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

### RESULTADOS DA AÇÃO

Ao final no ano, tivemos um crescimento significativo nos resultados de aprendizagem da escola, saltando cerca de 50% nos índices das avaliações externas estaduais e municipais. O clima escolar mudou para melhor, as professoras passaram a ter confiança no trabalho do núcleo gestor e em si mesmas, conseguiram criar um laço de troca de experiências eficaz, criando um repertório pedagógico validado pelo próprio grupo. A análise dos simulados tornou-se mensal, a cada aplicação, o acompanhamento de cada estudante era cobrado e acompanhado tanto pelo corpo docente quanto pelo núcleo gestor. A comunidade escolar como um todo apresentou falas satisfatórias em relação à escola, o resultado repercutiu dentro do município fazendo com que a prefeitura transferisse mais 200 alunos de outra escola no bairro para a escola em que as ações foram realizadas.

### REFERÊNCIAS

LUIZ, M.C. **Formação de diretores de escola**: uma proposta metodológica em mentoria. São Carlos: Editora Pedro & João Editores, 2024.

ROSENBERG, M. B. **Comunicação não violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. 2. ed. São Paulo: Editora Ágora, 2003.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **PROGRAMA DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PARA GESTORES ESCOLARES: UM PERCURSO FORMATIVO NA REDE MUNICIPAL DE IPATINGA**

Juliana Viana de Melo Muniz  
Simone Pereira dos Santos

### **OBJETIVO**

Promover a troca de experiências e o reconhecimento de práticas na formação continuada em mentoria de diretores escolares de profissionais da educação.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

Diretores, diretores-adjuntos e coordenadores pedagógicos da rede municipal de Ipatinga.

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

O Programa de Formação e Desenvolvimento para Gestores Escolares da Rede Municipal de Ipatinga busca fortalecer o papel estratégico desses profissionais, na promoção de uma educação pública de qualidade. Ao propor cursos voltados especificamente à função exercida, o programa reconhece as demandas reais e valoriza o protagonismo dos gestores, visando aprimorar competências, ofertando ferramentas práticas e fomentando a troca de experiências entre pares.

### **RELATO ONDE ACONTECEU**

O Programa de Formação e Desenvolvimento para Gestores Escolares foi implementado no âmbito da Secretaria Municipal de Educação de Ipatinga - Minas Gerais, desenvolvido em 2024 e 2025, contemplando a totalidade das escolas municipais do sistema de ensino.

### **DESCRIÇÃO DA AÇÃO**

O *Programa de Formação e Desenvolvimento para Gestores Escolares* foi concebido pela Secretaria Municipal de Educação de Ipatinga com o objetivo de apoiar diretores, diretores-adjuntos e coordenadores pedagógicos no enfrentamento dos desafios da gestão escolar e na consolidação de práticas que promovam uma educação pública de qualidade. Desenvolvido entre 2024 e 2025, o programa foi estruturado em três ações, tendo como eixo metodológico a Mentoria Transformadora. Essa metodologia baseia-se no compromisso mútuo entre mentores e gestores, na valorização da troca de experiências e na construção coletiva de saberes a partir da prática, conforme proposto por Luiz (2022).



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

Em 2024, aconteceu a *Formação em Gestão Escolar por Mentoria*, organizada em duas linhas: **Mentoria de Diretores**, voltada para diretores escolares, com carga horária de 120h e ocorrida no primeiro semestre, e **Cultura Colaborativa e Escuta Ativa no Contexto Escolar**, direcionada a coordenadores pedagógicos e diretores-adjuntos, com carga horária de 40h e ocorrida no segundo semestre. Ambas aconteceram em formato híbrido, com encontros presenciais e virtuais síncronos, além de atividades assíncronas no Ambiente Virtual de Aprendizagem (Moodle) da Secretaria. O foco esteve na criação de um espaço de diálogo permanente, garantindo a manutenção de um ambiente colaborativo, possibilitando que cada gestor manifestasse sua visão acerca de sua experiência e propusesse alternativas para superação dos desafios vivenciados no dia a dia escolar, fortalecendo o sentimento de pertencimento e a corresponsabilidade na gestão democrática.

Em 2025 o programa foi aprimorado, resultando na criação da Ação **GET – Gestão Escolar de Excelência**, com proposta de formação articulada às diretrizes e políticas educacionais do município. O formato manteve-se híbrido, combinando encontros presenciais, reuniões síncronas via Google Meet e atividades assíncronas no Moodle, totalizando carga horária de 120 horas.

A metodologia contemplou momentos teóricos e práticos, com uso de estudos de caso, rodas de conversa, vivências interativas e reflexões coletivas sobre temas como liderança e comunicação, gestão de pessoas, relação com o saber e administração financeira. Entre março e outubro, ocorreram dez vivências formativas, culminando no Encontro de Encerramento, em novembro, dedicado à socialização das boas práticas e resultados obtidos. Ao integrar teoria e prática, a ação consolidou-se como um espaço de desenvolvimento contínuo e colaborativo, fortalecendo a liderança e o protagonismo dos gestores escolares de Ipatinga.

## RESULTADOS DA AÇÃO

Por meio de uma pesquisa realizada via Google Forms, aplicada aos 153 cursistas, foi possível identificar os impactos significativos na atuação dos gestores da Rede Municipal de Ipatinga. Os dados quantitativos apontam resultados expressivos quanto à adesão e à relevância da proposta. Em relação à conciliação entre o curso e as demandas da função, 66,7% dos participantes atribuíram pontuação entre 7 e 10 na escala de dificuldade, indicando facilidade em integrar as atividades formativas à rotina escolar. Quanto à troca de experiências, aspecto central da metodologia de *Mentoria Transformadora*, 96,7% dos cursistas atribuíram notas entre 8 e 10, reconhecendo o curso como espaço privilegiado para o compartilhamento entre pares. No que se refere à aplicabilidade dos conteúdos na prática de gestão, 96,8% dos respondentes avaliaram positivamente (pontuação entre 8 e 10), evidenciando a coerência entre os temas abordados e os desafios cotidianos da gestão escolar.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

Os resultados qualitativos reforçam a percepção de que o programa se consolidou como um espaço de aprendizagem horizontalizada, sustentado pelo diálogo, pela escuta ativa e pela construção coletiva do conhecimento. O fortalecimento do protagonismo dos gestores e a ampliação das competências de liderança, planejamento e gestão de pessoas configuram-se como impactos diretos da ação, que alcançou os objetivos propostos e contribuiu para o aprimoramento contínuo das práticas de gestão nas escolas municipais.

### **REFERÊNCIAS**

LUIZ, M.C. [Org.]. **Mentoria de diretores escolares**: orientações práticas. São Carlos: Pedro & João Editores, 2022. 187p.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

## **PARCERIAS PÚBLICO-PRIVADAS E EDUCAÇÃO AMBIENTAL NA ESCOLA MUNICIPAL EVALDO SALLES**

Jefferson Justino Soares

Este artigo apresenta uma análise crítica das iniciativas de Educação Ambiental implementadas pela Escola Municipal Evaldo Salles em Cabo Frio, RJ. Ele enfatiza o papel da escola na promoção da consciência ambiental enquanto participa do Programa Bandeira Azul, que visa aprimorar as práticas sustentáveis nas áreas costeiras. A discussão destaca a necessidade de avaliar os programas educacionais para garantir que eles capacitem os alunos como agentes ativos de mudança em suas comunidades. Apesar dos esforços da escola, o artigo critica o impacto das parcerias corporativas que geralmente priorizam a marca em detrimento da transformação educacional genuína, sugerindo que essas iniciativas podem minar o engajamento crítico necessário para uma educação ambiental eficaz. As descobertas exigem uma reorientação da educação ambiental para promover uma consciência crítica e um envolvimento genuíno da comunidade, alinhando-se aos desafios socioambientais mais amplos.

### **OBJETIVO**

Apresentar a experiência desenvolvida pela Escola Municipal Evaldo Salles, localizada no bairro do Perú, em Cabo Frio (RJ), destacando as ações de Educação Ambiental articuladas ao Programa Bandeira Azul e analisando seus impactos na formação cidadã e ambiental dos estudantes.

### **PÚBLICO-ALVO DA AÇÃO**

A ação foi direcionada a estudantes do ensino fundamental, professores e funcionários da escola, com envolvimento da comunidade local em atividades de conscientização e mobilização voltadas à sustentabilidade e à preservação do meio ambiente.

### **JUSTIFICATIVA DA AÇÃO**

A Escola Municipal Evaldo Salles está inserida em uma região costeira de intensa atividade turística e com desafios ambientais crescentes. A necessidade de fortalecer práticas de Educação Ambiental levou à adesão ao Programa Bandeira Azul, buscando integrar os estudantes em ações de preservação ambiental e uso sustentável dos recursos naturais. A participação em programas e parcerias estimulou o protagonismo estudantil e reforçou o papel da escola como espaço formativo para a cidadania ambiental.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

### RELATO ONDE ACONTECEU

O relato refere-se à experiência desenvolvida na Escola Municipal Evaldo Salles, unidade da rede pública de ensino de Cabo Frio (RJ). A escola atua como referência local em projetos de Educação Ambiental e foi uma das instituições parceiras do Programa Bandeira Azul, reconhecido internacionalmente por promover a sustentabilidade em áreas costeiras. As atividades ocorreram tanto no espaço escolar quanto nas praias da região, com a participação direta de alunos, professores, famílias e agentes comunitários.

### DESCRIÇÃO DA AÇÃO

A ação envolveu oficinas, rodas de conversa, mutirões de limpeza, produção de cartazes e campanhas educativas sobre o uso consciente da água, destinação correta de resíduos e preservação da fauna e flora locais. As atividades foram realizadas de forma integrada ao currículo, em formato presencial, com carga horária estendida e participação interdisciplinar de professores das áreas de Ciências, Geografia e Língua Portuguesa. A gestão escolar coordenou a articulação com os parceiros institucionais e garantiu a inserção das ações no planejamento pedagógico anual. A metodologia adotada privilegiou a aprendizagem significativa, a observação de campo e a participação ativa dos estudantes.

### RESULTADOS DA AÇÃO

Os resultados alcançados foram expressivos tanto no aspecto educativo quanto social. Observou-se maior envolvimento dos estudantes nas discussões sobre sustentabilidade, mudança de hábitos no descarte de resíduos e valorização dos espaços naturais da comunidade. A escola conquistou reconhecimento municipal e ampliou sua inserção em redes de Educação Ambiental. Entre os impactos qualitativos, destacam-se o fortalecimento da identidade ambiental da escola e a consolidação de uma cultura participativa entre os alunos e seus familiares. O trabalho contribuiu ainda para a formação de uma consciência ecológica crítica e para o protagonismo juvenil em ações locais de cuidado e preservação ambiental.

### REFERÊNCIAS

ALGEBAIL, E. **Escola pública e pobreza no Brasil**: a ampliação para menos. Rio de Janeiro: Lamparina, FAPERJ, 2009.

LAYRARGUES, P. P. **A cortina de fumaça**: o discurso empresarial verde e a ideologia da racionalidade econômica. São Paulo: Annablume, 1998. LEHER, Roberto.

LAYRARGUES, P. P. Muito além da natureza: educação ambiental e reprodução social. In: LOUREIRO, F.B; LAYRARGUES, P.P; CASTRO, R. S (Org.). **Pensamento**



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

**complexo, dialética e educação ambiental.** 2 ed. São Paulo: Cortez, 2011.p. 72-103.

LIMA, M. J. G. S. O que fazem as escolas que fazem educação ambiental no Rio de Janeiro? **Anais da 30ª Reunião da Anped:** 30 anos de pesquisa e compromisso social. Caxambu (MG), 2007(CD).

PROGRAMA BANDEIRA AZUL PRAIAS - BRASIL. Critério e Notas Explicativas. Instituto Ambientes em Rede, 2019. Disponível em: <https://bandeiraazul.org.br/wp-content/uploads/2019/08/CRIT%C3%89RIOS-BANDEIRA-AZUL-PRAIAS.pdf>

SEVERINO, A. J. **Educação, sujeito e história.** São Paulo: Olho d'Água, 2001. 175 p.

SORRENTINO, M.*et al.* Educação Ambiental como Política Pública. **Educação e Pesquisa (USP)**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 285-299, 2005.



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

**PREFEITURA MUNICIPAL DE ALAGOINHAS/BA: ESCOLA MUNICIPAL  
ERALDO TINOCO DE MELO**

Tânia Lúcia de Brito Santos Conceição

Quando falamos em processo de gestão democrática, abordamos naturalmente a questão da participação e do trabalho coletivo. A gestão democrática da escola, contemplada como exigência no seu Projeto Político Pedagógico, na Constituição Federal, assim como na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) nº 9.394/96, presume que as relações de poder dentro das instituições de ensino devam gerar integração, cooperação e participação, e, para isso, as propostas precisam ser construídas e reconstruídas pelas próprias pessoas envolvidas com a escolarização. Focar a gestão escolar com ações democráticas significa a permanente absorção de fins pedagógicos para que a escola possa almejar a sua função social. E, foi assim que iniciei a mobilização do grupo de trabalho considerando a educação como processo de apropriação da cultura humana produzida e a escola, como instituição que provê a educação sistematizada. Pensando assim, surgiu a necessidade que se transformou em desejo, de buscar respostas, apontamentos com novas abordagens para o enfrentamento do nosso desafio que foi “O aumento das lacunas de aprendizagem”.

Existe um ditado chinês que diz: “Se dois homens vêm andando por uma estrada, cada um carregando um pão, e, ao se encontrarem, eles trocam os pães, cada homem vai embora com um. Porém, se dois homens vêm andando por uma estrada, cada um carregando uma ideia, e, ao se encontrarem, eles trocam as ideias, cada homem vai embora com duas.

Através do **Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares** comecei a refletir sobre os desafios da nossa escola e comecei a trilhar os caminhos e orientações do curso. A análise dos dados levou a questões que dizem respeito fundamentalmente à equidade na escola. Certamente são questões sistêmicas, mas que impactam o cotidiano. Iniciei a mobilização de pessoas estratégicas para colaborar na solução do desafio em foco. Todas concordaram que nosso maior desafio era “O aumento das lacunas de aprendizagem. Além do propósito, foi definida algumas das metas ou objetivos específicos do GT. Ou seja, estabelecemos, de forma concreta e mensurável, o que exatamente o GT busca atingir, em que prazos e com que parâmetros de qualidade.

O trabalho que iniciamos visou a aprendizagem com desenvolvimento integral e equidade, onde realizamos o diagnóstico inicial na Escola Municipal Eraldo Tinoco de Melo, que atende estudantes do 1º ao 5º Ano dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental, onde identificou-se uma defasagem no desempenho da leitura, da escrita e na aprendizagem de matemática. O Conselho de Classe e o resultado da Avaliação Diagnóstica foram importantes para identificar que apenas 35 estudantes,



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

correspondentes a 21,21%, estavam nos níveis desejáveis de leitura (habilidade fundamental para o progresso de outras habilidades), enquanto os demais estavam nos níveis de transição e prioritários, sendo este último 45,45%, correspondente a 75 estudantes. Diálogos com a Equipe Escolar possibilitaram a reflexão de que esses números refletiam a ausência de ações estratégicas nos anos letivos anteriores direcionadas às necessidades de aprendizagem de cada estudante.

Prontamente identificamos que o indicador a ser utilizado para medir o progresso na resolução do desafio era o percentual de estudantes nos níveis desejáveis de leitura. Com o valor do diagnóstico inicial de 21,21%. Onde a nossa meta estabelecida para final do acompanhamento pedagógico ficou estabelecida pela equipe colaborativa era de alcançar 80% de estudantes nos níveis desejáveis de leitura e 20% de estudantes nos níveis de transição.

Os atores inicialmente envolvidos pelo desafio educacional foram professores, coordenador gestores, comunidade, Conselho Tutelar, amigos da escola, posto de saúde, Proerd, SEDUC, AMEI, acompanhamento escolar, palestrantes e outros.

A modalidade de ensino que foi o foco do acompanhamento para a resolução do desafio foi o ensino regular, com um total de 168 alunos, onde a quantidade estimada de alunos diretamente envolvidos no desafio era de 130 alunos, no qual foram observados os marcadores de desigualdade, nível socioeconômico e raça/cor. Onde, trouxemos aspectos determinantes da equidade e eficácia escolar, fazendo uma discussão sobre as pesquisas que analisamos e a influência da escola e do contexto socioeconômico e cultural no desempenho dos alunos. Nesse intuito, fizemos uma discussão da equidade com todos funcionários da escola sob o ponto de vista da igualdade de oportunidades e da justiça social.

E para qualificar o nosso trabalho, foi necessário estabelecer os objetivos educacionais que visamos alcançar, conhecer o contexto social e histórico em que se está inserido e debruçar-se nos diversos elementos que compõem o processo educativo, a exemplo da gestão, do currículo, da formação docente, da avaliação, entre outros. Além desses aspectos, é importante observar que a educação se articule com diferentes dimensões da vida social, o que explica a natureza da sua complexidade. Nessa perspectiva, garantir o direito de aprendizagem significa garantir que todos tenham a mesma condição de oportunidades educacionais e, do mesmo modo, todos possam alcançar o desenvolvimento necessário à sua inserção social. A Educação Integral é uma concepção que compreende que a educação deve garantir o desenvolvimento dos sujeitos em todas as suas dimensões – intelectual, física, emocional, social e cultural e se constituir como projeto coletivo, compartilhado por crianças, jovens, famílias, educadores, gestores e comunidades locais.

Dessa forma, a escola deve estar atenta não só aos direitos de aprendizagem das crianças e adolescentes, mas a todos os demais direitos de cada uma e cada um. Afinal,



II SIMPÓSIO INTERNACIONAL  
**DIRETOR EM FOCO:  
FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS**

como podemos esperar que crianças aprendam e se desenvolvam se direitos básicos como alimentação, saúde, habitação, o direito de serem respeitadas na sua identidade e nas suas necessidades não estão garantidos?

Só assim teremos uma educação de qualidade com equidade.

