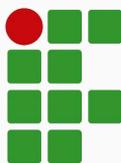


DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR E OS DESAFIOS NO DESEMPENHO DAS FUNÇÕES: UMA PROPOSTA DE FORMAÇÃO



SOLANGE MARIA BENINCÁ PEZZALI

RODRIGO FERREIRA RODRIGUES



INSTITUTO FEDERAL

Espírito Santo

Campus Vitória

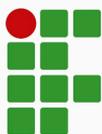
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENSINO DE
HUMANIDADES
MESTRADO PROFISSIONAL EM ENSINO DE HUMANIDADES

SOLANGE MARIA BENINCÁ PEZZALI

RODRIGO FERREIRA RODRIGUES

**DIMENSÕES DA GESTÃO ESCOLAR E OS
DESAFIOS NO DESEMPENHO DAS FUNÇÕES:
UMA PROPOSTA DE FORMAÇÃO**

2025



INSTITUTO FEDERAL

Espírito Santo
Campus Vitória



Conselho Editorial EDITORA DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ESPÍRITO SANTO R. BARÃO DE MAUÁ, Nº 30 – JUCUTUQUARA 29040-689 – VITÓRIA – ES WWW.EDIFES.IFES.EDU.BR |

EDITORA@IFES.EDU.BR

Projeto gráfico: Solange Maria Benincá Pezzali

Diagramação: Solange Maria Benincá Pezzali

Capa: Os autores

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Biblioteca Nilo Peçanha do Instituto Federal do Espírito Santo)

P522d Pezzali, Solange Maria Benincá.

Dimensões da gestão escolar e os desafios no desempenho das funções [recurso eletrônico] : uma proposta de formação / Solange Maria Benincá Pezzali, Rodrigo Ferreira Rodrigues. – 1. ed. - Vitória : Instituto Federal do Espírito Santo, 2025.

XXX p. : il. ; 30 cm.

ISBN: 978-65-5331-XXX-X (E-book)

1. Administração escolar. 2. Diretores escolares. 3. Escolas públicas – Vitória (ES). 4. Educação e Estado. 5. Humanidades. I. Rodrigues, Rodrigo Ferreira. II. Instituto Federal do Espírito Santo. III. Título.

CDD 21 – 371.2

Elaborada por Ronald Aguiar Nascimento – CRB-6/MG – 3.116



INSTITUTO FEDERAL

Espírito Santo
Campus Vitória

JADIR JOSÉ PELA
REITOR

ANDRÉ ROMERO DA SILVA
PRÓ-REITOR DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

LODOVICO ORTLIEB FARIA
PRÓ-REITOR DE EXTENSÃO

ADRIANA PIONTTKOVSKY BARCELOS
PRÓ-REITORA DE ENSINO

LEZI JOSÉ FERREIRA
PRÓ-REITOR DE ADMINISTRAÇÃO E ORÇAMENTO

DANIELLI VEIGA CARNEIRO SONDERMANN
PRÓ-REITORA DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

DIRETORIA DO CAMPUS VITÓRIA

HUDSON LUIZ CÔGO
DIRETOR GERAL

LUCIANO LESSA LORENZONI
DIRETOR DE ENSINO

TELMA CAROLINA SMITH
DIRETORA DE EXTENSÃO

ROSENI DA COSTA SILVA PRATTI
DIRETORA DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO

ANDRÉ GUSTAVO DE SOUSA GALDINO
DIRETOR DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

NELSON MARTINELLI FILHO
COORDENADOR DO PPGEH

Sobre os Autores

Solange Maria Benincá Pezzali

Graduada em Geografia pela Faculdade de Filosofia Ciências e Letras de Colatina. Professora estatutária da Rede Municipal de Educação de Vitória. Pós graduada em Administração Escolar (Universo) e Tutoria em EAD (UFES/UFMT). Mestre em Ensino de Humanidades (PPGEH), Ifes/Vitória-ES. Participa do Laboratório de Práticas e Gestão da Educação do Espírito Santo (LAPRAGEES).



Rodrigo Ferreira Rodrigues



Pós doutor em Educação (UFES); Doutor e Mestre em Educação (UFES e PUC /SP); Especialista em Planejamento, Gestão e Implementação de Educação à Distância (UFF) e em Mídias e Educação (ECA/USP). Graduado em Filosofia, Letras e Pedagogia. É professor e pesquisador no Instituto Federal do Espírito Santo, campus Cariacica. Professor Permanente do Programa de Pós Graduação (Mestrado) em Ensino de Humanidades no Ifes de Vitória.

Ficha Técnica

Nível de Ensino: Educação Básica

Área de conhecimento: Educação e Ensino de Humanidades

Público-alvo: Diretores Escolares e profissionais da Educação Pública

Categoria deste produto: PTT1.

Finalidade: Contribuir para a formação continuada de diretores escolares e àqueles que pretendem assumir a função de diretor escolar.

Organização do produto: O produto está organizado em sete capítulos

Registro de propriedade intelectual: Ficha Catalográfica ISBN

Disponibilidade: irrestrita, mantendo-se o respeito à autoria do produto, não sendo permitido uso comercial por terceiros.

Divulgação: meio digital.

URL: Disponível nos seguintes endereços (Incluir depois)

Processo de validação: validação entre pares

- participantes da formação implementada
- banca de defesa

Processo de aplicação: desenvolvido em curso de extensão com diretores escolares de Vitória/ES

Impacto: Alto - PTT considerando a relevância da formação identificada nas avaliações dos participantes.

Inovação: Alto teor inovativo - desenvolvido numa proposta dialógica e participativa, considerando os conhecimentos prévios, a socialização das experiências e a relação entre teoria e prática.

Origem do produto: associado à dissertação de mestrado intitulada: A Formação continuada dos Diretores Escolares de Vitória/ES: em destaque a gestão escolar .

Idioma: Português.

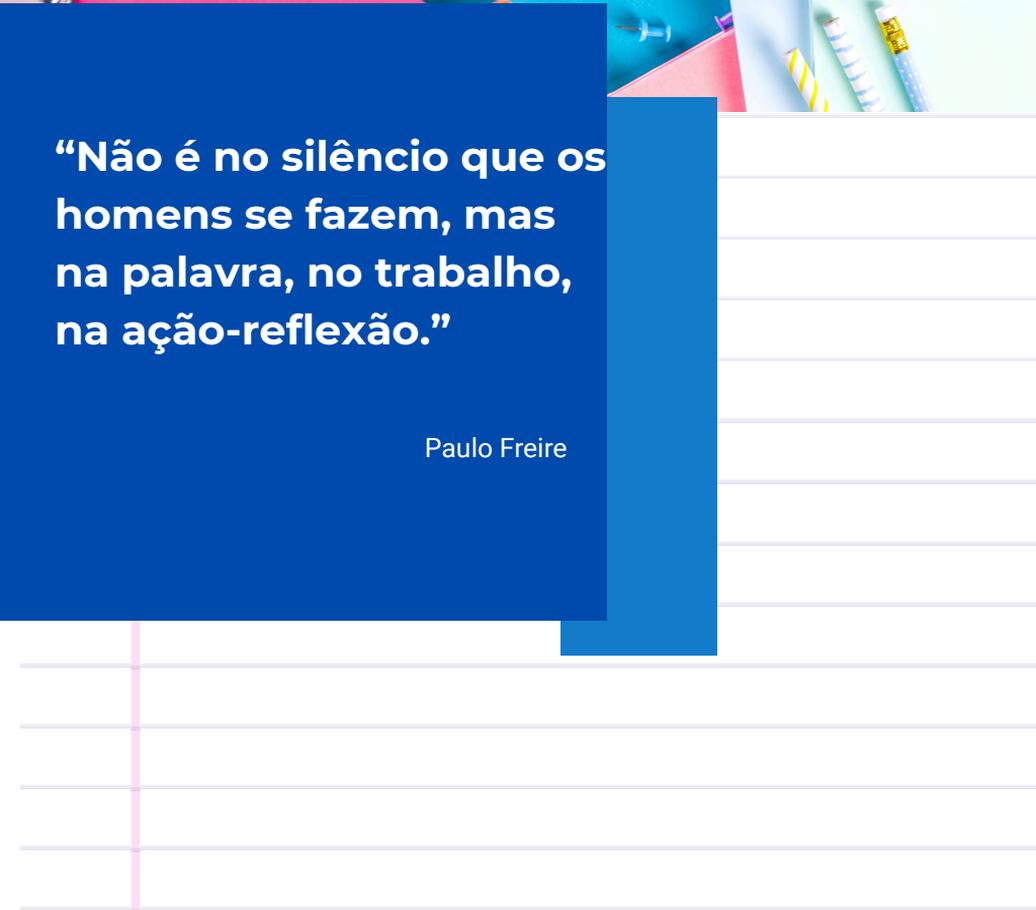
País: Brasil.

Ano: 2025



“Não é no silêncio que os homens se fazem, mas na palavra, no trabalho, na ação-reflexão.”

Paulo Freire



SUMÁRIO

	Introdução	9
1	Percursos e propósitos: contextualizando a formação	12
2	Gestão democrática e formação dos diretores escolares	18
3	Vitória/ES em foco: apresentação do <i>locus</i> da formação	30
4	Entre vozes e saberes: a formação com diretores escolares de Vitória	36
5	Considerações para seguirmos pensando	75
6	Referências Bibliográficas	85

INTRODUÇÃO

TRILHAS DE APRENDIZADO: A JORNADA PESSOAL E PROFISSIONAL

Para contextualizar as reflexões que se seguem, convido você a conhecer os caminhos que me trouxeram até aqui. Não se trata apenas de contar brevemente a minha história, mas de mostrar como as experiências vividas influenciaram as escolhas no campo investigativo – e, mais do que isso, ajudaram a moldar as motivações que sustentam esta pesquisa.

Cresci em uma comunidade rural do Espírito Santo, filha de pais que tiveram pouco acesso à escola. Em meio a um ambiente simples e cheio de afeto, descobri cedo a vocação para a educação – brincando de ser professora, escrevendo com carvão em tábuas.

Figura 1: Memórias - Estação Ferroviária “Engano” - Alfredo Chaves/ES - Década de 1920



Fonte: google imagens (2024)

INTRODUÇÃO

Na adolescência, conciliei estudo e trabalho, enquanto a participação em grupos da igreja alimentava minha formação humana e social.

Figura 2: comunidade Eclesial de Base



Fonte: google imagens. Acesso em 2025

Minha formação acadêmica começou com o curso de Magistério e seguiu pela Licenciatura em Geografia. Desde então, atuei em diferentes redes de ensino e, em 1992, encontrei em Vitória um solo fértil para cultivar a docência. A troca com colegas, os encontros de formação e a busca constante por qualificação aprofundaram meu compromisso com uma educação conectada à prática e à reflexão.

INTRODUÇÃO

Com o tempo, a atuação em espaços formativos – como a tutoria na Ufes e a Escola de Governo – ampliou meu olhar para a formação de professores e para a gestão pública.



Desde 2013, ao acompanhar mais de perto o trabalho dos diretores escolares, aproximei-me dos desafios e complexidades da gestão escolar, o que despertou em mim o desejo de investigar mais profundamente esse universo – e de propor, a partir dele, caminhos formativos mais sensíveis, colaborativos e transformadores.



Em 2023 ingressei no Programa de Pós Graduação em Ensino de Humanidades Mestrado Profissional no Ifes de Vitória, na linha de pesquisa Formação de Professores em Ensino de Humanidades, com o propósito de pesquisar os processos formativos para diretores escolares numa perspectiva crítico-reflexiva e dialógica segundo os princípios da Gestão Democrática Escolar.



O Mestrado Profissional em Ensino de Humanidades do Ifes Vitória exige a produção de uma dissertação e um produto educacional que são elementos distintos, mas complementares, representando pesquisa e aplicação prática. Quer saber como isso foi vivenciado no cotidiano dos gestores de Vitória e como essa proposta pode servir de inspiração para outros contextos? O próximo capítulo conta essa história.

CAPÍTULO 1

PERCURSOS E PROPÓSITOS: CONTEXTUALIZANDO A FORMAÇÃO



PERCURSOS E PROPÓSITOS: CONTEXTUALIZANDO A FORMAÇÃO

FASES DA PESQUISA

A pesquisa intitulada: A Formação Continuada de Diretores Escolares de Vitória/ES: em destaque a gestão escolar, foi desenvolvida em fases que se retroalimentaram, conforme imagem que segue:



A dissertação é um trabalho acadêmico que apresenta o percurso investigativo da pesquisa. É o registro sistematizado do processo de construção do conhecimento. O produto educacional é parte indissociável do mestrado, evidenciando a integração entre pesquisa e intervenção prática.



Convidamos você a conhecer a estrutura da dissertação, que sustenta e contextualiza este produto educacional

1. Conexão entre vida e pesquisa

Entre histórias e desafios

2. Caminhos metodológicos

O percurso da pesquisa

3. O cenário da pesquisa

Vitória/ES e sua rede

4. Um olhar histórico

A formação de diretores no Brasil

5. Diálogo com a pesquisa

Revisões e contribuições da área

6. Diálogos teóricos

Gestão escolar e formação continuada

7. A proposta formativa

A formação implementada

8. Vozes e impressões

Avaliações dos diretores

9. Considerações finais

Para seguirmos pensando...

10. Referências

Autores e obras fundamentais

Acesse aqui a versão completa da dissertação em PDF



PERCURSOS E PROPÓSITOS: CONTEXTUALIZANDO A FORMAÇÃO

PRODUTO EDUCACIONAL - A FORMAÇÃO

Este e-book foi cuidadosamente construído para se transformar em um recurso formativo prático, replicável e sensível às necessidades reais da gestão escolar pública.



A proposta formativa aqui apresentada foi concebida, aplicada e avaliada junto a diretores em exercício, e sua organização reflete os aprendizados extraídos dessa experiência coletiva. A formação teve como base uma abordagem dialógica, reflexiva e colaborativa, priorizando os saberes da prática, a escuta ativa e o compartilhamento de experiências, a relação teoria e prática.



Ivana Maria Lopes Ibiapina

Ao longo do desenvolvimento da proposta formativa, seguimos os caminhos da pesquisa colaborativa, inspirados na perspectiva de Ibiapina (2008). Para a autora, a colaboração é uma experiência de partilha que gera crescimento mútuo. Nesse movimento em que todos aprendem e ensinam, a escuta, a mediação e o diálogo promovem reflexões profundas e abrem espaço para transformações reais.



Acreditamos que os processos formativos devem articular teoria e prática, promovendo a construção de conhecimentos significativos por meio da reflexão crítica sobre a experiência profissional.

Ao percorrer este material, você encontrará:



A experiência vivida com os diretores da rede municipal de Vitória mostrou que uma formação ganha sentido quando se ancora na realidade dos participantes, valoriza seus saberes e promove espaços genuínos de troca. A proposta aqui apresentada é aberta, flexível e pode – e deve – ser adaptada conforme o contexto de cada rede, instituição ou grupo formativo.

PERCURSOS E PROPÓSITOS: CONTEXTUALIZANDO A FORMAÇÃO

A formação apresentada neste e-book é, portanto, parte viva da pesquisa. Mais do que uma proposta de formação, ela é um convite ao diálogo, à escuta e à construção coletiva de saberes a partir da experiência de quem vive, todos os dias, os desafios de ser diretor escolar.

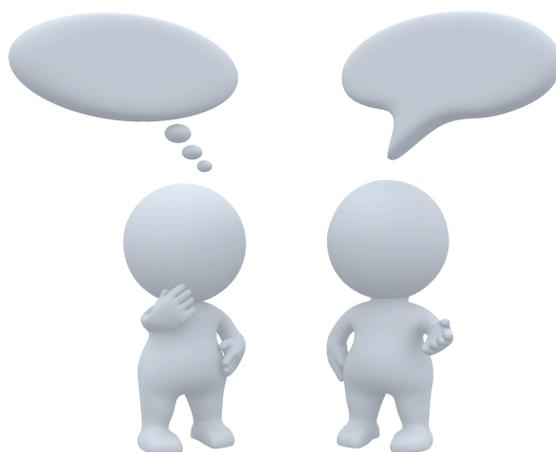
Vamos juntos refletir: o que significa formar-se para a função de diretor escolar? E como a formação pode fortalecer o exercício democrático e humano dessa função?



Antes de iniciarmos os encontros propriamente ditos, farei uma breve apresentação dos conceitos que fundamentam os estudos e sustentam a construção desta formação, além de apresentar, em linhas gerais, a rede municipal de ensino de Vitória — espaço onde a pesquisa e a ação formativa aconteceram.

CAPÍTULO 2

GESTÃO DEMOCRÁTICA E FORMAÇÃO DOS DIRETORES ESCOLARES





Por que falar sobre formação de diretores escolares?

Ninguém se forma diretor escolar na graduação. Essa é uma função que, apesar de fundamental para o funcionamento da escola, muitas vezes é assumida sem a devida preparação específica. E, nos últimos anos, muito se tem falado sobre a importância da formação de diretores – o que, à primeira vista, é uma excelente notícia. Mas é preciso cuidado com os caminhos que essa formação vem trilhando.

A proposta aqui não é reforçar uma lógica tecnicista ou gerencialista, que transforma a escola em empresa e o diretor em gestor de metas. Nosso olhar é outro: entendemos a formação de diretores como um processo contínuo, coletivo e profundamente ligado à construção de uma gestão democrática e de uma educação de qualidade.



Gestão escolar e formação continuada: diálogos teóricos

A compreensão da gestão escolar, especialmente em sua dimensão democrática e voltada para a autonomia, orienta o percurso teórico deste e-book. Para fundamentar essa abordagem, recorreremos às contribuições de Vitor Henrique Paro e Luiz Fernandes Dourado, cujas reflexões são centrais para o entendimento desses conceitos.



Para aprofundar nossa reflexão sobre a formação de diretores escolares, vamos dialogar com as ideias de renomados estudiosos que oferecem perspectivas valiosas sobre a prática educativo-reflexiva. Autores como António Nóvoa, Maurice Tardif, Donald Schön e Isabel Alarcão enfatizam a importância de integrar teoria e prática na formação docente, promovendo uma reflexão contínua sobre as ações educacionais.

GESTÃO DEMOCRÁTICA E FORMAÇÃO DOS DIRETORES ESCOLARES

PENSANDO A GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA



Vitor Henrique Paro, professor emérito da Faculdade de Educação da USP, é referência na reflexão sobre gestão escolar democrática no Brasil. Para o autor, a gestão é uma mediação indispensável para a realização dos fins educativos, devendo estar ancorada em práticas participativas e emancipatórias. Defende que a escola seja espaço de efetiva participação coletiva e que a escolha dos diretores pela comunidade fortaleça o compromisso dos gestores com os interesses escolares.

“À medida que a sociedade se democratiza, é preciso que se democratizem as instituições que compõem a própria sociedade. Daí a relevância de se considerar a eleição direta, por parte do pessoal escolar, alunos e comunidade, com um dos critérios para a escolha do diretor da escola pública” (Paro, 2003, p. 27).



REFERÊNCIA EM GESTÃO DEMOCRÁTICA E POLÍTICAS EDUCACIONAIS

Luiz Fernandes Dourado é professor titular da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Goiás (UFG) e uma das principais referências no campo da política educacional no Brasil. Seus estudos destacam a importância da gestão democrática como princípio fundamental para a efetivação do direito à educação, enfatizando a descentralização, a participação e a transparência na gestão escolar.



“[...] a participação é um processo permanente, a ser construído coletiva e diariamente. Em alguns casos, é necessário reaprender o processo de participação, reinventá-lo! Nessa direção, é fundamental ressaltar que a participação não se decreta, não se impõe e, portanto, não pode ser entendida apenas como mecanismo formal, ritual e legal” (Dourado, 2006, p. 59).

Entendendo a Gestão Escolar e o Papel do Diretor"

Neste e-book, utilizaremos o termo **diretor escolar** como sinônimo de **gestor ou administrador escolar**. Essa escolha se deve ao fato de "diretor escolar" ser a denominação mais comum em documentos oficiais, como leis, regimentos e estatutos. Além disso, conforme destaca Vitor Henrique Paro, esses termos são frequentemente usados de maneira equivalente na literatura educacional, referindo-se à mesma função dentro da escola.

O que é Gestão Escolar?

Segundo Paro (2015), a gestão ou administração escolar é a mediação necessária para alcançar os objetivos educacionais . Em outras palavras, trata-se da utilização racional dos recursos disponíveis para garantir uma educação de qualidade. Essa gestão envolve não apenas aspectos administrativos, mas também pedagógicos, sociais e humanos, refletindo a complexidade do ambiente escolar.

O Diretor Escolar: mais que um Administrador

O papel do diretor escolar vai além da simples administração. Ele é visto como o principal responsável pelo bom funcionamento da escola, respondendo legalmente por suas ações. No entanto, essa centralidade pode levar a uma sobrecarga de responsabilidades e expectativas, muitas vezes comparando o diretor a um gerente empresarial. Paro (2015) alerta para os riscos dessa visão, enfatizando a importância de reconhecer a especificidade do trabalho pedagógico e coletivo que caracteriza a escola pública.



FORMAÇÃO DOCENTE E IDENTIDADE PROFISSIONAL



António Nóvoa é um educador e historiador português, reconhecido por suas contribuições à formação de professores e à história da educação. Ele enfatiza a importância da formação contínua e do desenvolvimento profissional dos educadores, defendendo que a identidade docente se constrói ao longo da carreira por meio da reflexão sobre a prática.

“A formação contínua alicerça-se na dinamização de projetos de investigação na ação nas escolas, passa pela consolidação de redes de trabalho coletivo e de partilha entre os diversos atores educativos, investindo as escolas como lugares de formação. A formação contínua deve estar finalizada nos ‘problemas a resolver’ e menos em ‘conteúdos a transmitir’, o que sugere a adopção de estratégias de formação-ação organizacional.” (Nóvoa, 2002. p. 40)

GESTÃO DEMOCRÁTICA E FORMAÇÃO DOS DIRETORES ESCOLARES

SABERES DOCENTES E PROFISSIONALIZAÇÃO DO MAGISTÉRIO

Maurice Tardif foi um sociólogo da educação canadense, conhecido por seus estudos sobre a profissão docente e os saberes profissionais dos professores. Ele argumentava que os saberes docentes são construídos na interseção entre a formação acadêmica, a experiência profissional e as interações sociais no ambiente escolar.



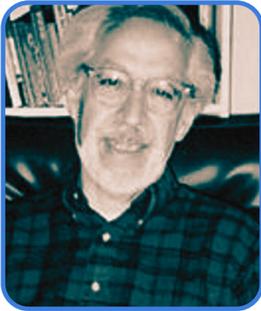
“Os saberes profissionais dos professores parecem ser, portanto, plurais, compósitos, heterogêneos, pois trazem à tona, no próprio exercício do trabalho, conhecimentos e manifestações do saber-fazer e do saber-ser bastante diversificados e provenientes de fontes variadas, as quais podemos supor também que sejam de natureza diferente. (Tardif, 2012, p. 61).

“A produção teórica formulada por Tardif tornou-se um dos lastros fundamentais ao avanço do processo de profissionalização docente, em nível nacional e internacional, constituindo uma Escola de Pensamento sobre a Formação e a Profissão Docente. Suas reflexões no campo da epistemologia da prática docente ajudaram a elevar os docentes à condição de intelectuais singulares de sua prática profissional, chamando a atenção para uma reflexão coletiva e crítica.”

(Parte da nota de reconhecimento publicada pela Anped em 08/05/2023 por ocasião da morte de Maurice Tardif ocorrida em 07/05/2023)



A PRÁTICA REFLEXIVA NA PROFISSÃO DOCENTE



Donald Schön foi um filósofo e educador norte-americano, conhecido por seu trabalho sobre a prática reflexiva. Ele introduziu o conceito de "praticante reflexivo", enfatizando a importância de os profissionais refletirem sobre suas ações durante e após a prática, a fim de melhorar continuamente seu desempenho.

De acordo com Schön (2000) ao refletir criticamente sobre as próprias práticas, o indivíduo revisita e reconstrói suas estratégias, compreensões e formas de conceber os problemas, contribuindo, assim, para a ampliação de sua competência profissional e para uma atuação mais consciente e fundamentada.



O conceito de "profissional reflexivo" é particularmente pertinente para os diretores que precisam transitar entre o planejamento estratégico, as decisões administrativas e o acompanhamento pedagógico. A reflexão na ação e sobre a ação torna-se uma ferramenta indispensável para que esses gestores, ao enfrentarem situações complexas, possam mobilizar seus saberes prévios e adaptá-los às demandas da função diretiva.

ESCOLA REFLEXIVA E FORMAÇÃO DOCENTE

Isabel Alarcão é uma educadora portuguesa, professora catedrática aposentada da Universidade de Aveiro, destacada por seu trabalho sobre a formação de professores e a escola reflexiva. Ela propõe que as escolas se tornem organizações que aprendem, onde todos os membros estão engajados em um processo contínuo de reflexão e melhoria.



A formação de professores, na sua dimensão profissionalizante, pressupõe parcerias entre instituições de formação inicial e escolas, baseados no desenvolvimento de uma cultura de formação interinstitucional partilhada e fundamentadora de um projecto de formação. (Alarcão, 2020. p.30).

A formação continuada de diretores escolares é uma possibilidade viável para fortalecer práticas reflexivas e colaborativas no contexto da gestão escolar. A criação de espaços para debates, investigação e reflexão coletiva entre gestores pode contribuir para uma formação mais sólida e significativa, alinhada aos desafios específicos da escola pública.

GESTÃO DEMOCRÁTICA E FORMAÇÃO DOS DIRETORES ESCOLARES

A trajetória da formação de diretores escolares no Brasil revela muito mais do que mudanças administrativas. Ela espelha as transformações sociais, políticas e educacionais de nosso país. Para não comprometer a fluidez da leitura, os principais marcos dessa trajetória serão apresentados na página que segue, por meio da linha do tempo, de maneira sintética e visualmente acessível.



Por meio do QR Code, você poderá aprofundar a leitura sobre o percurso histórico da formação de diretores escolares no Brasil.



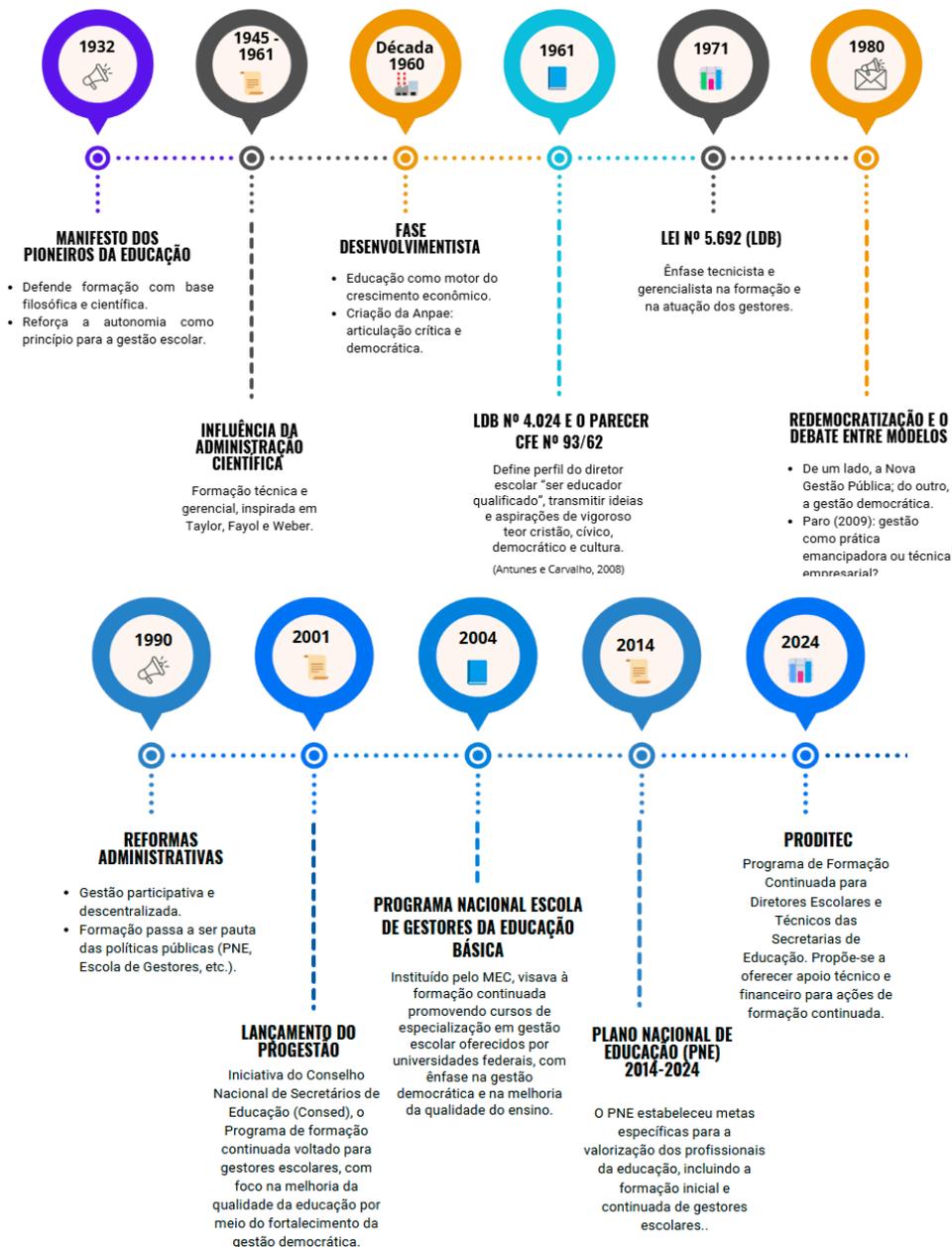
Como os saberes docentes, a prática reflexiva e a escola como comunidade de aprendizagem podem transformar a gestão escolar?



📍 Após visualizar a linha do tempo com a trajetória da formação para diretores escolares no Brasil, vale conhecer um pouco da rede municipal de Vitória – cenário vivo onde esta pesquisa se realizou e a formação ganhou sentido.

GESTÃO DEMOCRÁTICA E FORMAÇÃO DOS DIRETORES ESCOLARES

Trajetória da Formação para Diretores Escolares



CAPÍTULO 3

VITÓRIA/ES EM FOCO: APRESENTAÇÃO DO LOCUS DA FORMAÇÃO



VITÓRIA - INFORMAÇÕES GERAIS

Vitória, capital do Espírito Santo, é uma cidade marcada por suas belezas naturais e por uma história rica de lutas e conquistas sociais. Localizada na região Sudeste do Brasil, abriga pouco mais de 320 mil habitantes e apresenta bons indicadores de qualidade de vida. Ainda assim, como em muitas cidades brasileiras, convive com desafios relacionados à desigualdade social.

Figura 4: Vista parcial da Cidade de Vitória - ES



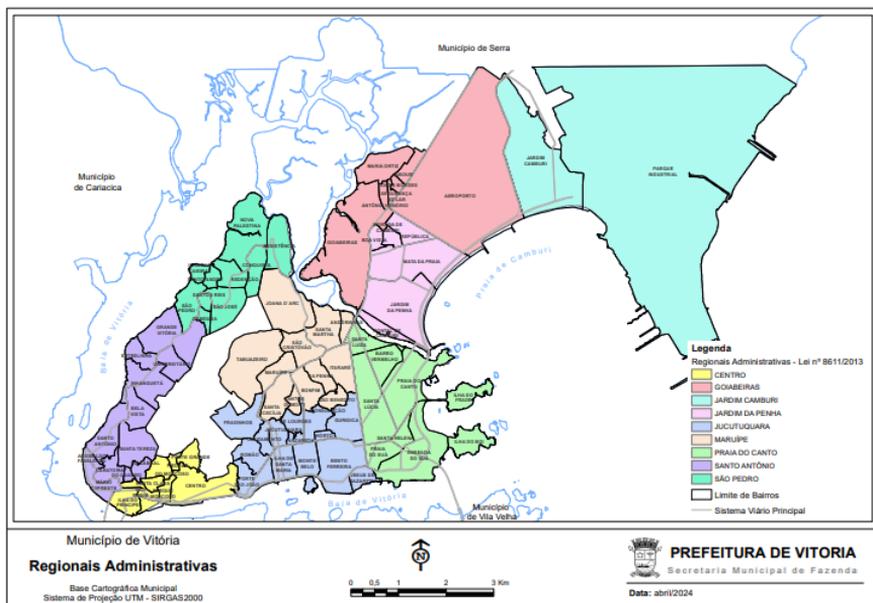
Fonte: Arquivo da Prefeitura de Vitória (2024)



Vitória - Estrutura Administrativa

Desde o ano de 2003, por meio da Lei nº 6077, o município de Vitória está dividido em nove regiões administrativas que abrigam 79 bairros.

Figura 3: Regionais Administrativas de Vitória



Fonte: <https://sistemas7.vitoria.es.gov.br> (Acesso em 24/05/2025)

Vitória: Praia de Camburi, São Pedro e Santo Antônio



Imagens: google fotos, acesso em 28/05/2025

VITÓRIA/ES EM FOCO: APRESENTAÇÃO DO LOCUS DA FORMAÇÃO

Estrutura Escolar da Rede Municipal de Ensino de Vitória

Quanto à estrutura física da rede municipal de ensino, Vitória possui 104 (cento e quatro) unidades de ensino, divididas entre Escolas Municipais de Ensino Fundamental (EMEF) e Centros Municipais de Educação Infantil (CMEI)



Quadro 1: Rede Municipal de Ensino de Vitória
- Quantitativo de crianças e estudantes/2024

Educação Infantil	Ensino Fundamental	Educação de Jovens e Adultos
Creche = 8.590	Anos iniciais = 14.784	EJA - 901
Pré-escola = 6.363	Anos Finais = 10.602	EJA Profissional = 359
Total =14.953	Total =25.386	Total = 1.260
Total de Matrículas = 41.599		



Organização das Unidades de Ensino em Vitória

As unidades de ensino dispõem de um diretor, coordenadores de turno e pedagogos, comumente denominados de Corpo Técnico Administrativo (CTA), ou seja, o diretor recebe o apoio desses profissionais na gestão escolar. O quantitativo de pedagogos e coordenadores por escola está diretamente relacionado ao número de turmas atendidas. Ressalta-se ainda a organização dos Conselhos de Escolas que atuam no acompanhamento da gestão escolar.

Além do diretor, pedagogos e coordenadores, as unidades de ensino contam com o trabalho de professores efetivos e/ou contratados; assistentes de educação infantil, exclusivos para os Centros Municipais de Educação Infantil; estagiários em apoio ao atendimento à educação especial; merendeiras; bibliotecários; auxiliar de serviços gerais; assistentes administrativos; porteiros e a partir do ano de 2023, servidores terceirizados para atendimento às secretarias escolares e profissionais de apoio aos estudantes da educação especial com nível de comprometimento motor e que demandam atendimento para deslocamento, alimentação, etc.



Conselhos de Escola

Cada unidade de ensino possui um Conselho de Escola, órgão colegiado que envolve representantes de todos os segmentos da comunidade escolar e local. Este conselho atua como espaço de deliberação coletiva, acompanhando e fortalecendo a gestão participativa nas unidades escolares.



VITÓRIA/ES EM FOCO: APRESENTAÇÃO DO LOCUS DA FORMAÇÃO



Gestão Democrática se constrói: formação é parte do processo

Vitória/ES tem uma trajetória marcante e pioneira no que diz respeito à democratização da gestão escolar. A experiência do município é mencionada por Paro (1996) como um exemplo significativo de gestão democrática no contexto educacional brasileiro.

Votação: escolha para diretores escolares



Foto: Prefeitura Municipal de Vitória (2022)

 A obrigatoriedade de participar de uma formação específica para concorrer ao cargo de diretor é uma medida recente. Ela foi estabelecida apenas em 2017, com a publicação da Portaria nº 019/2017.

 A responsabilidade por ofertar essas formações é compartilhada entre duas gerências da Secretaria Municipal de Educação: Gerência de Gestão Escolar e Gerência de Formação e Desenvolvimento da Educação.

 Apesar dos avanços, a formação continuada dos diretores escolares ainda enfrenta muitos desafios.



As ações formativas têm, de fato, respondido às necessidades do cotidiano da gestão escolar?

CAPÍTULO 4

ENTRE VOZES E SABERES: A FORMAÇÃO COM DIRETORES ESCOLARES DE VITÓRIA



ETAPAS DA SONDAGEM COM OS DIRETORES ESCOLARES

Ouvir quem vive a gestão no dia a dia foi essencial: a escuta atenta aos diretores escolares foi o ponto de partida para planejar a formação.



Aplicação do Questionário

Elaboramos um questionário eletrônico no Google Forms para entender o perfil e as necessidades formativas dos diretores escolares da rede municipal de Vitória.

Envio aos Diretores

Em fevereiro de 2024, o questionário foi enviado aos diretores em exercício no mandato 2021-2024, abrangendo 103 unidades escolares.

Taxa de Resposta

Recebemos 65 respostas, correspondendo a uma taxa de participação de 63,1%.

Diversidade de Atuação

Os diretores atuam em diferentes etapas da educação básica, incluindo EMEFs e CMEIs.

Análise dos Dados

As informações coletadas permitiram delinear o perfil dos diretores, compreender suas trajetórias e identificar lacunas na formação continuada.

Planejamento da Formação

Com base nos dados obtidos, planejamos uma formação alinhada às reais demandas dos gestores, promovendo um ambiente de aprendizado colaborativo e significativo.

ENTRE VOZES E SABERES: A FORMAÇÃO COM DIRETORES ESCOLARES DE VITÓRIA

Os temas selecionados para as unidades reflexivas, os encontros formativos, foram organizados sob quatro grandes dimensões



✦ Síntese da Organização Geral da Formação

- 📌 Público-alvo: Diretores da rede municipal de Vitória (adesão voluntária, o convite foi enviado aos que responderam à sondagem)
- 📌 Local: Ifes – Campus Vitória (Noturno)
- 📌 Carga horária: 60h (6 encontros presenciais e 3 virtuais)
- 📌 Metodologia: Dialógica e reflexiva
- 📌 Formadores: Professores convidados, com atuação voluntária e expertise nas temáticas
- 📌 Atividades realizadas no Ambiente Virtual de Aprendizagem.
- 📌 Atividade final: escrita de uma carta aos próximos diretores.

OBJETIVOS GERAIS

Promover reflexões e aprofundamento sobre as dimensões da gestão escolar e os desafios enfrentados nas ações diárias do diretor.



Como transformar experiências cotidianas em aprendizado significativo para uma gestão escolar de qualidade e mais democrática?

ENTRE VOZES E SABERES: A FORMAÇÃO COM DIRETORES ESCOLARES DE VITÓRIA

TEMAS DESENVOLVIDOS

Ambientação

- Apresentação geral da formação. CH: 5h

Gestão, Planejamento Estratégico e Plano de Ação

- Relevância do Planejamento; implementação e avaliação de planos de ação. CH: 10h

Gestão Pedagógica e Democrática

- Gestão democrática da escola pública; mecanismos de participação. CH: 10h

Gestão Financeira e os desafios da Prestação de Contas

- Financiamento da Educação e gestão dos recursos. CH: 15h

Gestão de Pessoas

- Relações interpessoais no contexto escolar. CH: 15h

Encerramento e Avaliação da Formação;

- Avaliação como ferramenta de melhoria contínua: CH:5h

Os formadores convidados para a proposta foram selecionados com base em sua trajetória profissional e afinidade com os temas trabalhados. Todos aceitaram, de forma voluntária, contribuir com a formação e com a pesquisa, demonstrando compromisso e entusiasmo com a proposta.

ACOLHIMENTO E AMBIENTAÇÃO

O primeiro encontro formativo foi dedicado à acolhida dos participantes e à apresentação da proposta. Com um clima leve e respeitoso, iniciamos o diálogo com os diretores escolares destacando que esta formação integra uma pesquisa de mestrado profissional, voltada à escuta sensível das práticas, desafios e saberes que envolvem o exercício da gestão escolar.

Nesse momento inicial, foram apresentados os objetivos da formação, sua estrutura geral (presencial e virtual), a metodologia adotada – baseada em pressupostos dialógicos e reflexivos – e a forma como o ambiente virtual de aprendizagem seria utilizado.

Também compartilhamos o cronograma com os temas a serem explorados, esclarecendo o papel dos formadores convidados e os critérios que nortearam a escolha: experiência na área, trajetória na educação pública e alinhamento com os princípios da formação.

Outro momento significativo foi a oportunidade de fortalecer o vínculo do grupo, com uma atividade de apresentação em que os diretores puderam compartilhar brevemente quem são, o que os mobiliza na função e o que esperavam da formação. Essa escuta foi essencial para reafirmar a importância de construir coletivamente um espaço respeitoso, reflexivo e profissionalmente relevante.



Fotos: acervo da autora (2024)

**Apresentação completa
do 1º Encontro**



Escaneie o QRCode

Nosso Acolhimento e Ambientação, em síntese



Expectativas ...

Minha expectativa com relação à formação refere-se principalmente à troca de experiências com os colegas acerca dos assuntos e temas que serão abordados (P.4).



A partir da troca de experiências realizar o processo formativo onde as temáticas que forem apresentadas possam embasar a prática gestora tanto no cotidiano quanto na vida profissional (P.7).



Apresentação completa do 1º Encontro



Escaneie o QRCode

A experiência vivida com os diretores da rede municipal de Vitória mostrou que uma formação ganha sentido quando se ancora na realidade dos participantes, valoriza seus saberes e promove espaços genuínos de troca. A proposta aqui apresentada é aberta, flexível e pode – e deve – ser adaptada conforme o contexto de cada rede, instituição ou grupo formativo.

✨ Sugestões para Multiplicadores

Se você pretende aplicar esta proposta formativa com outros diretores escolares, vale reservar um tempo especial para construir com cuidado o primeiro encontro.

Esse momento inicial é essencial não apenas para apresentar com clareza os objetivos, o percurso e a metodologia da formação, mas também – e sobretudo – para criar vínculos, escutar as expectativas do grupo e cultivar um ambiente de confiança.

🤗 Dica importante: compartilhar o contexto de origem da formação (como a vinculação a uma pesquisa, por exemplo, como foi o meu caso) e as escolhas pedagógicas feitas desde o planejamento ajuda a dar sentido ao processo. Mas tão importante quanto explicar a proposta é ouvir quem está ali: saber o que cada diretor espera, vive, enfrenta e deseja.

👉 O primeiro encontro não precisa ser longo nem formal demais. O essencial é que ele tenha acolhimento, intencionalidade e escuta. Uma breve apresentação, um gesto de boas-vindas, uma dinâmica significativa de partilha, já fazem toda a diferença para que o grupo se reconheça e se envolva.

🔧 Adapte o que for necessário, acrescente o que fizer sentido para sua rede e respeite sempre o tempo e o território dos participantes.

📌 Importante ressaltar que este e-book não tem a intenção de ser um manual, mas sim de apresentar, de forma sintética, os principais temas desenvolvidos ao longo da formação. Os materiais utilizados nos encontros – como textos, slides e atividades – estão disponíveis por meio dos QR Codes ao longo das páginas. É só apontar a câmera e acessar!



A formação começa quando o grupo se reconhece nela.



Dicas valiosas

- ◆ A escuta ativa, o acolhimento e o respeito à trajetória dos diretores foram pilares essenciais.
- ◆ A escolha de formadores com amplo conhecimento, sensíveis à prática e ao chão da escola contribuiu para aproximar teoria e realidade.
- ◆ A articulação entre encontros presenciais, vivências práticas e o ambiente virtual potencializou a formação.



Seja em um formato mais curto, em encontros modulares ou com outras temáticas associadas, o importante é que a intencionalidade formativa esteja presente do início ao fim: promover o fortalecimento da identidade do diretor escolar, ampliar repertórios e fomentar redes de apoio entre pares.



💬 E quando o desafio deixa de ser apenas pedagógico e passa a envolver números, prazos, notas fiscais, portarias e prestação de contas?

No próximo encontro, vamos adentrar uma das dimensões mais sensíveis, que muito preocupa os diretores escolares: a gestão financeira.

De onde provém os recursos financeiros que chegam às unidades escolares? Como lidar com os recursos públicos com responsabilidade, transparência e intencionalidade pedagógica?

Quais são os dilemas enfrentados por quem precisa prestar contas sem perder de vista o projeto educativo da escola?

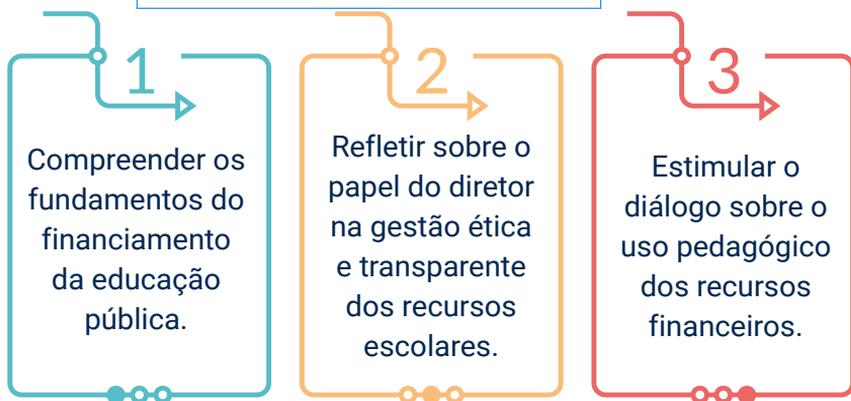
Questões para o nosso próximo encontro, vamos lá...

ENTRE VOZES E SABERES: A FORMAÇÃO COM DIRETORES ESCOLARES DE VITÓRIA

2º Encontro

GESTÃO FINANCEIRA E OS DESAFIOS DA PRESTAÇÃO DE CONTAS

Objetivos do Encontro



Exposição dialogada

A origem dos recursos que chegam às unidades de ensino - fontes de financiamento da educação pública



- Fontes de financiamento da educação; Fundeb; ICMS; responsabilidades do diretor
- Prestação de Contas e suas implicações na gestão escolar

Gestão Financeira

O diálogo se deu com foco nos seguintes aspectos



- Construir ideia de cidadania fiscal
- Aperfeiçoar controle social
- Entender complexidade fiscal e como isso implica na gestão
- Indicador - distribuição do ICMS no Estado
- Histórico e importância do Fundeb

O Fundeb tem um papel importante no avanço da educação, pois serve como mecanismo para reduzir a desigualdade e promover uma redistribuição de recursos destinados à Educação Básica desde creches, Pré-escola até a Educação de Jovens e Adultos (EJA), bem como garantir a valorização dos profissionais da Educação, uma vez que pelo menos 60% do valor repassado aos estados deve ser utilizado na remuneração desses profissionais.

ENTRE VOZES E SABERES: A FORMAÇÃO COM DIRETORES ESCOLARES DE VITÓRIA

Prestação de Contas

A prestação de contas e suas implicações na gestão escolar.

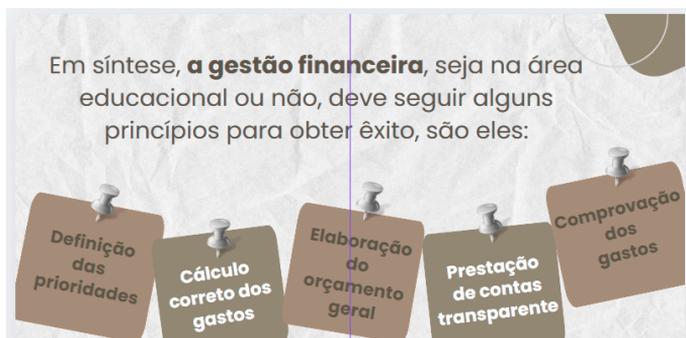


- Afinal de contas, o que é prestar contas?
- Por que é preciso prestar contas?
- Para quem devemos prestar contas?
- Ausência da prestação de contas. Principais consequências
- Como administrar bem os recursos financeiros da escola?



Sobre as Gestão dos Recursos

- Preocupação deve ser com a execução dos recursos;
- Como executar de forma organizada;
- Priorizar com o Conselho o que é realmente necessário;
- Planejar;
- Gerir de forma eficiente



Fonte: Vera Lúcia Viggiano de Oliveira Neves (2024)

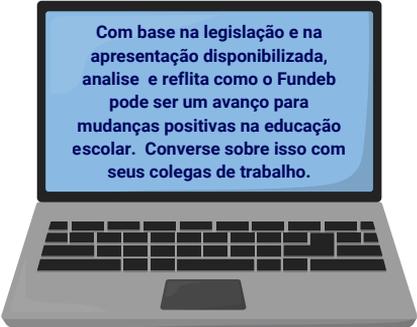
Síntese do Encontro

Neste encontro, os diretores escolares foram convidados a olhar com mais atenção para uma dimensão muitas vezes “negligenciada” da gestão: a financeira. Longe de ser apenas um campo técnico e burocrático, a gestão dos recursos públicos escolares exige conhecimento, planejamento, responsabilidade e intencionalidade pedagógica.

O formador Arthur Viana, coordenador do Curso Disseminadores de Educação Fiscal da SEFAZ/ES, apresentou os principais mecanismos de financiamento da educação básica, como o Fundeb, o ICMS Educacional (IQE) e o Salário-Educação. Também discutiu como a arrecadação de tributos impacta diretamente o cotidiano das escolas e destacou o papel do diretor escolar na utilização consciente e estratégica dos recursos.

Na sequência, a gerente de prestação de contas da SEDU/ES, Vera Neves, aprofundou a compreensão sobre o processo de prestação de contas, abordando sua base legal, sua função social e os riscos envolvidos quando não é realizada de forma adequada. Foram trabalhados conceitos importantes, como a distinção entre custeio e capital, o papel dos conselhos escolares e a importância de manter os registros e documentos em ordem. Acima de tudo, ressaltou-se que prestar contas é mais do que cumprir um dever legal – é um ato de respeito com a comunidade e com a educação pública.

Atividade proposta.
Agora é a sua vez...



Com base na legislação e na apresentação disponibilizada, analise e reflita como o Fundeb pode ser um avanço para mudanças positivas na educação escolar. Converse sobre isso com seus colegas de trabalho.

ENTRE VOZES E SABERES: A FORMAÇÃO COM DIRETORES ESCOLARES DE VITÓRIA

✨ Sugestões para Multiplicadores

- Comece provocando reflexões com perguntas como: “O que é prestar contas?”, “A quem devemos prestar contas?”, “Com que intencionalidade?”
- Explore as fontes de financiamento da educação e relacione-as à realidade local.
- Trabalhe com exemplos concretos de prestação de contas, distinguindo custeio x capital, e incentive os participantes a compartilharem dúvidas e experiências.
- Valorize a articulação entre transparência, escuta e planejamento pedagógico – prestando contas com propósito e participação.



Outras Sugestões



Estudo de caso: Apresentar situações-problema (ex: atraso na prestação de contas, aplicação indevida de recurso, decisão sem consulta ao Conselho).



Atividade em grupo: Planejamento de uma ação de gasto escolar com base em critérios pedagógicos e legais.



Plenária final com registro individual: “Quais práticas posso (re)pensar em minha escola?”



💡 Os materiais utilizados neste encontro estão disponíveis por meio do QR

Code



GESTÃO, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E PLANO DE AÇÃO

Objetivos do Encontro

Analisar o plano de ação como instrumento de gestão coletiva;

Reconhecer o planejamento como processo político e contínuo;

Fortalecer a cultura do monitoramento participativo.

“Esperançar é se levantar, é construir, é não desistir.”

(Paulo Freire)

Guiados por essa perspectiva, o terceiro encontro foi (e pode ser) um espaço de diálogo e construção coletiva, reafirmando o compromisso com uma educação pública e de qualidade, desenvolvido a partir dos seguintes eixos:



Fique por dentro. Acesse o material do 3º Encontro



ENTRE VOZES E SABERES: A FORMAÇÃO COM DIRETORES ESCOLARES DE VITÓRIA

Síntese do Encontro

Neste encontro, a proposta foi refletir sobre o planejamento como instrumento estratégico e político da gestão escolar, indo além de um simples preenchimento burocrático. A formadora convidada, Maria Nilceia de Andrade Vieira, trouxe uma abordagem crítica e provocativa, baseada nos princípios da gestão democrática, da educação libertadora e da escuta das vozes plurais que habitam o espaço escolar.

Dialogamos sobre os sentidos do planejamento educacional: ele é uma ferramenta de controle? Um ato técnico? Ou pode ser compreendido como ato político-pedagógico de resistência, emancipação e construção coletiva?

Foram discutidos os diferentes tipos de planejamento (estratégico, tático, operacional), suas finalidades e a importância de articulá-los aos instrumentos da gestão pública, como o PPP, os planos de ação e as avaliações institucionais. Destacou-se que planejar é um processo contínuo, que envolve diagnóstico, definição de metas, acompanhamento e abertura ao diálogo com a comunidade escolar.

A metáfora das “portas”, inspirada na canção de Marisa Monte, também nos ajudou a pensar que não existe um único caminho certo – o importante é abrir possibilidades, ventilar ideias, construir em movimento.



Inspiração para abrir caminhos...

**“Mas todas dão em algum lugar
E não tem que ser uma única
Todas servem pra sair ou pra entrar
É melhor abrir para ventilar”**

(Marisa Monte)

Durante o encontro, a formadora também propôs uma reflexão prática: os participantes foram convidados a responder à questão: “Registre suas percepções sobre as possibilidades e desafios do Plano de Ação”. As respostas foram dialogadas ao longo da atividade, contribuindo para o aprofundamento coletivo da temática.

 Para fins de ilustração neste e-book, selecionei apenas duas falas, respeitando o espaço disponível e mantendo o foco na síntese formativa da proposta.

“É necessário que o Plano de Ação seja elaborado por toda comunidade escolar, pois seu monitoramento e avaliação depende dessa construção coletiva, onde todos são responsáveis pela realização e cumprimento de todos os objetivos ali propostos.” (D.9)

“Um dos desafios é envolver a comunidade escolar no processo de construção e monitoramento do Plano de ação.

Uma das possibilidades é com o plano , organizar as ações da escola previamente, se necessário com ajustes durante o tempo vigente .”(D.7)

✨ Sugestões para Multiplicadores

- Comece com uma pergunta provocadora: “Na sua escola, o planejamento serve a quem?”
- Apresente brevemente os diferentes tipos de planejamento e relacione-os ao cotidiano da gestão democrática escolar.
- Explore a noção de planejamento estratégico como ferramenta da gestão pública e a articulação entre Projeto Político Pedagógico, plano de ação e monitoramento.
- Trabalhe com casos reais: proponha que cada diretor reflita sobre um desafio institucional e esboce um plano de ação.
- Encerre com um convite à escuta e ao diálogo: planejamento não se impõe – se constrói coletivamente.

ENTRE VOZES E SABERES: A FORMAÇÃO COM DIRETORES ESCOLARES DE VITÓRIA

Questão do Fórum.

Você também está convidado a responder...



Considerando a relevância, para a gestão escolar, da elaboração, implementação e avaliação do plano de ação da escola e reconhecendo sua contribuição como estratégia para o alcance dos objetivos educacionais, destaque, duas relações dessa ação com os conceitos de planejamento estratégico e de monitoramento e avaliação, realçando desafios e possibilidades do plano de ação.



Outras Sugestões

📖 Leitura coletiva de plano real ou modelo fictício.

🔍 Identificação de forças, fragilidades e participação da comunidade escolar.

🔧 Atividade prática: elaboração (ou revisão) de um plano de ação para um desafio comum à escola.

💬 Encerramento com fórum ou roda de conversa: “Como tornar o plano um instrumento vivo?”

👤 O que sustenta uma equipe em meio aos desafios cotidianos da escola pública?

GESTÃO DE PESSOAS NA EDUCAÇÃO, CONECTANDO RELAÇÕES

Objetivos do encontro:

- Refletir sobre os desafios da gestão de pessoas no ambiente escolar, considerando a dimensão humana, ética e subjetiva do trabalho do gestor;
- Estimular práticas de escuta ativa, comunicação empática e promoção de um ambiente de trabalho saudável, conectado à ideia de uma escola como espaço “suficientemente bom”;
- Compreender como o sofrimento psíquico, a desvalorização profissional e a sobrecarga impactam as equipes escolares e pensar caminhos de resistência e cuidado.

 Sabemos que os objetivos deste encontro são desafiadores – e talvez até ambiciosos. A gestão de pessoas é uma das dimensões mais complexas e urgentes do trabalho do diretor escolar, pois envolve relações, emoções, escuta e cuidado contínuo. Não temos a pretensão de esgotar um tema tão vasto em um único encontro, mas sim de abrir brechas para a reflexão, provocar deslocamentos e, quem sabe, plantar algumas perguntas que continuem ecoando na prática de cada um.

Acesso ao conteúdo



ENTRE VOZES E SABERES: A FORMAÇÃO COM DIRETORES ESCOLARES DE VITÓRIA

Estímulo, motivação, engajamento da equipe

O tema gestão de pessoas foi (e pode ser) desenvolvido a partir de três eixos:

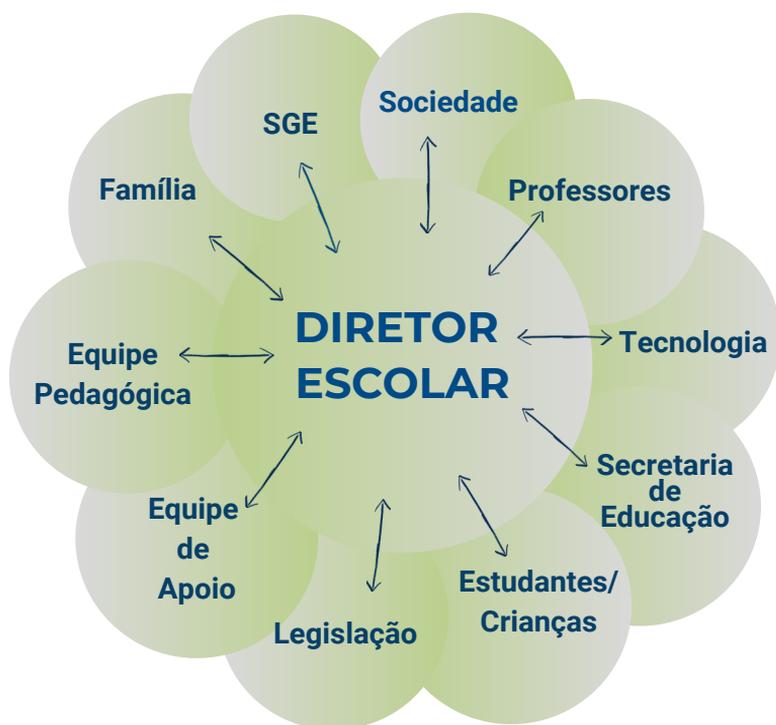


Os participantes refletiram, e você também pode e deve refletir sobre o papel do diretor na articulação das múltiplas relações presentes no ambiente escolar.

No decorrer do encontro, o diálogo trouxe à tona a importância de estratégias que promovam equilíbrio, cuidado e relações mais humanas no cotidiano da gestão.

E você, como enxerga o papel do diretor escolar nas relações subjetivas estabelecidas no ambiente de trabalho?

A imagem que segue é um convite à reflexão, com a chamada: “pontos de tensão” ressalta-se a centralidade do diretor escolar nessa rede de interações, destacando tanto os apoios quanto as cobranças que recebe.



Elaboração original: Ivy Campanha (2024). Adaptação da autora (2025).



Para refletir*

1 - Qual sentido eu encontro (eu diretor) no meu trabalho? O que me encanta? O que me machuca?

2 - Como contribuo para a promoção de um ambiente de trabalho no qual o profissional se sinta valorizado, respeitado e estimulado?

*As questões foram disponibilizadas no Fórum (AVA)

ENTRE VOZES E SABERES: A FORMAÇÃO COM DIRETORES ESCOLARES DE VITÓRIA



Síntese do encontro formativo

Este encontro presencial foi dedicado a uma das dimensões mais sensíveis e desafiadoras da gestão escolar: a gestão de pessoas. Conduzido pela formadora Ivy Campista Campanha, o momento foi marcado por escuta, reflexões profundas e afetos compartilhados.

A proposta partiu da compreensão de que a escola pública é um espaço vivo, habitado por sujeitos diversos, com histórias, fragilidades, resistências e potências. A gestão de pessoas, portanto, não pode se reduzir a tarefas administrativas ou à lógica do controle: ela envolve relações humanas, escuta ativa, negociação e cuidado com o coletivo..

Um dos momentos mais marcantes do encontro foi a utilização da imagem simbólica: no centro, o diretor escolar e ao redor, os diversos setores e sujeitos com os quais ele dialoga, sofre pressões ou encontra apoio – SGE, Secretaria de Educação, professores (vide imagem na página anterior). A imagem simples gerou uma discussão riquíssima sobre a complexidade do lugar que o diretor ocupa na engrenagem escolar e institucional evidenciando a necessidade do fortalecimento da rede de apoio.

 Mesmo com a chuva intensa que caiu sobre Vitória naquele dia, o encontro aconteceu – e foi repleto de afeto, trocas e reflexões significativas. As fotos registram a alegria sincera de quem chegou e fez valer cada minuto. 



Fotos: acervo da autora (2024)

Síntese do encontro formativo



A partir desse disparador e com apoio de referências como Winnicott (ambiente “suficientemente bom”) e Fisher & Ury (negociação e escuta ativa), foram discutidos temas como:

- A construção de vínculos como elemento central da cultura institucional;
- Os efeitos do sofrimento psíquico e da desvalorização profissional;
- O papel da empatia e da mediação nas relações com a equipe e a comunidade.

Com perguntas provocadoras e partilhas genuínas, o encontro permitiu que os diretores pudessem olhar para suas práticas e redesenhar caminhos possíveis de fortalecimento da equipe, valorização das relações e promoção de um clima institucional mais saudável.

✨ Sugestões para Multiplicadores

1. Acolhida e provocação inicial

- Pergunta reflexiva: “Qual o sentido que encontro (eu, gestor) no meu trabalho? O que me encanta? O que me machuca?”
- Compartilhamento voluntário de palavras ou imagens que representem o cotidiano da gestão de pessoas.



A gestão de pessoas, mais do que uma tarefa, é uma travessia que se faz junto.

ENTRE VOZES E SABERES: A FORMAÇÃO COM DIRETORES ESCOLARES DE VITÓRIA

✨ Sugestões para Multiplicadores

2. Apresentação dialogada: Gestão de pessoas na escola pública

- Desafios contemporâneos (adoecimento, sobrecarga, conflitos, relações com famílias e equipe).
- Papel subjetivo do gestor: responsabilidade social, ética e implicação emocional.
- A escola como ambiente relacional: afetos, vínculos, escuta e negociações constantes.

3. Apontamentos teóricos e inspiradores

- Contribuições da Psicanálise Winnicottiana:
 - A ideia de “ambiente suficientemente bom”;
 - A importância do pertencimento e da rede de apoio;
 - A escuta como cuidado.
- Noções de negociação, empatia e comunicação não violenta (Fisher & Ury, 1981).

4. Dinâmica prática de escuta e empatia

- Simulação de situações comuns de conflito entre membros da equipe.
- Proposta: não resolver com hierarquia, mas com escuta, negociação e construção conjunta de soluções.
- Troca em grupos: Como promover confiança e pertencimento no ambiente escolar?

5. Encerramento e escrita individual (opcional)

- Propor que cada participante escreva, de forma anônima ou pessoal, uma resposta à pergunta:
- “Como posso contribuir para que minha escola seja um ambiente suficientemente bom para quem trabalha e para quem aprende?”

Sugestões para Multiplicadores

- Tenha sensibilidade ao conduzir o tema: evite culpabilizações e valorize a partilha de experiências.
- Estimule a escuta ativa e empática: mais do que dar respostas, o objetivo é abrir caminhos.
- Adapte os exemplos e situações à realidade da rede/localidade.
- Priorize um ambiente seguro, ético e de confiança – o conteúdo toca diretamente o sentir de cada participante.

Encerrando este módulo...

Gestão de pessoas é, antes de tudo, gestão de encontros. Encontros com histórias, silêncios, limites e potências. É saber que por trás de cada gesto há uma bagagem, um motivo, uma tentativa. É preciso olhar com empatia, mesmo quando o dia é difícil. Falar com respeito, mesmo quando as ideias divergem. Reconhecer as fragilidades, inclusive as nossas. Buscar apoio, sem culpa ou vergonha – porque ninguém sustenta uma escola sozinho.

A gestão democrática não se faz apenas com documentos, mas com disposição para escutar, negociar, reconsiderar. Com coragem para dizer o que se pensa, e delicadeza para acolher o que o outro sente. Que este módulo possa ter semeado, em cada leitor(a), a certeza de que cuidar de gente é um ato de resistência e esperança. E que nenhuma política pública será suficiente se não cultivarmos, todos os dias, relações humanas que sustentem a escola como lugar de vida.

ENTRE VOZES E SABERES: A FORMAÇÃO COM DIRETORES ESCOLARES DE VITÓRIA

5º encontro

GESTÃO DEMOCRÁTICA E GESTÃO PEDAGÓGICA: PRÁTICAS QUE SE ENTRELAÇAM

Objetivos do Encontro

- 🎯 Refletir sobre os fundamentos legais, históricos e políticos da gestão democrática no contexto da escola pública, com ênfase na realidade do município de Vitória.
- 🎯 Discutir a articulação entre gestão democrática e gestão pedagógica, compreendendo seus desafios e potencialidades como práticas que se entrelaçam no cotidiano escolar.
- 🎯 Apresentar experiências concretas de participação e escuta ativa nas escolas, valorizando o protagonismo estudantil, o fortalecimento dos conselhos e a cultura do diálogo como prática pedagógica.

O 5º encontro, "Gestão Pedagógica e Democrática", foi estruturado em dois momentos, contando com a participação de dois formadores: um professor da Universidade Federal do ES e um diretor escolar de Vitória:



Abordagem teórico-conceitual



Socialização de experiências

Apresentações do 5º encontro da formação disponíveis.
Acesse o QR-Code



O encontro promoveu reflexões sobre os fundamentos da gestão democrática e exemplificou práticas como o fortalecimento do Conselho de Escola e a realização de assembleias escolares.

“A gestão democrática da escola não está dada, não se decreta nem se institui simplesmente por meio de uma legislação que a regulamente. A escola democrática exige estruturas democráticas e existe como processo, com avanços e recuos e demanda, sobretudo, práticas democráticas e participativas nos processos de tomada de decisões” (AMARAL, 2018, p.224)



Questão proposta no Fórum

Agora é a sua vez



A gestão democrática, fundamentada na participação coletiva e na atuação de instâncias como o Conselho de Escola, é apontada como um caminho para a melhoria da qualidade da educação. Com base na apresentação teórica e no relato de experiência sobre o papel do Conselho de Escola.



Você acredita que a gestão democrática pode influenciar positivamente a qualidade da educação na sua instituição? Como?



Quais são os desafios e as potencialidades desse modelo de gestão no cotidiano escolar?

ENTRE VOZES E SABERES: A FORMAÇÃO COM DIRETORES ESCOLARES DE VITÓRIA

Entre reflexões e experiências compartilhadas, o encontro presencial foi um espaço de aprendizado mútuo e inspiração para práticas transformadoras na gestão educacional.



Fotos: acervo da autora (2024)

Síntese do encontro

Este último encontro formativo foi marcado pela articulação entre princípios legais, conceituais e práticos da gestão democrática, valorizando a escuta, a participação e a deliberação coletiva como bases para uma escola verdadeiramente pública e emancipadora.

O professor Eduardo Moscon conduziu uma explanação sobre a centralidade da gestão democrática na organização da educação brasileira, resgatando marcos históricos, como a Constituição de 1988, a LDB/1996 e o PNE, e discutindo o papel da legislação municipal (Lei 4747/98, Regimento Comum das Unidades de Ensino e PME de Vitória) na consolidação de práticas participativas.

Destacou-se que a gestão democrática não se decreta (mas as leis são necessárias também) – se constrói no cotidiano, com estrutura, processos e principalmente com práticas dialógicas, colegiadas e transparentes. Foram abordadas as dimensões da gestão democrática na classe, na escola e na SEME, com ênfase na participação ativa de todos os segmentos escolares: professores, estudantes, famílias e comunidade.

Como foi desenvolvido o encontro:

Na sequência, o professor e diretor escolar Renato Goltara compartilhou uma experiência potente de gestão participativa, mostrando como sua escola desenvolve um modelo de governança colegiada, com assembleias de segmentos, conselhos de representantes de turma, diálogo direto com os estudantes e incentivo ao protagonismo juvenil. O relato evidenciou os reflexos positivos no clima institucional, como o sentimento de pertencimento, maior engajamento da equipe, redução da rotatividade e avanços nos indicadores educacionais.

Sugestões para Multiplicadores

- Inicie o encontro com uma pergunta mobilizadora:
“Em sua escola, quem participa das decisões?”
- Trabalhe os fundamentos legais da gestão democrática, articulando com a realidade local (municipal e institucional).
- Explore as dimensões da gestão democrática (classe, escola, sistema) e proponha a análise de práticas existentes: conselhos de escola, grêmios, participação dos estudantes e planejamento coletivo.
- Apresente ou estimule o compartilhamento de experiências inspiradoras, como assembleias escolares, mediações com estudantes, escuta de famílias e organização de espaços de deliberação conjunta.
- Finalize com um convite à ação:

“Que práticas democráticas podem ser fortalecidas ou criadas em sua escola, a partir do que foi discutido hoje?”

ENTRE VOZES E SABERES: A FORMAÇÃO COM DIRETORES ESCOLARES DE VITÓRIA



E os encontros virtuais... foram apenas uma formalidade? Ou um espaço vivo de formação e conexão?

Encontros virtuais: continuidade, escuta e construção coletiva

Além dos momentos presenciais, a formação contou com três encontros virtuais, realizados em plataforma digital, que tiveram papel essencial para a continuidade do processo formativo. Esses encontros foram pensados como espaços de diálogo e aprofundamento, nos quais os diretores participantes puderam retomar os temas debatidos, compartilhar impressões, trazer dúvidas e destacar os aspectos que mais dialogaram com suas práticas e realidades escolares.

A cada encontro, foram promovidas trocas riquíssimas de experiências, vivências do cotidiano da gestão e reflexões coletivas sobre os desafios enfrentados nos diferentes contextos. Os participantes demonstraram alto grau de envolvimento e compromisso, contribuindo ativamente com o grupo, seja por meio da fala nas reuniões síncronas, seja pelos registros realizados nos fóruns do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA).

No AVA, foram desenvolvidas atividades reflexivas, escritas colaborativas e comentários que aprofundaram os conteúdos discutidos. Essas interações mostraram que, mesmo à distância, é possível construir uma formação significativa, acolhedora e conectada à realidade da escola pública.

★ Os encontros virtuais não foram apenas uma extensão técnica da formação – eles se tornaram espaços vivos de escuta, conexão e fortalecimento do grupo.

AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO



Ao final do percurso formativo, que compreendeu cinco encontros presenciais e três momentos online, os diretores foram convidados a avaliar a experiência vivida, consolidando um processo pautado no diálogo, na escuta e na construção coletiva. Os encontros finais, realizados nos dias 24 e 29 de outubro de 2024, foram momentos especialmente significativos de escuta, partilha e avaliação, nos quais os participantes revisitaram os principais temas trabalhados, resgataram vivências e ressignificaram a trajetória percorrida.



A avaliação final, realizada de forma digital por meio de um formulário no Google Forms, manteve essa perspectiva reflexiva, convidando os diretores a analisarem com profundidade os aprendizados adquiridos, os desafios enfrentados e as contribuições da formação para o cotidiano da gestão escolar. Mais do que um simples levantamento de dados, essa etapa reforçou o compromisso com uma formação que escuta, respeita e aprende junto a quem vivencia a realidade da escola pública.



Como fechamento simbólico da formação, propusemos aos diretores participantes, como atividade final, a escrita de uma carta destinada aos futuros diretores escolares. Essa proposta foi concebida como um exercício de reflexão sobre suas trajetórias, desafios e aprendizados, alinhada à perspectiva dialógica e crítico-reflexiva que orientou todo o percurso formativo.

ENTRE VOZES E SABERES: A FORMAÇÃO COM DIRETORES ESCOLARES DE VITÓRIA



CARTAS AOS QUE VIRÃO: LEGADO, REFLEXÕES E COMPROMISSO

Além de sua dimensão simbólica e formativa, a carta também se configurou como um importante instrumento para a análise dos dados da pesquisa, trazendo, de modo sensível, considerações significativas sobre a experiência vivenciada durante a formação.

Devido à extensão das cartas — muitas ultrapassando duas laudas — e visando manter a fluidez e a legibilidade deste e-book, optamos por não transcrevê-las integralmente. No entanto, selecionamos trechos significativos que evidenciam a riqueza e a profundidade das reflexões compartilhadas.

✨ Convidamos você a mergulhar na leitura de trechos das cartas escritas por diretores escolares que, com generosidade e sensibilidade, compartilharam vivências, desafios e aprendizados construídos ao longo da formação "Uma Proposta de Formação com diretores escolares de Vitória/ES".

✉ Essas palavras, nascidas da prática e da reflexão, revelam olhares sensíveis sobre a gestão escolar, evidenciando o valor do diálogo, da escuta e da formação que se constrói com quem vive, de fato, o cotidiano da escola pública.

🌱 Que cada trecho inspire novos sentidos, convoque à empatia e reafirme o compromisso com uma gestão humana, democrática e transformadora.



Prezada Colega,

É com grande alegria e satisfação que me dirijo a você, que está prestes a assumir uma das funções mais desafiadoras e gratificantes na educação: a gestão escolar.

[...] Mesmo com tantas atribuições você não poderá deixar de priorizar o coração da escola, que é gestão pedagógica e democrática...O conselho de escola precisa ser composto por pessoas que queiram verdadeiramente contribuir com a gestão democrática da escola... Conte sempre com a colaboração de toda comunidade escolar, da SEME, dos colegas mais experientes e nunca hesite em buscar apoio quando necessário...(D9)

Prezado Colega,

A partir do dia 01 de janeiro, cuidar desse espaço, das crianças, profissionais e comunidade será sua responsabilidade. O que eu poderia dizer a você? Fácil não será...ris. No primeiro ano, terá momentos que você vai pensar que vai enlouquecer, perderá o sono pensando nas possibilidades e desafios que você tem que dar conta no dia seguinte [...] Tenha sob a sua mesa todas as resoluções, pareceres, portarias que receber e consulte-as sempre que for necessário. Isso te dará segurança para desempenhar o seu trabalho [...] Será um prazer colaborar para que você tenha muito sucesso. (D3)



Prezados futuros gestores escolares,

Hoje escrevo não apenas como um diretor(a) que atua no município de Vitória, mas também como um colega que percorreu um caminho cheio de desafios, aprendizados e conquistas ao longo dessa trajetória [...] A formação continuada é um caminho indispensável para a consolidação da identidade do educador-gestor. Durante minha trajetória, participei de diversas formações que me proporcionaram novas perspectivas e habilidades. No entanto, percebi algumas fragilidades, como a falta de continuidade e apoio pós formação. Aproveite todas as oportunidades de formação oferecidas e busque implementar as aprendizagens ao longo do tempo. Fragilidades: Acompanhe e avalie a eficácia das formações e proponha melhorias constantes." (D11)

ENTRE VOZES E SABERES: A FORMAÇÃO COM DIRETORES ESCOLARES DE VITÓRIA



Olá, meu caro colega Gestor Escolar!

Uma nova etapa está chegando. Parabéns por aceitar esse novo desafio! Eu aceitei esse desafio em 2018 e ano que vem será meu último ano de gestão. Aprendi muito durante todos esses anos. Foram experiências incríveis! Muitas experiências exitosas e algumas nem tanto. [...]

Onde eu senti um maior desafio foi na gestão de algumas pessoas. Alguns poucos são mais difíceis de lidar por terem dificuldades em trabalhar em equipe ou de aceitarem regras básicas do serviço público.[...]

Converse sempre com sua equipe; mantenha sempre um canal aberto de comunicação e diálogo. Isso fortalecerá seu trabalho/sua gestão e, principalmente, a escola.[...]

Desejo a você sucesso e crescimento pessoal e profissional!! Um forte abraço! (D. 2)



Caro colega,

Espero que esta carta o encontre bem, com energia e vontade de aprender.

Ser gestor é desafiador. Nesta função, tudo e todos dependem, direta ou indiretamente, do seu posicionamento. Mesmo quando descentralizamos, há sempre a necessidade de guiar para que as coisas aconteçam. Às vezes, é um papel solitário [...] Um bom gestor é também um bom administrador. Mantenha a escola dentro das normas do sistema educacional, cumprindo portarias e prazos. Valorize a qualidade do ensino e envolva a equipe na construção do projeto pedagógico e nos planos de ação. [...] Hoje, vejo que o tempo, as experiências, as leituras e as formações me fortaleceram. Ser gestor é uma experiência desafiadora, mas extremamente gratificante. Cada desafio é um aprendizado novo.

Espero que estas palavras contribuam com suas expectativas e aspirações.

Um abraço, (D. 5)



Prezada futura Diretora,

[...]Se eu posso dar alguns conselhos para você que está iniciando na direção eu diria: em primeiro lugar não se esqueça que você é PROFESSORA e está na direção escolar. Sempre, mas sempre mesmo priorize o pedagógico, pois é nesse lugar que temos os maiores desafios mas também as maiores felicidades. Não queira ser um super herói: você vai errar, como todos nós erramos, mas não desista pois o erro não pode paralisar e sim servir como aprendizado. A direção escolar não é como um livro de receitas que você vai abrir e seguir o passo a passo para o "bolo" dar certo . Isso vai acontecer no dia a dia, nas relações estabelecidas e nos aprendizados conquistados. Não te desejo sorte. Desejo que você tenha sensibilidade, compromisso, responsabilidade, persistência e resiliência. Que sua gestão seja leve e que possa alcançar todos os objetivos que você planejar para seu mandato. Um forte abraço e conte comigo sempre que precisar!!! (D.6)

Aos futuros gestores escolares,



[...] Muitos veem a função de gestor escolar como um cargo de prestígio, mas vale ressaltar que temos diversas funções distintas ao magistério no qual ficamos horas e horas trabalhando para dar conta de toda uma escola.[...] (D. 1)



Queridos futuros diretores,

[...]Para vocês, futuros diretores, desejo que cada passo desta jornada seja guiado pelo compromisso com a educação de qualidade e pela sensibilidade em entender e responder às necessidades da comunidade escolar. Cultivem sempre a abertura para o diálogo, a disposição para o aprendizado contínuo e o desejo de promover uma escola democrática e inclusiva. Com admiração e votos de sucesso. (D. 12)

ENTRE VOZES E SABERES: A FORMAÇÃO COM DIRETORES ESCOLARES DE VITÓRIA



Queridos(as) futuros(as) gestores(as) escolares,

É com grande satisfação que escrevo esta carta,

[...] A jornada como diretora escolar é desafiadora, mas também profundamente gratificante. Como gestores, temos o poder de transformar a realidade da nossa escola, influenciando diretamente o futuro de muitas vidas. A chave para o sucesso está em cultivar a capacidade de ouvir, refletir, planejar e, acima de tudo, agir com responsabilidade e compromisso.[...]

Desejo a todos os futuros gestores escolares muito sucesso em sua caminhada.[...] Com carinho e esperança no futuro, (D. 13)



Caro diretor,

[...]Tenho impressão que as formações atuais para diretores estão mais focadas em formar gerentes da educação com planilhas e indicadores para conduzir o processo gestão da escola. A gestão não pode abrir mãos de instrumentos que permitam quantificar a realidade dos processos educacionais, mas a prática da formação de pessoas é uma ação política e não é possível pensar a educação sem essa dimensão, nos lembra todos os dias Paulo Freire.

Colega, encerro aqui esse relato, espero que possa ser útil para pensar o seu processo de gestão. (D. 7)



Caro colega diretor,

Espero que esta carta a encontre bem! É com muito entusiasmo, alegria e cuidado que compartilho algumas reflexões sobre a função do gestor, com foco nas áreas que trabalhamos durante todo o período que eu fiquei na função e que agora você vai conduzir.[...]Não vou mentir que é a pior coisa da gestão. Lidar com as diversas diferenças, conduzir com habilidade e cuidado os conflitos, pra mim é normal com mais de cem pessoas diferentes, porém, nem sempre resolvemos as coisas na primeira conversa, na maioria das vezes a coisa rende de tal maneira que precisamos fazer o mesmo diálogo até sanar o assunto. Hoje eu entendo que é normal ter conflitos, discordâncias, afinal, se não tiver divergências de pensamento, diálogos fervorosos, não é gestão democrática.

Desejo-lhe muito sucesso nessa nova jornada! (D.4)



✨ Agora é a sua vez...



As palavras dos diretores que participaram da formação revelam vivências singulares, repletas de desafios, aprendizados e descobertas.



E você? O que tem aprendido na travessia da gestão escolar?



Que tal fazer uma pausa e olhar para a sua própria trajetória?



Deixe-se atravessar pelas cartas que leu e reflita:

- Que aspectos desses relatos dialogam com sua prática como gestor(a)?
- Que valores sustentam suas decisões no dia a dia da escola?
- O que você aprendeu com os acertos e também com os tropeços ao longo do caminho?
- Que conselho, desejo ou orientação você deixaria a um novo diretor que inicia sua jornada?
- Que aspectos dessas narrativas revelam tensões entre a gestão democrática e as exigências institucionais?

ENTRE VOZES E SABERES: A FORMAÇÃO COM DIRETORES ESCOLARES DE VITÓRIA

✨ Algumas sugestões, propostas de atividades...

1. Se desejar, escreva uma carta também.

Guarde-a. Compartilhe com um colega. Quem sabe ela inspire outros passos?

2. Convite à escrita ou partilha

- Escreva um pequeno parágrafo endereçado a um(a) novo(a) diretor(a), assim como foi proposto aos participantes da formação.
- Compartilhe essa carta com seus colegas gestores. Que reações ou trocas essa partilha provoca?

3. Propostas de continuidade da reflexão

- Discuta essa carta com outros diretores do seu município. Que pontos convergem? O que desafia?
- Que ações práticas essa reflexão inspira para o seu cotidiano na gestão?





Escrever a gestão, revelar seu papel social

As cartas revelam dimensões profundas e sensíveis do exercício da função gestora, oferecendo pistas valiosas sobre o modo como cada sujeito se posiciona frente aos desafios da escola pública. Os relatos evidenciam não apenas aprendizados individuais, mas também aspectos estruturais que atravessam o cotidiano da gestão, como a centralidade do pedagógico, a complexidade das relações interpessoais, a solidão da função, a necessidade de diálogo e a responsabilidade diante da coletividade escolar.



Ao escreverem sobre suas experiências, os diretores reafirmam que ser gestor é muito mais do que ocupar um cargo técnico-administrativo: é estar comprometido com a qualidade da educação, com o trabalho coletivo e com a construção de uma escola pública democrática e inclusiva. Essa concepção dialoga diretamente com os pressupostos de Paro (2010), ao defender que a gestão escolar deve estar a serviço do processo educativo, comprometida com a formação humana e com a promoção da cidadania. Para o autor, o diretor não pode ser visto como um gerente neutro ou um executor de tarefas burocráticas, mas como um educador que exerce uma função política, mediando interesses e articulando esforços para garantir o direito à educação de qualidade.



As cartas reforçam a ideia de que a gestão escolar é, sobretudo, um exercício ético e sensível, que exige escuta, presença, compromisso e capacidade de mobilização. Elas também revelam o quanto a formação continuada, quando fundamentada em bases crítico-reflexivas, pode contribuir para fortalecer a identidade profissional dos gestores e ampliar sua consciência sobre o papel transformador da escola pública.

CAPÍTULO 5

CONSIDERAÇÕES PARA SEGUIRMOS PENSANDO





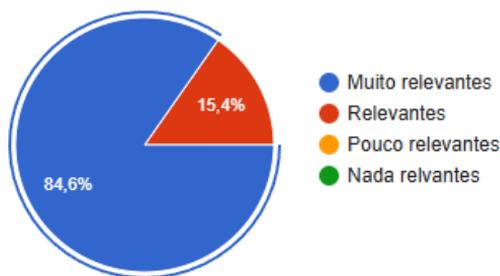
SENTIDOS E PROPÓSITOS DA FORMAÇÃO

Este capítulo traz reflexões construídas a partir das avaliações feitas pelos diretores escolares que participaram da formação **Uma Proposta de Formação com Diretores Escolares de Vitória/ES**. Mais do que um encerramento, este é um convite à continuidade do pensar, à escuta sensível das vozes dos gestores que, ao compartilharem suas percepções, iluminaram caminhos possíveis para se repensar as práticas formativas e a própria gestão escolar no cotidiano.

Vozes que avaliam: o retorno dos participantes

A formação foi avaliada por 13 diretores, por meio de um formulário digital organizado em blocos temáticos. Os dados revelaram um alto grau de satisfação com a proposta formativa, indicando que os temas abordados dialogaram diretamente com os desafios reais enfrentados na escola.

Gráfico 1: Relevância dos temas abordados na formação em relação às funções exercidas como diretor escolar.



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

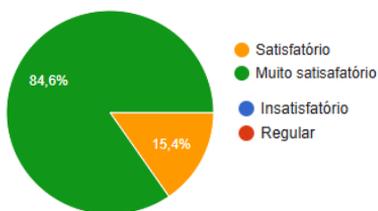
Para muitos, a formação não apenas atendeu às expectativas, mas as superou, fortalecendo a compreensão sobre as dimensões pedagógicas, administrativas e democráticas do fazer gestor.



Quando a teoria encontra a prática

O diálogo entre teoria e prática foi amplamente reconhecido como um diferencial. Os encontros promoveram reflexões situadas, ancoradas nas vivências cotidianas dos diretores. A escuta e a partilha de experiências emergiram como pilares centrais do processo de aprendizagem.

Gráfico 2: Equilíbrio entre teoria e prática



A maioria dos diretores avaliou de forma muito positiva a relação entre teoria e prática na formação. Isso revela o quanto os temas discutidos dialogaram com os desafios reais da gestão escolar, aproximando o estudo da ação cotidiana.



“Foram conteúdos que dialogaram com nossas práticas de forma objetiva, clara, e tivemos a oportunidade de rever temas da nossa formação pedagógica. Relembramos referenciais teóricos que fazem parte do contexto escolar” (D6).

“Acho que foi uma boa oportunidade de aprender coisas novas e relembrar outras questões que ficam no fundo da memória. Penso que esse foi o principal mérito do conteúdo da formação. Também, um momento de avaliar a prática de gestão” (D4).

“Os saberes docentes são saberes heterogêneos que se organizam e se integram no exercício da prática pedagógica. Esses saberes provêm de diferentes fontes: formação inicial, experiência profissional, saberes disciplinares, saberes curriculares e saberes provenientes da cultura escolar. Não se trata de saberes prontos e acabados, mas de saberes que estão em constante transformação e reconfiguração, à medida que os professores enfrentam novos desafios, contextos e responsabilidades.” (Tardif, 2012, p. 49).

Para refletir



E na sua prática?

A teoria tem te ajudado a enxergar com mais clareza os caminhos da gestão?

Gestão financeira: um nó que persiste

Entre os temas abordados, a gestão financeira foi apontada como uma das áreas mais desafiadoras. A complexidade técnica, os prazos e a responsabilidade imposta ao gestor foram destacados como aspectos que demandam maior aprofundamento e apoio.

Sugestão dos participantes:

Ampliar os momentos formativos voltados à gestão orçamentária e à prestação de contas .



Esse aspecto relacionado à complexidade técnica dialoga com a análise de Souza, Oliveira e Carvalho (2023), que apontam que, embora a dimensão financeira seja amplamente regulamentada e altamente burocrática, ela acaba se tornando um dos aspectos mais visíveis do trabalho do diretor, demandando constante atualização e atenção.

E você? Vamos pensar juntos?



- ✓ Como você tem se organizado diante das exigências e prazos da gestão financeira?
- ✓ O planejamento do uso dos recursos faz parte da sua rotina de gestão ou ainda é algo pontual?
- ✓ O Conselho de Escola é envolvido nas decisões sobre os recursos financeiros? Que estratégias você tem utilizado para ampliar essa participação?

Cuidar dos recursos públicos é um ato pedagógico, político e ético. Quando planejamos com clareza, compartilhamos decisões e buscamos informação de forma ativa, fortalecemos a escola como espaço democrático e transparente.



Gestão e planejamento: da intenção à ação coletiva.

Ao discutirem a elaboração do plano de ação e os caminhos da gestão estratégica, os diretores expressaram o quanto ainda enfrentam obstáculos para transformar metas em ações práticas e compartilhadas. .

A formação ajudou a ressignificar o plano não como um documento formal, mas como um instrumento vivo de gestão, que precisa ser construído com a comunidade e revisitado continuamente. Mais do que técnica, planejar é também um ato político e colaborativo.



“Duas questões são importantes quando falamos em plano de ação. A primeira é o engajamento e comprometimento da comunidade escolar no processo de elaboração e a outra é uma correta análise (diagnóstico) do contexto a ser intervindo com as ações a serem planejadas. Me parece que acertando logo no início nessas duas questões o monitoramento e avaliação do plano acontecerá quase naturalmente em função do comprometimento da comunidade. Mas acho que essas duas questões, também, são o maior desafio na elaboração do plano de ação” (D.7).

Vamos pensar juntos?

Planejar também é um ato de escuta, partilha e construção coletiva. Que tal parar um instante e refletir com a gente?

 **Como tornar o plano de ação um instrumento realmente coletivo e coerente com os desafios da escola?**

 **O que ainda precisa ser (re)pensado no seu processo de diagnóstico e planejamento?**

Gestão de pessoas: entre vínculos e desafios cotidianos

As falas dos diretores reforçam que gerir pessoas é, ao mesmo tempo, uma das dimensões mais sensíveis e complexas da função. Cuidar de equipes exige escuta ativa, mediação de conflitos, clareza nos objetivos e, acima de tudo, construção de vínculos. Muitos relataram a dificuldade em manter a motivação e o engajamento diante da sobrecarga e das exigências burocráticas.

Por outro lado, destacaram que o fortalecimento das relações interpessoais é essencial para o clima institucional e o avanço das práticas pedagógicas. A gestão de pessoas, portanto, demanda tempo, presença e uma postura acolhedora e ética diante das singularidades de cada profissional da escola.



“O que me encanta nas relações interpessoais é saber que de alguma maneira como gestor eu contribuí para o crescimento profissional de alguém, seja através das intervenções, do exemplo ou mesmo através dos conflitos. O lugar do gestor é um lugar solitário, mas que visto de forma linear modifica o ambiente de trabalho a médio e longo prazo. Cabe ao gestor a responsabilidade de mediar os conflitos, traz luz aos problemas e ser o moderador das relações.” (D 10)

Gestão de pessoas também é cuidado com quem cuida.



E você?

- **Como sua gestão tem contribuído para o desenvolvimento humano e profissional da equipe?**
- **Você se sente apoiado institucionalmente para cuidar de quem cuida?**
- **Que pequenas atitudes fortalecem vínculos no seu cotidiano escolar?**





Gestão democrática: entre o ideal e o possível

Os relatos mostram que os gestores reconhecem a importância da gestão democrática, mas também vivenciam limites impostos por normas, rotinas e culturas institucionais. A construção de uma escola democrática exige mais do que boa vontade: exige condições objetivas, apoio institucional e tempo formativo garantido.



Nas escolas nós temos um modelo de participação burocrático. Que não mobiliza os segmentos da comunidade escolar e acabamos aceitando esse modelo por comodismo ou porque não enxergamos outras possibilidades ou, ainda, porque nos envolvemos tanto na gestão burocrática que não damos conta da gestão democrática [...] (D 7).

Os relatos também revelam uma consciência crescente de que a gestão democrática se realiza no cotidiano das relações construídas dentro da escola. Isso exige, disposição para escutar diferentes vozes e intencionalidade para criar espaços reais de participação.

Quando a escola assume a democracia como processo – e não apenas como discurso –, cada reunião, cada decisão e cada escuta se tornam oportunidades de formação cidadã e de construção coletiva.

E você? Vamos pensar juntos...



Que estratégias você pode adotar para tornar a gestão mais participativa, mesmo diante da sobrecarga e das exigências burocráticas?



De que maneira sua escola tem promovido, de fato, a escuta e a participação de todos os segmentos da comunidade?

Tempo curto, impacto profundo

Apesar das limitações de tempo, os participantes ressaltaram o valor da formação como espaço de alívio, escuta e fortalecimento coletivo. A sobrecarga de funções, porém, permanece como um obstáculo para a participação plena em formações continuadas, o que sinaliza a necessidade de políticas que institucionalizem esses espaços.

Para não concluirmos...

As falas, avaliações e cartas dos participantes mostram que a formação foi significativa — não por trazer fórmulas prontas, mas por abrir espaço para o pensamento. As vozes aqui reunidas não encerram um processo, mas o impulsionam. Que estas páginas ecoem nas práticas cotidianas e inspirem outras formações, sempre comprometidas com uma educação pública crítica, democrática e humanizadora.

Encaminhamentos: e o que fazemos com tudo isso?

Os dados reforçam a necessidade de ampliar, aprofundar e sistematizar as ações formativas. Os participantes recomendaram a continuidade da proposta, com encontros regulares e conteúdos que articulem teoria e prática. O desejo por redes de apoio entre gestores também surgiu como um aspecto importante a ser considerado.

“Foram momentos em que encontramos nossos pares, onde podemos compartilhar nossas angústias, nossas vivências e perceber que não estamos sozinhos, que estamos batalhando pelos mesmos objetivos e que enfrentamos os mesmos desafios.”





Quando as perguntas nos levam mais longe...

Chegando ao fim deste percurso, é possível dizer que a pergunta que motivou esta caminhada – sobre como os processos formativos, inspirados nos princípios da gestão democrática, se articulam às múltiplas dimensões e responsabilidades do cargo de diretor escolar – encontrou, nas vozes e experiências dos próprios gestores, muitas pistas e sentidos.



A escuta atenta, os momentos de partilha e a vivência formativa revelaram que a formação continuada, quando construída de forma colaborativa, dialógica e situada, tem potencial para fortalecer a prática gestora em sua complexidade.



Mais do que respostas prontas, o que se desenhou ao longo do caminho foi a confirmação de que os diretores são sujeitos ativos, que agem com intencionalidade, valores e compromissos éticos – e que desejam, sim, uma formação que dialogue com suas realidades, desafios e possibilidades.



Que este material possa seguir inspirando reflexões, trocas e, quem sabe, outras perguntas que façam a gestão escolar seguir primando pela participação, autonomia, democracia, humanidade, qualidade social da educação.



O QUE FICA DEPOIS DA TRAVESSIA



Se você chegou até aqui, caminhou conosco pelos mesmos corredores, escutou vozes que nem sempre têm espaço e refletiu sobre uma gestão que se constrói no coletivo.



O que este percurso revelou foi que há caminhos possíveis, consistentes e transformadores quando a formação é construída com escuta, diálogo e compromisso com a prática e com a gestão democrática.



Que este e-book possa continuar caminhando com você, inspirando ações, encontros e mais perguntas. Porque o que aprendemos juntos é que perguntar — e escutar — também é formar.

♥ Obrigada por
caminhar conosco
até aqui.



“Nada do que vivemos tem sentido se não tocarmos o coração das pessoas”
(Cora Coralina)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALARCÃO, Isabel. **Professores reflexivos em uma escola reflexiva**. São Paulo: Cortez, 2021.

AMARAL, D. P. **A gestão democrática das escolas como referencial político, educativo e simbólico**: entrevista com o professor Licínio Lima. Movimento-Revista de Educação, Niterói, ano 8, n.8, p.244-256, jan./jun. 2018.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da educação escolar**. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006.

FISHER & URY. **Como chegar ao sim**. Rio de Janeiro: Imago, 1981

IBIAPINA, Ivana Maria Lopes de Melo. et al. (Org.). **Pesquisa colaborativa: multirreferenciais e práticas convergentes**. Teresina: UFPI, 2016.

NÓVOA, Antônio. **Formação de professores e trabalho pedagógico**. Lisboa: Educa 2002

_____, Antônio. **Formação de professores e profissão docente**. In: NÓVOA, A (Org.). Os professores e sua formação. Lisboa: Dom Quixote, 1992. p.15-34

PARO, Vítor Henrique. **Estrutura da escola e educação como prática democrática**. In: CORREA, Bianca C.; GARCIA, Teise O. (Org.). Políticas educacionais e organização do trabalho na escola. São Paulo: Xamã, 2008. p. 11-38.

_____, Vítor Henrique. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set./dez. 2010.

_____, Vítor Henrique. **Escolha e formação do diretor escolar**. Cadernos de Pesquisa – Pensamento Educacional. Set/Dez. 2011.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Ática, 2016.

_____, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. São Paulo: Cortez, 1996.

SCHÖN, Donald A. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem**. Tradução de Roberto Cataldo Costa. Edição em português. São Paulo: Cortez, 2001.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. Brasília: Editora UnB, 1991.

WEBER, Max. **Conceitos fundamentais de sociologia**. Tradução de Henrique Carneiro. São Paulo: Centauro, 2002.

WINNICOTT, D. W. (2012n/1955). **Influências de grupo e a criança desajustada: o aspecto escolar**. In D. W. Winnicott (Ed.), *Privação e Delinquência* (pp. 215-226). 5ª ed. São Paulo: Martins Fontes (original publicado em 1984)