

## DIRETOR EM FOCO: FORMAÇÃO E DESAFIOS COTIDIANOS

Michele Varotto Machado<sup>1</sup>  
Maria Helena de Aguiar Bravo<sup>2</sup>

Caro Leitor, Cara Leitora,

É com muita alegria que apresentamos o Dossiê “II Simpósio Internacional: Diretor em Foco: formação e desafios cotidianos”, fruto de estudos e pesquisas desenvolvidos e apresentados durante o referido Simpósio que ocorreu nos dias 05, 06 e 07 de novembro de 2025 em formato híbrido (online e presencial), com realização presencial em Brasília/DF.

O evento foi organizado pela Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC) em parceria com o Programa de Formação Continuada para Diretores Escolares e Técnicos das Secretarias de Educação (Proditec) da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

Com o objetivo de reunir especialistas, pesquisadores e profissionais da educação, nacionais e internacionais, o Simpósio teve como objetivo compartilhar experiências, conhecimentos e propostas relacionadas aos desafios cotidianos enfrentados pelos diretores escolares, de modo a enfatizar o fortalecimento e a valorização dos processos de formação continuada que subsidiam e qualificam a atuação na gestão escolar brasileira, com foco no diálogo democrático e na reflexão coletiva.

Além disso, o evento teve como público-alvo diretores e representantes de Secretarias de Educação que estivessem participando ou tivessem participado do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, o qual é oferecido pela Secretaria de Educação Básica (SEB/MEC) em parceria com 34 Universidades Federais.

Vale destacar que a perspectiva teórica-metodológica desse Curso é pautada em uma proposta de Mentoria Transformadora, a qual defende que 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 (Luiz, 2024).

Os temas aqui apresentados, portanto, tratam de discussões, pesquisas e relatos de experiências compartilhados durante o Simpósio e que expressam práticas, reflexões e estudos acerca dos desdobramentos do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, desvelando a importância da formação continuada no fortalecimento da gestão administrativa, financeira e pedagógica das escolas públicas da educação básica.

Assim, no primeiro artigo intitulado: **“Mentoria na formação de diretores**

---

<sup>1</sup> Doutora em Educação pela Universidade Federal de São Carlos, [michele.varotto@ufscar.br](mailto:michele.varotto@ufscar.br), docente do Departamento de Educação – UFSCar.

<sup>2</sup> Doutora em Educação pela Universidade de São Paulo (USP), docente da área de Políticas Educacionais da Universidade Cidade de São Paulo (UNICID). [mhbravoo@gmail.com](mailto:mhbravoo@gmail.com)



**escolares: fundamentos, tensões e potências formativas no PRODITEC/Mentoria**”, os autores apresentam uma discussão sobre a oferta do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares, tomando como eixo empírico a experiência da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), a partir do qual compilam reflexões acerca do conceito de “mentoria”, que ultrapassa a proposta de uma concepção empresarial, calcada no apoio entre profissionais experientes e iniciantes, e assume uma perspectiva reflexiva, colaborativa e sensível às complexidades da escola pública. O artigo discute a organização do Curso, enfatizando o modo pelo qual os gestores interpretam e enfrentam os desafios cotidianos, isto porque, como defendido pelos autores, essa formação não se reduz a encontros ocasionais ou aconselhamentos informais, mas está imbuída de intencionalidade, planejamento, mediação qualificada e compromisso institucional, que juntos mobilizam as dimensões afetivas, identitárias e éticas que configuram a forma como cada gestor se posiciona diante das demandas da escola.

E por falar na mobilização dos gestores escolares e fortalecimento de seus processos de comunicação, o relato: **“Entre a prática e o saber: a percepção de gestores escolares sobre processos formativos”**, vem discutir, mesmo que ainda no recorte de um município específico, o papel da formação continuada como um processo de fortalecimento da identidade do gestor escolar, uma vez que, como destacado pelas autoras, os espaços de trocas entre os pares, promovem a construção coletiva da aprendizagem e contribuem para o processo de uma gestão democrática, além de ampliarem os saberes profissionais no enfrentamento dos desafios cotidianos.

Concomitante a esses aspectos, o artigo: **“Mentoria de Diretores Escolares de Teresina (PI): Relatos de Experiência”** corrobora com essa discussão sobre a construção coletiva da aprendizagem e troca entre pares, por meio do compartilhamento de saberes entre diretores escolares e técnicos de secretaria da Rede Pública Municipal de Ensino de Teresina (PI), no âmbito da formação continuada em Mentoria, fundamentada nas concepções de cultura colaborativa e escuta ativa. Além disso, notou-se, como destacam as autoras, que durante os encontros realizados no referido município, os saberes foram elevados, especialmente no que se alude à melhoria nos processos de comunicação, participação e relações interpessoais, o que demonstrou sua pertinência ao processo de gestão democrática.

Assim, nota-se que a perspectiva teórico-metodológica que alicerça o Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares baseia-se em uma relação horizontal, de troca entre pares e na mobilização de seus saberes. É com base nesta compreensão, que o relato: **“Reflexões de uma estagiária: vivências e experiências no Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria de Diretores Escolares”**, que destaca vivências e experiências proporcionadas pela trajetória de acompanhamento das propostas desenvolvidas pelo Curso, se alicerça. Com atuação na UFSCar, a autora estagiária, exemplifica o processo recíproco de crescimento formativo, uma vez que, como ela afirma, as propostas junto aos cursistas, não foram focadas na transmissão de conceitos, mas no compartilhamento das realidades complexas das escolas. O direcionamento intencional para o fortalecimento da autonomia dos diretores e técnicos de secretaria, ampliou suas percepções acerca das possibilidades e complexidades que

envolvem a gestão escolar, ao mesmo tempo em que notou na formação continuada um caminho importante para o fortalecimento da gestão escolar.

Discussão esta fortalecida e exemplificada, pelo artigo: **“Da adesão à prática: o cursista como agente de transformação”**, o qual destaca a adesão do município de Itaquaquecetuba ao Proditex, uma iniciativa do Ministério da Educação destinada a fortalecer a gestão administrativa, financeira e pedagógica das escolas públicas da educação básica. Segundo as autoras, esta adesão favorece a continuidade de ações, para que a formação continuada em mentoria de diretores escolares possa constituir-se como uma política efetiva. Porém, não basta a adesão, a maneira com que a formação se constitui, dando centralidade ao cursista (diretor), faz com que a referida política pública se torne prática, ou seja, faz com que essa possa “transitar” pelo cotidiano da escola, sendo apropriada, reinterpretada e reconstruída pelos sujeitos que a evidenciam na formação, a partir dos sentidos produzidos nos processos formativos e reflexivos vivenciados.

Neste entrelaçamento entre teoria e prática, nota-se que os cursistas apresentam maior segurança em compartilhar seus anseios, angústias, experiências e vivências, permitindo que, coletivamente, analisem situações complexas ao mesmo tempo em que proponham soluções que fortaleçam sua identidade. Esses aspectos são evidenciados pelo relato: **“Programa de Formação e Desenvolvimento para Gestores Escolares: um percurso formativo da rede Municipal de Ensino de Ipatinga/MG”**, pois, ao apresentarem resultados da implementação do *Programa de Formação e Desenvolvimento para Gestores Escolares* no município, os autores evidenciaram avanços significativos dos gestores no que tange às reflexões sobre suas ações e ressignificação de suas práticas, construindo estratégias mais assertivas. Tal articulação foi possibilitada pelo Programa, baseado na proposta do Curso de Aperfeiçoamento em Mentoria, calcada na mobilização dos saberes dos diretores, como relatam as autoras.

Outro ponto de discussão no âmbito da gestão escolar diz respeito aos Projetos Políticos Pedagógicos das escolas, objeto de análise do artigo: **“Do relato à análise: o Mentoria como dispositivo de transformação da gestão escolar e da construção do PPP em Itaquaquecetuba”**, que explora o percurso formativo vivenciado por duas diretoras escolares no Curso de Mentoria de Diretores Escolares ofertado pela UFSCar. No texto, as autoras discutem como os saberes construídos no processo formativo têm influenciado práticas de gestão e fortalecido o papel pedagógico do diretor escolar, especialmente no que se refere à elaboração e ao uso do Projeto Político-Pedagógico (PPP) como instrumento orientador da gestão democrática, exprimindo a articulação das vivências das participantes aos referenciais de Luiz (2024), Charlot (2000) e Ball (2011). Elas indicam que o caminho formativo proposto, não foi composto por conteúdos isolados ou técnicas fragmentadas, mas seguiu uma estrutura intencional para que diretores e técnicos vivenciassem um processo progressivo de construção conceitual, reflexão crítica e experimentação prática, até chegarem num patamar suficiente para compreender o PPP como prática coletiva.

Ainda sobre as experiências do município de Itaquaquecetuba, o relato de experiência intitulado: **“Parceria Universidade-Município: Desafios para construção de ambiente formativo para gestores”**, discute o processo de implementação de um Ambiente Virtual de Aprendizagem no município, no contexto do Curso de

Aperfeiçoamento e Mentoria de Diretores Escolares, cuja metodologia exigia encontros síncronos, salas temáticas e integração eficiente entre ferramentas digitais. A experiência evidenciou desafios relacionados à plataformização da formação continuada e à necessidade dos envolvidos desenvolverem novos saberes tecnológicos, práticos e relacionais durante a execução do projeto. A partir de uma parceria estabelecida com a UFSCar, criou-se um ambiente virtual próprio com baixo custo para o município e forte protagonismo dos profissionais envolvidos, indicando que a formação continuada, quando articulada à prática e apoiada institucionalmente, contribui para a consolidação de políticas públicas e para o desenvolvimento profissional dos sujeitos que atuam na educação.

No que tange à discussão sobre desenvolvimento profissional com apoio institucional, o artigo: **“Do Curso de Mentoria de Diretores Escolares à formação em rede: uma abordagem teórica e metodológica de amplo alcance”** evidencia a aplicabilidade da perspectiva teórico-metodológica do Mentoria para além da formação de diretores, mostrando-se eficaz, também, em processos formativos destinados a professores de Educação Infantil e Ensino Fundamental da rede municipal de Itaquaquecetuba. Os resultados destacam que, tanto as estratégias metodológicas, quanto os efeitos interpessoais que ela promove foram bem aceitos pelos professores, apontando que, por meio de trocas, interlocuções e aproximação entre saberes relacionais e conceituais dos participantes, se fortalecem práticas colaborativas entre gestores e professores.

Prática esta ressaltada e exemplificada pelas discussões apresentadas no relato: **“Os desafios da liderança de departamento: da Supervisão Pedagógica e Administrativa para uma perspectiva do Mentoria”**, o qual fortalece a importância das práticas colaborativas entre os diferentes atores das redes de educação, ao destacar o protagonismo dos Diretores de Departamento da Secretaria de Educação na atuação das políticas educacionais. Devido à sua proximidade com o cotidiano escolar, os Diretores de Departamento assumem papel decisivo ao promover condições materiais e institucionais para a formação, apoio técnicos aos diretores e reorganização de rotinas escolares. A experiência também evidencia uma mudança qualitativa no modo como a rede municipal compreende e realiza o acompanhamento das escolas, com a superação do caráter fiscalizador associado à lógica tradicional da supervisão técnico-burocrática, e instituição de práticas colaborativas, dialógicas e formativas.

É importante, ainda, discutir como a formação de diretores pode transformar uma atuação predominante administrativa em uma liderança pedagógica capaz de articular saberes, orientar equipes e organizar condições favoráveis à aprendizagem. O artigo **“Liderança Pedagógica na Educação Infantil: resultados da formação de diretores em consonância com as políticas nacionais de alfabetização”** traz essa reflexão, pautado no fato de que muitos gestores ainda carecem de referenciais e instrumentos para exercer essa liderança, especialmente no âmbito das práticas de linguagem, das interações e do acompanhamento do desenvolvimento infantil. Os resultados do estudo revelam alta concordância quanto à pertinência e aplicabilidade das formações no âmbito do Mentoria de Diretores Escolares, além de reorganizações no cotidiano das unidades, indicando avanços conceituais e sugestões de aprimoramentos, como melhor equilíbrio entre



formações pedagógicas e administrativas.

Por fim, o relato “**As dinâmicas organizacionais do Curso de Aperfeiçoamento e Mentoria de Diretores Escolares e a atuação do Apoio Teórico-Técnico**”, analisa a atuação desse profissional, considerado fundamental na condução das dinâmicas do Curso de Aperfeiçoamento e Mentoria de Diretores Escolares, a partir de três eixos de atuação: i) atividades síncronas, onde atua como garantidor da intencionalidade pedagógica, fomentando a cultura colaborativa e articulando teoria e prática; ii) proposição de liderança, com a prática da relatoria, momento que um cursista assume o papel de representante do curso e realiza a síntese da discussão do grupo; e, por fim, iii) nas atividades assíncronas, auxiliando no acesso à plataforma, solucionando dúvidas e elaborando *feedbacks* qualificados. De acordo com as autoras, o Apoio Teórico-Técnico caracteriza-se como elemento de efetivação da metodologia do Mentoria, e sua participação em todas as fases garante o estabelecimento de vínculos, a construção de sentimento e pertencimento do grupo, o que sugerem corroborar para a baixa evasão, mostrando a eficácia desse delineamento metodológico para formações online.

Esperamos que esse conjunto de textos sejam fonte de inspiração e fortaleçam as discussões sobre a importância da formação continuada, em especial para as equipes de gestão das redes e diretores de escolas públicas da educação básica.

Desejamos uma excelente leitura!