

## PROGRAMA DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PARA GESTORES ESCOLARES: UM PERCURSO FORMATIVO DA REDE MUNICIPAL DE ENSINO DE IPATINGA/MG

TRAINING AND DEVELOPMENT PROGRAM FOR SCHOOL ADMINISTRATORS: A TRAINING PATHWAY FOR THE MUNICIPAL EDUCATION NETWORK OF IPATINGA/MG

Juliana Viana de Melo Muniz<sup>1</sup>  
Simone Pereira dos Santos<sup>2</sup>  
Luciana Santana de Melo Portela<sup>3</sup>

**RESUMO:** O presente relato descreve a experiência das autoras na implementação do Programa de Formação e Desenvolvimento para Gestores Escolares, desenvolvido na Secretaria Municipal de Ipatinga - MG. A iniciativa foi concebida para fortalecer a atuação de diretores, diretores-adjuntos e coordenadores pedagógicos, ampliando competências de liderança, gestão pedagógica e engajamento nas ações de transformação educacional. As formações foram articuladas de forma híbrida, com encontros presenciais e síncronos, estudos teóricos e atividades em Ambiente Virtual de Aprendizagem. O programa fundamentou-se nos princípios da escuta ativa, da cultura colaborativa, da aprendizagem entre pares e da liderança inspiradora. Os resultados evidenciam alto nível de engajamento, relevância metodológica e impacto na prática profissional dos gestores. Conclui-se que a formação continuada estruturada em processos colaborativos promove o fortalecimento da gestão escolar e contribui para a qualificação das políticas educacionais municipais.

**Palavras-chave:** Formação Continuada; Mentoria de Diretores; Gestão Escolar; Desenvolvimento Profissional.

**ABSTRACT:** This experience report describes the authors' involvement in the implementation of the Training and Development Program for School Administrators developed by the Municipal Department of Education of Ipatinga, Minas Gerais. The initiative was designed to strengthen the work of principals, vice-principals, and pedagogical coordinators by expanding leadership competencies, pedagogical management skills, and engagement in educational transformation processes. The training activities were organized in a hybrid format, combining in-person and synchronous meetings, theoretical studies, and tasks within a Virtual Learning Environment. The program was grounded in the principles of active listening, collaborative culture, peer learning, and inspiring leadership. The results indicate high levels of engagement, methodological relevance, and positive impact on the professional practice of school managers. The study concludes that continuous education structured through collaborative processes strengthens school management and contributes to the improvement of municipal educational policies.

**Keywords:** Continuing Education; Principal Mentoring; School Management; Professional Development.

<sup>1</sup> Juliana Viana de Melo Muniz, especialista em Gestão Escolar. Assessora de Gestão da Secretaria Municipal de Educação de Ipatinga/MG, [juliana.muniz@edu.ipatinga.mg.gov.br](mailto:juliana.muniz@edu.ipatinga.mg.gov.br).

<sup>2</sup> Simone Pereira dos Santos, especialista em Psicopedagogia Clínica e Institucional. Assessora de Gestão da Secretaria Municipal de Educação de Ipatinga/MG, [simone.santos@edu.ipatinga.mg.gov.br](mailto:simone.santos@edu.ipatinga.mg.gov.br).

<sup>3</sup> Luciana Santana Melo Portela, especialista em Psicopedagogia Clínica e Institucional. Assessora de Gestão da Secretaria Municipal de Educação de Ipatinga/MG, [luciana.portela@edu.ipatinga.mg.gov.br](mailto:luciana.portela@edu.ipatinga.mg.gov.br).

### PERCURSO FORMATIVO: DESENVOLVIMENTO E POSSIBILIDADES DO PROGRAMA

Em 2024, a Secretaria Municipal de Educação de Ipatinga/MG implementou o Programa de Formação e Desenvolvimento para Gestores Escolares, concebido para apoiar as equipes diretivas no enfrentamento dos desafios cotidianos e no aprimoramento das práticas de gestão nas escolas municipais. A iniciativa articula-se às demandas contemporâneas da gestão escolar democrática, entendida como processo multidimensional que envolve liderança, gestão pedagógica, comunicação, articulação comunitária e desenvolvimento profissional contínuo.

A literatura destaca que a formação de gestores constitui elemento estratégico para a qualidade da educação. Luck (2009) afirma que a atuação de gestores qualificados é condição essencial para promover ambientes organizacionais capazes de garantir o desenvolvimento pedagógico, a participação da comunidade escolar e a implementação eficaz das políticas educacionais. Nessa perspectiva, o programa buscou fortalecer competências de liderança educativa, planejamento, mediação de conflitos e organização do trabalho escolar.

Um aspecto importante abordado pelo programa diz respeito à definição das competências do gestor escolar da rede municipal de ensino de Ipatinga, que foi fundamentada pela Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (2021). O documento orientou a organização das ações formativas a partir de quatro dimensões:

Dimensão Político-Institucional - que considera a escola em seu papel social, dando ênfase à atuação do gestor na garantia do direito fundamental à educação.

Dimensão Pedagógica - que destaca a função da escola e o papel do gestor na efetivação de aprendizagens de qualidade.

Dimensão Administrativo-Financeira - que aborda os requisitos técnicos e operacionais para a realização do trabalho escolar.

Dimensão Pessoal e Relacional- que define uma referência de atitudes e posicionamentos que favorecem o trabalho do gestor escolar.

A metodologia adotada na formação foi a **Mentoria Transformadora**, fundamentada nos estudos de Luiz (2022), cuja abordagem defende a aprendizagem entre pares, a horizontalidade das relações formativas e o reconhecimento dos saberes dos gestores. Para Luiz, a mentoria constitui-se como espaço de diálogo e reflexão que promove “a reconstrução do sentido do trabalho da gestão a partir da relação com o outro”, enfatizando que a aprendizagem ocorre quando os sujeitos compartilham experiências, analisam dilemas reais e constroem coletivamente alternativas de ação.

Com base nesse referencial, o programa foi organizado em três ações formativas complementares, apoiadas por parcerias fundamentais que contribuíram para sua manutenção e estruturação. São elas: Ação 1 - Formação inicial para Diretores Escolares; Ação 2: Formação em Gestão Escolar por Mentoria e Ação 3 - Gestão Escolar de Excelência. As ações integraram momentos presenciais, síncronos e atividades assíncronas em ambiente virtual, articulando teoria, prática e reflexão.



## RELATO DE EXPERIÊNCIA

A ação 1 oportunizou a formação de dez diretores mentores, pela UFSCar. As abordagens propuseram reflexões sobre a gestão escolar em contextos diversos, com aplicação de conhecimentos técnicos e teóricos que possibilitaram a resolução de situações desafiadoras do fazer diário. Posteriormente, esses diretores mentores atuaram como formadores entre seus pares, na linha de formação Mentoria de Diretores.

Na Ação 2, a Formação em Gestão Escolar por Mentoria foi organizada em duas linhas - Mentoria de Diretores - para diretores escolares e Cultura Colaborativa e Escuta Ativa no Contexto Escolar - para coordenadores pedagógicos e diretores adjuntos. Ambas as linhas de formação ocorreram de forma híbrida, com encontros presenciais e síncronos e atividades em ambiente virtual de aprendizagem.

Na Ação 3, o curso Gestão Escolar de Excelência, foi desenvolvido em parceria com a empresa Gênios Educacional, atendendo ao disposto na Lei de Gestão Democrática nº 4.900/24 e ofertado aos professores efetivos da rede municipal com objetivo de proporcionar uma base sólida de conhecimento técnico, habilidades e competências de cada função que compõem as equipes gestoras das escolas municipais.

As temáticas propostas para esta formação foram organizadas a partir das quatro dimensões propostas pela Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (2021) e as abordagens teóricas foram estruturadas com a participação dos Diretores Mentores que, nas videoaulas, discutiram sobre temas como Violências Sociais e Escolares, Escuta Ativa e Cultura Colaborativa, dentre outras.

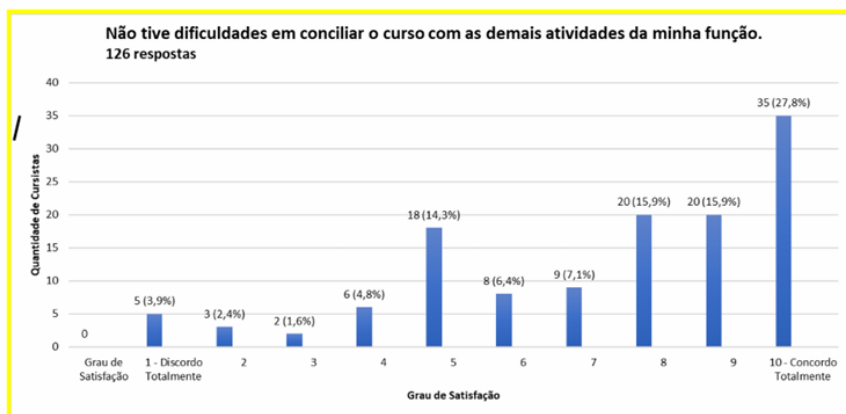
O desenvolvimento do programa evidenciou que o diálogo contínuo é elemento estruturante para a participação efetiva dos gestores e para a construção de um ambiente verdadeiramente democrático e colaborativo. Ao favorecer a escuta qualificada e o compartilhamento de diferentes perspectivas, esse processo possibilitou que cada participante analisasse criticamente sua própria experiência, identificasse desafios e propusesse alternativas para o aprimoramento da gestão escolar. Conforme afirma Luiz (2023), a formação continuada emerge do desejo e da necessidade de transformar a realidade na qual o sujeito está inserido, configurando-se como um movimento antecipatório das ações que se pretende realizar para alcançar objetivos coletivamente definidos. À luz dessa concepção, a experiência formativa vivenciada reafirma a importância de processos sistemáticos e dialogados, capazes de impulsionar mudanças significativas no cotidiano das escolas e de fortalecer a atuação dos gestores como agentes de transformação.

### RESULTADOS DA AÇÃO 2 - FORMAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR POR MENTORIA

Objetivando conhecer os resultados alcançados na Ação 2, diretores, diretores adjuntos e coordenadores pedagógicos participaram de uma pesquisa em que se destacaram aspectos importantes do processo formativo e quais relações estabeleceram com as aprendizagens construídas durante os momentos de compartilhamento e abordagens teóricas.

O quantitativo de cursistas nas duas linhas de formação - Mentoria de Diretores e Cultura Colaborativa e Escuta Ativa no Contexto Escolar - foi de 153 participantes. Desse

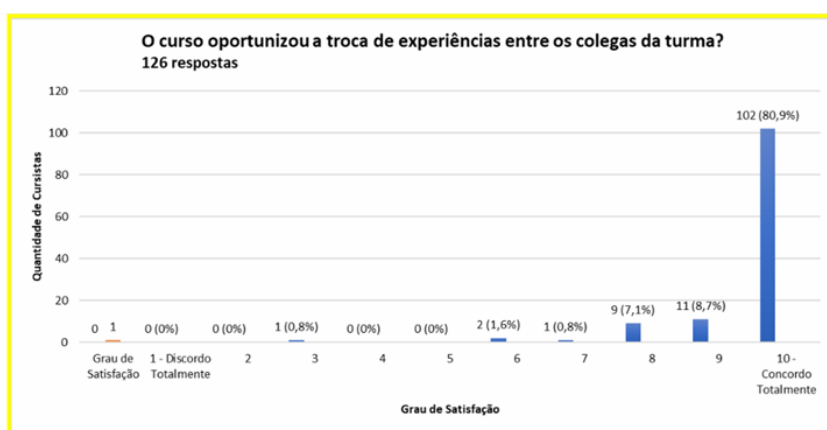
total, 126 responderam ao questionário da pesquisa, disponibilizado por meio do Google Forms.



**Gráfico 1** - Pergunta 1 da avaliação dos cursos “Mentoria de Diretores” e “Cultura Colaborativa e Escuta Ativa no Contexto Escolar”.

Fonte: Autores, 2025.

Os dados demonstram que a maioria dos participantes não encontrou dificuldades significativas para conciliar as formações com suas atribuições cotidianas, o que reforça a pertinência do modelo híbrido adotado (Gráfico 1). Além disso, a elevada pontuação atribuída às oportunidades de troca evidencia que a dimensão colaborativa — apontada como central por Luiz (2022) — foi efetivamente vivenciada (Gráfico 2).



**Gráfico 2** - Pergunta 7 da avaliação dos cursos “Mentoria de Diretores” e “Cultura Colaborativa e Escuta Ativa no Contexto Escolar”.

Fonte: Autores, 2025.



**Gráfico 3** - Pergunta 8 da avaliação dos cursos “Mentoria de Diretores” e “Cultura Colaborativa e Escuta Ativa no Contexto Escolar”.

Fonte: Autores, 2025.

A qualidade da metodologia também foi amplamente reconhecida. Os participantes destacaram o caráter prático das atividades, o espaço de diálogo e a relevância temática das discussões, confirmando a potencialidade da mentoria como estratégia para o desenvolvimento profissional de gestores escolares (Gráfico 3 e 4).



**Gráfico 4** - Pergunta 13 da avaliação dos cursos “Mentoria de Diretores” e “Cultura Colaborativa e Escuta Ativa no Contexto Escolar”.

Fonte: Autores, 2025.

Em linhas gerais, a Ação 2 alcançou os objetivos propostos e contou com ampla aceitação por parte dos gestores envolvidos, constituindo-se como um espaço institucionalizado de promoção da aprendizagem horizontalizada. Os depoimentos coletados revelam que o compartilhamento de experiências, a análise conjunta de dilemas e a possibilidade de revisitar práticas de gestão constituíram elementos significativos de aprendizagem, reafirmando a concepção de formação como processo contínuo, coletivo e situado.

“O curso foi maravilhoso! Eu acredito que esse formato de curso precisa ser expandido para os próximos anos. A formação da equipe diretiva e a oportunidade de trocar experiências é eficaz para uma boa gestão.” Ana Flávia de Souza Duarte Oliveira, Coordenadora Pedagógica da E. M. Pato Donald.



## RELATO DE EXPERIÊNCIA

“O curso Mentoria de Diretores foi maravilhoso! Tivemos a oportunidade de aprofundar nossos conhecimentos, compartilhar experiências e desenvolver novas habilidades que, sem dúvida, fortalecerão nossa prática diária. Achei valioso cada momento. Acredito muito que o sucesso deste curso é reflexo do empenho e da colaboração de todos. A vocês mentoras, minha gratidão!” Ana Cristina Pereira Mafalda Coelho, Diretora da EMEI Pedro Ferreira Maciel.

Os encontros foram marcados com inúmeras estratégias e recursos tecnológicos que facilitaram a construção do conhecimento. Dentre elas, o Mural Interativo Padlet possibilitou a interação virtual dos cursistas e o relato da experiência pessoal com a formação continuada.

“Na Mentoria de Diretores, eu percebi como os desafios se tornam mais fáceis de serem vencidos, quando os externamos aos nossos pares; e a nossa jornada se torna menos pesada, quando compartilhamos nossas angústias com os nossos colegas. Aprendi novas metodologias e abordagens de gestão de pessoas, facilitando os momentos de discussão; e vivi momentos de grandes emoções. Nos pequenos grupos, os sentimentos de tristeza e angústia eram substituídos, muitas vezes, pela alegria e a compaixão.” Douglas Vasconcelos, Diretor da E. M. Gercy Benevenuto.

### O PROGRAMA EM 2025

Considerando os resultados formativos consolidados em 2024, o programa foi aprimorado para 2025, incorporando aprendizados do percurso anterior e ampliando sua intencionalidade pedagógica com a criação da Ação **GET – Gestão Escolar Transformadora**. Essa reformulação não apenas alinhou a proposta às diretrizes educacionais do município, mas também fortaleceu o compromisso com processos formativos contínuos, reflexivos e contextualizados. Mantendo o formato híbrido, a ação integrou encontros presenciais, reuniões síncronas e atividades assíncronas, totalizando 120 horas, estruturadas para articular fundamentos teóricos, estudos de caso, vivências e momentos colaborativos de tomada de decisão.

O curso contou com 223 participantes sendo diretores, diretores-adjuntos e coordenadores pedagógicos das escolas municipais de Ipatinga/MG. Como formadoras e assessoras de gestão, a imersão nesse processo nos permitiu acompanhar, de maneira muito próxima, o desenvolvimento das equipes gestoras. Ao longo das dez vivências realizadas entre março e outubro, observamos um movimento progressivo de ampliação das competências comunicativas e relacionais dos gestores.

Notamos que, à medida que teoria e prática eram entrelaçadas, os participantes demonstravam maior segurança para interpretar desafios institucionais, analisar situações complexas e propor soluções fundamentadas, revelando um amadurecimento significativo da liderança escolar. No encontro de encerramento, em novembro, as socializações confirmaram esse avanço, evidenciando maior autoria, argumentação qualificada e fortalecimento da identidade profissional dos gestores.

Esses achados dialogam diretamente com a concepção apresentada por Luiz (2022), para quem a formação continuada se sustenta na interação dialógica, na construção coletiva do conhecimento e na valorização da diversidade de experiências. A autora





## RELATO DE EXPERIÊNCIA

afirma que “é na relação com o outro que o saber é construído”, e essa perspectiva se confirmou intensamente no percurso formativo que acompanhamos. As rodas de conversa, as narrativas de experiência e as análises situadas permitiram que o grupo construísse sentidos compartilhados sobre o fazer da gestão, reafirmando o caráter democrático da prática formativa.

Nesse contexto, a ação GET consolidou-se não apenas como um espaço de desenvolvimento profissional, mas como uma oportunidade privilegiada de observarmos, enquanto formadoras, o crescimento dos gestores em direção a uma postura mais responsiva, investigativa e comprometida com a transformação das realidades escolares. A experiência revelou que o fortalecimento da gestão não decorre apenas da aquisição de conhecimentos técnicos, mas sobretudo da capacidade de estabelecer vínculos colaborativos e agir com intencionalidade pedagógica.

Com base nesse percurso, reconhecemos que construir uma rede de gestores capazes de sustentar práticas transformadoras é um processo contínuo e coletivo, que exige acompanhamento próximo, escuta ativa e intervenções formativas qualificadas. O programa avança, assim, no sentido proposto por Luiz (2022) em que uma formação que não apenas responde às necessidades da prática, mas que antecipa caminhos, provoca reflexão e mobiliza mudanças no cotidiano das escolas.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

As evidências produzidas ao longo da implementação do Programa de Formação e Desenvolvimento para Gestores Escolares demonstram que a iniciativa se consolidou como um espaço privilegiado de aprendizagem colaborativa e desenvolvimento profissional. Sua estrutura metodológica, baseada na **Mentoria Transformadora**, reafirma o pressuposto defendido por Luiz (2022) de que a formação efetiva dos gestores ocorre na relação com o outro, na análise compartilhada de práticas e no diálogo sobre os desafios cotidianos da escola pública.

Os resultados obtidos indicam avanço significativo na capacidade dos gestores de refletirem sobre suas ações, ressignificarem suas práticas e ampliarem competências relacionadas à liderança pedagógica, ao planejamento, ao uso de dados e à gestão de pessoas. A articulação entre teoria e prática — elemento essencial da proposta — possibilitou que os participantes revisitassem concepções, identificassem pontos críticos e construíssem estratégias mais assertivas para os desafios institucionais.

Além disso, o programa contribuiu para fortalecer a cultura de colaboração nas escolas e na própria Secretaria Municipal de Educação, promovendo interações qualificadas, apoio entre pares e consolidação de uma rede de gestores mais engajada, reflexiva e preparada para liderar processos de transformação.

Do ponto de vista das políticas públicas, o percurso formativo evidencia que investir na formação continuada das equipes gestoras é condição indispensável para a construção de ambientes escolares democráticos, participativos e orientados para a aprendizagem. Ao institucionalizar práticas formativas sistemáticas, o município reafirma seu compromisso com a qualidade da educação e com a valorização dos profissionais que atuam na gestão escolar.

Assim, o programa demonstra que a formação não deve ser compreendida como evento isolado, mas como processo contínuo, fundamentado no diálogo, na análise crítica da prática e na construção coletiva do conhecimento. Trata-se de um investimento estratégico para fortalecer a gestão escolar e promover uma educação pública comprometida com a equidade, a participação e a transformação social.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Parecer CNE/CP 4/2021 - **Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar)**. Brasília: MEC, [https://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=191151-pcp004-21&category\\_slug=junho-2021-pdf&Itemid=30192](https://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=191151-pcp004-21&category_slug=junho-2021-pdf&Itemid=30192). Acesso em: 29 nov. 2025.

LÜCK, Heloísa. **A gestão pedagógica da escola**. Petrópolis: Vozes, 2009.

LUIZ, M.C. [Org.]. **Mentoria de diretores escolares: orientações práticas**. São Carlos: Pedro & João Editores, 2022. 187p.

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