



DIÁLOGOS EDUCACIONAIS: um projeto de extensão para fortalecer a gestão escolar

Gisele Américo Soares¹
Manuella da Silva Pereira²
Marcelo Garcia Simão³
Otavio Rezende Santos⁴
Valessa Leal Lessa de Sá Pinto⁵

Resumo

O projeto Diálogos Educacionais: fortalecendo a gestão escolar, desenvolvido pela Universidade Federal Fluminense e registrado no sistema Siaex da Universidade Federal Fluminense, constitui uma ação de extensão voltada à formação continuada de gestores escolares. Iniciado em 2024, em Santo Antônio de Pádua, e ampliado em 2025 para os municípios de Miracema, Aperibé e Palma (MG), o projeto tem como objetivo promover o desenvolvimento profissional dos gestores, fomentar o diálogo institucional entre universidade e Secretarias Municipais de Educação e construir coletivamente soluções para desafios educacionais. A proposta formativa foi estruturada em quatro encontros temáticos: “Eu como Gestor Escolar”, que abordou identidade profissional e gestão democrática; “Liderança e Motivação”, voltado às competências de liderança e gestão de conflitos; “Planejamento Estratégico”, que introduziu o Canvas de Gestão Escolar como ferramenta de organização e inovação; e “Boas Práticas e Inovação na Educação”, destinado à socialização de experiências exitosas e elaboração de planos de ação. Os relatos dos participantes evidenciam que os encontros transcenderam a dimensão técnica, configurando-se como experiências formativas que integraram aspectos emocionais e relacionais da prática gestora. A criação de espaços de escuta e partilha contribuiu para amenizar o isolamento dos gestores, fortalecer vínculos e ampliar o capital social, conforme discutido por Hargreaves e Fullan (2012). Além disso, a iniciativa reforçou o papel da extensão universitária como elo entre produção acadêmica e demandas reais da Educação Básica, proporcionando aos estudantes extensionistas uma formação crítica e contextualizada. Apesar das limitações identificadas, tais como: sobrecarga de trabalho, dificuldades de deslocamento e restrições financeiras, definição de horário para as formações e reuniões com os extensionistas, os resultados parciais indicam que políticas de formação continuada, articuladas à prática e sustentadas por redes de colaboração, podem gerar marcas significativas na cultura institucional das escolas.

Palavras-chave: Educação; Formação Continuada; Gestão Escolar; Extensão Universitária.

Abstract

The Educational Dialogues project: strengthening school management, developed by the Federal Fluminense University and registered in the Siaex system of Federal Fluminense University, is an extension activity aimed at the continuing education of school administrators. Started in 2024 in Santo Antônio de Pádua and expanded in 2025 to the municipalities of Miracema, Aperibé, and Palma (MG), the project aims to promote the professional development of administrators, foster institutional dialogue between the university and Municipal Education Secretariats, and collectively build solutions to educational challenges. The training proposal was structured in four thematic meetings: “Me as a School Administrator,” which addressed professional identity and democratic management; “Leadership and Motivation,” focused on leadership skills and conflict management; “Strategic Planning,” which introduced the School Management Canvas as a tool for

¹ Doutora em Educação - UFF. gisele_soares@id.uff.br

² Discente em Licenciatura em Matemática – INFES-UFF. manuella@id.uff.br

³ Mestre em Educação Matemática - USU. marcelosimao@id.uff.br

⁴ Discente em Licenciatura em Física – INFES-UFF. otaviosantos@id.uff.br

⁵ Doutora em História das Ciências e das Tecnologias e Epistemologia - UFRJ. valessa@id.uff.br





organization and innovation; and “Good Practices and Innovation in Education,” aimed at sharing successful experiences and developing action plans. Participant accounts show that the meetings transcended the technical dimension, becoming formative experiences that integrated emotional and relational aspects of management practice. The creation of spaces for listening and sharing helped to alleviate the isolation of managers, strengthen bonds, and expand social capital, as discussed by Hargreaves and Fullan (2012). Furthermore, the initiative reinforced the role of university extension as a link between academic production and the real demands of Basic Education, providing extension students with critical and contextualized training. Despite identified limitations, such as work overload, difficulties with travel, financial constraints, and the need to define schedules for training and meetings with extension students, the partial results indicate that continuing education policies, articulated with practice and supported by collaborative networks, can leave significant marks on the institutional culture of schools.

Keywords: Education; Continuing Education; School Management; University Extension.



Pensar e refletir sobre educação é falar de relações, pessoas e processos. É falar de histórias que se entrelaçam, de sonhos que se constroem coletivamente e de desafios a serem enfrentados. O projeto Diálogos Educacionais: fortalecendo a gestão escolar nasceu justamente deste desejo de aproximar, de criar espaços de escuta e de formação que não se limitassem a formação técnica, mas que pudessem tocar os gestores escolares em sua dimensão mais humana. Esse é um projeto de extensão da Universidade Federal Fluminense, é uma ação apoiada pela Pró-Reitoria de Extensão / Universidade Federal Fluminense”.

Desde o início, em 2024, na cidade de Santo Antônio de Pádua, o projeto se apresentou como uma oportunidade de reunir gestores em torno de reflexões sobre sua prática, suas identidades e seus papéis dentro da escola. Mais do que encontros formais, foram momentos de acolhimento, de partilha e de construção coletiva. A cada atividade, o que se buscava era abrir espaço para que cada gestor pudesse se reconhecer em sua trajetória, perceber que não estava sozinho em seus desafios e encontrar, no diálogo com os colegas, novas formas de olhar para a gestão escolar.

O primeiro ano trouxe resultados tão significativos que, em 2025, o projeto se expandiu para Miracema, Aperibé, no Rio de Janeiro, e Palma, em Minas Gerais. Essa ampliação não foi apenas geográfica: ela representou também a ampliação de vínculos, de redes de colaboração e de possibilidades de transformação. Cada município trouxe suas singularidades, suas demandas e suas histórias, e o projeto soube respeitar essas diferenças, mantendo o compromisso com uma formação que valoriza tanto o aspecto técnico quanto o emocional da gestão.

Os encontros realizados ao longo do projeto foram cuidadosamente pensados para contemplar diferentes dimensões da prática gestora. Cada cidade teve 4 encontros no de 2025. Nesse artigo, contamos um pouco dessa experiência, portanto, não pretende apenas

relatar etapas de um projeto. Ele busca registrar vivências e destacar a importância de criar espaços formativos que integrem teoria e prática, técnica e emoção, individual e coletivo. Ao longo das próximas páginas, encontrará relatos, reflexões e aprendizados que mostram como o diálogo pode ser uma ferramenta poderosa de transformação. Ao longo dessa trajetória, o projeto mostrou que a formação continuada pode ser muito mais do que um espaço de transmissão de conhecimentos. Ela pode ser um espaço de encontro, de acolhimento e de construção de vínculos. Pode ser um momento em que gestores se reconhecem como sujeitos de experiência, abertos à transformação, como nos lembra Larrosa (2002). Esse projeto é um convite à sensibilidade, à partilha e à construção de caminhos mais humanos para a gestão escolar. Que cada palavra possa tocar quem lê, despertando a consciência de que, quando nos abrimos ao encontro e ao diálogo, criamos possibilidades reais de mudança.

Método

Este estudo consiste em uma pesquisa qualitativa de natureza aplicada e caráter descritivo-interpretativo, desenvolvida no âmbito do projeto de extensão “Diálogos Educacionais: Fortalecendo a Gestão Escolar”. A iniciativa focou na formação continuada de gestores escolares, abordando demandas de liderança, planejamento, inovação pedagógica e os desafios contemporâneos da gestão educacional.

A adoção da abordagem qualitativa permitiu compreender as experiências, percepções e práticas dos participantes durante as atividades formativas, priorizando os significados que os gestores atribuem ao cotidiano escolar. Assim, a formação constituiu-se como um espaço de diálogo e construção coletiva, articulando aportes teóricos às vivências profissionais do grupo.

Contexto e participantes

O trabalho envolveu gestores da rede pública de ensino, partindo do pressuposto de que a formação continuada desses





profissionais ainda precisa ser fortalecida. No cenário brasileiro, a função gestora é frequentemente ocupada por docentes que nem sempre contam com preparação específica para exercer a liderança e a coordenação de processos educativos.

A adesão ocorreu de forma voluntária, e as ações foram organizadas para estimular o engajamento ativo, partindo das necessidades formativas e das situações concretas enfrentadas nas instituições.

Procedimentos de formação

As ações foram estruturadas em rodas de conversa e workshops baseados em temas críticos da gestão. Enquanto as rodas promoveram a escuta e a problematização de experiências cotidianas, os workshops adotaram um caráter prático e colaborativo.

Nesses encontros, os gestores formularam estratégias coletivas sobre liderança, planejamento estratégico e inovação. O objetivo foi superar o modelo de transmissão passiva de conteúdo, priorizando a síntese entre teoria e prática recomendada por Nóvoa (1992) e Imbernón (2010), que defendem uma formação conectada ao contexto profissional.

Produção e análise dos dados

Os dados foram produzidos durante o próprio percurso formativo, a partir dos registros das discussões e das interações observadas nos workshops. Essa análise qualitativa buscou identificar recorrências e possibilidades no desenvolvimento profissional dos gestores, focando na resolução de problemas e em novas perspectivas educacionais.

O esforço interpretativo articulou as falas dos participantes aos referenciais teóricos do projeto, evidenciando como os espaços de reflexão coletiva impactam a formação continuada na gestão escolar.

Aspectos éticos

Em conformidade com preceitos éticos, assegurou-se o sigilo das informações. As identidades dos gestores e das escolas foram preservadas por meio de codificação,

garantindo o uso dos dados exclusivamente para fins acadêmicos.

Resultados

O projeto Diálogos Educacionais: fortalecendo a gestão escolar teve início em 2024, na cidade de Santo Antônio de Pádua. E teve como objetivo fortalecer a gestão escolar por meio de ações formativas continuadas que promovam o desenvolvimento profissional dos gestores, o diálogo institucional entre universidade e Secretarias Municipais de Educação e a construção coletiva de soluções para desafios educacionais. Diante dos resultados positivos observados no primeiro ano, o projeto foi ampliado em 2025 para os municípios de Miracema e Aperibé, localizados no Noroeste Fluminense, e para o município de Palma, no estado de Minas Gerais. Essa ampliação manteve os princípios formativos, respeitando as singularidades e necessidades de cada rede municipal de Educação. Iniciamos o projeto conhecendo a singularidade de cada município e as demandas das Secretarias Municipais de Educação parceiras nesse projeto. Diante dessa conversa inicial organizamos nossa proposta. Ela foi estruturada em 4 encontros para cada cidade e que abordam diferentes dimensões da prática gestora. No primeiro encontro, “Eu como Gestor Escolar”, foram trabalhados temas como a identidade e o papel do gestor, a importância da gestão democrática e participativa, os desafios contemporâneos da gestão escolar e a reflexão sobre práticas atuais e expectativas futuras. Esse encontro foi realizado em um parque na cidade de Santo Antônio de Pádua. Em dias específicos para cada cidade, os gestores foram encaminhados a espaço onde pudessem vivenciar algumas dinâmicas de grupos sobre a temática do encontro. Esse encontro foi marcado pela reflexão no que tange a dimensão humana no contexto da gestão escolar. Nesse espaço de troca, os gestores se sentiram acolhidos para conversar e trocar experiências como podemos ver nos registros.

Figura 1: Primeiro encontro do projeto na cidade de Miracema.



Fonte: Acervo do projeto, (2025)

Esse encontro fomentou muitas reflexões e tocou alguns gestores. Podemos perceber no parágrafo a seguir, nas palavras do gestor escolar 1 como foi essa vivência.

“No início, como de costume, as reuniões eram esperadas com um certo grau de tensão, motivado pelas inúmeras pautas e cobranças cotidianas que permeiam a rotina escolar. A expectativa era de mais um dia intenso, com discussões administrativas e desafios da gestão escolar. No entanto, em uma manhã específica, esse cenário mudou completamente, marcando um divisor de águas na condução das atividades coletivas. Fomos convidados para uma atividade diferenciada: um passeio de ônibus rumo a um parque, local já conhecido por ser frequentemente utilizado em atividades escolares com os alunos. Contudo, dessa vez, o ambiente ganhou um novo significado. Lá, vivenciamos uma experiência profunda de autoconhecimento, reflexão e partilha entre colegas. Naquele espaço, que antes era palco das ações pedagógicas com nossos estudantes, tornou-se o cenário do nosso próprio encontro com o “eu interior” e com os demais colegas da gestão. A manhã foi marcada por uma atmosfera de emoção e conexão: choramos, nos emocionamos, sentimos tensões sendo liberadas, nos abraçamos e partilhamos um café da manhã acolhedor e simbólico. Esse momento simples, mas profundamente significativo, trouxe uma nova perspectiva sobre nosso trabalho e nossas relações dentro do espaço escolar. A partir desse encontro,

notou-se uma mudança positiva no clima das reuniões seguintes. Os momentos de troca se tornaram mais leves, empáticos e construtivos. As cobranças inerentes à função de gestão continuaram a existir, mas passaram a ser recebidas com mais compreensão e menos resistência, devido ao fortalecimento dos vínculos estabelecidos entre os participantes. Essa experiência evidencia a importância de espaços formativos que acolham não apenas o aspecto técnico da função do gestor escolar, mas também o emocional e o humano. Momentos como este contribuem para o fortalecimento das relações interpessoais, a promoção da saúde mental e a construção de uma liderança mais sensível, colaborativa e eficaz”. (Gestor Escolar 1, 2025).

Nesse relato identificamos que a experiência foi sentida e vivida, o que provocou transformações. Segundo Larrosa (2002, p.12) “É experiência aquilo que ‘nos passa’, ou que nos toca, ou que nos acontece, e ao nos passar nos forma e nos transforma. Somente o sujeito da experiência está, portanto, aberto à sua própria transformação”. Nesse sentido, percebemos que assim como o gestor escolar 1, outros gestores também se sentiram transformados por essa experiência.

No segundo encontro, “Liderança e Motivação”, discutimos competências essenciais de liderança educacional, estratégias de motivação de equipes escolares, gestão de conflitos e tomada de decisão, além de dinâmicas voltadas ao fortalecimento da cultura escolar. Esse encontro aconteceu no campus da Universidade Federal Fluminense em Santo Antônio de Pádua. Os gestores vivenciaram dinâmicas de grupos e conheceram algumas estratégias sobre a temática do encontro.

Figura 2: O segundo encontro do projeto com os gestores escolares de Aperibé.



Fonte: Acervo do projeto, (2025)

A gestora escolar 2 de uma instituição de Aperibé resalta que o projeto cria uma rede de colaboração, quando afirma que:

“(…) nos deu a liberdade de compartilhar nossos desafios e problemas diários, criando um ambiente seguro e acolhedor para o aprendizado. As dinâmicas e atividades propostas foram extremamente estimulantes e nos permitiram desenvolver nossas habilidades como gestores. Um dos pontos altos do curso foi a oportunidade de trabalhar sobre a melhor forma de avaliação com os alunos. Essas discussões e reflexões foram fundamentais para o nosso crescimento profissional. Os momentos vividos durante o curso foram verdadeiramente mágicos e de grande aprendizado”. (Gestora Escolar 2, 2025).

Podemos perceber nesse relato a importância de criar espaços para escuta, diálogo e compartilhamento de experiências entre os gestores. As rodas de conversa criaram oportunidades para que gestores escolares, muitas vezes isolados em suas rotinas municipais, compartilhassem desafios, reconhecessem problemas comuns e construíssem uma identidade profissional mais

articulada. Esse movimento amplia o capital social dos gestores (HARGREAVES; FULLAN, 2012), fortalecendo redes de colaboração e apoio, inclusive entre diferentes municípios.

O terceiro encontro, “Planejamento Estratégico”, apresenta ferramentas de planejamento aplicadas à educação, aborda a gestão de recursos humanos, financeiros e materiais, a definição de metas e indicadores de desempenho e a tomada de decisão baseada em evidências. Esse encontro também aconteceu na UFF e trabalhamos com o canvas de gestão escolar desenvolvido pela professora Soares no período em que era gestora escolar em um colégio da rede estadual na cidade de Resende, interior do Rio de Janeiro.

O Canvas de Modelo de Negócios foi criado pelo suíço Alexander Osterwalder, como parte de sua tese de doutorado no início dos anos 2000, com a colaboração do professor Yves Pigneur, tornando-se uma ferramenta para planejar, desenvolver e visualizar modelos de negócios. Inspirado nessa proposta elaboramos o Canvas de Gestão Escolar. O nosso canvas é uma forma visual e relativamente simples de planejar e estruturar a escola. A proposta dessa ferramenta é visualizar a escola de forma ampla e clara, identificar diferenciais e inovar, alinhar atividades e decisões estratégicas, ajudar a definir prioridades e canais de comunicação. Ele é composto por 11 blocos: análise de dados, envolvimento da comunidade escolar, desenvolvimento profissional contínuo, inovação pedagógica, melhoria da infraestrutura, promoção do bem-estar, parcerias e colaborações, avaliação e feedback contínuos, foco na inclusão e diversidade, planejamento estratégico e divulgação das atividades nas redes sociais. Segue o quadro.

Quadro 1: Canvas de gestão escolar elaborado pela professora Gisele A. Soares.

Nome da Escola:		Data		
Melhoria da Infraestrutura Objetivo: Criar um ambiente de aprendizado seguro e acolhedor. Quais foram os últimos investimentos na manutenção e melhoria das instalações escolares? Quais são as principais dificuldades de infraestrutura da escola hoje (pense em cada espaço: sala administrativa/ refeitório/ salas de aulas/ banheiros/ espaços de convivência/ pátio/ sala de leitura/ outros espaços)? Quais são as prioridades de melhorias na infraestrutura da escola?	Envolvimento da Comunidade Escolar Objetivo: Garantir que todas as vozes sejam ouvidas. Você tem realizado reuniões regulares com professores, alunos, pais e funcionários para discutir desafios e sugestões de melhorias? Como você toma as decisões importantes da escola?	Divulgação das atividades nas redes sociais Objetivo: Criar um ambiente de comunicação e manter todos informados sobre eventos e novidades. A escola tem perfis oficiais em plataformas como Facebook, Instagram e Twitter? A escola tem postado atualizações regulares sobre eventos escolares, reuniões de pais, feriados e outras informações importantes?	Inovação Pedagógica Objetivo: Melhorar a qualidade do ensino. A escola implementa novas tecnologias educacionais, como plataformas de aprendizado, ou incentiva o uso de metodologias ativas de ensino? A gestão tem conhecimento das boas práticas desenvolvidas na escola? A escola tem registro das boas práticas? Quais as últimas aquisições de material pedagógico? Quais as principais atividades pedagógicas da escola? Quais são as prioridades de melhorias na prática pedagógica da escola?	Planejamento Estratégico Objetivo: Definir metas claras e alcançáveis. Vamos desenvolver um plano estratégico com metas de curto, médio e longo prazo, envolvendo toda a comunidade escolar no processo de planejamento. Quais as metas a curto prazo? Quais as metas a médio prazo? Quais as metas a longo prazo? Quem serão os responsáveis por cada meta? Os alunos, professores e funcionários conhecem as metas? A escola tem PPP? Tem regimento interno atualizado e com as questões cibernéticas?
	Análise de Dados Objetivo: Identificar áreas de melhoria com base em evidências. Quais são as bases de dados que a escola tem acesso? Você tem coletado e analisado dados sobre desempenho acadêmico, taxas de frequência, satisfação dos alunos e pais, e eficiência administrativa?	Promoção do Bem-estar Objetivo: Garantir a saúde física e mental de todos. Quais atividades, palestras e programas de saúde mental, socioemocional e campanhas de conscientização sobre hábitos saudáveis foram desenvolvidas na escola? Quais parcerias nesse sentido a escola fez com instituições de Ensino Superior ou ONGs ou CAPs entre outros?		Avaliação e Feedback Contínuos Objetivo: Melhorar continuamente os processos. Quais os sistemas de feedback contínuo onde alunos, pais e funcionários possam sugerir melhorias e avaliar as mudanças implementadas? Você possui reunião com periódica com pais, professores e funcionários? Como os funcionários e professores são informados das atividades, mudanças, decisões e datas comemorativas?
Foco na Inclusão e Diversidade Objetivo: Criar um ambiente inclusivo para todos. Quais as práticas que garantam a inclusão e a diversidade são ofertadas pela escola? Quais são os alunos que demanda atendimento especializado na sua escola? Esses alunos possuem suporte adicional? Quais campanhas são feitas pensando na inclusão e diversidade?		Desenvolvimento Profissional Contínuo Objetivo: Capacitar a equipe para implementar novas práticas. A escola tem recebido oportunidades de treinamentos, workshops de desenvolvimento profissional seja do professor/ e ou gestor?	Parcerias e Colaborações Objetivo: Ampliar recursos e oportunidades. Quais parcerias com outras escolas, universidades, empresas e organizações comunitárias para oferecer mais recursos e oportunidades aos alunos e professores a escola conseguiu estabelecer?	

Fonte: Soares (2025)

Já o quarto encontro, “Boas Práticas e Inovação na Educação”, contempla experiências exitosas na gestão escolar, inovação pedagógica e uso de tecnologias educacionais, estratégias de inclusão e diversidade, bem como a construção coletiva de soluções para desafios locais. Por fim, a atividade final da formação foi a elaboração de um plano de ação ou proposta de intervenção para a escola, integrando os conteúdos trabalhados nos encontros, com apresentação e socialização das propostas entre os participantes, seguida de uma reflexão crítica sobre os aprendizados e os próximos passos.

Figura 3: Encerramento com os gestores de Palma.



Fonte: Acervo do projeto, (2025)

O encerramento em cada cidade foi emocionante e cheio de relatos dos gestores escolares no que tange a aquisição de novos conhecimentos e ressaltando o dinamismo e o caráter vivencial da formação. Ao longo do ano de 2025 tivemos novas rotas e novas



possibilidades. Segundo Larrosa (2002, p. 19) “(...) a experiência não é o caminho até um objetivo previsto, até uma meta que se conhece de antemão, mas é uma abertura para o desconhecido, para o que não se pode antecipar nem “pré-ver” nem “pré-dizer” e foi nessa perspectiva de abertura ao desconhecido e ao novo que nosso projeto também organizou Audiência do Fórum Estadual de Educação do Rio de Janeiro, devido ao diálogo com as Secretarias Municipais de Educação em nossa região. Além de iniciar o Comitê do Noroeste Fluminense que visa contribuir com o monitoramento e diagnóstico dos Planos Municipais de educação.

Descrevemos até o momento a proposta na perspectiva dos gestores escolares, porém não podemos deixar de ter um olhar sensível para a visão dos extensionistas. Seguem alguns trechos da avaliação dos extensionistas que participaram desse projeto.

“A participação no projeto está sendo fundamental em questão de ter experiências reais e estar mais conectado com a realidade das escolas.” (Aluno 2).

“Para além do desenvolvimento das habilidades socioemocionais o projeto me ajudou a ter um maior entendimento do funcionamento da profissão de maneira prática e de seus processos burocráticos. Dessa forma enriqueceu minha formação por um todo.” (Aluno 8).

“Essa relação foi de extrema importância na minha formação como professora, durante a faculdade fixamos muito na teoria e de como as coisas poderiam funcionar e quando temos contato com o real vemos que nem todas as vezes aquilo de fato acontece, existem problemas e desafios a serem enfrentados muito além da teoria que nos é passado.” (Aluno 3).

Os relatos dos extensionistas evidenciam a relevância do projeto Diálogos Educacionais como espaço formativo que aproxima a universidade da realidade concreta das escolas. Para o Aluno 2, a participação tem sido fundamental para proporcionar

experiências reais e fortalecer a conexão com o cotidiano escolar. Já o Aluno 8 destaca que, além do desenvolvimento das habilidades socioemocionais, o projeto ampliou sua compreensão prática sobre a profissão e seus processos burocráticos, enriquecendo sua formação de maneira integral. O Aluno 3, por sua vez, ressalta a importância dessa vivência para perceber que a prática docente vai além da teoria aprendida na universidade. Esses depoimentos reforçam que a Extensão Universitária não apenas complementa a formação acadêmica, mas também contribui para uma formação crítica, contextualizada e profundamente humana, capaz de preparar futuros profissionais para lidar com a complexidade da gestão e da Educação escolar.

Os extensionistas também revelaram alguns desafios para participarem desse projeto de extensão. Eles afirmam que:

“Um grande desafio foi me acostumar a rotina de planejamento de aulas, a insegurança de não dominar o tema e principalmente a questão de disponibilidade de tempo devido às aulas na graduação.” (Aluno 8).

“Os principais desafios foram lidar com o público, apesar de ser bastante comunicativo, eu tinha um pouco de vergonha ao falar com professores já formados, a comunicação com os professores e diretores no início foi um desafio.” (Aluno 4).

“Acho que a principal foi a vergonha, de falar com os professores que já atuam na rede, que com o tempo, foi passando.” (Aluno 1).

Esses relatos mostram o quanto o início da prática docente pode ser desafiador e cheio de sentimentos misturados. A rotina de planejar oficinas, a insegurança diante dos conteúdos e a falta de tempo por causa da graduação revelam o tamanho da adaptação. Ao mesmo tempo, aparece a dificuldade de se comunicar com professores já experientes e diretores, marcada pela vergonha e pelo receio de não estar à altura. Mas também fica claro que, com o passar do tempo, esses obstáculos



foram sendo vencidos, e a confiança foi crescendo. É um retrato importante de uma das funções da extensão universitária, que é o extensionista poder se colocar no papel de educador, enfrentando medos e descobrindo forças e habilidades ao longo do processo.

Discussão

Os primeiros resultados do projeto **“Diálogos Educacionais: Fortalecendo a Gestão Escolar”** mostram que a formação continuada de gestores ganha força quando é pensada de forma constante e dialógica, conectando-se diretamente aos desafios do cotidiano escolar. Através de rodas de conversa e oficinas, foi possível aproximar diferentes realidades e colocar as práticas de gestão em perspectiva. Isso reforça a ideia de que formar um profissional não é apenas transmitir conteúdo, mas criar espaços para refletir sobre o fazer e construir conhecimento coletivamente.

Apostar em estratégias participativas foi fundamental para que os gestores pudessem trocar experiências e pensar em soluções reais para suas instituições. Esse caminho conversa com o que propõem autores como Nóvoa (1992) e Imbernón (2010), que defendem uma formação que respeite o contexto e as necessidades de quem está no chão da escola. Como sugerem Hargreaves e Fullan (2012), o desenvolvimento profissional acontece de verdade quando há abertura para o aprendizado coletivo e a construção de respostas comuns a problemas compartilhados.

Em municípios menores, esse suporte se mostra ainda mais vital. Notamos que gestores de redes reduzidas muitas vezes lidam sozinhos com uma sobrecarga de funções, equilibrando demandas técnicas, administrativas e pedagógicas sem o apoio necessário. Criar esses espaços de diálogo ajuda a romper o isolamento da função e amplia o repertório de atuação, indo ao encontro das reflexões de Lück (2000, 2009), Libâneo (2001) e Paro (2001) sobre uma gestão escolar que seja, acima de tudo, educativa e participativa.

A aproximação entre gestores de diferentes municípios também constitui um resultado relevante do projeto. O intercâmbio de experiências possibilitou que situações particulares fossem analisadas coletivamente, permitindo a identificação de problemas comuns e de diferentes estratégias para enfrentá-los. Esse movimento pode ser compreendido como uma forma de fortalecimento do capital profissional dos participantes, na medida em que conhecimentos e experiências individuais passam a integrar um repertório coletivo. Mais do que a aquisição de novos conteúdos, a formação parece ter favorecido processos de reflexão compartilhada, nos quais os participantes puderam confrontar suas práticas com outras experiências e com referenciais teóricos relacionados à gestão educacional.

Os resultados também evidenciam a contribuição da extensão universitária para a aproximação entre universidade e Educação Básica. A participação dos estudantes extensionistas nas atividades possibilitou o contato direto com situações concretas da gestão escolar, ampliando a compreensão acerca da complexidade dos processos educativos e das condições que interferem na implementação de políticas e práticas educacionais. Nesse sentido, a experiência extensionista ultrapassa uma perspectiva de aplicação de conhecimentos produzidos na universidade, constituindo-se também como espaço de aprendizagem e de produção de novos conhecimentos a partir das demandas apresentadas pelas escolas. Essa dinâmica reforça o papel da extensão como elemento articulador entre formação acadêmica, produção científica e realidade social.

Entretanto, os achados também revelam limitações importantes para a consolidação de processos permanentes de formação continuada. A sobrecarga de trabalho dos gestores, as dificuldades de deslocamento, as mudanças nas equipes escolares e a dificuldade de conciliar os horários das atividades formativas





constituíram obstáculos à participação contínua. No âmbito da própria organização do projeto, também foram identificados desafios relacionados à compatibilização dos horários dos encontros com os extensionistas e à adequação das atividades aos recursos financeiros disponíveis. Tais limitações indicam que a efetividade de programas de formação continuada não depende exclusivamente da qualidade das propostas pedagógicas, mas também das condições objetivas oferecidas aos profissionais para sua participação.

Essa constatação é particularmente relevante porque evidencia que a formação continuada não pode ser compreendida como responsabilidade individual do gestor. Embora o desenvolvimento profissional dependa do envolvimento dos participantes, sua continuidade exige condições institucionais que assegurem tempo, recursos, acompanhamento e suporte técnico. Nesse sentido, os resultados dialogam com Dourado (2007) e Imbernón (2010), ao apontarem para a necessidade de políticas e condições de trabalho que possibilitem a consolidação da formação como componente permanente da atuação profissional.

Outro elemento a ser considerado é que os resultados apresentados são parciais e decorrem de uma experiência formativa em desenvolvimento. Dessa forma, não é possível afirmar, neste momento, que as ações

realizadas tenham produzido mudanças permanentes na cultura organizacional das escolas ou impactos mensuráveis sobre os resultados educacionais. O que os dados permitem identificar são indícios de ampliação das oportunidades de diálogo, reflexão e troca de experiências entre os profissionais envolvidos. Estudos posteriores poderão aprofundar essa análise mediante o acompanhamento longitudinal das ações desenvolvidas e a utilização de indicadores capazes de verificar possíveis mudanças nas práticas de gestão.

Considerando o conjunto dos achados, o projeto “Diálogos Educacionais” apresenta-se como uma experiência com potencial para contribuir para o fortalecimento da formação continuada de gestores escolares nos municípios de Aperibé, Santo Antônio de Pádua, Miracema e Palma. Entretanto, seus resultados sugerem que a sustentabilidade de iniciativas dessa natureza depende da articulação entre formação, acompanhamento e políticas institucionais de apoio à gestão. A continuidade do projeto poderá, portanto, ampliar as oportunidades de desenvolvimento profissional e possibilitar a construção de indicadores que permitam avaliar de maneira mais sistemática seus efeitos sobre as práticas de gestão e sobre a cultura institucional das escolas participantes.

Referências

- ALARCÃO, Isabel. *Escola reflexiva e nova racionalidade*. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- CURY, Carlos Roberto Jamil. *Políticas educacionais no Brasil*. São Paulo: Cortez, 2001.
- DOURADO, Luiz Fernandes. *Gestão democrática da educação: atuais tendências, novos desafios*. Educação & Sociedade, Campinas, v. 28, n. 100 (especial), p. 1.135–1.157, 2007.
- FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- FULLAN, Michael. *The new meaning of educational change*. New York: Teachers College Press, 2001.
- HARGREAVES, Andy; FULLAN, Michael. *Professional capital: transforming teaching in every school*. New York: Teachers College Press, 2012.
- IMBERNÓN, Francisco. *Formação docente e profissional: formar-se para a mudança e*





- a incerteza*. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2010.
- LIBÂNEO, José Carlos. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Petrópolis: Vozes, 2001.
- LÜCK, Heloísa. *Ação integrada da escola: gestão educacional e projetos de trabalho*. Petrópolis: Vozes, 2000.
- LÜCK, Heloísa. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis: Vozes, 2009.
- NÓVOA, António (Org.). *Os professores e a sua formação*. Lisboa: Dom Quixote, 1992.
- PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Cortez, 2001.
- PARO, Vitor Henrique. *Administração escolar: introdução crítica*. 17. ed. São Paulo: Cortez, 2012.
- VEIGA, Ilma Passos Alencastro. *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. 19. ed. Campinas: Papirus, 2002.