

# REFLEXÕES *Democráticas*

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Gabriella Galvagna Demarco  
Sandra Simone Hopner Pierozan

Recurso Formativo Dialógico:

# REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Produto educacional resultante da pesquisa de dissertação de  
mestrado do Programa de Pós Graduação Profissional em  
Educação intitulada como:

“GESTÃO DEMOCRÁTICA:  
CONCEPÇÕES TEÓRICAS NA FORMAÇÃO DOS GESTORES  
ESCOLARES DA REDE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL”

## Expediente

Diretor da UFFS Campus Erechim, RS  
Luís Fernando Santos Corrêa da Silva

Coordenadora Acadêmica da UFFS Campus Erechim, RS  
Cherlei Marcia Coan

Coordenador do Programa de Pós-Graduação Profissional em Educação (PPGE)  
Almir Paulo dos Santos

Professora Orientadora da Pesquisa  
Sandra Simone Hopner Pierozan

Pesquisador Principal  
Gabriella Galvagna Demarco

Apoio para a pesquisa  
Secretaria Corpo docente do Curso de Mestrado em Educação da UFFS  
Campus Erechim

## Ficha catalográfica

CIP – Catalogação na Publicação

---

D372r

Demarco, Gabriella Galvagna

Reflexões democráticas para formação de diretores escolares.

[livro eletrônico]/ Gabriella Galvagna Demarco, Sandra Simone

Hopner Pierozan / – Erechim, RS: Ed. dos autores, 2025.

PDF

Bibliografia.

ISBN 978-65-989246-7-6

1. Gestão Democrática. 2. Gestão Escolar. 3. Formação de  
Diretores Escolares. I. Pierozan, Sandra Simone Hopner II.

Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

CDD: 370



## *Sumário*

Apresentação .....	5
Objetivos do Recurso .....	7
Quanto ao material .....	8
Sugestão de utilização do recurso .....	9
Fichas .....	10
Local para armazenamento das fichas .....	22
Reflexões “finais” quanto ao recurso formativo .....	23
Referências .....	24

## Apresentação

O Mestrado Profissional em Educação (MPE) tem como objetivo a formação de “alguém que, no mundo profissional externo à academia, saiba localizar, reconhecer, identificar e, sobretudo, utilizar a pesquisa de modo a agregar valor à suas atividades, sejam estas de interesse mais pessoal ou mais social” (Ribeiro, 2005, p. 15), oportunizando ao pesquisador a realização de análises sobre os contextos nos quais se insere, em meio a estudos teóricos e à construção de dados. Esse movimento contribui não apenas para a formação do profissional docente, mas também para o fortalecimento das comunidades às quais esse profissional pertence.

O MPE tem como uma de suas características essenciais o desenvolvimento de um produto educacional voltado à intervenção no locus investigado, buscando, de certo modo, responder às problemáticas inicialmente identificadas. Como destacam Sartori e Pereira (2019, p. 30), esse produto é parte de um esforço de intervenção, “ainda que não realizado diretamente. Sem um diagnóstico de qualidade, dificilmente poderemos avançar no enfrentamento dos problemas que nos desafiam como educadores(as)”, especialmente quando já se compreende de forma mais concreta aquilo que se busca conhecer.

Nesse sentido, o produto aqui apresentado emerge do entrelaçamento entre experiências profissionais, inquietações formativas e vivências investigativas da pesquisadora. É fruto das reflexões desenvolvidas nos componentes curriculares do Programa de Pós-Graduação Profissional em Educação (PPGPE), das escutas aos relatos de diretores(as) escolares participantes da pesquisa de campo, e dos diálogos estabelecidos em grupos de estudo, formações continuadas e redes de apoio profissional. Acredita-se na potência das práticas formativas dialógicas e coletivas como base para uma gestão escolar democrática e comprometida com a transformação social.

Historicamente, a formação continuada dos profissionais da educação é um elemento fundamental para a construção de práticas pedagógicas e de gestão que promovam a democratização das escolas públicas. Entendê-la como processo permanente e dinâmico é reconhecer que o aprendizado se dá na interação entre ação (prática) e reflexão (teórica e experiencial). Nesse sentido, o movimento ação-reflexão-ação, proposto por teóricos da educação crítica como Freire (2001, p. 39), ao afirmar que “[...] o importante é que a reflexão seja um instrumento dinamizador entre teoria e prática”, fundamenta esta proposta.

A reflexão crítica orienta a formação como espaço de problematização da prática cotidiana, de construção coletiva de sentidos e de elaboração conjunta de alternativas frente aos desafios enfrentados. A troca de experiências entre profissionais emerge como estratégia potente para a ampliação do repertório, o fortalecimento de vínculos e a criação de uma rede de apoio que favorece a inovação, a autonomia e a resistência às práticas autoritárias.

“A formação potente e de forma continuada dos gestores e educadores é fator primordial para que este crescimento pessoal, profissional e educacional ocorra de maneira conjunta” (Demarco, 2023, p. 35). Reconhecendo o valor do saber construído na experiência, esta proposta parte da compreensão de que a formação profissional se sustenta na articulação entre teoria e prática, na valorização dos contextos e na promoção de uma postura ética, crítica e politicamente comprometida.

Nesse cenário, o professor, enquanto gestor,

“deverá ter os conhecimentos necessários para dar sustentação ao educador e compreender como este espaço se constrói em um ambiente propulsor de aprendizado, onde a participação, o diálogo, a discussão, a autonomia, possa estar presente nas ações da gestão e nas relações de toda a escola, num exercício de liberdade com responsabilidade” (Libâneo, 2005, p. 331).

Assim, este recurso formativo tem como intencionalidade fomentar processos reflexivos e coletivos que contribuam para a construção de uma gestão escolar mais democrática, participativa e humanizada. Propõe-se, portanto, como instrumento que potencializa a formação dialógica e crítica por meio da problematização de situações reais da gestão escolar, estimulando o diálogo, a escuta ativa e a construção compartilhada do conhecimento.

O recurso é composto por fichas de dilemas reflexivos, organizadas a partir de situações-problema vivenciadas nas escolas públicas e de questões norteadoras que mobilizam a análise crítica, o debate coletivo e a busca por caminhos éticos e possíveis. Direcionado especialmente a diretores escolares em exercício ou em formação, o material visa fortalecer uma prática gestora comprometida com os princípios da educação democrática.

## Objetivos do recurso

Este recurso pedagógico é voltado à formação de diretores, vice-diretores, professores e acadêmicos interessados em refletir criticamente sobre os sentidos e desafios da gestão escolar pública. Seu propósito é contribuir para a constituição de uma prática formativa comprometida com os princípios da gestão democrática, por meio da problematização dos dilemas, tensões e escolhas cotidianas que atravessam a atuação dos sujeitos gestores.

Diante de um cenário marcado por políticas educacionais de viés neoliberal, o qual frequentemente reduzem a função da gestão a aspectos técnicos e burocráticos, torna-se urgente fortalecer espaços formativos que recuperem o sentido ético, coletivo e político da direção escolar democrática. Este recurso propõe-se, assim, a provocar questionamentos, ampliar olhares e favorecer processos de escuta, diálogo e tomada de decisão compartilhada, reconhecendo a complexidade que envolve a condução de uma escola pública.

Nesse horizonte, os objetivos traçados à apresentação deste recurso formativo são:

- Promover a formação reflexiva de gestores escolares, a partir de situações que convidem à análise crítica da prática;
- Estimular o diálogo e o debate em espaços formativos, valorizando a troca de experiências e saberes entre seus atores;
- Trabalhar a tomada de decisão ética e democrática, ancorada na escuta da comunidade e no respeito à diversidade;
- Valorizar a complexidade da prática educativa, considerando as contradições e ambiguidades que a atravessam;
- Articular teoria e prática a partir de contextos reais, potencializando a construção coletiva de caminhos para uma gestão mais humana, crítica e transformadora.

Mais do que oferecer respostas prontas, o recurso convida à reflexão situada e à resistência pedagógica, reconhecendo cada sujeito como autor e coautor de sua prática e de sua formação.

## Quanto ao material

As fichas de dilemas compõem um recurso formativo dialógico, inspirado na pedagogia crítica, que visa provocar reflexões sobre os desafios reais enfrentados no cotidiano da gestão escolar nas escolas públicas. Cada ficha apresenta um dilema vivenciado por gestores e equipes escolares, partindo de situações comuns, porém complexas, que exigem análise ética, política e pedagógica.

### Estrutura das “Fichas de Dilemas”

O recurso contém 36 fichas de dilemas, onde cada uma é composta por dois elementos integrados:

1- Situação-problema - organizada em um pequeno texto narrativo, que apresenta um dilema possivelmente vivenciado por uma equipe gestora. A situação é escrita de forma contextualizada, sem indicar soluções, permitindo múltiplas interpretações e conexões com a prática dos participantes.

Esses dilemas podem envolver:

- Democracia e autoritarismo na gestão
- Uso dos recursos e pressões burocráticas
- Conflitos pedagógicos e prioridades da escola
- Inclusão, diversidade e desigualdades

2- Pergunta reflexiva - apresentada com um ou mais questionamento aberta que convida os participantes da vivência à análise crítica da situação apresentada, estimulando o posicionamento ético e a escuta ativa dos pares. A pergunta não busca respostas únicas, mas o reconhecimento da complexidade e a construção de alternativas.

Ela mobiliza questões como:

- Qual o papel do gestor diante dessa situação?
- Como garantir escuta, diálogo e participação?
- Que princípios democráticos estão em jogo?
- Que tensões essa situação revela?

### Nota:

As fichas de dilemas foram elaboradas com apoio da ferramenta ChatGPT (OpenAI, 2025) como recurso auxiliar na organização textual e pedagógica. A autoria e curadoria crítica do conteúdo são de responsabilidade da pesquisadora.

## *Sugestão de utilização do recurso*

Este recurso pode ser utilizado em contextos formativos diversos, como encontros pedagógicos, rodas de conversa, reuniões de estudo, cursos de formação continuada ou momentos de planejamento coletivo. A proposta valoriza o diálogo, a escuta e a construção compartilhada de saberes a partir da prática.

A seguir, duas formas de aplicação:

### 1- Leitura e discussão em grupo das fichas:

- Os participantes podem ser organizados em grande grupo ou pequenos grupos.
- Uma pessoa sorteia ou escolhe uma ficha, que apresenta uma situação-problema e uma pergunta reflexiva associada.
- O grupo realiza a leitura e inicia uma discussão livre e dialógica, conectando o dilema com experiências reais, desafios vivenciados e princípios da gestão democrática.
- Ao final da discussão, é feito um registro coletivo (em folha, cartaz, quadro ou recursos virtuais) com os principais aprendizados, questionamentos ou compromissos gerados a partir da reflexão.

### 2- Criação de novas fichas pelos educadores:

- Após o uso das fichas já apresentadas, os educadores podem ser convidados a elaborar suas próprias fichas de dilemas, com base em situações reais ou verossímeis vivenciadas em suas escolas.
- A proposta pode ser realizada individualmente ou em duplas/grupos, incentivando a partilha de experiências e a escuta sensível.
- Cada nova ficha deve conter, um pequeno texto narrativo com a situação-problema e uma pergunta reflexiva aberta, que convide ao diálogo.
- As fichas criadas podem ser compartilhadas com o grupo, debatidas e incorporadas ao conjunto do recurso, ampliando sua potência formativa e fortalecendo o sentimento de autoria e pertencimento dos participantes ao processo.

## Fichas 1 a 6 - Frente

### Situação

A supervisora da Secretaria solicita que você reforce a "meta de rendimento" com os professores, enfatizando a necessidade de "melhoria nos resultados" e maior "comprometimento com a aprendizagem". No entanto, parte da equipe está sobrecarregada, lidando com adoecimento emocional e demandas familiares.

### Reflexão

Quais vozes estão sendo consideradas ou silenciadas nesse pedido? Que tipo de escola esse discurso sustenta?

### Situação

O conselho escolar foi constituído com nomes indicados, sem eleição. Você sente que há pouco envolvimento da comunidade nas decisões da escola. Como incentivar a participação real sem esbarrar em desinteresse ou conflitos locais?

### Reflexão

Que estratégias poderiam democratizar os espaços de decisão? Quem precisa ser convocado e escutado?

### Situação

Uma professora de anos iniciais, com muita escuta das crianças, propõe reorganizar os horários das aulas. Sua ideia é desconsiderada pela coordenação sob o argumento de que "o sistema não permite".

### Reflexão

Quem define as práticas pedagógicas na escola? Que resistências são possíveis dentro dos limites do sistema?

### Situação

A mantenedora propõe premiar escolas com melhores IDEBs. Você sabe que isso pode gerar competitividade e reforçar desigualdades entre escolas com diferentes realidades.

### Reflexão

O que está por trás da ideia de meritocracia na educação? Que outras formas de reconhecer o trabalho escolar são possíveis?

### Situação

Um estudante com dificuldades de aprendizagem é considerado "caso perdido" por parte da equipe. Pressionado por resultados, você é cobrado a priorizar alunos com chance de "sucesso rápido".

### Reflexão

Que concepção de aprendizagem está orientando essas decisões? Como agir com ética frente a essas exclusões?

### Situação

Durante uma reunião pedagógica, uma professora tenta relatar uma situação de racismo vivida na escola. O gestor pede que ela "deixe para outro momento".

### Reflexão

De que formas a gestão pode abrir espaço real para temas urgentes como as discriminações no contexto escolar?

## Fichas 1 a 6 - Verso



# REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico



# REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico



# REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico



# REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico



# REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico



# REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico



## Fichas 7 a 12 - Frente

### Situação

A escola recebe um projeto da mantenedora com roteiro fechado e datas já definidas. Não houve diálogo com a equipe escolar. E há preocupações de como adaptar o projeto à realidade local sem ser penalizado.

### Reflexão

Qual o papel do gestor diante de imposições da rede? Como mediar sem apagar a identidade da escola?

### Situação

Um grupo de pais pede que a escola “seja mais rígida”, inclusive com uso de uniforme e fila. A direção sente-se pressionada a assumir uma postura disciplinadora.

### Reflexão

Que tipo de autoridade a escola quer exercer? Como lidar com a expectativa por disciplina autoritária?

### Situação

Um professor em início de carreira enfrenta dificuldades com a turma, mas evita procurar ajuda. A gestão tem medo de parecer autoritária se intervir.

### Reflexão

Como a gestão pode criar redes de apoio sem controlar as práticas docentes?

### Situação

Em reuniões escolares, a maioria das famílias não comparece. Parte da equipe culpa os pais por “não se interessarem”. Você precisa repensar estratégias de envolvimento.

### Reflexão

Como repensar o conceito de “família participativa”? Que barreiras invisíveis podem estar afastando os responsáveis?

### Situação

A diretora anterior era temida. A equipe ainda carrega medo de represálias e mantém uma postura submissa. Há preocupações quanto a como reconstruir laços e confiança sem parecer “frágil”.

### Reflexão

Como equilibrar autoridade e diálogo? Que práticas fortalecem relações democráticas?

### Situação

Uma aluna com deficiência é constantemente excluída das atividades e ignorada pelos colegas. A equipe escolar percebe, mas evita comentar. Ninguém se responsabiliza.

### Reflexão

Qual é o papel do gestor frente a violências simbólicas? O que significa acolher no espaço escolar?

## Fichas 7 a 12 - Verso



### REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico



### REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico



### REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico



### REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico



### REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico



### REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico

## Fichas 13 a 18 - Frente

### Situação

A mantenedora exige o preenchimento de vários relatórios online com cronograma pré-estabelecido. Os gestores estão sobrecarregados e sem apoio técnico.

### Reflexão

Que tipo de trabalho é invisibilizado pelas exigências burocráticas? O que pode ser priorizado?

### Situação

A mantenedora define que todas as escolas da rede devem seguir um currículo padronizado. Os professores sentem que isso engessa a criatividade.

### Reflexão

Como lidar com prescrições curriculares sem apagar as vozes dos educadores e das comunidades?

### Situação

Uma professora denuncia que foi pressionada por um supervisor a “aceitar tudo” para manter seu cargo. Você é convocada a “averiguar”, mas teme consequências políticas. .

### Reflexão

Como proteger os educadores e manter a integridade ética da gestão?

### Situação

A escola é convidada a aderir a um novo programa pedagógico. A proposta é interessante, mas não há tempo para formação e planejamento.

### Reflexão

Quais são os limites reais da gestão escolar? Como dizer “não” sem se isolar da rede?

### Situação

Um grupo de estudantes quer criar um grêmio e debater temas como racismo, sexualidade e desigualdades sociais. No entanto, parte da comunidade é contra esse movimento.

### Reflexão

Que escutas a escola precisa garantir? Como fortalecer a participação estudantil de forma crítica?

### Situação

Em uma reunião, o supervisor afirma: “a escola tem que funcionar como uma empresa”. Você se vê diante de uma lógica que não condiz com sua visão.

### Reflexão

Quais são os riscos da lógica empresarial na educação pública? Como confrontar esses discursos?

## Fichas 13 a 18 - Verso



# REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico



# REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico



# REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico



# REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico



# REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico



# REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico

## Fichas 19 a 24 - Frente

### Situação

Você descobre que a eleição da direção da escola foi marcada por alianças com políticos locais. Agora sente-se cobrada a “retribuir apoios”.

### Reflexão

Como manter a ética e a autonomia na gestão de escolas públicas diante de pressões políticas?

### Situação

A mantenedora envia formações e materiais voltados apenas para contextos urbanos. Sua escola, no meio rural/indígena, se sente esquecida.

### Reflexão

Como trazer a realidade local para o centro do planejamento? Que resistências são possíveis?

### Situação

Um grupo de professores pede uma reunião para discutir as condições de trabalho. A agenda da escola está cheia. Adiar ou acolher?

### Reflexão

O que a escola comunica quando adia a escuta? O que pode ser reorganizado para garantir esse espaço?

### Situação

Um estudante apresenta frequentemente com sinais de negligência. A equipe está insegura quanto a acionar o Conselho Tutelar.

### Reflexão

Qual o papel da gestão diante de situações de violação de direitos? Como agir de forma protetiva?

### Situação

Um professor propõe uma atividade com viés religioso em um evento da escola. Alunos de outras crenças se sentem desconfortáveis.

### Reflexão

Como a gestão pode mediar conflitos envolvendo fé, cultura e laicidade da escola pública?

### Situação

Um programa governamental premia os “melhores professores” com bônus. A iniciativa divide a equipe.

### Reflexão

Como esse tipo de política afeta o trabalho coletivo? Que outras formas de valorização podem ser discutidas?

## Fichas 19 a 24- Verso



### REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico



### REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico



### REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico



### REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico



### REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico



### REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico

## Fichas 25 a 30 - Frente

### Situação

Um grupo de professores afirma que “a direção decide tudo sozinha”.

Você não se enxerga assim, mas reconhece que a comunicação pode melhorar.

### Reflexão

Como construir práticas mais participativas na tomada de decisão? Onde a escuta pode ser ampliada?

### Situação

Os índices de aprendizagem da sua escola caíram. Você é chamado a explicar e apresentar um plano de “recuperação imediata”.

### Reflexão

Como enfrentar as cobranças por resultados? Que tipo de aprendizagem e formação tem sido apresentada nesses contextos?

### Situação

A escola recebe monitores educacionais de empresa privada para apoio pedagógico. A direção não foi consultada.

### Reflexão

Que impactos essa política tem na autonomia e no vínculo comunitário da escola?

### Situação

O Projeto Político Pedagógico da escola não é revisitado há anos. A maioria da equipe desconhece seu conteúdo, e as decisões são tomadas sem referência a ele. Você percebe que o PPP perdeu sua função orientadora e deseja mobilizar a comunidade para reativar esse documento coletivo.

### Reflexão

Como reaproximar a equipe do PPP e resgatar seu papel como guia democrático da ação pedagógica e institucional?

### Situação

Em uma roda de conversa entre educadores, você se surpreende com quanto aprende ao ouvir relatos de desafios e conquistas vividos por colegas. Percebe que muitas das situações são semelhantes às da sua escola.

### Reflexão

Que potência existe na partilha de experiências entre esses profissionais?

### Situação

Após participar dos encontros formativos, você se vê atravessado por relatos, leituras e debates que colocam em xeque antigas certezas. Percebe que seu modo de agir na gestão pode reproduzir práticas autoritárias ou silenciar vozes importantes.

### Reflexão

Que compromissos ético-políticos emergem para sua prática gestora a partir dessa experiência formativa?

## Fichas 25 a 30 - Verso



### REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico



### REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico



### REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico



### REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico



### REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico



### REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico



## Fichas 31 a 36 - Frente

### Situação

Um recurso financeiro foi repassado à escola para manutenção da estrutura física. A direção decide, sozinha, investir todo o valor na pintura da fachada. Na reunião do Conselho Escolar, alguns membros questionam por que não foram consultados, já que havia demandas urgentes de acessibilidade e segurança nos banheiros.

### Reflexão

Como garantir o uso democrático e transparente dos recursos escolares?

### Situação

Durante uma visita técnica, a supervisora questiona a ausência de prestação de contas de um repasse feito no semestre anterior. A nova equipe diretiva alega não ter recebido orientações claras da gestão anterior e enfrenta dificuldade para localizar documentos e notas fiscais. Parte da equipe sugere "deixar quieto" para evitar desgaste.

### Reflexão

Qual o papel da gestão na transparência e continuidade da administração dos recursos públicos?

### Situação

A escola recebeu verba para compra de materiais pedagógicos. Alguns professores querem investir em livros de literatura e jogos didáticos; outros defendem a compra de uma nova TV para a sala dos professores. A direção hesita em tomar partido e propõe uma votação rápida, sem debate prévio.

### Reflexão

Como conciliar interesses diversos na gestão de recursos, garantindo escuta, prioridade pedagógica e justiça na decisão?

### Situação

Durante a elaboração do último PPP, a direção decidiu elaborar o documento sem consulta ampla à comunidade escolar, acreditando que isso garantiria agilidade e objetividade. Agora, muitos professores e famílias se sentem alheios às metas e princípios ali estabelecidos.

### Reflexão

De que forma o processo participativo na construção do PPP fortalece a gestão democrática da escola?

### Situação

Mesmo com um PPP atualizado, a equipe não o utiliza como referência nas reuniões pedagógicas e nas tomadas de decisão cotidianas. O documento fica guardado e pouco dialoga com os desafios reais da escola..

### Reflexão

Como garantir que o PPP seja incorporado e influencie efetivamente a prática escolar diária?

### Situação

A equipe gestora enfrenta muitas demandas administrativas e pedagógicas e reclama da falta de tempo para participar dos encontros formativos. Muitos justificam que a rotina apertada não permite se dedicar à formação continuada.

### Reflexão

Como articular a rotina escolar para garantir espaço efetivo para a formação continuada da equipe?

## Fichas 31 a 36 - Verso



# REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico



# REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico



# REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico



# REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico



# REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico



# REFLEXÕES Democráticas

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico

*Local para armazenamento das fichas*

COLE ESTA ABA COM COLA  
OU FITA DUPLA FACE.



# REFLEXÕES *Democráticas*

PARA FORMAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Recurso  
Formativo  
Dialogico



Recurso Formativo Dialogico:

# REFLEXÕES *Democráticas*

PARA ATUAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES

Produto educacional resultante da pesquisa de dissertação de mestrado do Programa de Pós Graduação Profissional em Educação intitulada como:

"GESTÃO DEMOCRÁTICA:

CONCEPÇÕES TEÓRICAS NA FORMAÇÃO DOS GESTORES ESCOLARES DA REDE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL"

Gabriella Galvagna Demarco  
Sandra Simone Hopner Pierozan

2025

✂️ CORTE NAS LINHAS RETAS E FAÇA  
DOBRAS  
NAS LINHAS PONTILHADAS.

## Reflexões “finais” quanto ao recurso formativo

Este recurso formativo dialógico se propõe como um convite à escuta, ao pensamento crítico e à reconstrução permanente da prática gestora. Ao apresentar dilemas reais e situados do cotidiano escolar, as fichas não buscam oferecer soluções prontas, mas sim provocar novas inquietações e reflexões em encontros entre sujeitos que atuam, ou se preparam para atuar, em instituições de ensino público.

Acredita-se que a formação de professores, consequentemente qualificar gestores escolares, interessados na construção de uma gestão democrática exige processos contínuos, colaborativos e enraizados na realidade concreta do contexto histórico social de suas comunidades. Nesse sentido, as fichas de dilemas funcionam como caminhos para a reflexão de suas práticas, capazes de desnaturalizar rotinas, iluminar tensões e abrir espaço para a construção compartilhada de possibilidades.

Ao estimular o diálogo sobre temas muitas vezes silenciados, como a exclusão, o autoritarismo, a disputa de interesses, a ausência de escuta e a instrumentalização da gestão, este recurso reafirma a importância da formação como ato político e ético, profundamente vinculado ao compromisso com a equidade, a justiça e a emancipação dos sujeitos.

A potência do material reside justamente em sua simplicidade e flexibilidade: pode ser adaptado a diferentes contextos, grupos e formatos, mas sempre com a premissa de que toda prática pode ser refletida, recriada e transformada. Assim, espera-se que estas fichas inspirem novas perguntas, fortaleçam redes de apoio entre educadores e contribuam para a construção de escolas mais dialógicas, participativas e humanas. Afinal, “ninguém caminha sem aprender a caminhar, sem aprender a fazer o caminho caminhando, refazendo e retocando o sonho pelo qual se pôs a caminhar” (Paulo Freire, 1992, p. 155). Que este material possa ser parte viva desse caminho formativo.

## Referências

DEMARCO, G. G. O papel do coordenador pedagógico da primeira infância. 2022. 53 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Pedagogia) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Erechim, 2022. Orientadora: Sandra Simone Höpner Pierozan.

FREIRE, P. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. 20. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.

FREIRE, P. Pedagogia da esperança: um reencontro com a pedagogia do oprimido. São Paulo: Paz & Terra, 1992.

LIBÂNEO, J. C. Educação escolar: políticas, estruturas e organização. São Paulo: Cortez, 2005.

RIBEIRO, R. J. O mestrado profissional na política atual da Capes. Revista Brasileira de Pós-Graduação, v. 2, n. 4, p. 8-15, 2005.

SARTORI, J.; PEREIRA, T. I. (orgs.). A construção da pesquisa no mestrado profissional em educação. Porto Alegre: Cirkula, 2019.