

## GESTÃO ESCOLAR DEMOCRÁTICA: EXTENSÃO COMO FERRAMENTA PARA A FORMAÇÃO CONTINUADA

Mônica de Souza Trevisan<sup>1</sup>

Pabriciana Aparecida Firmino dos Santos<sup>2</sup>

Cátia Keske<sup>3</sup>

### RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de analisar os resultados de um curso de formação para gestores escolares ofertado no município de Panambi, região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, para professores da Rede Municipal de Ensino. O curso foi organizado no formato de um projeto de extensão com o propósito de promover a formação continuada para professores com interesse em compor equipes gestoras nas escolas. O objetivo da formação foi promover espaços de reflexão e discussão sobre a gestão escolar, visando à compreensão das principais legislações que fundamentam a gestão democrática, bem como abordar temas correlatos envolvendo os desafios enfrentados pela escola pública, como gestão administrativa, pedagógica e financeira, inclusão e educação para a diversidade. Promoveu-se um curso de extensão com um total de 30h, em formato híbrido, para 99 professores participantes, incluindo temáticas diversificadas como Educação das Relações Étnico-Raciais, resolução de conflitos e cultura da paz, gestão de pessoas, funcionamento do Sistema Municipal de Ensino, financiamento da Educação Básica e programas. Finalizado o curso, os participantes realizaram uma avaliação de análise de estudos de caso que era parte do critério para a aprovação. Após todas as etapas concluídas, os professores foram convidados a responder um questionário elaborado no Google Formulários contendo 5 perguntas entre abertas e fechadas, que avaliam o curso. A metodologia consistiu na análise qualitativa de 46 respostas obtidas com este questionário, trazendo a síntese dos resultados desse processo formativo. Considera-se a importância de desenvolver a formação continuada de gestores, que se fortalece quando esse processo é demandado pelas próprias redes escolares, bem como valoriza-se a efetiva participação e avaliação positiva da proposta realizada, no sentido de considerar a importância da gestão democrática como princípio de ação e afirmar que as temáticas estavam ao encontro dos desafios vivenciados na escola.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar Democrática, Formação Continuada, Cotidiano da escola.

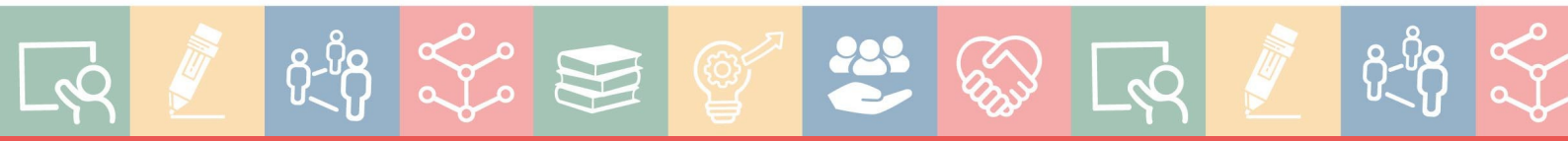
### INTRODUÇÃO

A gestão escolar democrática constitui-se como princípio estruturante da educação pública brasileira, é assegurada na Constituição Federal de 1988, que estabelece como

<sup>1</sup> Doutora em Educação (UFSM), Docente da Educação Básica, Técnica e Tecnológica no Instituto Federal Farroupilha Campus Panambi - IFFar Campus Panambi, [monica.trevisan@iffarroupilha.edu.br](mailto:monica.trevisan@iffarroupilha.edu.br)

<sup>2</sup> Licencianda do Curso de Ciências Biológicas do Instituto Federal Farroupilha Campus Panambi - IFFar Campus Panambi, - RS, [pabriciana.77629@aluno.iffar.edu.br](mailto:pabriciana.77629@aluno.iffar.edu.br)

<sup>3</sup> Doutora em Educação nas Ciências, Docente da Educação Básica, Técnica e Tecnológica no Instituto Federal Farroupilha Campus Panambi - IFFar Campus Panambi, [catia.keske@iffarroupilha.edu.br](mailto:catia.keske@iffarroupilha.edu.br)



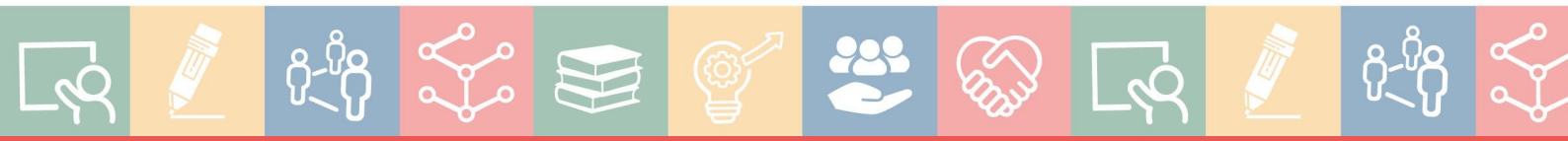
princípio do ensino a “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (Brasil, 1988, art. 206, VI). Esse princípio é reafirmado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394/1996), ao determinar que os sistemas de ensino devem garantir normas de gestão democrática com participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar (Brasil, 1996, art. 14).

O Plano Nacional de Educação (Lei nº 13.005/2014), em sua Meta 19, reforça a necessidade de assegurar condições para a efetivação da gestão democrática, associando-a à participação da comunidade escolar e a critérios técnicos de mérito e desempenho para escolha de dirigentes escolares (Brasil, 2014). Em âmbito municipal, o Plano Municipal de Educação de Panambi (Panambi, 2015) reafirma a importância da gestão democrática como estratégia para a qualificação da educação pública local, articulando-a à valorização dos profissionais e à formação continuada. De igual modo, a legislação municipal que regulamenta a gestão democrática no Sistema Municipal de Ensino estabelece princípios como participação, transparência e corresponsabilidade na organização das instituições escolares.

No campo teórico, Paro (2015, p. 32) destaca que “a gestão democrática implica a partilha efetiva do poder e a participação consciente dos sujeitos no processo decisório da escola”, evidenciando sua relação direta com a qualidade social da educação. Para o autor, a democratização da gestão ultrapassa mecanismos formais e exige envolvimento real da comunidade escolar. Na mesma perspectiva, Lück (2000, p. 29) afirma que a gestão educacional constitui processo dinâmico que demanda liderança, articulação e mobilização de pessoas para a consecução dos objetivos educacionais, requerendo formação específica e contínua para o exercício qualificado da função.

Considerando o arcabouço legal e teórico que fundamenta a gestão democrática, evidencia-se a importância da formação continuada como estratégia para o fortalecimento da atuação dos profissionais que assumem funções gestoras. Nesse contexto, foi desenvolvido o curso de extensão “Gestão Democrática: Desafios para o Cotidiano Escolar”, ofertado no município de Panambi, região noroeste do Rio Grande do Sul, destinado a professores da Rede Municipal de Ensino interessados em compor equipes gestoras.

A formação, com carga horária de 30 horas, foi organizada em formato híbrido e contemplou temáticas relacionadas à gestão administrativa, pedagógica e financeira, Educação das Relações Étnico-Raciais, resolução de conflitos e cultura da paz, gestão de pessoas, funcionamento do Sistema Municipal de Ensino e financiamento da Educação Básica. Ao término do curso, os participantes realizaram avaliação por meio da análise de



estudos de caso e responderam a um questionário composto por questões abertas e fechadas, instrumento que subsidiou a análise dos resultados apresentados neste estudo.

O presente trabalho tem como objetivo analisar os resultados de um curso de formação para gestores escolares ofertado no município de Panambi, região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, para professores da Rede Municipal de Ensino. Parte-se da compreensão de que processos formativos construídos em diálogo com as demandas da rede de ensino potencializam a efetivação da gestão democrática e contribuem para o enfrentamento dos desafios cotidianos da escola pública.

## **METODOLOGIA**

Este trabalho constitui-se de um relato de experiência do curso de extensão, desenvolvida no ano de 2025 "Gestão democrática, desafios para o cotidiano escolar". Como forma de análise dos resultados e elaboração do relato de experiência, propomos uma escrita orientada pelas premissas da pesquisa qualitativa considerando Minayo (2002), compreendendo que nos envolvemos na proposta extensionista e dialogamos, em certa medida, com os participantes, nosso olhar é de um momento de distanciamento, porém, de um processo que vivenciamos.

O objetivo da formação foi promover espaços de reflexão e discussão sobre a gestão escolar, visando à compreensão das principais legislações que fundamentam a gestão democrática, bem como abordar temas correlatos envolvendo os desafios enfrentados pela escola pública, como gestão administrativa, pedagógica e financeira, inclusão e educação para a diversidade. Finalizado o curso, os participantes realizaram uma avaliação de análise de estudos de caso que era parte do critério para a aprovação. Após todas as etapas concluídas, os professores foram convidados a responder um questionário elaborado no Google Formulários contendo 5 perguntas entre abertas e fechadas. A metodologia consistiu na análise qualitativa de 46 respostas obtidas a partir questionário, trazendo a síntese dos resultados desse processo formativo.

As questões foram assim organizadas: 1 - Se o curso atendeu as expectativas (Totalmente, parcialmente, não atendeu); 2- Avaliação com a escala ótimo, bom, regular ou ruim para os seguintes aspectos: Divulgação; Organização; Temas dos encontros; Organização dos relatos de experiência; e, Organização dos estudos de caso. Com a possibilidade de justificativa no final dessa resposta. 3- Qual a sua opinião em relação às temáticas abordadas, também seguindo a escala: ótimo, bom, regular ou ruim, citando cada



temática a ser avaliada e com a possibilidade de justificar ao final. A questão 4 indicada como não obrigatória possibilitava aos respondentes registrarem suas sugestões e críticas. Por fim, a questão 5 fez o seguinte levantamento: Indique se você tem interesse em diálogos e ações de formação continuada na escola e quais temáticas considera relevantes. O questionário foi disponibilizado nos meses de outubro e novembro de 2025.

Utilizamos os gráficos do *Google Formulários* para as questões 2 e 3, organizamos quadros analíticos, o primeiro formulado a partir das respostas dos participantes sobre justificativas das questões 2 e 3 e sugestões e críticas da questão 4. O segundo, referente a questão 5 com o indicativo de temáticas para a formação continuada.

A composição dos quadros analíticos e a tessitura da síntese ocorreu por meio de Análise de Conteúdo (Bardin, 2016), elencamos como categorias: Elogios e críticas e/ou sugestões, separados por subcategorias explicitadas nos quadros identificando os participantes por Part. 1... 2... 3... sucessivamente. No quadro 2, ao agruparmos as principais temáticas de formação continuada, optamos por não identificar os participantes pois a melhor forma de organização foi aglutinar os temas sugeridos. Dessa forma, além de avaliar a qualidade da ação de extensão ofertada, a análise que fizemos poderá retroalimentar nosso planejamento para futuras ações de extensão, mantendo o princípio de gestão democrática e fortalecimento de parcerias com o contexto local.

## **GESTÃO DEMOCRÁTICA E A FORMAÇÃO CONTINUADA DE PROFESSORES**

De acordo com a proposta vivenciada no projeto de extensão, um dos pontos principais que orientou o trabalho foi a prática da gestão escolar democrática. Suas bases envolvem diálogo e participação. De acordo com Lück (1997, p.1):

O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos.

A partir desses princípios, cabe-nos fortalecer o sentido de participação, autonomia e compromisso coletivo, processo pelo qual os professores e a comunidade escolar dialogam e articulam-se para objetivos comuns. Nesse sentido, observamos a importância dada pelos participantes para os aspectos coletivos do seu trabalho, destacando-se os comentários de um dos participantes do curso ao afirmar: “[...] A chave é transformar os problemas do dia a dia em temas de estudo e crescimento coletivo”. (Part. 20). Portanto a gestão democrática não



ocorrerá automaticamente, demanda intenção da equipe, da comunidade escolar e formação continuada.

A participação e o envolvimento da comunidade escolar poderão fortalecer o trabalho da equipe gestora. Lück (1997, p. 5) delinea a gestão como associada a outras ideias globalizantes como "[...] política e social, ação para a transformação, globalização, participação, práxis, cidadania, etc."

Isso se torna prática no dia a dia da escola a partir do envolvimento da equipe gestora quando planeja coletivamente o projeto político-pedagógico da escola e mantém-se agindo com princípios democráticos no cotidiano. Esse planejamento e ação permanentes necessita do envolvimento da comunidade fazendo com que a escola cumpra seu papel socioeducativo. Freire (1996) tem como premissa que toda a ação educativa é política, sendo consciente ou inconscientemente uma constante tomada de posicionamento

Para Padilha (2001, p. 22) tudo que se relacionar a visão de mundo às necessidades concretas da escola, pode e deve ser discutido politicamente com toda a comunidade escolar e de seu entorno “[...] para que essa instituição cumpra melhor seu papel na sociedade e para que, a partir dessa discussão permanente, possa intervir também, de forma política, nos demais níveis e instâncias da sociedade, da qual são todos cidadãos”.

A participação, iniciativas envolver a comunidade e adoção de uma perfil democrático foi um desejo manifestado pelos gestores ao longo de sua participação, mas que encontra barreiras no próprio cotidiano da escola, alguns indicam a importância de outros membros da escola participarem de formações, como expresso nos seguintes comentários: “Acho importante trazer as famílias para estas conversas” (Part. 29), e “Temas como o Construindo a cultura da paz nas escolas, para toda comunidade escolar.”(Part. 41). Essas contribuições indicam além da percepção de importância de formação continuada, a necessidade de envolvimento da comunidade, como um aspecto de fortalecimento da escola. Sendo assim a participação é vista como elemento significativo da gestão escolar democrática corroborando com os autores Padilha (2021), Lück (1997, 2000) e Paro (2015).

Ao analisarmos as respostas a seguir veremos como os participantes avaliaram a proposta de extensão por meio do curso desenvolvido e seu interesse para ações formativas futuras.

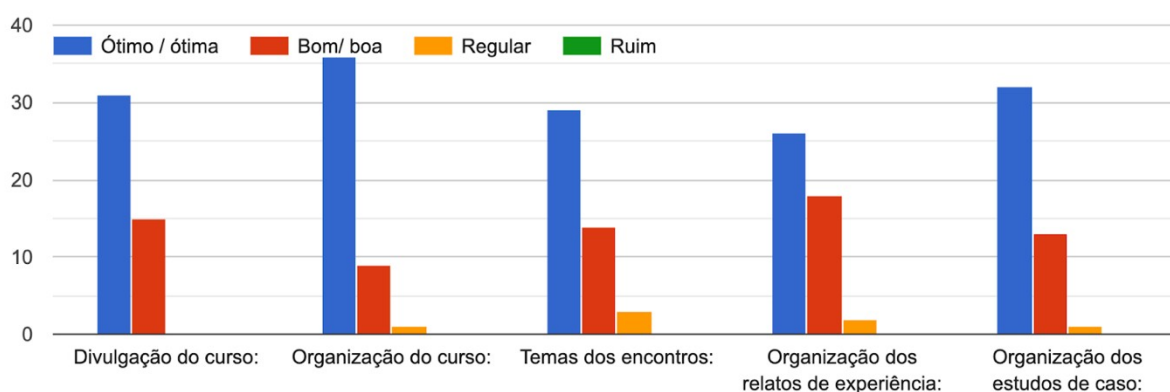


## AVALIAÇÃO DO CURSO E POSSIBILIDADES NA FORMAÇÃO CONTINUADA

A análise dos gráficos 1 e 2 a seguir indicam a avaliação em relação a organização do curso e opinião sobre as temáticas abordadas. A primeira pergunta, no entanto, se referia a como o curso atendeu as expectativas. Nessa questão, 37 pessoas responderam que atendeu totalmente as expectativas, 9 responderam que atendeu parcialmente as expectativas, nenhum participante atribuiu que não atendeu as expectativas. Essa avaliação pode ser complementada com as respostas da questão 2, relativas à organização do curso.

Gráfico 1: organização do curso

2- Qual sua avaliação em relação à:



**Fonte:** Formulário de Avaliação elaborado pelas autoras (2026).

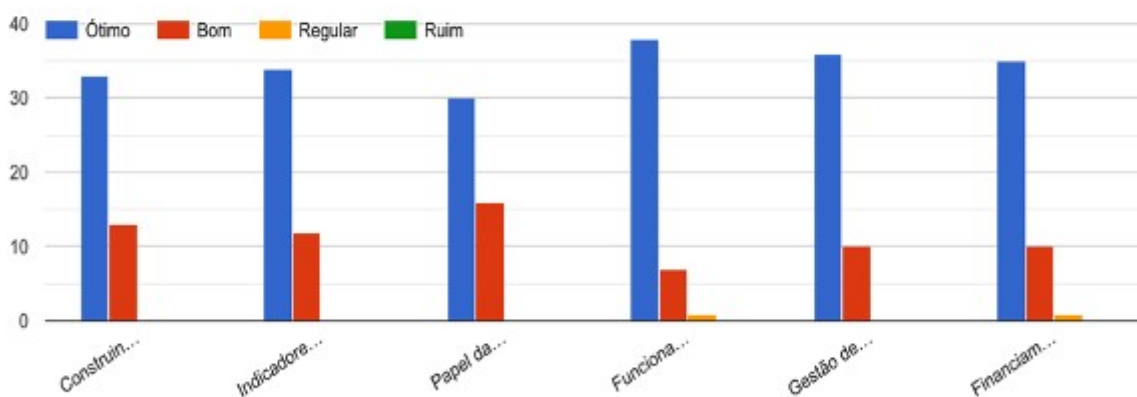
Em sua maioria os respondentes avaliaram a organização como ótima ou boa nos critérios mencionados. Sobre os temas abordados, 29 pessoas apontaram como ótimos, 14 como bons e 3 como regular. Vale ressaltar que houve um levantamento prévio com os professores da rede sobre temáticas de interesse, as sugestões foram acolhidas e desenvolvidas na formação. Também o fato de nossa equipe ser residente do município, dialogar e planejar juntamente a Secretaria Municipal de Educação e Cultura (SMEC) tornam o trabalho integrado e ao encontro das necessidades. Ainda no quesito organização, houve um encontro para partilha de relatos de experiências dos participantes, sobre a organização desses relatos 26 participantes indicaram como ótimo, 18 como boa e 2 como regular, neste encontro, ocorreu o compartilhamento de 11 relatos em um tempo curto, mas o momento foi bastante significativo com a participação do público envolvido.



Com relação as temáticas abordadas, apresentadas no gráfico 2, foram em sua maioria, avaliadas como ótimas ou boas. As temáticas foram: a) construindo a cultura da paz nas escolas, b) indicadores de avaliação externa e Censo Escolar; c) Papel da Gestão Escolar na implementação da Educação das Relações Étnico-Raciais, d) Funcionamento do Sistema Municipal de Educação, e) Gestão de Pessoas no dia a dia escolar, f) Financiamento da Educação Básica e programas. Somente as temáticas **d)** e **f)** tiveram uma indicação como avaliação regular. Ao mesmo tempo, a temática funcionamento do Sistema Municipal de Educação teve 38 indicações como ótima, sendo melhor avaliada quantitativamente.

Gráfico 2: Avaliação das temáticas

3- Qual a sua opinião em relação às temáticas abordadas:



**Fonte:** Formulário de Avaliação elaborado pelas autoras (2026).

Para analisar as respostas registradas por escrito no questionário de avaliação organizamos dois Quadros síntese, o primeiro reuniu respostas da justificativa das questões 2, e 3, contendo sugestões e críticas. O segundo reuniu interesse em diálogos para formação continuada.

Para organizar as respostas do primeiro grupo, separamos em duas categorias: elogios e críticas e sugestões, com subcategorias que estão destacadas no quadro: Elogios - positivos de modo geral; positivos quanto a organização; quanto as temáticas e relação com a gestão escolar; críticas e sugestões - Críticas; Crítica e sugestão; autossugestão e sugestões de metodologias e valorização da formação continuada.



Quadro 1: Elogios, críticas ou sugestões a partir das respostas

Elogios	Críticas e/ou sugestões
<p><b>Positivas e modo geral:</b></p> <p>Achei muito proveitoso o curso. (Part. 39).</p> <p>Foi tudo bem-organizado e dialogado (Part. 26).</p> <p>Foi coerente com a realidade (Part. 25).</p> <p><b>Positivas quanto a organização:</b></p> <p>Toda a formação estava muito bem-organizada. (Part. 9).</p> <p>Foi bem divulgado os prazos eram estendidos para atender os participantes (Part. 43).</p> <p><b>Positivas quanto a temáticas e relação com a gestão escolar:</b></p> <p>E no que tange ao PDDE foi muito significativo, além da importância da lei sobre as questões étnico-raciais, assim como a temática da cultura da paz. Essa temática fez com quem refletissem os sobre ações cotidianas da escola e quais atitudes podem ser bem-sucedidas para a resolução de conflitos. (Part. 5).</p> <p>Questões atuais que fazem parte do contexto diário da escola. (part. 5).</p> <p>Foi um curso dinâmico, com temas que vem ao encontro da rotina da Gestão Escolar. (Part. 6).</p> <p>Todas as temáticas têm relevância para o conhecimento da gestão escolar. (Part. 31).</p> <p>As temáticas abordadas foram excelentes. (Part. 8).</p> <p>Foram temas muito interessantes e importantes para nós educadores. (Part. 39).</p>	<p><b>Críticas</b></p> <p>Alguns assuntos repetitivos, poderiam ser abordados outros assuntos (Part 32).</p> <p>Gestão de pessoas no dia a dia escolar poderia ter um tempo maior devido a amplitude do assunto, com mais exemplos de desafios do dia a dia na escola, como na falta de profissionais, por exemplo. (Part. 33).</p> <p>Penso que para a questão da gestão da parte financeira o tempo foi curto (Part. 44).</p> <p><b>Crítica e sugestão:</b></p> <p>Os relatos poderiam ter sido apresentados de forma mais objetiva, talvez até incluir uma atividade em círculo. (Part. 34).</p> <p>Assuntos abordados não dão a ideia do real trabalho desenvolvido por uma equipe gestora. [...] Acredito que deveriam abordar assuntos relacionados a parte burocrática do trabalho da equipe gestora. (Part. 19).</p> <p><b>Autossugestão</b></p> <p>Sugiro que no que tange as questões étnico raciais, preciso me dedicar um pouco mais para contextualizar esse tema com colegas para que seja abordado na Educação Infantil e a relevância que merece. (Part. 5).</p> <p><b>Sugestões de metodologia e valorização da formação continuada</b></p> <p>Esses trabalhos poderiam ser estendidos a palestras nas escolas conforme fossem solicitados. (Part. 30).</p> <p>Fazer alguns encontros online. (Part. 43).</p> <p>Oportunizar através do IFFAR curso para docentes que queiram atuar na Justiça Restaurativa e afins. (Part. 34).</p> <p>São capítulos que em algum momento vivenciamos na nossa função de gestor. A chave é transformar os problemas do dia a dia em temas de estudo e crescimento coletivo. (Part. 20).</p> <p>Como ficou bastante espaçado os dias, poderia ter um grupo informativo de whats fazendo este lembrete (Part. 28).</p>

**Fonte:** Elaborado pelas autoras a partir das respostas do Formulário de avaliação (2026).

Houve um destaque para comentários positivos e elogios, os quais não trouxemos em totalidade para o quadro, evitando a exaustão da leitura, mas que se relacionam com os resultados dos gráficos 1 e 2 apresentados acima.

Como equipe proponente, atribuímos a avaliação positiva ao planejamento, ao diálogo junto à SMEC que possibilita atuarmos em cumprimento aos aspectos de formação de



professores que é prerrogativa dos Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia e está registrado no Plano de Desenvolvimento Institucional do IFFar como:

[...] prerrogativa de forma mais abrangente que o espírito da lei, pois aponta que a Formação de Formadores apresenta uma dimensão maior do que apenas diplomar licenciados. São parte desse desafio os cursos de especialização e aperfeiçoamento para professores, os projetos de pesquisa e extensão envolvendo docentes de instituições públicas, os programas governamentais de apoio à docência [...]. (IFFar, 2019, p. 51).

Outros aspectos se referem ao princípio de participação e relação com o cotidiano da escola, como afirmam os comentários destacados pela subcategoria de comentários positivos quanto a temáticas e relação com a gestão escolar, por exemplo: “Foi um curso dinâmico, com temas que vem ao encontro da rotina da Gestão Escolar. (Part. 6).”

Como atuamos de forma próxima ao público participante compreendemos que um processo de formação sempre terá limites de tempo, espaço, envolvimento do grupo, por isso os comentários de críticas são significativos para a nossa leitura e planejamento futuro, especialmente quando acompanhadas de sugestões. Observamos assim análises que incidem em fatores como tempo, organização e escolhas de temáticas. Até mesmo um comentário que se destaca pela autossugestão, indicando um processo reflexivo que uma formação pode proporcionar, autossugestão, Part. 5 no quadro 1.

Além do mais, se destacam os indicativos metodológicos, envolvendo também formação parte online e parte presencial, criação de um grupo de *Whats App*, sobre isso, indicamos que houve a criação de uma página no *Google Classroom* disponibilizando cronograma, materiais partilhados nos encontros, links de formulários e avaliações, orientação para escrita e partilha de relatos de experiência e estudos de caso da avaliação, portanto a formação consistiu em 20h presenciais e 10h online.

De modo global, observamos de maneira positiva as sugestões e o interesse em formação continuada. Professores que pretendem assumir o processo de gestão escolar, preocupam-se com esse aspecto que também envolve as características da gestão democrática: participação, articulação com a comunidade escolar e formação continuada não somente a equipe gestora.

Sobre isso, o atual Plano Nacional de Educação aprovado recentemente, conforme texto da Minuta, a meta 18 estabelece o seguinte: “Assegurar que todos os diretores de escolas públicas sejam selecionados por meio de processo seletivo fundamentado em critérios técnicos de mérito e desempenho, seguido de escuta da comunidade escolar.” (Brasil, 2026).

Sendo assim, a comunidade escolar precisará participar do processo de escolha dos dirigentes, mas mantendo-se prévia avaliação de mérito e desempenho para os gestores. As



redes escolares têm autonomia para organizar como promoverão esse processo seletivo, no caso do Município de Panambi a prática tem sido processo de formação que promova uma avaliação de desempenho, que valorize as características da gestão democrática da escola pública, estabelecendo-se uma parceria com o IFFar.

Sobre a formação continuada, o quadro 2, apresenta temáticas de interesse:

Quadro 2: temáticas de interesse para a formação continuada

I	Cultura da Paz, círculos de cultura da paz e escuta especializada.
II	Inclusão e formação continuada aos profissionais que atuam na Educação Especial.
III	Robótica e uso das tecnologias em sala de aula e uso de telas na infância, Cultura e inovação, Tecnologia.
IV	Gestão, Gestão escolar, Função e atribuições da SMEC e as relações com a Escola e o que é atribuição da mantenedora (Gestão Escolar e Gestão da rede), Gestão da mudança na escola, funcionamento do Sistema Municipal de Educação. Escrituração o cotidiano da escola, função de cada gestor dentro da escola a parte burocrática da escola.
V	Gestão de pessoas, relações interpessoais, temas específicos da coordenação, comunicação, organização, relacionamentos no trabalho.
VI	Financiamento da Educação Básica e programas. Solicitação de recursos, manutenção escolar, transporte escolar, alimentação escolar
VII	Gestão da sala de aula, avaliação, prática docente e estratégias para melhorar a aprendizagem dos alunos.
VIII	Educação para as Relações Étnico-Raciais (ERER) e como trabalhar a ERER na Educação Infantil.
IX	Princípios da Educação Infantil, organização dos espaços e tempos pedagógicos, a documentação e o registro das aprendizagens, Parâmetros de Qualidade e Equidade para a Educação Infantil.
X	Saúde mental.
XI	Espaços temáticos e o meio ambiente.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras a partir das respostas do Formulário de avaliação (2026)

Das 46 respostas, 4 indicaram não ter interesse em formação continuada e as demais afirmaram ter interesse e/ou indicaram temáticas acima mapeadas. Destaca-se a presença reiterada da temática cultura da paz e círculos de cultura da paz, demonstrando-se o interesse de estender essa temática a toda a comunidade escolar. Outro destaque foi a inclusão que faz parte do cotidiano escolar e demanda conhecimento. As dinâmicas de aprendizagem da atualidade que envolvem robótica, uso de tecnologias, uso de telas na infância e inovação também tem indicativo de interesse. A gestão escolar e seus desdobramentos, relação com a rede de ensino, questões burocráticas que envolvem a gestão etc. também são temas de constante interesse.

Gestão de pessoas e relacionamento interpessoal entre profissionais que atuam na escola, indicado com recorrência e financiamento da educação básica, inclusive para o qual houve o seguinte comentário: “Penso que para a questão da gestão da parte financeira o tempo foi curto” (Part. 44, quadro 1).



De modo geral, os resultados apontam avaliação positiva da formação e indicam que as temáticas abordadas dialogaram com as necessidades concretas das escolas, reforçando a importância da formação continuada como estratégia para consolidar práticas de gestão democrática comprometidas com a qualidade social da educação, incluindo sugestões de temáticas de interesse para pensarmos formações futuras, para a própria escola organizar-se em torno de suas necessidades articulando gestão escolar com a sua realidade cotidiana.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O nosso propósito ao desenvolver o projeto de extensão foi promover espaços formativos de reflexão sobre a gestão escolar democrática. O curso transcorrido no segundo semestre de 2025 efetivou uma formação de 30 horas para 99 profissionais da educação que atuam na rede municipal de Panambi, RS. Nosso objetivo ao retomar os dados de avaliação foi de analisar os resultados dessa ação. Identificamos que o curso atendeu as expectativas do público-alvo, ocorreu engajamento e participação na ação.

Os dados apontaram o interesse e relevância das temáticas abordadas, bem como organização no desenvolvimento do curso, por sua vez, as críticas sugeriram as limitações em aspectos de gestão do tempo e metodológicas que serão consideradas para planejamentos futuros. O princípio de gestão democrática permeou todo o trabalho e nota-se interesse e sugestões de temáticas para a formação continuada, indicando as necessidades do contexto escolar de forma concreta.

Por fim, reconhecemos que os aprendizados consolidados durante o projeto de extensão transcendem o âmbito deste estudo, projetando-se como referências para práticas educativas mais participativas, colaborativas, críticas e socialmente comprometidas como um processo contínuo da gestão escolar.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos à Secretaria Municipal de Educação e Cultura de Panambi, pelo incentivo à formação continuada de profissionais da educação. Ao Instituto Federal Farroupilha – pelo apoio e fomento ao projeto de extensão proporcionando a construção de espaços formativos que articulam teoria e prática, aos professores e gestores envolvidos no curso de formação em gestão escolar democrática, cujas contribuições permitiram o desenvolvimento deste trabalho.



## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) Acesso em 26 fev. 2026.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2014/lei/113005.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2014/lei/113005.htm) Acesso em: 18 fev. 2026.

BRASIL. Senado Federal. **Minuta do projeto do Plano Nacional de Educação (PNE) 2026-2036**. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=10192749&ts=1774967892786&disposition=inline> . Acesso em 01 abr. 2026.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

INSTITUTO FEDERAL FARROUPILHA. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019–2026**. Disponível em: <https://www.iffarroupilha.edu.br/documentos-do-pdi/item/13876-pdi-2019-2026> Acesso em: 12 mar. 2026.

LÜCK, Heloísa. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto a formação de seus gestores. **Em Aberto**. Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000.

LÜCK, Heloísa. A evolução da gestão educacional, a partir de mudança paradigmática. **Revista Gestão em Rede**, n. 03, nov. 1997. Disponível em: <[cedhap.com.br](http://cedhap.com.br)>. Acesso em: 04 abr. 2026.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

PADILHA, Paulo Roberto. **Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola**. São Paulo: Cortez, 2001.

PANAMBI. **Lei Municipal n. 4.084 de 10 jun. 2015**. Aprova o Plano Municipal de Educação e dá outras providências. Disponível em: <https://cespro.com.br/visualizarDiploma.php?cdMunicipio=7727&cdDiploma=20154084&NroLei=4.084&Word=0&Word2=> Acesso em: 4 abr. 2026.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2015.

