



<http://10.5380/jpe.v20i0.100406>

ARTIGO

OS CAMINHOS DA GESTÃO ESCOLAR NA ESCOLA PÚBLICA: A EXPERIÊNCIA DA FORMAÇÃO CONTINUADA

***The paths of school management in public schools: the experience of
continuing education***

***Los caminos de la gestión escolar en las escuelas públicas: la
experiencia de la formación continua***

*Givanildo da Silva¹
Lana Lisiêr de Lima Palmeira²*

Citação: SILVA, Givanildo; PALMEIRA, Lana Lisiêr de Lima. Os caminhos da gestão escolar na escola pública: a experiência da formação continuada. *Jornal de Políticas Educacionais*. V. 20, e100406. Abril de 2026.

Submetido em: 09 de julho de 2025
Aprovado em: 05 de setembro de 2025

Resumo: A formação continuada dos profissionais da educação é uma dimensão que necessita ser refletida e dialogada para alcançar as finalidades que repercutem no cotidiano educacional. O objetivo do presente texto foi relatar a experiência da formação continuada com gestores escolares, a partir do curso “os caminhos da gestão escolar na escola pública”, ofertado pela Fundação Joaquim Nabuco (FUNDAJ), vinculada ao Ministério da Educação, no segundo semestre de 2024. A metodologia esteve centrada em uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo exploratório. A coleta de dados foi realizada, a partir da aplicação de um questionário aos cursistas, com perguntas abertas e fechadas, via *Google Forms*, tendo um total de 46 respondentes. Para a análise dos dados encontrados, recorreu-se à Análise de Conteúdo de

¹Doutor em Educação. Professor do Centro de Educação e do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Alagoas. Maceió/AL/Brasil. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5490-6690> E-mail: givanildo.silva@cedu.ufal.br

²Doutora em Educação. Professora da Faculdade de Direito de Alagoas e do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Maceió/AL/Brasil. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0443-7245> E-mail: lane.palmeira@fda.ufal.br

Bardin (2002). Os principais resultados, a partir da visão dos respondentes, apontaram que o curso contribuiu com a formação continuada dos gestores escolares, refletindo sobre os princípios da gestão democrática, a complexidade da educação pública brasileira e a importância da experiência político-participativa dos segmentos que formam a escola pública.

Palavras-chave: Gestores escolares; Formação continuada; Atuação profissional; Escola pública.

Abstract: The continuing education of education professionals is a dimension that needs to be reflected upon and discussed in order to achieve the goals that have an impact on daily educational life. The objective of this text was to report the experience of continuing education with school managers, based on the course "Paths of School Management in Public Schools", offered by the Joaquim Nabuco Foundation (FUNDAJ), linked to the Ministry of Education, in the second half of 2024. The methodology was centered on a qualitative approach through an exploratory study. Data collection was carried out by applying a questionnaire to the students, with open and closed questions, via Google Forms, with a total of 46 respondents. To analyze the data found, Bardin's Content Analysis (2002) was used. The main results, based on the respondents' view, showed that the course contributed to the continued training of school managers, reflecting on the principles of democratic management, the complexity of Brazilian public education, and the importance of the political-participatory experience of the segments that make up the public school.

Keywords: School blinds; Continuing education; Professional performance; Public school.

Resumen: La formación continua de los profesionales de la educación es una dimensión que requiere reflexión y debate para alcanzar las metas que impactan en la vida educativa diaria. El objetivo de este texto fue relatar la experiencia de formación continua con gestores escolares, a partir del curso "Caminos de Gestión Escolar en Escuelas Públicas", impartido por la Fundación Joaquim Nabuco (FUNDAJ), vinculada al Ministerio de Educación, en el segundo semestre de 2024. La metodología se centró en un enfoque cualitativo, mediante un estudio exploratorio. La recopilación de datos se realizó mediante la aplicación de un cuestionario a los estudiantes, con preguntas abiertas y cerradas, a través de Formularios de Google, con un total de 46 participantes. Para analizar los datos encontrados, se utilizó el Análisis de Contenido de Bardin (2002). Los principales resultados, basados en la opinión de los encuestados, indicaron que el curso contribuyó a la formación continua de los gestores escolares, reflexionando sobre los principios de la gestión democrática, la complejidad de la educación pública brasileña y la importancia de la experiencia político-participativa de los segmentos que conforman la escuela pública.

Palabras clave: Directores escolares; Educación continua; Desempeño profesional; Escuela pública.

Introdução

A formação continuada dos profissionais da educação é uma dimensão que necessita ser refletida e dialogada para alcançar os objetivos que repercutem no cotidiano educacional. Nesse sentido, pensar sobre a formação continuada de gestores escolares é uma experiência que requer conhecimento das diferentes instâncias e normativas que compõem o processo organizacional da escola pública, com a finalidade de atender aos propósitos político, social, cultural e educacional do público em questão.

A gestão escolar é a dimensão educacional que viabiliza o processo organizacional da escola. No caso da escola pública, além da apresentação dos diferentes horizontes que são próprios da função educacional, gestão administrativa, pedagógica, financeira e relacional (Lück, 2009), destacam-se as demandas que surgem, a partir da configuração específica do público atendido (relação família e escola, problemas decorrentes de saúde, habilitação, alimentação, segurança, violência, entre outros).

Nesse contexto, ser gestor escolar em escolas públicas, nos tempos atuais, é uma complexidade que necessita de reflexões, diálogos, trocas de experiências e apropriação de dinâmicas específicas que o cotidiano exige, mas, acima de tudo preparação formativa, a fim de cumprir as múltiplas demandas locais e nacionais. As questões específicas das localidades são as situações cotidianas que surgem no espaço escolar, cabendo à equipe gestora solucionar para o bom andamento das dinâmicas educacionais. As demandas nacionais, decorrentes das políticas que chegam à escola, exigem uma responsabilidade do coletivo de profissionais, cujo objetivo é responder positivamente, às diferentes esferas exigidas (burocráticas, pedagógicas, financeiras, de planejamento, de avaliação etc.).

Nesse cenário, em meio à complexidade política e educacional na qual a escola está inserida, faz-se necessário que a reflexão sobre os caminhos a serem trilhados seja partilhada, dinâmica e coerente com os princípios educacionais (Alarcão, 2011). A formação continuada dos diferentes agentes educacionais necessita estar em consonância com as possíveis estratégias que emergem no contexto escolar, com a finalidade de ampliar horizontes e possibilitar que a escola cumpra a sua função social.

O objetivo do presente texto foi relatar a experiência da formação continuada com gestores escolares, a partir do curso “os caminhos da gestão escolar na escola pública”, ofertado pela Fundação Joaquim Nabuco (FUNDAJ³), vinculada ao Ministério da Educação, no segundo semestre de 2024, em que o autor deste manuscrito cumulou as funções de coordenador e docente e a segunda autora atuou como docente.

A metodologia esteve centrada em uma abordagem qualitativa (Minayo, 2007), por meio de um estudo exploratório (Sampiere; et. al, 2013). A coleta de dados foi realizada, a partir da aplicação de um questionário aos cursistas, com perguntas abertas e fechadas, via *Google Forms*. Ao todo, 46 participantes responderam ao questionário, entre os dias 15 e 30 de dezembro de 2024. Para a análise dos dados coletados, recorreu-se à Análise de Conteúdo (Bardin, 2002), adotando-se como categorias analíticas: formação continuada dos gestores escolares e atuação profissional na escola pública.

³ De acordo com o *site* da FUNDAJ, a Fundação Joaquim Nabuco (FUNDAJ) foi criada em 1949 por iniciativa legislativa do deputado constituinte, antropólogo e sociólogo Gilberto Freyre, tendo como patrono o abolicionista Joaquim Nabuco. Sediada no estado de Pernambuco e com atuação nas regiões Norte e Nordeste. A FUNDAJ é uma instituição de pesquisa, educação, cultura e preservação da memória. Tem como valores o compromisso com as questões sociais, diversidade cultural, interdisciplinaridade, democratização do conhecimento e autonomia intelectual (FUNDAJ, 2025)

Ressalta-se, por oportuno, que em conformidade com as diretrizes da Carta Circular nº 1 CONEP/SECNS/MS (2021), foram adotadas todas as cautelas no tocante à pesquisa que tenha qualquer etapa e ambiente virtual, tendo-se realizado o *download* dos dados para um dispositivo eletrônico local, após concluída a geração de dados, apagando-se todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou "nuvem", assegurando, assim, o sigilo e a confidencialidade das suas informações, guardando-se cuidados também no envio dos formulários por *e-mails*, os quais tiveram apenas um remetente e um destinatário, evitando a identificação e a visualização dos dados de contato dos participantes por terceiros.

O texto está organizado em três seções que se completam, além desta introdução e das considerações finais. Na primeira seção, dialoga-se sobre a formação continuada e os seus reflexos na atuação profissional, demonstrando-se como uma boa formação, contribui para a vivência de dinâmicas escolares que repercutem positivamente no cotidiano da escola; na segunda, apresentam-se as informações sobre o curso “os caminhos da gestão escolar na escola pública”, retratando os objetivos, as disciplinas e o formato desenvolvido; e, por fim, destaca-se a experiência da formação continuada para gestores escolares, por meio das vozes dos cursistas.

A formação continuada e os seus reflexos na atuação profissional

A formação continuada dos gestores escolares é uma necessidade para a ampliação dos horizontes educacionais e para as tratativas que envolvem o cotidiano escolar. O processo de formação continuada é uma arena complexa que repercute diretamente na concepção de educação que está em disputa, congregando princípios, processos, interesses e dinâmicas, com a finalidade de imprimir determinadas concepções no âmbito escolar.

Nesse sentido, cabe sinalizar que a formação continuada dos profissionais da educação não é uma ação neutra, mas com determinados propósitos, carregada de intenções. No contexto da formação dos gestores escolares é preciso dirimir quais são as ações postas e os marcos político-legais que atravessam a dinâmica formativa. Na perspectiva de Lück (2009, p. 25):

O trabalho de gestão escolar exige, pois, o exercício de múltiplas competências específicas e dos mais variados matizes. A sua diversidade é um desafio para os gestores. Dada, de um lado, essa multiplicidade de

competências, e de outro, a dinâmica constante das situações, que impõe novos desdobramentos e novos desafios ao gestor, não se pode deixar de considerar como fundamental para a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrados sobre temas específicos.

O cotidiano da escola é complexo, exige posturas e dinâmicas que perpassam processos formativos, atravessando os desafios para os gestores escolares (Lück, 2009). A formação continuada, estratégia para melhoria da prática educativa, tem um importante papel para viabilizar ações que dialoguem com a realidade na qual os gestores estão inseridos, a fim de evitar possíveis erros que não favorecem a atuação profissional. Para Alarcão (2011), a formação continuada expressa-se como o horizonte possível a ser trilhado, considerando as especificidades locais e as condições de envolvimento, de ação e de abertura para a construção de novas propostas educativas que tenham como centro a reflexão sobre as experiências vivenciadas.

Em meio a um cenário rodeado de desafios, cujas demandas são intensas, notam-se uma sobrecarga de responsabilidades para os gestores escolares. Para Lück (2009, p. 25), o excesso de atribuições faz com que os gestores se sintam, em muitas situações, desanimados na profissão, uma vez que precisam:

[...] planejar e promover a implementação do projeto político pedagógico da escola, monitorar processos e avaliar resultados, desenvolver trabalho em equipe, promover a integração escola-comunidade, criar novas alternativas de gestão, realizar negociações, mobilizar e manter mobilizados atores na realização das ações educacionais, manter um processo de comunicação e diálogo aberto, planejar e coordenar reuniões eficazes, atuar de modo a articular interesses diferentes, estabelecer unidade na diversidade, resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão.

No contexto da escola pública, os gestores escolares são os responsáveis pela condução democrática de todos os processos educativos, considerando a dimensão pedagógica o centro do processo escolar (Lück, 2009), perpassando pelas questões organizacionais, administrativas, relacionais, financeiras e na articulação entre escola e comunidade. De modo geral, a gestão escolar, alinhada em uma perspectiva democrática (Brasil, 1988; Brasil, 1996), descentraliza atribuições e incentiva a autonomia dos diferentes segmentos para viabilizar um processo dinâmico por meio de horizontes que contribuam nas práticas educativas.

Nesse sentido, pensar na formação continuada dos gestores escolares requer a articulação de diferentes dimensões que fazem parte do processo organizacional da

escola e das atribuições da equipe gestora. Para Lück (2009), dez pontos precisam ser articulados. São eles: 1) fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar; 2) planejamento e organização do trabalho escolar; 3) monitoramento de processos e avaliação institucional; 4) gestão de resultados educacionais; 5) gestão democrática e participativa; 6) gestão de pessoas; 7) gestão pedagógica; 8) gestão administrativa; 9) gestões da cultura escolar; e 10) gestão do cotidiano escolar.

Os destaques apresentados dimensionam o arcabouço teórico-prático da organização político-pedagógico da escola, sistematizando os múltiplos processos que são necessários para a formação dos profissionais que assumem a gestão da escola. A formação continuada que apresenta essa estrutura aos profissionais envolvidos contribui para a dinâmica formativa, podendo atender as necessidades cotidianas dos profissionais. Cabe sinalizar que os pontos elencados por Lück (2009) não são dissociados, mas devem ser analisados e compreendidos como uma engrenagem na qual todos são importantes para a ampliação dos horizontes políticos da escola.

As dimensões da gestão escolar articulam-se às gestões da cultura escolar, que é dinâmica e intransferível, única de cada escola. Portanto, cada realidade precisa ser vista com suas especificidades, seu público, suas demandas e suas condições; atrela-se a essas questões a gestão do cotidiano escolar, que é decorrente das dinâmicas estabelecidas pela cultura local, pelo currículo oculto, pela relação escola e comunidade e pelo sentido atribuído à escola pelo seu público (profissionais, estudantes, familiares e comunidade em geral). Para Marques (2007), a cultura escolar está sempre em movimento, formando um tecido de significações em função das experiências e da realidade escolar, vista como fenômeno ativo e vivo.

Assim, registra-se que a formação continuada para os gestores escolares não pode ser realizada a partir de uma estrutura engessada, mas aberta ao diálogo e às exigências político-culturais, de modo que possa apresentar sinalizações e reflexos sobre o cenário no qual cada profissional atua. Isso porque uma boa formação, que reflete sobre o contexto de atuação, contribui para a vivência de dinâmicas escolares que repercutem positivamente no cotidiano da escola.

A exigência de uma formação continuada que contribua com espaços reflexivos para a formação dos participantes é uma dimensão necessária, de modo que todos que estão atuando possam apresentar suas reflexões e experiências, na perspectiva de oportunizar trocas de saberes, escuta dos dilemas vivenciados pelos pares e as soluções

encontradas. Isso porque “entende-se que a formação continuada dos gestores é uma ação que deve ser pensada para ser contínua, pelos profissionais que conhecem a realidade das escolas locais, considerando que o ponto de partida para a reflexão é a realidade das escolas, dos profissionais e da comunidade” (Silva, et. al, 2022, p. 21).

Desse modo, o ponto de partida para uma educação que pense a formação integral dos estudantes, consolidando práticas e ações que contribuam para a transformação social, deve-se ter como horizonte político-formativo a formação continuada de todos os profissionais da educação. Isso porque “a escola não é o espaço de simples aquisição de conhecimentos, mas de aprendizados outros, como o das práticas democráticas. Os intercâmbios que se realizam o cotidiano escolar trazem efeitos no pensamento, sentimentos e condutas da comunidade escolar” (Marques, 2007, p. 59). No caso da formação continuada dos gestores escolares, recomenda-se que seja permanente e reflexiva (Alarcão, 2011), tendo como primazia, a lógica das culturas locais, das dinâmicas efetivadas no âmbito escolar e na escuta às demandas dos profissionais envolvidos.

Sobre o curso: objetivos, disciplinas e formato

O curso foi ofertado pela FUNDAJ, fundação vinculada ao Ministério de Educação, com uma carga horária de 75 horas, totalmente *on-line*, via *Google Meet*, com gestores escolares de escolas públicas, das redes municipais e estaduais dos estados do Acre, Pernambuco e Alagoas. 91 profissionais se inscreveram para o curso. Desses, 83 foram selecionados. Os critérios para a seleção desses cursistas foram: ser profissionais da escola pública e estar atuando no cargo de gestor escolar. Foram matriculados 62 participantes. Desse total, 46 concluíram o curso.

A proposta do curso teve como objetivo geral “contribuir com a formação continuada dos gestores escolares, a partir das dimensões que refletem o cotidiano da escola no que se refere à participação e ao envolvimento da comunidade escolar e local” (Proposta Formativa). Os objetivos específicos foram: a) analisar as mudanças políticas e históricas da gestão escolar; b) conhecer a legislação que norteia a educação brasileira e a organização da escola; c) refletir sobre a complexidade de atuação dos gestores escolares e os desafios da participação; d) apresentar e discutir os princípios da gestão democrática e os seus desafios; e) dialogar sobre a função social da escola e o papel dos gestores escolares na construção de uma escola pública e democrática; f) relacionar o papel dos gestores escolares com as dimensões pedagógica, administrativa e financeira; e

g) desenvolver e refletir sobre ações integrativas de planejamento e de participação na escola.

Para alcançar os objetivos elencados, o curso foi dividido em cinco (5) disciplinas, de 15 horas cada uma, com um/a professor/a responsável para ministrá-las. As aulas aconteceram aos sábados, com uma carga horária de quatro horas por encontro. As disciplinas tiveram os seguintes conteúdos trabalhados: 1) **Gestão Escolar - da administração à gestão:** paradigmas de gestão escolar e suas implicações para a organização da escola. Movimentos políticos e sociais da administração e da gestão escolar. Contribuições dos fundamentos políticos da administração e da gestão para a organização da escola; 2) **A Legislação Educacional e a Gestão Escolar:** legislação da educação e da gestão escolar. A escola e sua função social como espaço de aprendizagem, de organização, de cultura e de clima organizacional; 3) **A Gestão Participativa na Escola:** mecanismos da gestão participativa na escola. O papel dos gestores escolares na contribuição da participação na escola. Gestão coletiva do processo de aprendizagem dos estudantes. Cotidianos escolares e as necessidades urgentes e emergentes. 4) **Práticas Integrativas de Ações Educativas: planejamento na escola** - mecanismos do planejamento participativo na escola. Construção e socialização de estratégias de planejamento coletivo na escola. Experimentação de ações integrativas na escola com foco no planejamento participativo; 5) **Práticas Integrativas de Ações Educativas: Participação na Escola** - mecanismos da gestão participativa na escola. Construção e socialização de estratégias de participação na escola. Experimentação de ações integrativas na escola com foco na participação.

Na próxima seção, apresentam-se as vozes dos cursistas sobre a experiência da formação continuada com foco nas categorias: formação continuada dos gestores escolares e atuação profissional na escola pública.

As vozes dos cursistas: a experiência da formação continuada

Como já anunciado, 46 cursistas concluíram o curso. Desses, 40 eram do gênero feminino e seis do gênero masculino. Sobre a esfera de atuação, 37 trabalhavam em redes municipais e nove em redes estaduais. Em relação aos estados que os cursistas residiam/laboravam, destacam-se Acre, na região Norte, Alagoas e Pernambuco, na região Nordeste. No que se referem aos municípios, apresenta-se o seguinte cenário: no estado

do Acre, Cruzeiro do Sul e Feijó; no estado de Alagoas, Coruripe, Maceió e Messias; e no estado de Pernambuco, Camaragibe, Ibimirim, João Alfredo, Paulista e Recife.

Para aferir a visão dos cursistas sobre o alcance do objetivo da proposta formativa, foram sinalizadas cinco opções para que apresentassem a que mais se adequava ao objetivo do curso “contribuir com a formação continuada dos gestores escolares, a partir das dimensões que refletem o cotidiano da escola no que se refere à participação e ao envolvimento da comunidade escolar e local” (Proposta Pedagógica). Cada participante poderia marcar mais de uma opção. Seguem as possibilidades e o quantitativo de respostas: 1 - Contribuiu para um olhar diferenciado sobre a gestão escolar e suas complexidades (45 respondentes); 2 - Colaborou com reflexões sobre a prática e a organização escolar (42 respondentes); 3 - Trouxe à tona questões sobre a organização de uma escola participativa (38 respondentes); 4 - Favoreceu oportunidades de repensar a prática reflexiva sobre o ser gestor escolar (39 respondentes); 5 - Não apresentou contribuições significativas para a atuação dos gestores escolares (0 respondente).

As sinalizações dos participantes mostram o quanto o curso foi importante no processo de diálogo sobre a realidade da escola pública, dinamizando estratégias, discussões, conhecimentos e ações que são pertinentes para o cotidiano da organização escolar. Nessa lógica, evidencia-se que o olhar para o cenário da escola pública, reflexões sobre a prática e a organização da escola em uma perspectiva participativa e diálogos sobre a prática reflexiva do gestor escolar são questões que fazem parte da práxis do gestor escolar, oportunizando novas instruções e dinâmicas escolares.

Desse modo, nota-se o quanto é relevante a formação continuada dos profissionais da educação, a partir de uma lógica reflexiva que tenha como ponto de partida o cotidiano da escola. De acordo com Alarcão (2011), o profissional da educação não pode agir isoladamente na sua escola, com a finalidade de a “escola ser organizada de modo a criar condições de reflexividade individuais e coletivas” (Alarcão 2011, p. 47).

Os processos formativos dos gestores escolares precisam considerar as especificidades da comunidade educativa e os contextos nos quais cada instituição está inserida. Nesse sentido, Alarcão (2011, p. 49) reflete que as experiências de formação requerem o diálogo como dimensão que assume um importante papel, destacando-se em um triplo diálogo “consigo próprio, um diálogo com os outros incluindo os que antes de nós construíram conhecimentos que são referência e o diálogo com a própria situação”.

As relações estabelecidas por Alarcão (2011) sobre o triplo diálogo necessita ser consideradas pelos formadores dos profissionais da educação, de modo que possa contribuir para que os cursistas, em processo formativo, atinjam um nível explicativo e crítico. Para a realização dessa questão, faz-se necessário construir uma experiência formativa autônoma, dinâmica e reflexiva, considerando estratégias dialógicas, criativas e permanentes.

Quando questionados se o curso contribuiu e/ou fez refletir para a sua prática no chão da escola, apresentaram-se quatro opções, nas quais cada cursista poderia apontar apenas uma alternativa, obtendo-se o seguinte cenário: 1 - A importância da relação escola e comunidade (nove respondentes); 2 - A importância de estabelecer uma relação harmoniosa entre gestores e demais funcionários (três respondentes); 3 - A relevância da abordagem dialógica/participativa (10 respondentes); A complexidade da gestão escolar e os seus desafios cotidianos (24 respondentes).

A partir dos resultados, pode-se destacar que o curso evidenciou as complexidades da gestão escolar, tendo como horizonte os desafios rotineiros que o profissional da gestão escolar vivencia em seu cotidiano. Os dilemas educacionais estão presentes no contexto escolar e modificam-se em cada escola, uma vez que a cultura escolar, as propostas educativas das redes e a forma como cada escola recebe as orientações podem causar problemáticas que interferem no processo organizativo.

De modo geral, pensar sobre as complexidades das escolas públicas, sobretudo como os profissionais da gestão escolar lidam com os inúmeros desafios requer dialogar sobre princípios educacionais, profissão docente, qualidade educacional, relação escola e comunidade, gestão democrática, dialógica e participativa. Cabe apresentar, ainda, que é preciso trazer para o centro do debate as influências globais, nacionais e locais que caracterizam as dinâmicas, as culturas e as práticas escolares.

A escola é reflexo da sociedade, portanto, as suas posturas educativas estarão pautadas nas orientações das políticas educacionais, além das construções desenvolvidas ao longo do processo cultural, alinhadas à concepção de mundo, de sociedade e de homem. Nessa perspectiva, Marques (2007, p. 58) discute que a cultura escolar tem um “papel central nas subjetividades, na construção da identidade e da pessoa como ator social”.

A escola é uma organização da sociedade e tem um importante papel na reprodução e/ou transformação da esfera político-social, sendo um prolongamento da cultura social (Marques, 2007). Desse modo, as interferências e objetivos propostos por

políticas globais e nacionais acabam interferindo nas concepções de educação que estão presentes nas diferentes redes e sistemas de ensino. No entanto, a cultura local e as contribuições formativas dos diferentes agentes educativos fazem a diferença no modo de organização escolar, de modo que não podemos afirmar que as escolas são uniformes, uma vez que comportam diferentes valores que criam realidades diferenciadas (Marques, 2007). Eis, assim, a relevância de uma formação continuada crítica, reflexiva e dialógica.

Quando questionados se as temáticas trabalhadas contribuíram na atuação/reflexão profissional e quais ações poderiam ser apresentadas, obteve-se os seguintes resultados:

“Desenvolvendo cada vez mais momentos que aproxime toda a comunidade escolar com o objetivo da qualidade do ensino/aprendizado.”

“Promover espaços de diálogo, como conselhos escolares e reuniões periódicas, adaptados à realidade local.”

“Inicialmente estudando, refletindo realmente sobre a função do gestor como um líder que busca uma participação onde todos devem ser ouvidos mais sem perder o foco na garantia das aprendizagens das crianças.”

“Desenvolver uma gestão participativa na realidade da zona rural exige adaptação às características locais, valorização das pessoas e integração entre a comunidade e a instituição.”

“Trazer os pais a participar ativamente das atividades desenvolvidas no espaço escolar. Que o convite para participação das reuniões se estenda também aos projetos desenvolvidos da cultura local com suas apresentações dos blocos líricos, pastoril, show de talento etc.”

“Inserindo cada vez mais a comunidade escolar, as famílias, estudantes e funcionários, levando-os a se sentirem parte integrante do processo e com sentimento de pertença pela instituição.”

“Promovendo palestras educativas, reuniões do conselho escolar, revisão do Projeto Político Pedagógico coletivamente junto à comunidade escolar.”

“Trazendo ou levando as discussões para a comunidade escolar, tanto pela via do Conselho Escolar, em que os segmentos da comunidade escolar estão representados, como em reuniões de pais e com os próprios pares no dia a dia ou em reuniões específicas para tratar dos assuntos que precisam de resolução.”

“Abrindo as portas para os pais participarem dos eventos da escola e deixando uma caixa para expor a sua opinião naquilo que a escola precisa melhorar e pontuando os pontos positivos que a escola precisa manter.”

“Incentivando todos os segmentos da comunidade escolar, delegando afazeres, exercitando a escuta, sobre todas as temáticas pertinentes, trazendo cada vez mais a comunidade para dentro da escola, assim como levando a escola para a comunidade, todos os sujeitos têm que se sentirem pertencentes a Escola, ela é, faz parte da comunidade, é patrimônio!”

“Primeiramente é estar aberto ao diálogo e ter consciência de que sozinho não chegaremos ao sucesso. Compreender o lugar e a realidade ao qual a escola está inserida pode ajudar nesse processo.”

As respostas elencadas pelos participantes estão em consonância com a hipótese de que o curso para gestores escolares precisa dialogar sobre o contexto no qual os profissionais estão inseridos. Necessita trazer para o centro da discussão e das reflexões os dilemas, as angústias e as vivências cotidianas. No entanto, não basta elencar uma programação recheada de conteúdos que tratem da gestão escolar, mas escutar os apelos, por meio dos diálogos individuais e coletivos emanados nas vozes dos participantes (Alarcão, 2011).

Nessa perspectiva, contribuir com a formação de profissionais da educação, requer sensibilidade, flexibilidade das propostas e escuta atenta aos envolvidos, a partir das sinalizações nas discussões e na autoavaliação. De modo geral, as temáticas pensadas estiveram em sintonia com as necessidades dos gestores escolares, principalmente a maioria que estava no cargo pela primeira vez.

A partir da consideração das respostas, nota-se que temáticas alinhadas à gestão democrática, como participação e diálogo, estiveram em grande parte dos destaques dos participantes. Isso porque a proposta do curso era contribuir com a formação continuada dos gestores escolares, a partir das dimensões que refletem o cotidiano da escola no que se refere à participação e ao envolvimento da comunidade escolar e local, considerando a gestão democrática como concepção político-pedagógica que norteia o processo educacional.

As instâncias educativas democráticas, como os conselhos escolares e participação dos pais em reuniões e eventos, também foram apresentadas como importantes mecanismos de construção de cultura escolar plural e atenta às diversidades cultural, econômica, política, social, religiosa e educacional. Na visão de Aguiar (2012, p. 84), “a prática democrática perpassa pelo aperfeiçoamento de todos que fazem a escola, no sentido de que compreendam a complexidade do trabalho pedagógico”. Nesse sentido, refletir sobre propostas educativas que vislumbrem mudanças político-educacionais

requer processos formativos flexíveis e atentos aos processos complexos da escola pública.

Destaques como as funções dos gestores escolares e o conhecimento da realidade foram sinalizados pelos participantes, evidenciando a necessidade de conhecer as atribuições dos profissionais que estão responsáveis pela escola pública, considerando as diferentes dimensões e proposições locais. Além disso, para ampliar os horizontes do papel político-educacional da escola para a comunidade na qual está inserida, cabe conhecer a realidade local e os anseios dos envolvidos. Nessa perspectiva, afirma-se que “[...] compreende-se que a gestão democrática da educação tem destaque no seu caráter mediador, transformador e, num processo contínuo de organização da prática educacional coletiva” (Aguiar, 2012, p. 84).

A construção coletiva das propostas educativas e o processo de avaliação coletiva das ações vivenciadas foram anunciadas como mecanismos necessários para o alcance dos objetivos educacionais e do processo de autoavaliação das ações desenvolvidas. A avaliação como uma dimensão política da escola requer uma postura coletiva, atenta e dinâmica, considerando as múltiplas vozes e os diferentes segmentos que formam a escola. Para Aguiar (2012), é objeto da gestão a coordenação do esforço humano envolvido para que se possa atingir os resultados desejados.

Quando questionados sobre as principais aprendizagens no curso, os participantes destacaram que:

“Não a centralização da gestão. A democracia/participação é fundamental para engajamento nas atividades. A participação da comunidade escolar de forma correta fortalece o processo. A importância da organização do gestor em suas atividades diárias. Deu maior clareza quanto a algumas questões complexas no dia a dia da gestão.”

“Que estar à frente de uma unidade educacional é preciso compreender tanto a parte administrativa quanto a pedagógica. Que lideramos para todos e não para alguns, que todos devem participar do processo democrático e participativo.”

“As aprendizagens foram inúmeras, principalmente como ser uma líder que preze pela democracia, desenvolvendo uma visão geral no processo de gestão, envolver toda a comunidade escolar com um único objetivo que é tornar a escola acolhedora, um local de oportunidades, prezar pela relação humana, onde todos sejam responsáveis pelos resultados positivos, atuar com responsabilidade, ter conhecimento de toda parte administrativa, as leis, o financeiro e o pedagógico.”

“Este curso fez a princípio uma reflexão de tudo que envolve da gestão democrática. O quanto a comunidade escolar está vinculada a este

sistema. A participação, transparência, autonomia e pluralidade faz parte desse processo.”

“Foram inúmeras as aprendizagens. Em cada disciplina despertava a reflexão da importância de estarmos nos atualizando; que o espaço escolar não é limitado apenas para ensinar, mas para interferir de forma crítica na transformação da realidade dos estudantes. Buscamos despertar no filho do feirante que no futuro poderá ser um empresário bem-sucedido.”

“Foram muitos aprendizados em todos os aspectos, principalmente no setor jurídico com as contribuições e orientações em relação ao nosso papel enquanto gestor escolar e nossas atribuições como o todo. As orientações sobre o PPP, e o plano de ação e todas as documentações que temos, financeiros e administrativos a liderança entre outros. Enfim, todo gestor deveria ter esse curso para assumir essa função.”

“Que os desafios da gestão escolar são muitos. No entanto, uma gestão participativa faz todos a diferença para que possamos superar os desafios.”

“Enquanto aprendizagem o curso me possibilitou a compreensão do que é uma escola pública de uma instituição gerencialista; como fazer uma gestão democrática na escola, sobre planejamento escolar e conhecer um pouco mais das leis que rege à educação, também sobre a finalidade da aplicação da avaliação institucional.”

“Que uma escola para ter sucesso é preciso ser democrática, com participação atuante de todos os funcionários da escola e dos pais ou responsáveis. Que o trabalho coletivo é muito mais eficaz. Que o aluno deve ser sempre o protagonista do processo de ensino e de aprendizagem.”

As aprendizagens obtidas ao longo do processo de desenvolvimento do curso, de acordo com os participantes, foram diversas, alinhando-as ao contexto da práxis educacional. De modo geral, as disciplinas do curso foram estruturadas na perspectiva de montar um mosaico de discussões que apresentassem o complexo contexto da escola pública e o papel do gestor escolar em meio a essa complexidade. Para Aguiar (2012, p. 87), “[...] a consciência do papel social da escola, explicitada no seu reconhecimento como instância de formação e exercício de cidadania, exige assim, a oferta de um ensino comprometido com o conhecimento, a tecnologia, a arte e a cultura, entendidos como processos históricos”.

Considera-se, a partir da escuta aos cursistas, que o curso conseguiu alinhar as dimensões da gestão escolar aos dilemas educacionais que impactam o cotidiano da escola. Ao observar as vozes dos participantes, nota-se a amplitude das discussões sobre

organização escolar, consciência crítico-política, planejamento e avaliação das propostas, tendo como centro do processo a aprendizagem dos estudantes, objetivo central da função da escola.

Nesse contexto, a formação continuada de gestores escolares é uma dimensão que necessita dialogar sobre o espaço micro no qual atuam, assim como a função político-social da escola, como espaço de inspiração de mudança cultural e rompimento com a lógica de reprodução social. Aguiar (2012) dialoga que o sistema educacional se complexifica, exigindo mais autonomia e participação da população. De acordo com a autora, “[...] um elemento constante dessa complexificação é a gestão das unidades escolares” (p. 91). Desse modo, salienta-se a relevância do processo formativo para os gestores escolares, reconhecendo a complexidade do processo de organização das escolas e das dinâmicas político-sociais que são exigidas da educação.

Necessita-se, nesse contexto, de atuação com compromisso ético-político, de modo a atender ao papel social da escola, em meio ao cenário da complexidade educacional. Aguiar (2012, p. 91) afirma que “[...] qualquer profissional da educação que exerce com compromisso o seu fazer pedagógico e político não pode deixar que o conhecimento e a compreensão do trabalho escolar, em sua totalidade, sejam competências apenas dos que exercem as funções administrativas”. Considera-se, assim, que os movimentos da participação, da construção coletiva, da autoavaliação das práticas educativas e das demais esferas educacionais são necessários e todos que compõem a escola precisam estar inseridos no contexto. Desse modo, o campo da gestão escolar requer disposição para a autonomia, a descentralização, a participação e a dialogicidade, elementos essenciais para a vivência da gestão democrática.

As aprendizagens elencadas pelos participantes são sínteses das proposições desenvolvidas durante o curso, de modo que contribuem para a gênese do conhecimento da prática educativa dos gestores escolares que atuam na escola pública. Para Aguiar (2012, p. 91), “[...] espera-se dos profissionais da educação, na atualidade, um novo estilo de trabalho escolar voltado para uma ação coordenada, coletiva, onde todos se sintam autores e coautores desse processo”. Em síntese, as proposições trabalhadas no curso estiveram centradas na pauta da construção coletiva do cotidiano escolar, considerando a realidade e as múltiplas questões que são particulares de cada escola.

A formação continuada, na proposição defendida no curso, esteve centrada na lógica cotidiana dos gestores, na construção da gestão democrática, mediada pela

participação e pelo diálogo coletivo, na necessidade de evidenciar a qualidade da educação, tendo como referência os apelos locais, a consciência crítica da função social da escola e a proposta educativa presente no Projeto Político Pedagógico. Essas considerações foram sinalizadas pelos participantes, compreendendo o teor político-educacional da proposta do curso para gestores escolares.

Considerações finais

A formação continuada no âmbito dos profissionais da educação é uma das dimensões que repercutem na qualidade da educação, a partir da construção de ideias e princípios político-pedagógicos que apontem a visão de mundo, de sociedade e educação em pauta. Para que a formação continuada faça sentido requer, portanto, um diálogo permanente com a realidade e as vivências dos profissionais, repercutindo em reflexões, apontamentos e soluções de demandas.

A formação continuada para gestores escolares é uma estratégia necessária para ampliar os horizontes organizativos da escola, em uma concepção democrática de educação, possibilitando a discussão de saberes essenciais para a práxis educativa e a construção de estratégias para serem dinamizadas no espaço escolar. Considera-se que as ações cotidianas no espaço escolar são elementos de diálogo, de reflexão e de avaliação de todos os segmentos, possibilitando a vivência de uma prática educativa inclusiva, participativa e referenciada socialmente.

As inferências emanadas no presente texto partiram do objetivo central que foi relatar a experiência da formação continuada com gestores escolares, a partir do curso “os caminhos da gestão escolar na escola pública”, ofertado pela Fundação Joaquim Nabuco (FUNDAJ), vinculada ao Ministério da Educação, no segundo semestre de 2024. As considerações elencadas são resultado de um esforço analítico para ampliar horizontes formativos que tenham como princípio uma formação continuada que valorize o cotidiano dos profissionais da educação.

Os principais resultados, a partir da visão dos cursistas, apontaram que o curso contribuiu com a formação continuada dos gestores escolares, refletindo sobre os princípios da gestão democrática, a complexidade da educação pública brasileira e a importância da experiência político-participativa dos segmentos que formam a escola pública. Além disso, segundo os participantes, o curso alcançou o seu objetivo na

configuração de externalizar os princípios da gestão democrática, dinamizada pela participação de todos os segmentos nas diferentes instâncias decisórias.

Considera-se, a partir dos resultados apontados pelos cursistas, que o processo formativo de gestores escolares é uma dimensão complexa que necessita estar alinhada com as demandas locais e nacionais. Isso porque há demandas específicas que chegam à escola e dialogam exclusivamente com a realidade na qual a escola está inserida; existindo outras, que são padronizadas e todas as escolas precisam responder ao cenário evidenciado. Durante a realização do curso, os gestores escolares refletiam criticamente sobre as situações e exigências nacionais, mas estavam atentos para cumprir as demandas, na perspectiva de considerar as políticas educacionais propostas pelas secretarias e pelo Ministério da Educação.

Por fim, reflete-se que a educação é um campo complexo, dinâmico e está constante transformação. As perspectivas formativas necessitam dialogar com mudanças político-educacionais para alcançar os objetivos educativos, que são modificados para atender às demandas de cada época, a fim de concretizar o propósito político-social nas esferas local, nacional e global. Em meio a essas questões, sugere-se que a principal função da educação esteja alinhada aos anseios de transformar a sociedade e possibilitar que os filhos da classe trabalhadora tenham consciência de seu papel social e sua condição política na construção de uma sociedade justa, igualitária e participativa. Eis, portanto, o desafio para os processos educativos da escola pública.

Referências

AGUIAR, Márcia Ângela da Silva. Gestão democrática, elementos conceituais e a democratização do acesso, permanência e sucesso escolar. In: MACHADO, **Laêda Bezerra**; SANTIAGO, Eliete. **Políticas e gestão da Educação Básica**. Recife: Editora Universitária da UFPE, 2012.

ALARCÃO, Isabel. **Professores reflexivos em uma escola reflexiva**. São Paulo: Cortez, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BRASIL. **Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

CONEP/SECNS/MS. BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Comissão Nacional de Ética em Pesquisa. **Carta Circular nº 1/2021-CONEP/SECNS/MS**. Orientações para procedimentos em pesquisas com qualquer etapa em ambiente virtual. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2021.

FUNDAJ, Proposta Pedagógica. **Curso os caminhos da gestão escolar para a escola pública** (proposta submetida). Recife, FUNDAJ, 2024.

FUNDAJ. **A Fundaj**. Recife: MEC, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/fundaj/pt-br/assuntos/a-fundaj>. Acesso em: 17 jun. 2025.

LÜCK, Heloisa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MARQUES, Luciana Rosa. **A descentralização da gestão escolar e a formação de uma cultura democrática nas escolas públicas**. Recife: Editora Universitária da UFPE, 2007.

MINAYO, Maria Cecília Souza. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

SAMPIERI, Roberto Hernández .; COLLADO, Carlos Hernández ; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SILVA, Givanildo da; SILVA, Alex Vieira; NASCIMENTO, Fernanda dos Santos . A formação continuada da equipe gestora na rede pública municipal de Messias - Alagoas. **Eccos - Revista Científica**, São Paulo, n. 61, p. 1-24, abr./jun. 2022.

Licença: Copyright é retido pelo/a autor/a (ou primeiro co-autor) que outorga o direito da primeira publicação ao Jornal de Políticas Educacionais. Mais informação da licença de Creative Commons encontram-se em <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>. Qualquer outro uso deve ser aprovado em conjunto pelo/a/s autor/a/es/as e pelo periódico.