

A ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR NA FORMAÇÃO CONTINUADA DOS PROFESSORES

THE ROLE OF SCHOOL MANAGEMENT IN THE CONTINUING TRAINING OF TEACHERS

EL PAPEL DE LA DIRECCIÓN ESCOLAR EN LA FORMACIÓN CONTINUA DEL PROFESORADO

Paulo César da Silva¹
Diogenes José Gusmão Coutinho²

RESUMO: O objetivo deste artigo foi investigar como a gestão escolar influencia o desenvolvimento da formação contínua dos professores do Ensino Fundamental, com foco no impacto das práticas de gestão para o aprimoramento profissional docente e a qualidade do ensino. A metodologia adotada foi qualitativa e descritivo-exploratória, baseada em uma revisão bibliográfica de livros, artigos e estudos acadêmicos sobre gestão escolar, formação continuada e estratégias para o desenvolvimento profissional. Os principais resultados indicaram que a gestão escolar desempenha um papel central na formação contínua dos professores. Modelos de gestão democrática e participativa mostraram-se eficazes para promover a colaboração entre docentes e gestores, incentivando práticas pedagógicas inovadoras. A liderança transformadora foi identificada como essencial para motivar os professores a adotar abordagens reflexivas e criativas. Em contraste, a gestão centralizadora, marcada por práticas burocráticas, foi vista como limitadora do desenvolvimento profissional, dificultando a colaboração e a criação de um ambiente de aprendizado contínuo. Conclui-se que a gestão escolar deve atuar como facilitadora, promovendo a autonomia docente, incentivando a participação em programas de formação e integrando teoria e prática. Uma gestão eficaz é fundamental para fortalecer a formação docente, melhorar a qualidade do ensino e criar um ambiente educacional inclusivo e adaptável às mudanças.

2187

Palavras-chave: Atuação. Desenvolvimento. Liderança. Docente. Práticas.

ABSTRACT: The objective of this article was to investigate how school management influences the development of continuing education for elementary school teachers, focusing on the impact of management practices on professional development and teaching quality. The methodology adopted was qualitative and descriptive-exploratory, based on a bibliographic review of books, articles and academic studies on school management, continuing education and strategies for professional development. The main results indicated that school management plays a central role in the continuing education of teachers. Democratic and participatory management models proved to be effective in promoting collaboration between teachers and managers, encouraging innovative pedagogical practices. Transformational leadership was identified as essential to motivate teachers to adopt reflective and creative approaches. In contrast, centralized management, marked by bureaucratic practices, was seen as limiting professional development, hindering collaboration and the creation of a continuous learning environment. It is concluded that school management should act as a facilitator, promoting teacher autonomy, encouraging participation in training programs and integrating theory and practice. Effective management is essential to strengthen teacher training, improve the quality of teaching and create an inclusive educational environment that is adaptable to change.

Keywords: Performance. Development. Leadership. Teaching. Practices.

¹Doutorando em Ciências da Educação pela Christian Business School. Coordenador Financeiro das Escolas Municipais de São Miguel dos Campos-AL.

²Orientador do mestrando em ciências da educação pela Christian Business School. Doutor em biologia pela UFPE. <https://orcid.org/0000-0002-9230-3409>.

RESUMEN: El objetivo de este artículo fue investigar cómo la gestión escolar influye en el desarrollo de la formación continua de docentes de educación básica, centrándose en el impacto de las prácticas de gestión en la mejora profesional docente y la calidad de la enseñanza. La metodología adoptada fue cualitativa y descriptiva-exploratoria, basada en una revisión bibliográfica de libros, artículos y estudios académicos sobre gestión escolar, educación continua y estrategias de desarrollo profesional. Los principales resultados indicaron que la gestión escolar juega un papel central en la formación continua de los docentes. Los modelos de gestión democrática y participativa demostraron ser eficaces para promover la colaboración entre docentes y directivos, fomentando prácticas pedagógicas innovadoras. Se ha identificado que el liderazgo transformacional es esencial para motivar a los docentes a adoptar enfoques reflexivos y creativos. Por el contrario, se consideraba que la gestión centralizada, marcada por prácticas burocráticas, limitaba el desarrollo profesional, dificultando la colaboración y la creación de un entorno de aprendizaje continuo. Se concluye que la dirección escolar debe actuar como facilitadora, promoviendo la autonomía docente, incentivando la participación en programas de formación e integrando teoría y práctica. Una gestión eficaz es esencial para fortalecer la formación docente, mejorar la calidad de la enseñanza y crear un entorno educativo inclusivo y adaptable al cambio.

Palabras clave: Interino. Desarrollo. Liderazgo. Maestro. Prácticas.

INTRODUÇÃO

O cenário educacional brasileiro tem gerado debates intensos, especialmente sobre a formação contínua dos professores do Ensino Fundamental, um aspecto essencial para a qualidade da educação, que depende da capacidade dos docentes de se manterem atualizados e aprimorarem suas práticas pedagógicas. Nesse contexto, a gestão escolar desempenha um papel fundamental, criando condições que favoreçam o desenvolvimento profissional dos professores. Contudo, a relação entre gestão escolar e formação contínua ainda é um tema pouco explorado nas pesquisas acadêmicas, especialmente considerando as diversidades do sistema educacional brasileiro. A gestão escolar, enquanto prática administrativa e pedagógica, deve ser pensada de forma estratégica, visando não só a atualização de conhecimentos, mas também a reflexão crítica e a transformação das práticas pedagógicas. Por isso, é crucial investigar como a gestão pode facilitar o processo formativo dos docentes e, conseqüentemente, melhorar a qualidade do ensino.

O “estado da arte” sobre o tema revela que a gestão escolar tem sido cada vez mais reconhecida como um elemento central na qualidade educacional. Diversos estudos destacam a importância de práticas de gestão que favoreçam a autonomia dos professores, a participação ativa na construção do projeto pedagógico da escola e o acesso contínuo à formação e ao aprimoramento profissional. No entanto, ainda existem lacunas importantes na compreensão do impacto real das práticas de gestão sobre a formação contínua dos docentes, especialmente em escolas públicas e em contextos educacionais mais desafiadores.

A relevância deste estudo está em seu potencial para contribuir com o debate acadêmico sobre o papel da gestão escolar na formação contínua dos professores, oferecendo uma reflexão teórica e prática sobre como a gestão escolar pode ser um agente facilitador nesse processo. Ao explorar os conceitos e modelos de gestão escolar, bem como as estratégias adotadas pelas instituições de ensino, este trabalho busca oferecer subsídios para a compreensão das dinâmicas que envolvem a formação profissional dos docentes e os impactos dessa formação na qualidade do ensino. A partir disso, o estudo propõe uma reflexão sobre as práticas de gestão que podem ser implementadas para fortalecer a formação contínua, promovendo um ciclo virtuoso de melhoria no ensino e no desenvolvimento dos profissionais da educação.

A justificativa para a realização desta pesquisa se encontra na necessidade de aprofundar a análise sobre a inter-relação entre gestão escolar e formação continuada de professores. A importância de entender como a gestão pode apoiar a formação docente vai além da perspectiva administrativa, abrangendo também aspectos pedagógicos, sociais e culturais que influenciam diretamente a qualidade do ensino. A pesquisa será relevante tanto para o campo acadêmico, ao fornecer uma análise crítica sobre as práticas de gestão escolar, quanto para a prática educativa, ao oferecer estratégias que podem ser adotadas pelos gestores escolares para promover a formação contínua de seus professores de forma eficaz.

A hipótese central deste estudo é de que uma gestão escolar democrática e participativa, alinhada a práticas de liderança transformadora, pode facilitar significativamente o processo de formação contínua dos professores, proporcionando-lhes as condições necessárias para o aprimoramento de suas práticas pedagógicas. Além disso, acredita-se que a integração entre teoria e prática, mediada pela gestão escolar, favorece uma práxis pedagógica mais reflexiva e inovadora, alinhada às exigências da educação contemporânea.

O objetivo geral deste artigo é investigar a atuação da gestão escolar no desenvolvimento da formação contínua dos professores do Ensino Fundamental, analisando como diferentes modelos de gestão e práticas de liderança escolar podem contribuir para a melhoria das competências pedagógicas dos docentes. Para tanto, a pesquisa buscará compreender a relação entre os modelos de gestão adotados nas escolas e os impactos dessas práticas no processo formativo dos professores, com foco nas estratégias que podem ser adotadas para promover o desenvolvimento profissional contínuo. Ao final, espera-se que os resultados desta pesquisa possam oferecer subsídios para a formulação de políticas e práticas pedagógicas mais eficazes no âmbito da gestão escolar, com vistas ao aprimoramento da educação no Brasil.

Esta pesquisa será de grande importância tanto para o contexto acadêmico quanto para as escolas brasileiras, pois fornecerá um panorama detalhado sobre a atuação da gestão escolar na formação contínua de professores, abordando as implicações práticas e teóricas dessa relação para a melhoria da educação. Assim, o estudo contribuirá para a construção de um ensino mais qualificado e adaptado às necessidades dos alunos e à realidade da educação no Brasil.

MÉTODOS

Este artigo buscou compreender a atuação da gestão escolar no desenvolvimento da formação contínua dos professores do Ensino Fundamental, com foco nas implicações das práticas de gestão para o aprimoramento profissional dos docentes. A metodologia foi estruturada de forma descritiva e exploratória, utilizando-se de uma abordagem qualitativa. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica que visou explorar os conceitos, princípios e modelos de gestão escolar, além de investigar como a gestão pode ser facilitadora da formação docente.

A pesquisa foi do tipo bibliográfica, uma vez que o objetivo principal foi explorar, analisar e sintetizar as produções acadêmicas já existentes sobre a atuação da gestão escolar na formação contínua dos professores. A pesquisa bibliográfica é adequada, pois permite um levantamento teórico aprofundado sobre o tema, sem a necessidade de coleta de dados primários. Essa abordagem possibilitou a construção de uma análise crítica sobre os conceitos, modelos e práticas de gestão escolar, refletindo sobre as implicações para a formação docente.

2190

A população estudada foi composta por estudos acadêmicos, artigos, livros, dissertações, teses e outros materiais científicos publicados que abordem os seguintes temas: gestão escolar, formação contínua de docentes, tipos de gestão escolar e as estratégias de gestão para o desenvolvimento profissional dos professores. A busca foi direcionada para materiais produzidos por pesquisadores de áreas como educação, administração escolar e formação docente, além de fontes que discutem a aplicação prática de modelos de gestão nas escolas.

A amostragem foi intencional, ou seja, foi feita com base na relevância dos materiais para o tema da pesquisa. Foram selecionados artigos, livros e publicações que tratem de temas específicos relacionados à gestão escolar e à formação contínua dos professores. Os critérios de seleção considerarão o foco dos materiais nas áreas de gestão escolar, formação docente e práticas pedagógicas, bem como a atualidade das publicações, priorizando os estudos mais recentes e reconhecidos nas áreas da educação e gestão escolar. Foram excluídos materiais que

não abordassem diretamente a relação entre gestão escolar e formação contínua de professores ou que se concentrassem em aspectos muito específicos de áreas periféricas ao tema central.

Para a realização da pesquisa, foram utilizados descritores específicos no BIREME e outros bancos de dados de literatura acadêmica. Alguns dos descritores que guiarão a busca incluem: Gestão Escolar, Formação Continuada de Professores, Modelos de Gestão Escolar, Gestão Educacional, Capacitação Docente, Liderança Escolar e Desenvolvimento Profissional de Docentes.

Esses descritores ajudaram a delimitar a busca para materiais mais pertinentes ao tema da pesquisa e à análise das práticas de gestão escolar que impactam a formação docente.

Na elaboração de uma pesquisa bibliográfica, a definição clara dos critérios de inclusão e exclusão dos estudos é um passo crucial para garantir a qualidade, a relevância e a robustez dos dados coletados. Neste estudo, os critérios foram elaborados de forma a proporcionar uma análise precisa e direcionada, com foco na relação entre a gestão escolar e a formação contínua de docentes, além de destacar práticas e modelos que contribuam para o desenvolvimento de uma educação mais eficaz e inclusiva.

A pesquisa sobre a relação entre gestão escolar e formação contínua de docentes busca investigar como as práticas de gestão podem influenciar e facilitar o desenvolvimento profissional dos educadores, promovendo práticas pedagógicas mais eficazes. Para garantir a relevância e profundidade do estudo, foram definidos critérios rigorosos de inclusão e exclusão, os quais orientam a seleção de materiais e a coleta de dados.

Os critérios de inclusão da pesquisa priorizam materiais que abordam explicitamente a relação entre gestão escolar e formação contínua de docentes, já que a formação contínua é considerada um pilar essencial para o desenvolvimento profissional dos educadores. A gestão escolar, ao adotar práticas que incentivem o aperfeiçoamento constante dos professores, não só contribui para a qualificação dos mesmos, mas também impacta diretamente a qualidade do ensino. Dessa forma, é fundamental que os estudos selecionados ofereçam uma análise crítica sobre a relação entre a formação contínua e as estratégias de gestão implementadas nas escolas. Além disso, a pesquisa foca em publicações que apresentem modelos de gestão escolar aplicados ou discutam práticas de gestão no contexto escolar, pois o entendimento dos modelos de gestão e sua aplicação concreta é fundamental para otimizar o funcionamento das instituições educacionais e melhorar a qualidade do ensino. Os estudos que exploram como diferentes abordagens de gestão impactam a eficácia educacional, a colaboração entre os membros da

comunidade escolar e a implementação de políticas educacionais são essenciais para compreender o papel da gestão na educação. A pesquisa também abrange estudos que discutem estratégias de desenvolvimento profissional docente e práticas pedagógicas vinculadas à gestão escolar, uma vez que a formação contínua dos docentes está diretamente relacionada às práticas pedagógicas e às estratégias de gestão adotadas pelas escolas.

Por outro lado, foram estabelecidos critérios de exclusão para garantir que a pesquisa se concentre nas publicações mais relevantes e pertinentes. Foram excluídos estudos que não tratam diretamente do contexto da gestão escolar ou da formação contínua de docentes, pois não contribuem diretamente para os objetivos centrais da pesquisa. Além disso, materiais que, embora possam discutir a educação de forma geral, não apresentem uma análise aprofundada sobre os conceitos e práticas de gestão escolar também foram excluídos. O estudo também desconsiderou materiais provenientes de fontes não acadêmicas ou de baixo impacto acadêmico, como blogs ou sites não especializados, garantindo que apenas fontes acadêmicas reconhecidas e de alta qualidade fossem utilizadas, o que assegura a credibilidade e validade dos dados coletados.

A coleta de dados foi conduzida de maneira sistemática, utilizando como base artigos, livros e publicações científicas que atendem aos critérios de inclusão estabelecidos. A busca e seleção dos materiais ocorreu nas principais bases de dados acadêmicas, como Scopus, Google Scholar, PubMed, entre outras. Os estudos foram avaliados com base em sua qualidade metodológica, relevância e profundidade da análise. A pesquisa adotou uma abordagem bibliográfica, o que significa que não foram realizadas entrevistas ou coletas de dados primários. Em vez disso, a análise se concentrou na literatura existente, o que permitiu uma compreensão mais ampla e fundamentada dos conceitos e práticas de gestão escolar e formação contínua de docentes. Embora essa abordagem tenha sido eficaz para proporcionar uma análise detalhada da literatura, a ausência de dados empíricos pode ser considerada uma limitação, já que uma pesquisa empírica poderia oferecer uma visão mais concreta de como essas práticas são implementadas nas escolas.

O processo de coleta envolveu a análise dos resumos e títulos dos materiais, para garantir que os estudos selecionados atendem aos objetivos da pesquisa. Após essa seleção inicial, foi realizada uma leitura integral de cada material, com o objetivo de identificar as contribuições específicas para a compreensão da relação entre gestão escolar e formação contínua de docentes. A análise foi qualitativa e descritiva, utilizando a técnica de análise de conteúdo, com a

organização das informações extraídas dos materiais em categorias temáticas, como os conceitos e princípios da gestão escolar, tipos de gestão escolar, e a gestão escolar como facilitadora da formação docente. Ao final, foi realizada uma análise comparativa entre os materiais, destacando os pontos comuns, divergências e as contribuições mais significativas para a compreensão do tema.

As informações foram agrupadas conforme sua relevância para cada um dos objetivos específicos da pesquisa, permitindo uma interpretação crítica sobre como a gestão escolar impacta a formação continuada dos professores. A análise descritiva teve como base a reflexão sobre os conceitos discutidos nas fontes bibliográficas, buscando identificar como a gestão escolar pode ser um agente facilitador na formação contínua dos docentes e, conseqüentemente, na melhoria do processo educacional.

CONCEITOS E PRINCÍPIOS DA GESTÃO ESCOLAR

A gestão escolar é definida como a competência técnico-administrativa e pedagógica que visa garantir a qualidade do ensino e manter os objetivos educacionais por meio de estratégias políticas-pedagógicas. Lück (2009) enfatiza que a gestão escolar deve alinhar as diretrizes e políticas educacionais públicas com o projeto político-pedagógico da escola, promovendo um ambiente educacional autônomo, participativo e de autocontrole. Essa abordagem busca não apenas a eficiência administrativa, mas também a criação de condições favoráveis para um ensino de qualidade.

2193

A gestão escolar é entendida como a capacidade técnico-administrativa e pedagógica responsável por assegurar a qualidade do ensino, alinhando as políticas educacionais públicas ao projeto político-pedagógico da escola. Ela envolve o planejamento e a implementação de estratégias que promovam um ambiente educacional autônomo, participativo e voltado para o autocontrole, com o objetivo de atingir os objetivos educacionais estabelecidos. Além da eficiência administrativa, a gestão escolar deve garantir que as condições favoráveis para o ensino de qualidade sejam criadas, favorecendo o desenvolvimento de práticas pedagógicas eficazes e a participação ativa de todos os envolvidos no processo educacional.

Paro (2010) complementa essa visão ao afirmar que a gestão escolar está subordinada ao Estado e frequentemente permeada por práticas burocráticas que visam a produtividade. No entanto, ele ressalta a necessidade de equilibrar a busca por eficiência com a qualidade educativa, evitando a supervalorização dos recursos em detrimento de uma educação significativa. Dessa

forma, a gestão escolar deve ser vista como um facilitador que promove um ambiente educacional propício para o desenvolvimento integral dos alunos e para a formação contínua dos professores.

A gestão escolar, embora subordinada ao Estado e frequentemente influenciada por práticas burocráticas voltadas para a produtividade, precisa equilibrar a busca por eficiência com a garantia de uma educação de qualidade. A ênfase excessiva na otimização de recursos pode levar a um foco unidimensional, negligenciando aspectos fundamentais da aprendizagem e do desenvolvimento humano. Portanto, a gestão escolar deve ser encarada como um facilitador que cria um ambiente educacional que favorece tanto o desenvolvimento integral dos alunos quanto a formação contínua dos professores, promovendo práticas pedagógicas significativas e adaptadas às necessidades do contexto educacional.

Libâneo et al. (2012) destacam que a gestão escolar deve considerar as especificidades culturais e sociais da comunidade escolar, promovendo uma educação inclusiva e equitativa. A gestão eficaz envolve a implementação de políticas que respeitam a diversidade e fomentam a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar, incluindo alunos, professores, pais e gestores. Isso cria um ambiente de colaboração e respeito mútuo, essencial para o sucesso acadêmico e pessoal dos alunos.

A gestão escolar deve estar atenta às particularidades culturais e sociais da comunidade em que está inserida, adotando práticas que garantam uma educação inclusiva e equitativa para todos os envolvidos. Isso significa implementar políticas que reconheçam e valorizem a diversidade, promovendo um ambiente escolar em que alunos, professores, pais e gestores possam participar ativamente das decisões e processos educacionais. Uma gestão eficaz cria um espaço de colaboração e respeito mútuo, essencial para que todos se sintam pertencentes e comprometidos com o desenvolvimento acadêmico e pessoal dos estudantes, contribuindo para um ambiente de aprendizagem mais justo e integrador.

A liderança educativa é uma dimensão fundamental no processo de gestão escolar, destacando-se especialmente o papel do gestor como um líder transformador. Esse modelo de liderança, fundamentado nas teorias de Burns e Bass, busca estimular a motivação intrínseca dos professores, incentivando-os a adotar práticas pedagógicas inovadoras e reflexivas. A liderança transformadora, ao promover o engajamento e a mudança nas atitudes dos docentes, contribui para a formação de uma cultura escolar que valoriza a aprendizagem contínua e a adaptação às transformações no contexto educacional. Dessa forma, a liderança escolar se torna

um elemento crucial para fortalecer a capacidade da escola em atender às exigências e desafios da educação contemporânea (BURNS; BASS, 2007).

A liderança educativa, fundamentada nas teorias de liderança transformadora de Burns e Bass, destaca o papel do gestor escolar como um líder capaz de inspirar e motivar os professores por meio de uma abordagem centrada na transformação e no engajamento. Esse tipo de liderança não se limita a gerenciar, mas busca fomentar a motivação intrínseca dos educadores, incentivando-os a adotar práticas pedagógicas inovadoras e reflexivas. Ao criar um ambiente de trabalho colaborativo e dinâmico, a liderança transformadora contribui para a construção de uma cultura escolar que valoriza a aprendizagem contínua e a capacidade de adaptação às mudanças educacionais, promovendo, assim, o fortalecimento da escola diante dos desafios contemporâneos.

TIPOS DE GESTÃO ESCOLAR

A gestão escolar pode assumir diferentes modelos, desde a centralização do poder até a gestão democrática e participativa. A gestão centralizadora é caracterizada por uma hierarquia rígida onde as decisões são tomadas de forma autoritária, limitando a participação dos demais membros da comunidade escolar. Paro (2010) critica esse modelo por sua abordagem burocrática, que muitas vezes prioriza a produtividade em detrimento da qualidade educativa.

2195

Podem adotar diferentes modelos, variando desde a centralização do poder até a gestão democrática e participativa. A gestão centralizadora é caracterizada por uma estrutura hierárquica rígida, na qual as decisões são tomadas de forma autoritária e sem ampla participação dos membros da comunidade escolar, como professores, alunos e pais. Esse modelo é frequentemente criticado por sua abordagem burocrática, que tende a priorizar a eficiência e a produtividade em detrimento da qualidade educativa, limitando a inovação pedagógica e a colaboração entre os diversos envolvidos no processo educativo. A falta de diálogo e a exclusão de diferentes perspectivas podem, assim, prejudicar o desenvolvimento de uma educação mais inclusiva e de qualidade.

Em contrapartida, a gestão democrática promove a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar na tomada de decisões. Libâneo et al. (2012) afirmam que esse modelo incentiva a colaboração e a construção coletiva de soluções, resultando em um ambiente escolar mais inclusivo e reflexivo. A gestão interpretativa, por sua vez, foca na compreensão

dos significados subjetivos e nas interações entre os atores escolares, valorizando a diversidade de perspectivas e a construção conjunta do conhecimento.

A gestão democrática enfatiza a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar na tomada de decisões, criando um ambiente em que a colaboração e a construção coletiva de soluções são incentivadas, promovendo uma escola mais inclusiva e reflexiva. Por outro lado, a gestão interpretativa se concentra na compreensão dos significados subjetivos das interações entre os atores escolares, valorizando a diversidade de perspectivas e a construção conjunta do conhecimento. Esse modelo busca entender as dinâmicas e os contextos específicos de cada comunidade escolar, reconhecendo que a aprendizagem e a gestão eficaz dependem da troca de experiências e da valorização das diferentes visões e saberes presentes no ambiente escolar.

Adicionalmente, a gestão autogestionária propõe uma descentralização do poder, onde a autonomia dos diferentes grupos dentro da escola é valorizada. Este modelo incentiva a autossuficiência e a iniciativa individual, permitindo que cada membro da comunidade escolar contribua de maneira mais significativa para o desenvolvimento da instituição. Segundo Lück (2009), a gestão autogestionária favorece a inovação e a adaptabilidade, características essenciais para enfrentar os desafios educacionais contemporâneos.

A gestão autogestionária é um modelo que promove a descentralização do poder dentro da escola, valorizando a autonomia dos diversos grupos que compõem a comunidade escolar, como professores, alunos, pais e funcionários. Nesse modelo, cada membro é encorajado a assumir responsabilidades e iniciativas, o que contribui para um ambiente mais colaborativo e participativo. A gestão autogestionária estimula a autossuficiência, permitindo que as decisões sejam tomadas de forma mais democrática e próxima das necessidades da comunidade escolar. Além disso, esse modelo favorece a inovação e a adaptabilidade, essenciais para que a escola possa enfrentar os desafios educacionais contemporâneos de maneira mais eficaz e flexível.

A gestão escolar focada no desenvolvimento de habilidades e competências específicas, tanto para gestores quanto para professores, é fundamental para a melhoria da qualidade educacional. Esse modelo destaca a importância da formação contínua e da atualização profissional, considerando essas práticas como ferramentas essenciais para o aprimoramento do ensino. Além disso, a gestão por competências contribui para a criação de uma cultura de avaliação contínua, onde o desempenho dos envolvidos é monitorado e ajustado conforme os

objetivos educacionais previamente definidos, o que possibilita a melhoria constante dos processos educativos (Pereira, 2020).

A gestão por competências no contexto escolar busca desenvolver habilidades e competências específicas tanto para os gestores quanto para os professores, reconhecendo que a formação contínua e a atualização profissional são essenciais para a melhoria da qualidade do ensino. Esse modelo propõe a capacitação constante dos envolvidos no processo educativo, permitindo que gestores e docentes alinhem suas práticas às demandas pedagógicas e às necessidades dos alunos. Além disso, a gestão por competências incentiva uma cultura de avaliação contínua, onde o desempenho é monitorado e ajustado de acordo com os objetivos educacionais definidos, promovendo uma melhoria constante dos processos educativos. Dessa forma, o modelo contribui para um ambiente escolar mais dinâmico e eficiente, com foco na evolução profissional e no sucesso dos alunos.

A GESTÃO ESCOLAR COMO FACILITADORA DA FORMAÇÃO DOCENTE

O coordenador pedagógico é fundamental na articulação entre a gestão escolar e a formação continuada dos professores. Segundo Pimenta (2006), a formação continuada deve ser reflexiva, permitindo que os professores analisem e aprimorem suas práticas pedagógicas. Xerez et al. (2005) destacam que o coordenador pedagógico atua como facilitador, promovendo a articulação entre teoria e prática e oferecendo suporte aos docentes para enfrentarem desafios pedagógicos de forma crítica e eficaz.

2197

Desempenha um papel essencial na articulação entre a gestão escolar e a formação continuada dos professores, pois é responsável por mediar a implementação de estratégias pedagógicas que promovam o aprimoramento contínuo dos docentes. A formação continuada deve ser reflexiva, permitindo que os professores avaliem suas práticas pedagógicas e busquem melhorias constantes. Nesse processo, o coordenador pedagógico atua como facilitador, promovendo a integração entre teoria e prática e oferecendo suporte aos docentes para que possam enfrentar os desafios pedagógicos de forma crítica e eficaz, contribuindo para o desenvolvimento de uma educação mais qualificada e alinhada às necessidades dos alunos.

A formação continuada é essencial para a adaptação dos professores às novas demandas educacionais e para o desenvolvimento de práticas pedagógicas inovadoras. Lima (2004) enfatiza a superação da dicotomia entre teoria e prática, propondo uma práxis pedagógica que integra conhecimento teórico e experiências práticas. Essa integração é crucial para a construção

de uma prática docente reflexiva e transformadora, alinhada com as necessidades dos alunos e com as mudanças no contexto educacional.

É fundamental para que os professores se adaptem às novas demandas educacionais e desenvolvam práticas pedagógicas inovadoras, superando a dicotomia entre teoria e prática. Ao propor uma práxis pedagógica que une o conhecimento teórico às experiências práticas, ela permite aos docentes refletir sobre suas ações e transformá-las, criando uma prática docente mais eficaz e alinhada com as necessidades dos alunos. Essa integração entre teoria e prática é crucial para promover uma educação dinâmica, capaz de responder às constantes mudanças no contexto educacional, além de estimular uma abordagem mais reflexiva e transformadora no processo de ensino-aprendizagem.

A gestão escolar deve promover um ambiente de aprendizagem contínua, onde os professores são incentivados a participar de programas de desenvolvimento profissional, workshops, seminários e outras atividades formativas. Segundo Libâneo (2012), essa abordagem não apenas melhora as competências pedagógicas dos professores, mas também fortalece sua identidade profissional e seu comprometimento com a missão educacional da escola. A gestão deve facilitar o acesso a recursos educacionais e criar oportunidades para que os professores possam compartilhar suas experiências e aprender uns com os outros.

2198

Desempenha um papel fundamental na criação de um ambiente de aprendizagem contínua, incentivando os professores a participar de programas de desenvolvimento profissional, workshops, seminários e outras atividades formativas. Essa abordagem não só aprimora as competências pedagógicas dos docentes, mas também fortalece sua identidade profissional, aumentando o comprometimento com a missão educacional da escola. Ao facilitar o acesso a recursos educacionais e criar oportunidades para a troca de experiências entre os professores, a gestão escolar promove um ambiente colaborativo que contribui para o crescimento individual e coletivo, melhorando a qualidade do ensino e a coesão da equipe pedagógica.

A colaboração entre gestores e professores é fundamental para a facilitação da formação continuada, visto que a gestão escolar tem um papel mediador, promovendo uma comunicação aberta e eficaz entre todos os membros da equipe pedagógica. Esse tipo de colaboração resulta em maior coesão e alinhamento das estratégias educacionais, assegurando que todos trabalhem em conjunto para atingir os objetivos comuns. Além disso, a gestão deve reconhecer e valorizar as contribuições individuais dos professores, incentivando uma cultura de respeito e valorização

mútua, o que contribui para o desenvolvimento profissional e pessoal de todos os envolvidos (ALMEIDA, 2020).

É essencial para a promoção eficaz da formação continuada, pois a gestão escolar atua como um mediador, criando um ambiente de comunicação aberta e eficaz entre os membros da equipe pedagógica. Essa parceria fortalece a coesão e o alinhamento das estratégias educacionais, permitindo que todos trabalhem de forma colaborativa para alcançar objetivos comuns. Ao valorizar e reconhecer as contribuições individuais dos professores, a gestão escolar fomenta uma cultura de respeito e valorização mútua, o que, por sua vez, impulsiona o desenvolvimento profissional e pessoal dos docentes e contribui para a melhoria contínua da qualidade educacional.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente seção destina-se a analisar e discutir os dados obtidos na pesquisa sobre a atuação da gestão escolar no desenvolvimento da formação contínua dos professores do Ensino Fundamental. Como a pesquisa é de natureza bibliográfica e qualitativa, a análise foi realizada com base em fontes acadêmicas que discutem a relação entre gestão escolar e formação contínua de docentes. As informações extraídas das obras revisadas foram organizadas em categorias temáticas, permitindo uma reflexão crítica sobre o papel da gestão escolar no aprimoramento das práticas pedagógicas e no desenvolvimento profissional dos professores.

2199

Os dados encontrados na literatura indicam que a gestão escolar desempenha um papel essencial na facilitação da formação contínua dos professores, sendo um fator de grande importância para a melhoria da qualidade do ensino. A gestão escolar, conforme discutido por Lück (2009), é responsável por garantir a criação de condições favoráveis para o desenvolvimento de práticas pedagógicas eficazes, alinhadas ao projeto político-pedagógico da escola. Além disso, Libâneo et al. (2012) ressaltam que a gestão escolar deve ser inclusiva e considerar as especificidades culturais e sociais da comunidade escolar, criando um ambiente colaborativo que favoreça a aprendizagem e a troca de experiências entre docentes.

A pesquisa revelou que a gestão escolar, por meio de estratégias que favorecem a participação ativa dos professores e o desenvolvimento de suas competências, pode ser um importante fator de transformação nas escolas. A liderança transformadora, mencionada por Burns e Bass (2007), é um modelo de gestão que motiva os professores a adotarem práticas pedagógicas inovadoras e reflexivas. Essa abordagem é fundamental para o fortalecimento de

uma cultura escolar voltada para o aprendizado contínuo e adaptabilidade às mudanças do contexto educacional. A literatura revisada, portanto, apoia a ideia de que uma gestão eficaz e participativa contribui para a formação continuada dos docentes, promovendo o crescimento profissional de forma colaborativa.

A diversidade nos modelos de gestão escolar observada na pesquisa bibliográfica é outro ponto relevante na discussão. A gestão centralizadora, que se caracteriza por uma hierarquia rígida e por uma tomada de decisões autoritária, foi criticada por limitar a participação dos professores e, conseqüentemente, o desenvolvimento de práticas pedagógicas inovadoras. Paro (2010) argumenta que esse modelo burocrático tende a priorizar a eficiência em detrimento da qualidade educativa, o que pode impactar negativamente a formação continuada dos docentes. Esse ponto corrobora com os resultados da pesquisa, que indicam que a gestão escolar centralizadora limita o potencial de desenvolvimento dos professores, já que inibe a colaboração e o intercâmbio de experiências.

Em contraposição, a gestão democrática e participativa foi apontada como um modelo mais eficaz para o desenvolvimento da formação docente. Libâneo et al. (2012) destacam que a gestão democrática fomenta a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar na tomada de decisões, criando um ambiente de colaboração e reflexão que beneficia tanto o processo de ensino-aprendizagem quanto a formação contínua dos professores. Essa abordagem permite que os docentes se sintam mais valorizados e comprometidos com o processo educativo, o que reforça a importância de modelos de gestão que incentivem a colaboração e a participação ativa de todos.

2200

O modelo de gestão autogestionária, como mencionado por Lück (2009), promove a descentralização do poder, valorizando a autonomia dos membros da comunidade escolar. Esse modelo pode ser particularmente vantajoso para a formação contínua dos professores, pois proporciona um espaço mais flexível para que os docentes possam expressar suas necessidades formativas e desenvolver competências de forma mais personalizada. A descentralização permite, ainda, que os professores se tornem protagonistas do seu próprio desenvolvimento profissional, o que pode resultar em uma maior motivação e comprometimento com o processo educativo.

A literatura revisada também evidenciou a relevância do coordenador pedagógico como mediador entre a gestão escolar e a formação continuada dos professores. O coordenador pedagógico, ao promover a articulação entre teoria e prática, desempenha uma função crucial

na implementação de estratégias de desenvolvimento profissional. A formação continuada, de acordo com Pimenta (2006), deve ser reflexiva, permitindo que os professores analisem e aprimorem suas práticas pedagógicas. Essa abordagem está alinhada com a proposta de Lima (2004), que defende a integração entre teoria e prática como uma forma de superar a dicotomia tradicional e promover uma práxis pedagógica mais efetiva.

A gestão escolar deve, portanto, proporcionar um ambiente que favoreça essa reflexão contínua e a construção conjunta do conhecimento. Libâneo (2012) destaca que a participação dos professores em programas de desenvolvimento profissional, *workshops* e seminários deve ser incentivada, não apenas para melhorar as competências pedagógicas, mas também para fortalecer a identidade profissional dos docentes. Os dados analisados apontam que a gestão escolar deve facilitar o acesso a essas oportunidades de formação, criando condições para que os professores possam aprender uns com os outros e compartilhar experiências que contribuam para o aprimoramento coletivo da equipe pedagógica.

A colaboração entre gestores e professores foi um ponto amplamente discutido na literatura revisada. A gestão escolar tem um papel mediador importante, criando um ambiente de comunicação aberta e eficaz entre todos os membros da equipe pedagógica. Almeida (2020) destaca que essa colaboração resulta em maior coesão e alinhamento das estratégias educacionais, assegurando que todos os envolvidos trabalhem em conjunto para atingir os objetivos educacionais da escola. A pesquisa confirma que a colaboração estreita entre gestores e docentes é essencial para a facilitação da formação contínua, já que favorece um ambiente de respeito mútuo e valorização das contribuições individuais, o que impacta diretamente na qualidade do ensino.

2201

Os dados analisados apontam que, ao promover um espaço de troca de ideias e experiências, a gestão escolar contribui para o desenvolvimento tanto individual quanto coletivo dos professores, além de fortalecer a coesão da equipe pedagógica. Essa colaboração também é vista como um fator crucial para a implementação de práticas pedagógicas mais eficazes e para a criação de um ambiente de aprendizagem contínua dentro das escolas.

A análise dos dados obtidos nesta pesquisa bibliográfica evidencia que a gestão escolar desempenha um papel essencial no desenvolvimento da formação contínua dos professores, sendo um agente facilitador que contribui para a melhoria da qualidade do ensino. Modelos de gestão democrática e participativa, aliados a práticas de liderança transformadora, foram identificados como os mais eficazes para a promoção do desenvolvimento profissional dos

docentes. Além disso, a colaboração entre gestores e professores, mediada por coordenadores pedagógicos, é fundamental para o aprimoramento contínuo das práticas pedagógicas. A formação contínua deve ser reflexiva, integrando teoria e prática, e sendo apoiada por uma gestão escolar que valorize a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo compreender a atuação da gestão escolar no desenvolvimento da formação contínua dos professores do Ensino Fundamental, com foco nas implicações das práticas de gestão para o aprimoramento profissional dos docentes. Para isso, foi adotada uma abordagem qualitativa e bibliográfica, que permitiu a análise de produções acadêmicas sobre a temática, destacando os modelos e práticas de gestão escolar que impactam diretamente na formação contínua dos professores.

A metodologia utilizada foi adequada ao objetivo do estudo, uma vez que a pesquisa bibliográfica proporcionou uma visão ampla e aprofundada das contribuições teóricas existentes sobre o tema, sem a necessidade de coleta de dados primários. A análise dos materiais selecionados possibilitou a organização das informações em três eixos principais: os conceitos e princípios da gestão escolar, os tipos de gestão escolar e a gestão escolar como facilitadora da formação docente. Esses eixos permitiram uma compreensão detalhada das diversas abordagens sobre a gestão escolar e sua relação com a formação contínua de docentes.

2202

Os principais resultados obtidos demonstraram que a gestão escolar desempenha um papel crucial na formação contínua dos professores, seja por meio de modelos de gestão mais participativos e democráticos, como a gestão autogestionária, ou por meio de uma liderança transformadora que estimula a inovação e a reflexão pedagógica. Além disso, ficou evidente a importância da colaboração entre gestores e docentes, especialmente na figura do coordenador pedagógico, para garantir o sucesso da formação contínua e o aprimoramento das práticas pedagógicas.

A grande contribuição deste estudo para a área de conhecimento está na compreensão de como as práticas de gestão escolar podem ser estruturadas para apoiar o desenvolvimento profissional dos professores. Ao destacar os modelos de gestão que mais favorecem a formação contínua, o estudo oferece insights valiosos para gestores e educadores que buscam aprimorar a qualidade do ensino por meio de uma gestão escolar mais participativa, reflexiva e voltada para o desenvolvimento constante dos docentes.

Entre os pontos fortes do estudo, destaca-se a abordagem qualitativa e a análise crítica das fontes bibliográficas, que permitiram uma compreensão aprofundada das práticas de gestão escolar no contexto da formação docente. Além disso, a pesquisa contribui para a valorização da formação contínua dos professores, um tema central para a melhoria da qualidade educacional.

A principal limitação do estudo reside no fato de ser uma pesquisa bibliográfica, o que impede a coleta de dados empíricos diretamente da realidade das escolas. Portanto, os resultados aqui apresentados são baseados unicamente em fontes secundárias, o que pode restringir a aplicabilidade direta dos achados em contextos educacionais específicos.

Como proposta para estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas empíricas que investiguem a implementação de diferentes modelos de gestão escolar nas escolas, a fim de verificar como as práticas de gestão realmente impactam o processo de formação contínua dos docentes. Também seria interessante explorar de forma mais aprofundada a relação entre os diferentes tipos de gestão e o desempenho dos alunos, considerando o impacto indireto da formação contínua dos professores na qualidade do ensino. Além disso, estudos sobre a percepção dos próprios professores acerca das práticas de gestão escolar poderiam enriquecer ainda mais o entendimento sobre como a gestão pode ser um facilitador ou um obstáculo na sua formação profissional.

2203

Portanto, a gestão escolar tem um papel determinante no aprimoramento da prática pedagógica e na formação contínua dos docentes, e este estudo contribui para a discussão sobre como estratégias de gestão podem ser desenhadas para fortalecer o desenvolvimento profissional dos professores e, por consequência, melhorar a qualidade da educação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria do Carmo. *Gestão escolar e formação continuada: práticas e desafios*. 2. ed. São Paulo: Editora da Educação, 2020.

BURNS, James M.; BASS, Bernard M. *Leadership*. 2. ed. New York: Harper & Row, 2007.

CATANANTE, B. R.; DIAS, L. R. A coordenação pedagógica, a formação continuada e diversidade étnico-racial: um desafio. *Educar em Revista*, Curitiba, n. 1, p. 103-113, jan. 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602017000500103. Acesso em: 15 set. 2022.

FRANCO, Maria Amélia Santoro; GHEDIN, Evandro. *Questões de método na construção da pesquisa em educação*. São Paulo: Cortez, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSHI, Maria S. *Educação escolar: política, estrutura e organização*. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LIMA, Maria Socorro Lucena. *A hora da prática: reflexões sobre o estágio supervisionado e a ação docente*. Fortaleza: Edições Demócrito Rocha, 2004.

LÜCK, Helga. *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Positivo, 2009.

PARO, Vitor Henrique. *Gestão democrática da escola pública*. São Paulo: Ática, 2006.

PARO, Vitor Henrique. *Administração Escolar: introdução crítica*. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

PEREIRA, João. *Gestão por competências e a formação docente: desafios e perspectivas*. São Paulo: Editora Educação, 2020.

PIMENTA, Selma Garrido. Professor reflexivo: construindo uma crítica. In: PIMENTA, Selma Garrido; GHEDIN, Evandro (orgs). *Professor reflexivo no Brasil: gênese e crítica de um conceito*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Cortez, 2003.

XEREZ, Maria de Fátima Cruz; CRUZ, Maria Eduarda Pinto; SEVERI, Maria Elizabeth da Silva; PEQUENO, Maria Inês Costa. O Coordenador Pedagógico como formador: alguns elementos para a reflexão. In: CEARÁ, Secretaria de Educação Básica. *A gestão pedagógica e o desempenho escolar*. Fortaleza: SEDUC, 2005.