

A FORMAÇÃO PARA GESTÃO ESCOLAR SOB A PERSPECTIVA DE PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO EM CONSTANTE PROCESSO FORMATIVO

School management training from the perspective of
education professionals in a constant training process

Ana Maria Da Luz Schollmeier¹

Cátia Keske²

Patrícia Glaucia Muniz de Abreu Mendes³

Mônica de Souza Trevisan⁴

¹ Instituto Federal Farroupilha, *Campus* Panambi, Panambi, RS, Brasil.
anaschollmeier25@gmail.com - <https://orcid.org/0000-0001-8956-1223>

² Instituto Federal Farroupilha, *Campus* Panambi, Panambi, RS, Brasil.
catia.keske@iffarroupilha.edu.br - <https://orcid.org/0000-0002-3700-8634>

³ Instituto Federal Farroupilha, *Campus* Panambi, Panambi, RS, Brasil.
patymendes1989@gmail.com - <https://orcid.org/0009-0005-1921-3684>

⁴ Instituto Federal Farroupilha, *Campus* Panambi, Panambi, RS, Brasil.
monica.trevisan@iffarroupilha.edu.br - <https://orcid.org/0000-0002-2979-0697>

RESUMO

A gestão escolar desempenha um papel mais relevante do que o de mera função burocrática, atuando tanto no trabalho pedagógico quanto no administrativo, envolvendo a comunidade nos processos de ensino e de aprendizagem. Diante disso, o presente trabalho busca analisar como tem ocorrido a formação para gestores escolares, por meio de uma pesquisa qualitativa. Apresenta um recorte que enfatiza o perfil da turma e os aspectos necessários à formação do gestor. Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário semiestruturado, aplicado a quinze profissionais da educação que estão cursando Especialização em Gestão Escolar no Instituto Federal Farroupilha, Campus Panambi. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo. Os resultados obtidos permitem afirmar que a formação para gestores e gestoras se dá, principalmente, por meio de cursos de qualificação e atualização, já que a formação inicial dos profissionais da educação não oferece ênfase suficiente para o exercício da gestão escolar.

PALAVRAS-CHAVE: gestão escolar; gestão democrática; formação docente.

ABSTRACT

School Management plays a more relevant role than just a bureaucratic function, acting both pedagogical and administrative functions, involving the community in teaching and learning processes. Therefore, this study seeks to analyze what training has been like for school managers, through qualitative research. It presents a perspective that emphasizes the class profile and the aspects necessary for the manager training. A semi-structured questionnaire was used as a data collection instrument, administered to fifteen education professionals studying in the Specialization Course in School Management at Instituto Federal Farroupilha, Campus Panambi. The data were analyzed through content analysis. The results obtained allow us to state that the training for school managers takes place mainly through qualification and refresher courses, since the initial training of education professionals does not place sufficient emphasis on exercising school management.

KEYWORDS: school management; democratic management; teacher training.

1 Introdução

O trabalho da gestão escolar tem se intensificado cada vez mais em função da multiplicidade de papéis que os gestores exercem em suas práticas, como a gestão de recursos materiais, financeiros, pedagógicos e de pessoas.

Além disso, os gestores precisam lidar com as alterações que ocorrem periodicamente no meio educacional, em função da mudança de políticas públicas e de fatores sociais e econômicos que acarretam implicações na educação (Dos Santos; Prsybyciem; Bonez, 2020).

Esse cenário impacta diretamente a atuação dos profissionais da educação. Todavia, é necessário analisar se sua formação inicial os qualifica para atuar na gestão educacional.

Considera-se, ainda, que as experiências formativas vivenciadas pelos sujeitos da gestão escolar nem sempre estão em consonância com os desafios encontrados e as demandas do cotidiano escolar, pois há uma multiplicidade de exigências sobre a gestão que, na maioria das vezes, a formação inicial não contempla em sua totalidade.

Nesse sentido, e considerando a formação inicial e sua relação direta com o trabalho dos profissionais da educação, esta pesquisa tem como objetivo analisar a formação para atuação na gestão escolar.

2 Metodologia

A metodologia da pesquisa consistiu em um estudo descritivo, tendo como instrumento de coleta de dados um questionário semiestruturado, do tipo survey, realizado com estudantes do curso de Especialização em Gestão Escolar do Instituto Federal Farroupilha, *Campus* Panambi, RS.

O questionário foi elaborado no *Google Forms*, e o *link* foi encaminhado por *WhatsApp* à turma, composta por 19 estudantes, em sua maioria profissionais da educação em diferentes funções.

No intuito de preservar o anonimato dos participantes, cada um deles foi renomeado com expressões que fazem referência aos “saberes docentes” destacados por Paulo Freire (2011) em *Pedagogia da Autonomia*, como, por exemplo, “Curiosidade” e “Alegria”.

Dos dezenove convidados a participar da pesquisa, quinze aceitaram e responderam ao *survey*. Dentre a totalidade dos dados produzidos, analisou-se também o perfil da turma, os motivos que levaram à busca pelo curso e os aspectos necessários à formação em gestão escolar.

A metodologia organizou-se por meio da análise de conteúdo de Bardin (2011), que levou a categorias elencadas a posteriori. Alguns dados foram analisados numericamente, observando-se a recorrência, e discutidos com base no aporte teórico.

A análise de conteúdo é compreendida como um conjunto de técnicas que interpretam e analisam comunicações, cujo objetivo corresponde a superar a incerteza e o enriquecer a leitura (Bardin, 2011). As categorias analisadas neste recorte foram: “perfil dos estudantes de gestão escolar” e “aspectos necessários para a formação de um bom gestor”, além de, “questões relacionais” e “questões de iniciativa” com as subcategorias “comunicação”, “conhecimento” e “execução”.

3 Resultados e Discussão

Ao responderem o questionário, os participantes da pesquisa indicaram ter entre 31 e 40 anos (oito), 18 e 30 anos (três) e, em menor número, 41 e 50 anos (dois) e entre 61 e 65 anos (dois). Quanto à formação inicial, sinalizaram ser licenciados em Pedagogia (seis), Ciências Biológicas (três) e Matemática (um), além de um participante licenciado e bacharel em Física (um) e outro bacharel em Direito. Dois participantes não especificaram a formação, somente indicaram possuir graduação e pós-graduação.

Quanto à residência e local de trabalho, a maioria reside e trabalha no município de Panambi, embora haja um pequeno grupo que reside em Cruz Alta e Ijuí. Destes, alguns se deslocam diariamente para atuar em muni-

cípios próximos ao que residem. Sobre a atuação profissional, 66,7% (10) não trabalham como gestores, enquanto 33,3% (cinco) indicaram atuar na gestão escolar, dos quais dois atuam na coordenação pedagógica, um na vice-direção, um como analista de educação e um na secretaria escolar.

Esta diversidade da atuação dos estudantes como profissionais da educação possibilita diferentes problematizações e reflexões. Neste recorte, a ênfase recai sobre o perfil do profissional que atua na gestão escolar. Isso porque, historicamente, essa formação tem ocorrido por meio da Licenciatura em Pedagogia ou de cursos de especialização e de profissionalização na área. Sobretudo, a Pedagogia teve — e ainda tem — dificuldades para definir o perfil profissional de seu egresso (Libâneo, 2006), que atualmente pode atuar em diversos setores e áreas: analista de educação, professor dos anos iniciais, gestor escolar, supervisor escolar, orientador educacional, coordenador pedagógico, entre outras funções. Essa multiplicidade de possíveis atuações complexifica a definição de proposta curricular que contemple a totalidade das funções esperadas dos profissionais formados nesta área.

Dessa forma, não é apenas o curso de Licenciatura em Pedagogia que representa uma possibilidade de formação para a gestão escolar, já que há também gestores licenciados de outras áreas. Sobre esta formação inicial, observa-se uma distância entre os conhecimentos desenvolvidos nos cursos de formação inicial e os exigidos na prática profissional como gestores de escolas, que envolvem desde gestão de recursos humanos e financeiros até o acompanhamento dos processos de ensino e aprendizagem, além da relação com a comunidade escolar.

Como pontuam Medeiros; Araújo; Fortunato (2021), o currículo oficial proposto aos licenciandos a respeito da gestão escolar apresenta uma abordagem generalista de gestão educacional, sem ênfase específica na gestão escolar (com foco na escola). Além disso, nos cursos de Licenciatura em Pedagogia, há poucos componentes curriculares direcionados às áreas que compõem a gestão de processos educativos escolares (Medeiros; Araújo; Fortunato, 2021).

Essa realidade sugere que muitos profissionais da educação que atuam como gestores não tiveram uma formação inicial com ênfase em gestão escolar, o que torna a multiplicidade de atividades que desempenham desafiadora. Isso frequentemente os estimula a buscar formação continuada específica para atuar nessa função.

Entre os questionamentos feitos aos participantes, há um que dialoga com essa compreensão inicial: por que decidiram cursar Especialização em Gestão Escolar. Com a possibilidade de indicar mais de uma opção, entre as respostas, destacaram-se “interesse em trabalhar na gestão” (10 respostas) e a “necessidade de qualificação” (nove respostas), seguidas dos indicativos de “não ter formação neste assunto”, da necessidade e/ou oportunidade de “compreender o que é gestão” e “refletir a prática”.

Lück (2009, p. 12) contribui para a análise sobre os indicativos mais ao afirmar que a qualidade da educação está alicerçada na “[...] a competência de seus profissionais em oferecer para seus alunos e a sociedade em geral experiências educacionais formativas e capazes de promover o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades”, entre outras características necessárias para viver e conviver em sociedade diante dos desafios que os estudantes possam enfrentar. A autora enfatiza ainda a necessidade do desenvolvimento constante da competência profissional, por se tratar de um aspecto fundamental para a qualidade do ensino e, por sua potencialidade, extremamente desejável — um ideal contínuo por e para todas as escolas.

Nesse contexto, o perfil da equipe gestora faz diferença, o que implica em avaliações sobre padrões de desempenho e competências de seus profissionais (Lück, 2009). No Brasil, esse tipo de acompanhamento e avaliação é uma das condicionalidades previstas na última Lei do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), n. 14.113/2020 (Brasil, 2020).

A motivação para buscar formação continuada pode estar relacionada a essa exigência legal, mas também ao desejo de melhor gerir as próprias obrigações e funções diárias, como reconhecido pelos participantes desse

estudo. Isso pode revelar, sobretudo, um estímulo e/ou desejo de muitos profissionais da educação pelo aperfeiçoamento e pelo aprofundamento teórico-prático sobre o assunto.

Ainda em relação à formação inicial, com o intuito de compreender a preparação profissional para atuação na gestão, os pós-graduandos foram questionados se seus cursos de graduação incluíam disciplinas ou conteúdos relacionados à gestão escolar. Do total, 60% (nove) respondeu que sim; 20% (três) indicou apenas a presença de temas correlatos; e outros 20% (três) destacou que a temática não foi contemplada de nenhuma forma.

Outrossim, mesmo dentre os que afirmaram ter tido disciplinas ou conteúdos relacionados, alguns enfatizaram, na sequência dos questionamentos, a necessidade de tratar o tema de maneira mais aprofundada, além da ausência de uma disciplina específica sobre o assunto. Como sugere a respondente “Curiosidade”, sobre essa (necessária) abordagem: “acredito que devam ser baseados nas teorias sobre o assunto, bem como, nos relatos de práticas, relatos do dia a dia escolar, trazendo sugestões e embasamento para os desafios que este exercício traz ao profissional”.

Quando questionados sobre o que sentiram e sentem falta na formação inicial e continuada — ou sobre o que percebem como necessário para a formação de um(a) bom gestor(a) —, as respostas levaram a um processo de análise que, conforme sistematizado no Quadro 1, resultou na emergência de duas categorias a posteriori: “questões relacionais” e “questões de iniciativa”.

A primeira foi elaborada a partir das subcategorias “comunicação” e “conhecimento” e a segunda a partir da subcategoria “execução”.

Quadro 1- Aspectos necessários para a formação de um bom gestor, segundo questionário aplicado aos estudantes de Especialização em Gestão Escolar

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registro
Questões relacionais	Comunicação e conhecimento (5)	Amorabilidade: "Comunicação, organização, conhecimento geral das leis e planos de ensino, empatia e relacionamento". Generosidade: "Um diálogo mais aberto entre a equipe". Liberdade: "Sempre, estar ouvinte das demandas da comunidade escolar". Bom senso: "Que saiba escutar". Ética: "Informações sobre o funcionamento das Políticas Públicas".
Questões de Iniciativa	Execução (2)	Alegria: "Participação dos professores em decidir juntos questões e decisões sobre a escola". Curiosidade: "Práticas de Gestão".

Fonte: elaborado pelas autoras (2024).

Esse conjunto de unidades de registro permite evidenciar a importância da comunicação — que pode ser relacionada ao diálogo e à escuta na escola — e a do conhecimento, especialmente sobre políticas públicas e planejamento coletivo, como posturas fundamentais para ser um(a) bom(boa) gestor(a). Segundo Paulo Freire (2011, p. 111), o diálogo e saber escutar são saberes docentes essenciais à prática educativa, pois “ao escutar aprendemos a falar uns com os outros”. Para ele, é importante e necessário saber escutar, porque, se o sonho que nos anima é democrático, “somente quem escuta paciente e criticamente o outro, fala com ele”. Para Freire (2011), a escuta jamais é autoritária, e o diálogo apresenta-se como meio para o crescimento e o êxito no ensino, pois quem sabe escutar o outro aprende a falar com o outro.

Esse conjunto de discursos remete, ainda, à gestão democrática, pautada pela premissa da participação da comunidade escolar como um todo, nos diferentes processos da escola. Conforme a concepção sociocrítica de gestão escolar, a tomada de decisões deve ocorrer de forma democrática, como um processo coletivo que promova discussões e deliberações conjuntas (Libâneo, 2007).

Essa realidade, no entanto, ainda está relativamente distante de se concretizar, devido à sobrecarga do cotidiano dos gestores e, até mesmo, à ausência de formação específica para o enfrentamento das demandas escolares.

4 Considerações finais

O recorte do estudo apresentado, realizado de forma vinculada a um curso de especialização em gestão escolar, permite inferir sobre a necessidade de formação para gestores, considerando as múltiplas exigências atribuídas à função, tanto no contexto da formação inicial quanto da formação continuada. Isso porque as atribuições da gestão escolar envolvem questões relacionais e de iniciativa que passam pela comunicação, pelo conhecimento e pela execução como condições e atributos para a gestão democrática.

No entanto, infere-se que as experiências formativas dos sujeitos atuantes na gestão, na maioria das vezes, não subsidiam o enfrentamento da totalidade dos desafios encontrados e das demandas exigidas no cotidiano escolar, devido à multiplicidade de obrigações impostas ao cargo e à falta de qualificação necessária.

Sendo assim, enfatiza-se quão imprescindível é uma formação inicial que aborde, com rigor teórico e com práticas profissionais, a temática gestão escolar, o que implica (re)pensar a organização curricular dos cursos de Licenciatura.

Aos profissionais já licenciados, é importante ampliar e incentivar a oferta de cursos de especialização em Gestão Escolar e, especialmente, redirecionar a formação continuada dos profissionais que atuam e/ou atuarão como gestores, promovendo qualificação durante o exercício profissional, com momentos de reflexão sobre a prática, diálogos e compartilhamento de ideias.

Referências

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos profissionais da Educação (Fundeb), de que trata o art. 212-A da Constituição Federal; revoga dispositivos da Lei nº 11.494, de 20 de junho de 2007; e dá outras providências. **Diária Oficial da União**. Edição 246-C, Seção 1, Brasília, DF, 25 dez. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.113-de-25-de-dezembro-de-2020-296390151>. Acesso em: 07 jul. 2024.

DOS SANTOS, A. P.; PRSYBYCIEM, M. M.; BONEZ, J. Desafios na Gestão Escolar: liderança em discussão. **Educação em Perspectiva**, v. 11. p. 1-16, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/educacaoemperspectiva/article/view/9238/6664>. Acesso em: 06 jul. 2024.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

LIBÂNEO, J. C. **A organização e a gestão da escola**: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2007.

LIBÂNEO, J. C. Que destino os educadores darão à Pedagogia? In: PIMENTA, S. G. (Org.). **Pedagogia, Ciência da Educação?** 5. ed. São Paulo: Cortez, 2006. p. 107-134.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009. *E-book*. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro.pdf. Acesso em: 18 dez. 2023.

MEDEIROS, E. A; ARAÚJO, O. H. A; I, FORTUNATO. Formação do profissional da educação básica para atuação na gestão escolar: uma análise de Projetos Pedagógicos de Cursos de Pedagogia do Ceará e do Rio Grande do Norte. **Acta Scientiarum**, v. 43, p. 1-13, 2021. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/ActaSciEduc/article/view/55372/751375153087>. Acesso em: 17 dez. 2023.