



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS E AGRÁRIAS**  
**CURSO DE LICENCIATURA EM PEDAGOGIA**

**ALINE KAROLINE SANTOS DE FONTES**  
**DENISE FREITAS DA SILVA**

**FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO**  
**DE SOLÂNEA/PB**

**Bananeiras**  
**2024**

**ALINE KAROLINE SANTOS DE FONTES**

**DENISE FREITAS DA SILVA**

**FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO  
DE SOLÂNEA/PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Pedagogia, em cumprimento às exigências para obtenção do título de Licenciado em Pedagogia.

**Orientadora:** Profa. Dra. Maria da Conceição Farias da Silva Gurgel Dutra.

**Bananeiras**

**2024**

Ficha Catalográfica elaborada na Seção de Processos Técnicos  
Biblioteca Setorial de Bananeiras - UFPB/CCHSA-CHÃ  
Bibliotecário-Documentalista: David Kilder Gomes da Silva – CRB 15/887

F683f Fontes, Aline Karoline Santos de

Formação de gestores escolares: um estudo do município de Solânea-PB / Aline Karoline Santos de Fontes, Denise Freitas da Silva. – Bananeiras, 2024.

27 f.

Orientador: Dra. Maria da Conceição Farias da Silva Gurgel Dutra.

TCC (Licenciatura em Pedagogia) - UFPB/CCHSA.

1. Gestão escolar. 2. Formação de gestores. 3. Exercício profissional. 4. I. Silva, Denise Freitas da. II. Dutra, Maria da Conceição Farias da Silva Gurgel. III. Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias. IV. Título.

UFPB/CCHSA-CHÃ

CDU 37 (043)

**ALINE KAROLINE SANTOS DE FONTES**

**DENISE FREITAS DA SILVA**

**FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO  
DE SOLÂNEA/PB**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado e aprovado em 30/Outubro/2024 para obtenção do título de Licenciada em Pedagogia, na Universidade Federal da Paraíba, Campus III, Departamento de Educação.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Maria da Conceição Farias da Silva Gurgel Dutra  
(Orientadora)

---

Helen Halline Rodrigues de Lucena  
(Avaliadora)

---

Vivian Galdino de Andrade  
(Avaliadora)

## **FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES: UM ESTUDO NO MUNICÍPIO DE SOLÂNEA/PB**

Aline Karoline Santos de Fontes<sup>1</sup>

Denise Freitas da Silva<sup>2</sup>

### **RESUMO**

A formação inicial e continuada de gestores é uma das demandas da educação brasileira em razão da relevância desses profissionais para o funcionamento da escola e da melhoria da qualidade da educação. Para melhor compreender a temática, este trabalho tem como objetivo analisar a formação inicial e continuada dos gestores escolares no município de Solânea/PB e como estes colaboram com o exercício de suas funções. Os objetivos específicos consistem em evidenciar os cursos de graduação, os de longa e de curta duração na área da gestão escolar e identificar o impacto da formação para o exercício profissional do gestor escolar. Justificamos a relevância da pesquisa em razão de os cursos de formação inicial e continuada articulados à gestão escolar serem ofertados a fim de que os profissionais possam compreender a dinâmica da função e melhor definir as estratégias de ações para a escola. A formação apoia os profissionais nas responsabilidades múltiplas no âmbito escolar. Como fundamentos teóricos, adotamos Luck (2012) e Libâneo (2007). Trata-se de uma pesquisa qualitativa em educação, a qual utilizou como procedimentos metodológicos para a constituição dos dados, o questionário do tipo aberto e a pesquisa bibliográfica. Os dados constituídos foram organizados em eixos temáticos e discutidos em duas subseções: Formação inicial e continuada dos gestores escolares e Impactos da formação para o exercício profissional. Na primeira, evidenciamos o perfil dos gestores: um grupo é formado por três mulheres e um homem, com idade entre 40 e 63 anos, servidores públicos do município de Solânea. Em suas trajetórias formativas se dedicaram a cursos de formação continuada de longa e de curta duração na área da gestão escolar ou em outras afins. Três têm especialização na área da gestão e uma na área da História e os cursos de curta duração informados são na área da gestão escolar ou no trabalho docente. Na segunda subseção, abordamos como a formação inicial e continuada influenciam no exercício das funções, uma vez que têm impactos significativos na prática profissional por proporcionar a construção de conhecimentos teórico-práticos necessários à profissão e ao enfrentamento dos desafios. A formação inicial desempenha um papel importante na introdução dos profissionais no

---

<sup>1</sup> Graduanda de Pedagogia da Universidade Federal Paraíba, Campus III, E-mail: porpinoaline19@gmail.com

<sup>2</sup> Graduanda de Pedagogia da Universidade Federal Paraíba, Campus III, E-mail: deniselgsdcf@hotmail.com

universo da gestão escolar, no entanto, ela e a prática diária na função são o que os favorece melhor.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Formação de Gestores. Exercício Profissional.

### ABSTRACT

The initial and continuing education of managers is one of the demands of Brazilian education due to the relevance of these professionals for the functioning of the school and the improvement of the quality of education. To better understand the theme, this work aims to analyze the initial and continuing education of school managers in the municipality of Solânea/PB and how they collaborate with the exercise of their functions. The specific objectives consist of highlighting undergraduate courses, long and short-term courses in the area of school management and identifying the impact of education on the professional practice of the school manager. We justify the relevance of the research due to the fact that initial and continuing education courses linked to school management are offered so that professionals can understand the dynamics of the function and better define action strategies for the school. Education supports professionals in the multiple responsibilities within the school environment. As theoretical foundations, we adopt Luck (2012) and Libâneo (2007). This is a qualitative research in education, which used as methodological procedures for the constitution of the data, the open-type questionnaire and bibliographic research. The constituted data were organized into thematic axes and discussed in two subsections: Initial and continuing education of school managers and Impacts of education on professional practice. In the first, we highlight the profile of the managers: one group is formed by three women and one man, aged between 40 and 63 years, public servants of the municipality of Solânea. In their educational trajectories, they dedicated themselves to long and short-term continuing education courses in the area of school management or other related areas. Three have specialization in the area of management and one in the area of History, and the short-term courses reported are in the area of school management or in teaching work. In the second subsection, we address how initial and continuing education influence the exercise of functions, since they have significant impacts on professional practice by providing the construction of theoretical-practical knowledge necessary for the profession and for facing challenges. Initial education plays an important role in introducing professionals to the world of school management, however, it and the daily practice in the function are what best favors them.

**Keywords:** School Management. Management Training. Professional Practice.

## 1 INTRODUÇÃO

A formação de gestores escolares é crucial à melhoria da qualidade da Educação Básica, o que exige dos profissionais um preparo mais abrangente dos conhecimentos teóricos e técnicos da área, incorporados à compreensão holística do ambiente educacional e das políticas que o governam. A formação deve ser contínua, integrada à realidade da escola para embasar a resolução dos desafios cotidianos vivenciados por estes profissionais.

Na perspectiva da gestão democrática, a gestão representa um conjunto de práticas administrativas e pedagógicas que são conduzidas de maneira participativa, transparente e inclusiva dentro da escola. Este modelo enfatiza a importância da participação de todos os membros da comunidade escolar nas decisões que afetam a vida e o funcionamento da instituição. Conforme Libâneo (2007), a “[...] gestão escolar é um sistema que une pessoas, considerando o caráter intencional de suas ações e as interações sociais que estabelece entre si e com o contexto sociopolítico, nas formas democráticas de tomada de decisões” (Libâneo, 2007, p. 324).

O gestor escolar, nessa abordagem, gere as atividades cotidianas da escola desempenhando o papel de mediador entre os diferentes grupos envolvidos. Sua atuação vai além da tomada de decisões coletivas, promovendo um ambiente com autonomia responsável, que permite à escola adaptar-se às práticas e às necessidades específicas dos estudantes e da comunidade local, dentro dos parâmetros estabelecidos pelo sistema educacional mais amplo.

As atribuições de um gestor envolvem garantir a conformidade da escola com as leis, regulamentos e diretrizes educacionais estabelecidas pelos órgãos competentes, orientar e inspirar o seu grupo para alcançar os objetivos educacionais dos sistemas macro e micro, criando um ambiente de aprendizado positivo. Ele ainda é responsável por desenvolver e implementar planos estratégicos e operacionais que assegurem o funcionamento da escola, incluindo a gestão de recursos humanos, materiais e financeiros, promovendo a participação da comunidade escolar e local, com parcerias com os pais, estudantes e outros interessados. Também é seu o capacitar e avaliar o desempenho dos professores e funcionários, promovendo a formação contínua e o melhoramento profissional do grupo, monitorando os processos e resultados educacionais para identificar áreas de melhoria e implementar ações corretivas.

O interesse pelo tema surgiu no curso de Pedagogia da Universidade Federal da Paraíba, *Campus III*, durante a vivência dos estágios supervisionados realizados no município de Solânea/PB, momento em que observamos a relevância da gestão para o desenvolvimento do trabalho escolar e os processos formativos desse profissional da educação que assume atribuições as quais envolvem, por exemplo, o bom funcionamento do trabalho pedagógico, os recursos humanos, materiais e financeiros, que impactam toda a escola.

O município de Solânea/PB, onde realizamos o estágio na gestão escolar está localizado no agreste paraibano, distante cerca de 135 km da capital João Pessoa. Foi fundado em 26 de novembro de 1953, atualmente apresenta uma população estimada em 26.774 (vinte e seis mil, setecentos e setenta e quatro) habitantes, contando com 23 (vinte e três) escolas distribuídas 8 (oito) na zona rural e 15 (quinze) na urbana, com um total de aproximadamente 5.248 (cinco mil, duzentos e quarenta e oito) estudantes (Brasil, 2024). O município alcançou o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), no ano de 2021, para os anos iniciais do Ensino Fundamental na rede pública a nota de 5,2 e, para os anos finais, de 4,5. Em comparação com os 223 (duzentos e vinte e três) municípios do estado, ocupa as posições 61 e 89, respectivamente. As notas alcançadas são calculadas com base no aprendizado dos alunos em português e matemática (Sistema de Avaliação da Educação Básica/Saeb) e no fluxo escolar (taxa de aprovação) (Brasil, 2021).

Ante tal contexto, nos questionamos: que formação possuem os gestores escolares do município de Solânea/PB para o desenvolvimento de suas funções? Assim, para responder à questão de estudo, o objetivo geral deste trabalho consiste em analisar a formação inicial e continuada dos gestores escolares no município de Solânea/PB e como estas colaboram com o exercício de suas funções. Os objetivos específicos foram delimitados em: evidenciar os cursos de graduação, os de longa e de curta duração na área da gestão escolar e identificar o impacto da formação para o exercício profissional do gestor escolar.

Justificamos a relevância da pesquisa em razão de os cursos de formação inicial e continuada articulados à gestão escolar serem ofertados para que os profissionais possam compreender a dinâmica da função e melhor definir as estratégias de ações para a escola. A formação de gestores escolares objetiva apoiar os profissionais, cuja função envolve responsabilidades múltiplas com a administração, com a aprendizagem dos estudantes, a formação do corpo docente e do pessoal administrativo, a escuta e o trabalho compartilhado com as comunidades e órgãos representativos, entre outras.

Assim, esta pesquisa visa colaborar com as discussões sobre os trajetos formativos que auxiliam e impactam a função do gestor escolar, focando na formação acadêmica e nos cursos e programas de desenvolvimento profissional. A formação inicial visa ser garantidora dos conhecimentos teórico-práticos para os gestores enfrentarem os desafios da profissão, como a promoção de um ambiente escolar inclusivo, a implementação de políticas educacionais eficazes, a gestão do trabalho pedagógico, de recursos humanos e materiais de maneira estratégica. Por outro lado, a formação continuada deve ser um caminho de capacitação ao longo das carreiras, em razão da participação em atividades de desenvolvimento profissional.

## **2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

Ao gerir uma escola o gestor precisa garantir que a comunidade escolar tenha seus direitos educacionais respeitados, em razão da função social que lhe cabe: formar cidadãos para uma vida plena em sociedade. Deste modo, seu trabalho não é neutro, podendo se fundamentar em diferentes concepções que norteiam as formas de gestão escolar. Libâneo (2001) aponta três concepções, a técnico-científica, a autogestionária e a democrática-participativa.

A concepção técnico-científica baseia-se na hierarquia de cargos e funções visando a racionalização do trabalho e a eficiência dos serviços escolares. Tende a seguir princípios e métodos da administração empresarial [...] A concepção autogestionária baseia-se na responsabilidade coletiva, ausência de direção centralizada e acentuação da participação direta e por igual de todos os membros da instituição[...] A concepção democrática-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação do pessoal da escola. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de gestão em que as decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente[...]. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assuma a sua parte no trabalho, admitindo-se a coordenação e avaliação sistemática da operacionalização das decisões tomadas dentro de uma tal diferenciação de funções e saberes (Libâneo, 2001, p. 1 - 2)

De acordo com esse entendimento, a concepção técnico-científica de gestão escolar foca na hierarquia e na racionalização do trabalho, utilizando métodos da administração empresarial. Caracteriza-se, portanto, pela prescrição detalhada de funções, poder centralizado no diretor, ênfase em normas e procedimentos burocráticos, comunicação de cima para baixo e maior foco nas tarefas do que nas pessoas, sendo também conhecida como gestão da qualidade total.

A concepção autogestionária valoriza a responsabilidade coletiva, a ausência de direção centralizada e a participação igualitária de todos. Prioriza as inter relações sobre as tarefas, decisões coletivas em assembleias, eliminação de autoridade, auto-organização por eleições e recusa às normas e aos sistemas de controle, destacando a responsabilidade coletiva e a vivência democrática.

A concepção democrática-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação, buscando objetivos comuns. As decisões são tomadas coletivamente e cada membro assume sua parte de responsabilidade no trabalho, com coordenação e avaliação sistemática. Por fim, enfatiza a definição dos objetivos a serem perseguidos pelos sujeitos, a qualificação profissional e o acompanhamento da avaliação pedagógica macro e micro. Nessa perspectiva, “[...] todos dirigem e são dirigidos, avaliam e são avaliados [...]” (Libâneo, 2001 p. 2), um princípio fundamental da gestão democrática e participativa. Nesse contexto, os membros da comunidade escolar, incluindo gestores, professores, pais e alunos desempenham papéis ativos no processo educacional, com a responsabilidade de contribuir, colaborar, avaliar e ser avaliado, visando o bem-estar e o desenvolvimento integral de toda a comunidade educacional.

As principais características da gestão democrática incluem transparência nas decisões administrativas, garantindo que os processos sejam claros e acessíveis. Portanto, a gestão escolar na perspectiva democrática não visa só a eficiência administrativa, mas cultiva valores democráticos essenciais à formação de cidadãos ativos, críticos e participativos na sociedade. O gestor escolar, como líder nesse contexto, desempenha um papel central na promoção de uma cultura que valorize a participação, a diversidade de ideias e o compromisso com o bem-estar e o desenvolvimento integral dos estudantes (Luck; Aglaê, 2000).

Os gestores podem criar um ambiente acolhedor e inclusivo para os estudantes, valorizando a diversidade e promovendo a equidade. Eles precisam lidar com resistências às mudanças, implementando novas práticas e abordagens que possam promover a melhoria da educação. Além disso, é essencial desenvolver programas de formação adaptados às necessidades específicas da escola e da comunidade, permitindo, assim, articular os conhecimentos construídos em sua prática diária para resolução dos desafios que surgem. Por fim, os gestores devem colaborar com as autoridades para desenvolver e implementar políticas públicas que incentivem e apoiem a formação de gestores municipais. As responsabilidades elencadas destacam a complexidade do papel do profissional da gestão escolar e a importância de uma formação abrangente e contextualizada para garantir um trabalho transformador.

Historicamente, no contexto brasileiro, o cargo de gestão poderia ser ocupado por profissionais formados no curso de Pedagogia, com habilitação em gestão escolar, no entanto, com a introdução da prática de eleição para esse cargo na década de 1980, diminuiu acentuadamente a procura desta habilitação que, por falta de interessados, tornaram-se inviáveis à oferta. Com a redemocratização do Brasil após a ditadura militar, a gestão escolar passou por significativas transformações marcadas pela transição para práticas mais democráticas e participativas. A Constituição Federal de 1988 desempenhou um papel relevante nesse processo ao estabelecer diretrizes que promovem a gestão democrática nas instituições de ensino (Brasil, 1988, p. 123).

A gestão escolar passou a valorizar a participação ativa dos membros da comunidade, incluindo professores, alunos, pais e funcionários, nas decisões administrativas e pedagógicas. Para garantir essa participação, foram criados conselhos escolares e associações de pais e mestres (APMs). Além disso, as escolas ganharam mais autonomia para tomar decisões coerentes com as necessidades específicas, promovendo uma gestão descentralizada. A transparência na gestão dos recursos financeiros e administrativos tornou-se um princípio, reforçando a prestação de contas e a avaliação contínua das práticas de gestão. A redemocratização focou na renovação e na valorização da educação pública, como um direito de todos e responsabilidade do Estado (Brasil, 1988).

A Constituição Federal (1988) garantiu a gestão democrática do ensino público no artigo 205, que estabelece a educação como direito de todos e dever do Estado e da família, a qual será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e a qualificação para o trabalho. O artigo 206, inciso VI, normatiza a gestão democrática do ensino público, na forma da lei, destarte as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/1996, regulamenta a gestão democrática do ensino público em todos os níveis e modalidades, em conformidade com os princípios estabelecidos na Constituição (BRASIL, 1996). A LDB, conforme a redação da Lei nº 14.644 de 2023, prevê no artigo 14, que os sistemas de ensino estabelecerão as normas da gestão democrática na educação básica, com a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e participação das comunidades escolar e local em Conselhos Escolares e em Fóruns dos Conselhos Escolares ou equivalentes.

O Conselho Escolar é um órgão deliberativo, composto pelo diretor da escola, como membro nato e por representantes das comunidades escolar e local, eleitos por seus pares nas seguintes categorias: professores, orientadores educacionais, supervisores e administradores escolares; demais servidores públicos que exerçam atividades administrativas na escola; estudantes; pais ou responsáveis e membros da comunidade local.

O Fórum dos Conselhos Escolares é um colegiado de caráter deliberativo que tem como finalidades o fortalecimento dos Conselhos Escolares de sua circunscrição e a efetivação do processo democrático nas unidades educacionais e nas diferentes instâncias decisórias, visando à melhoria da qualidade da educação, norteado pelos princípios de democratização da gestão, do acesso e permanência e da qualidade social da educação. O Fórum dos Conselhos Escolares é composto por representantes do órgão responsável pelo sistema de ensino e representantes de cada Conselho Escolar da circunscrição de atuação do Fórum (Brasil, 1996). O artigo 15 da LDB assegura às unidades escolares públicas de educação básica progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (Brasil, 1996).

Diante das mudanças legais no tocante a gestão escolar, gerou-se a necessidade de garantir qualificação, com a oferta de cursos de especialização em gestão educacional, procurados por profissionais no exercício dessa função, diversificando as áreas de conhecimento e as habilidades necessárias para o desempenho da gestão (Luck, 2000). De acordo com Madureiro (2011), a formação do gestor escolar é um processo complexo e

desafiador, baseado em 4 (quatro) dimensões essenciais: fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar; planejamento e organização do trabalho escolar; monitoramento de processos e avaliação institucional e gestão de resultados educacionais. Dessa forma, a formação passou a requerer uma gama ampla de conhecimentos, administrativos e pedagógicos e habilidades necessárias para promover a qualidade da gestão nas instituições de ensino.

A formação do gestor escolar é um dos principais alvos de reflexão, por ser elemento crítico para o alcance da qualidade no ambiente escolar. Cabe ao gestor romper com a passividade de apenas responder às demandas dos órgãos centrais, como funcionário burocrático do sistema, e atuar como representante político-social da educação por uma gestão escolar aberta, participativa e engajada com os anseios da sociedade (Abrucio, 2018; Moura e Bispo, 2021)

No contexto das instituições de ensino superior, a oferta ainda é insuficiente para a formação inicial de gestores escolares em universidades públicas e privadas, em parceria com o MEC (Ministério da Educação MEC - Brasil, 2024). Nos questionários contextuais da Prova Brasil, edição 2015, respondidos por 52.341 diretores de escolas públicas com mais de 20 alunos matriculados nas séries avaliadas (5º e 9º anos) apontam que, com relação à formação inicial, 44% dos diretores declararam ter graduação em Pedagogia e 43% cursaram outras licenciaturas. Assim, a maior parte dos diretores das escolas públicas no Brasil tem como formação inicial cursos de licenciatura. A LDB, Lei nº 9.394/96, específica:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica será feita em cursos de graduação em Pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional” (Brasil, 1996, Art. 64)

Tais formações são regulamentadas pelas Diretrizes Curriculares do Curso de Pedagogia (Brasil, 2006), o que não prevê habilitações específicas como administração, supervisão, orientação, inspeção, educação especial etc., que especializam a formação do pedagogo para a atuação em diferentes setores, mas um perfil profissional integrado para múltiplas atuações. Nas diretrizes ficou definido que a formação deve abranger, de forma integrada, a docência, a gestão, a pesquisa, a avaliação de sistemas e instituições de ensino em geral e a elaboração, a execução, o acompanhamento de programas e atividades educativas.

Nos últimos anos, a formação específica para a gestão escolar na educação básica tem alguns se expandido, no Brasil, em cursos de formação continuada e/ou de pós-graduação,

alguns desses cursos são ofertados pelo MEC, a exemplo do Programa de Formação Continuada para Diretores Escolares e Técnicos das Secretarias de Educação (Proditec) no âmbito da educação básica; curso Aperfeiçoamento em Mentoria para Diretores Escolares; Aperfeiçoamento em Gestão Escolar; Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública; Curso Especialização em Gestão Escolar; Curso de especialização em gestão voltado para formação continuada de dirigentes da educação básica, em nível de pós-graduação lato sensu, na modalidade de Educação a Distância. Tais cursos, normalmente, prestigiam três eixos: o direito à educação e a função social da escola básica; políticas de educação e gestão democrática da escola; projeto político-pedagógico e práticas democráticas da gestão escolar (Ministério da Educação MEC - Brasil, 2024).

Essas informações, segundo Luck (2012), baseada em Chiavenato (1994), enfatizam que um dos papéis dos gestores escolares, o de exercer a liderança para a garantia da qualidade das escolas. A liderança é definida como um conjunto de características, como dedicação, visão, valores, entusiasmo, competência e integridade, que inspiram as pessoas a trabalharem juntas para alcançar metas coletivas. Defende-se, portanto, que:

Os gestores escolares, atuando como líderes, são os responsáveis pela sobrevivência e pelo sucesso de suas organizações. Chamamos de liderança a um conjunto de fatores associados como, por exemplo, a dedicação, a visão, os valores, o entusiasmo, a competência e a integridade expressos por uma pessoa, que inspira os outros a trabalharem conjuntamente para atingirem objetivos e metas coletivos. A liderança eficaz é identificada como a capacidade de influenciar positivamente os grupos e de inspirá-los a se unirem em ações comuns coordenadas. Os líderes traduzem as nossas incertezas e nos ajudam a cooperar e trabalhar em conjunto para tomarmos decisões acertadas (Chiavenato, 1994 *apud* Luck, 2012, p. 33)

A liderança do gestor é apontada como crucial, pois cabe a ele motivar a equipe, incentivar a inovação e garantir a participação de todos na tomada de decisões. Liderar, nessa perspectiva, se caracteriza pela capacidade de influenciar positivamente os grupos e motivá-los a colaborar em ações coordenadas, visando a melhoria da qualidade da educação ofertada aos brasileiros.

Ante o exposto, é possível perceber que, para o exercício profissional do gestor escolar, é preciso reunir diversos requisitos que incluem a formação inicial e continuada, articuladas com a área e o desenvolvimento de habilidades específicas, tais como, a capacidade de trabalho coletivo, de diálogo, de elaboração de ações, de gerir os recursos materiais, garantindo a infraestrutura necessária, exercendo liderança na perspectiva democrática, em prol dos objetivos educacionais. Conforme destaca Colombo (2004), a boa qualidade da gestão depende também de pessoas capacitadas e comprometidas, o que requer

a necessidade de planejar e implementar estratégias que promovam a melhoria contínua dos processos educacionais, por meio da avaliação constante das práticas pedagógicas e do uso adequado dos recursos disponíveis.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A investigação dos fenômenos educacionais é um dos focos da pesquisa qualitativa, a qual explora as percepções, experiências e significados dos contextos sociais e dos sujeitos envolvidos, não centralizando-se em dados numéricos e mensurações para melhor entender as ações e realidades educacionais.

A pesquisa qualitativa é subjetiva ao objeto de estudo, ergue-se sobre a dinâmica e abordagem do problema pesquisado e visa descrever e decodificar de forma interpretativa os componentes de um sistema complexo de significados, sem se preocupar com a mensuração dos fenômenos, pois permeia a compreensão do contexto no qual ocorre o fenômeno (Gil, 1999, p. 157)

Ao concentrar-se em entender os significados e o contexto, essa abordagem prestigia os dados descritivos, observados em *locus* ou construídos diretamente com os informantes por meio de questionários ou entrevistas, por exemplo. As informações compartilhadas auxiliam o pesquisador a compreender os sentidos de um dado contexto.

[...] a pesquisa qualitativa responde a questões referentes a um conjunto de fenômenos humanos entendido aqui como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz e por interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes (Minayo, 2009, p. 21)

Segundo Gil (2008), um dos objetivos principais dessa abordagem é identificar os fatores que causam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, com a participação ativa das pessoas envolvidas. Dessa maneira, os pesquisadores não só se envolvem com o tema, mas compartilham as vivências e os dados constituídos durante o percurso do estudo.

Neste trabalho, a constituição dos dados, desenvolveu-se por meio de um questionário do tipo aberto, entendido como uma ferramenta metodológica que permite aos participantes expressarem as opiniões e experiências, permitindo dados mais detalhados, sem as restrições impostas por respostas pré-determinadas.

Pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses,

expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc (Gil, 2008, p. 121)

Assim, o questionário aberto auxilia captar a riqueza das experiências individuais e as nuances das percepções dos respondentes, no caso deste estudo, dos gestores escolares do município de Solânea/PB. Quatro gestores participaram respondendo o questionário, sendo três mulheres e um homem. O instrumento foi aplicado presencialmente durante o expediente dos referidos profissionais nas escolas, sendo dedicado aproximadamente 1 (uma) hora para respondê-lo, enquanto aguardávamos para esclarecer possíveis dúvidas que surgissem. O questionário agregou os seguintes eixos temáticos:

Quadro 1: Temáticos das questões

<b>Eixos temáticos das questões</b>
1. Formação inicial 2. Tempo de experiência na função de gestor escolar 3. Instituição de conclusão da formação inicial 4. Formação inicial e preparo para a gestão escolar 5. Cursos de formação continuada realizados 6. Formação inicial e impacto na função de gestor escolar 7. Formação continuada e desenvolvimento profissional 8. Lacunas na formação inicial e necessidade de formação continuada

Além do uso do instrumento do questionário aberto, adotamos a pesquisa bibliográfica prestigiando o tema do estudo, a qual consistiu em explorar materiais previamente publicados, como livros e artigos, para garantir uma base teórica mais sólida, permitindo-nos compreender o que já foi estudado por outros autores e, ao mesmo tempo, descobrir novas abordagens. Essa pesquisa foi essencial para reunir informações e proporcionar uma nova leitura das ideias existentes. Como afirmam Lakatos e Marconi (2003, p. 183), “[...] a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.” (Lakatos e Marconi, 2003, p. 183)

O trabalho seguiu etapas bem definidas, inicialmente na biblioteca da UFPB do *Campus III*, selecionamos as fontes que consideramos mais relevantes, utilizamos ainda as bases de dados online para a pesquisa dos materiais. Dentre os materiais selecionados estão:

- “Concepções e processos democráticos de gestão educacional” (Luck 2012), o qual discute a gestão democrática, enfatizando a participação da comunidade

escolar e um modelo de gestão que promova a inclusão, a transparência e a corresponsabilidade.

- “A organização e a gestão escolar: teoria e prática” (Libâneo 2007), que aborda os diferentes modelos de gestão e a necessidade de adaptá-los às realidades das instituições. Enfoca ainda, o planejamento estratégico e a liderança participativa como fundamentais ao desenvolvimento de uma cultura escolar que valoriza um ambiente colaborativo.

Com a finalização desta etapa, realizamos a leitura dos materiais e o fichamento dos textos, registrando as ideias centrais dos autores, mantendo sempre as referências completas para as consultas futuras. Em um momento posterior, trabalhamos com os questionários, lendo-os e organizando os dados constituídos em quadros, separados por eixos temáticos, os quais deram forma à produção dos resultados e discussões, apresentadas na seção seguinte.

#### **4 FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES EM SOLÂNEA-PB: DESAFIOS E IMPACTOS NA PROFISSÃO**

Os resultados e discussões apresentados buscam responder o objetivo geral do trabalho, qual seja, analisar a formação inicial e continuada dos gestores escolares no município de Solânea/PB e como estas colaboram com o exercício de suas funções. Para tanto, os objetivos específicos deram formato a duas subseções: Formação inicial e continuada dos gestores escolares e Impactos da formação para o exercício profissional. Os dados constituídos estão explicitados em quadros informativos para melhor organização do texto e das análises.

##### **4.1 Formação inicial e continuada dos gestores escolares**

Nesse estudo, os gestores participantes são identificados por nomes fictícios de deuses que formam o panteão da mitologia grega, para melhor garantir a preservação e a integridade de suas identidades. O quadro 2, explicitado a seguir, destaca informações importantes como a idade, o gênero e a formação inicial, auxiliando a traçar um perfil dos profissionais.

Quadro 2: Perfil dos gestores escolares

Escola	Identificação	Idade	Gênero	Formação inicial e instituição de ensino	Tempo de trabalho em gestão
Escola Rural	Ártemis	40	Feminino	Licenciatura em Pedagogia-UFPB	11 anos e 8 meses
Escola Rural	Hera	49	Feminino	licenciatura em Pedagogia-UEPB	12 anos
Escola Urbana	Hefestos	51	Masculino	Licenciatura em Pedagogia-UFPB	12 anos
Escola Urbana	Atena	63	Feminino	Licenciatura em História-UEPB; Licenciatura em Estudos sociais.	12 anos

O perfil dos gestores desenhado no quadro 2 evidencia que o grupo é formado por três mulheres com idades entre 40 (quarenta) a 63 (sessenta e três) anos e um homem com idade de 51 (cinquenta e um) anos, todos servidores do município de Solânea. A maioria tem formação em Pedagogia, exceto Atena que se formou em História e em Estudos Sociais. Dois deles são gestores de escolas rurais e dois de escolas urbanas, evidenciando diferentes contextos de trabalho. O tempo de experiência em gestão é bastante significativo em todos os casos, ultrapassando mais de uma década, o que sugere uma trajetória de trabalho na gestão escolar. O perfil dos gestores pesquisados nos remete a Libâneo (2007, p. 95) quando diz que “a formação e a experiência dos gestores são fundamentais para a construção de uma gestão eficaz, que considere as especificidades do contexto em que atua.” A experiência dos gestores é apontada como crucial, para que possam tomar decisões e criar estratégias motivadas pela reflexão crítica.

Ao tratar da questão específica do papel da gestão educacional no processo educativo Saviani (2011, p. 88) lembra que esta deve ressaltar que “a gestão educacional deve estar intimamente relacionada à formação dos professores, promovendo um ambiente que favoreça a reflexão crítica e a prática pedagógica.” Esse encontro entre a formação e a experiência é um dos caminhos para a garantia da qualidade da educação nas diversas realidades escolares, reforçando a importância de uma gestão comprometida e adaptada ao seu contexto.

Em suas trajetórias, os participantes da pesquisa se dedicaram a cursos de formação continuada de longa e curta duração na área da gestão escolar ou em outras afins, como a da organização e o trabalho docente. O quadro 3 oferece um panorama da formação que os profissionais realizaram ao longo de suas carreiras.

Quadro 3: Cursos de formação continuada

<b>Especializações</b>	<b>Cursos de curta duração</b>	<b>Segunda Licenciatura</b>
<p>Ártemis - Especialização em Gestão Escolar.</p> <p>Hera - Especialização em Psicopedagogia e Gestão Escolar.</p> <p>Hefestos -Especialização em Gestão Escolar.</p> <p>Atena - Especialização em História do Cotidiano - Brasil Século 20.</p>	<p>Ártemis - Mentoria de Diretores Escolares.</p> <p>Hera - Administração Escolar.</p> <p>Hefestos - Formações na Área do Ensino (cursos não especificados).</p>	<p>Atena - Licenciatura curta em Estudos Sociais.</p>

Os cursos explicitados são variados, constam de especializações, cursos de curta duração e segunda licenciatura. Ártemis realizou a Especialização em Gestão Escolar, formação necessária para a melhoria do trabalho na condição de gestor. Na mesma direção, Hera (2024, p. 1), fez uma pós-graduação em Psicopedagogia e Gestão Escolar, o que a ajudou “[...] a ter uma visão mais integrada e inclusiva do seu papel como gestora”. Hefestos (2024, p. 1), ressaltou “[...] que a especialização em Gestão Escolar foi relevante para lidar com os desafios diários da administração de uma escola”.

As respostas dos gestores pesquisados indicam que os cursos de formação continuada surgem como uma possibilidade de aperfeiçoamento para discutir as necessidades e demandas dos gestores, explorando temas pouco ou não contemplados na formação inicial. Dos quatro profissionais respondentes, apenas Atena fez um curso de especialização em área diversa, dedicando-se à História do Cotidiano, alinhada às suas duas graduações, uma vez que é formada em História e Estudos Sociais. Ela informou que em busca de aperfeiçoamento, realizou o curso de Estudos Sociais, uma segunda licenciatura, do tipo curta, na perspectiva de construir novos conhecimentos e competências acerca dos fenômenos sociais, políticos e culturais do mundo.

Quanto aos cursos de curta duração, Ártemis realizou o de “Mentoria de Diretores Escolares”; Hera o de Administração Escolar e Hefestos apontou ter feito formações na área do ensino, entretanto não as especificou. O aprofundamento na área específica da gestão

escolar, ajuda a enfrentar as demandas imediatas e de longo prazo da função, adaptando-se às novas exigências educacionais, como o uso de tecnologias e inovações nos processos administrativos. O curso de “Mentoria de Diretores Escolares”, mencionado por Ártemis, objetivou preparar os profissionais para serem mentores e guiarem novos gestores. Apesar de Hefestos não detalhar os cursos de curta duração por ele realizados, suas respostas à pesquisa demonstram ser um profissional articulado com as inovações e habilidoso em suas práticas, estando sempre atento às necessidades da comunidade escolar. Na vivência da profissão, os gestores percebem a importância da qualificação continuada para preencher as fragilidades da formação inicial e, assim, atender às novas demandas da profissão.

Os cursos de formação continuada com carga horária reduzida podem ser entendidos como ferramentas que promovem a capacitação de profissionais que estão em serviço, sem programas longos ou de grau avançado, ajudando-os a otimizar o tempo. Eles se configuram como uma tendência em crescimento, especialmente, em áreas em que as mudanças tecnológicas e os desafios organizacionais exigem uma aprendizagem contínua e adaptável.

O movimento pelo aumento da competência da escola exige maior competência de sua gestão, em vista do que, a formação de gestores escolares passa a ser uma necessidade e um desafio para os sistemas de ensino. Sabe-se que, em geral, a formação básica dos dirigentes escolares não se assenta sobre essa área específica de atuação e que, mesmo quando estes profissionais a têm, ela tende a ser livre e conceitual, uma vez que esta é, em geral, a característica dos cursos superiores na área social (Luck, 2000, p. 30)

A referida autora aponta os desafios sobre a formação dos dirigentes escolares, tendo em vista que as escolas exigem gestores cada vez mais capacitados, tornando a formação contínua e especializada uma necessidade para os sistemas de ensino. Essa área merece atenção e investimento, para que os profissionais acompanhem as crescentes demandas da educação e da sociedade.

#### **4.2 Impactos da formação para o exercício profissional**

Nesta subseção, abordamos como a formação inicial e continuada influenciam no desempenho dos profissionais no exercício de suas funções, uma vez que a formação tem impactos significativos na prática profissional, por proporcionar espaços-tempos para a construção dos conhecimentos teórico-práticos necessários à profissão e ao enfrentamento dos desafios cotidianos. Para melhor organização dos dados acerca desse eixo temático,

agrupamos todas as respostas dos respondentes que fazem referências à formação inicial e aos impactos para o exercício profissional, no quadro seguinte.

Quadro 4: Impactos da formação

Formação inicial e os impactos para o exercício profissional
<p>Ártemis - Os componentes curriculares e o estágio ofereceram uma introdução à gestão, mas a experiência prática foi essencial. A licenciatura em Pedagogia forneceu uma base, mas com foco principal na sala de aula, não na gestão. Formação básica em gestão educacional e estágio em gestão deram um norte, mas a prática no dia a dia foi o verdadeiro aprendizado.</p>
<p>Hera - As limitações na formação inicial indicaram que faltou preparo para lidar com estudantes com deficiências e as relações interpessoais no ambiente escolar. Deu base para o ambiente escolar, mas o aperfeiçoamento foi com a experiência de uma visão geral, sendo a prática fundamental para a gestão.</p>
<p>Hefestos - Os desafios iniciais na gestão mostraram que a realidade da gestão escolar foi um contraste em relação ao que foi aprendido na licenciatura. Impacto grande, a prática foi diferente da teoria e a formação inicial teve lacunas. Não preparou completamente, pois o foco era na sala de aula, não na gestão. A formação continuada na especialização e nos cursos adicionais ampliaram as habilidades e forneceram suporte prático.</p>
<p>Atena - A experiência como professora foi o principal fator de formação e aprimoramento como gestora. A formação como professora foi uma base, mas o aprendizado de gestão veio com a prática e a formação continuada. A formação inicial ajudou a entender a instituição de ensino e como gerir recursos.</p>

Conforme as respostas apresentadas, a formação inicial se revela frágil, com foco no trabalho docente, assim, os estudos sobre a gestão escolar se revelam insuficientes aqueles que estão ocupando tais funções. Todos os gestores participantes da pesquisa são unânimes em apontar a vivência da profissão como elemento essencial ao desenvolvimento das habilidades e conhecimentos necessários à gestão escolar. Para Ártemis a licenciatura em Pedagogia forneceu conhecimentos para a atuação na docência, foram os estágios supervisionados que a ajudaram a compreender melhor as demandas da gestão em uma escola. Na sua percepção, a prática profissional foi o verdadeiro aprendizado, embora a formação inicial tenha oferecido uma base.

Hera menciona a falta de preparo para lidar com os estudantes com deficiências e as questões relacionadas à inclusão, revelando uma lacuna na formação inicial. Admite que a Pedagogia deu base para o trabalho no ambiente escolar, mas seu aperfeiçoamento foi na experiência prática. Hefestos, por sua vez, afirmou que a experiência no cotidiano escolar o

ajudou a lidar com a discrepância entre o que foi ensinado na universidade e os desafios reais da função, para ele a realidade da gestão escolar se mostrou distinta da teoria aprendida na licenciatura, cujo foco foi na sala de aula, não na gestão. Deste modo, foi por meio da vivência que os gestores construíram as competências, enfrentando os desafios cotidianos da escola, que construiu as competências necessárias para atuar como gestor. Entretanto eles reconheceram que a especialização e os demais cursos ampliaram as habilidades e forneceram suporte prático, tendo um impacto no seu desenvolvimento profissional. Por fim, afirmam que a prática foi diferente da teoria.

Atena alega que a formação inicial a ajudou a entender a instituição de ensino e como gerir os recursos, mas foram os anos de trabalho como professora que a preparou para a gestão, bem como a prática e a formação continuada.

Independentemente da formação inicial, os gestores compartilharam uma percepção comum, que embora a formação inicial tenha oferecido uma base de conhecimentos não foi o suficiente para os enfrentamentos dos desafios da gestão escolar, pois o foco formativo foi na docência. Essa realidade, sinaliza uma fragilidade curricular para formar o pedagogo nas várias dimensões do campo profissional que ele pode atuar. A identidade formativa dos participantes da pesquisa se revela frágil, mas conforme Nóvoa (2016, p. 1): “Identidade não se ensina, é um processo que está sempre em caminho. Portanto, não é um dado adquirido. Nós temos uma vida inteira em que se constroem e se reconstroem processos identitários”. A perspectiva do referido autor é corroborada pelos gestores, ao afirmarem que a experiência prática fortaleceu as habilidades para o campo da gestão, sendo a formação inicial reconhecidamente é o primeiro passo, entretanto é essencial para construir novos conhecimentos e manter-se atualizado por meio da formação continuada, a qual permite aprimorar a identidade profissional.

A formação inicial desempenha um papel importante na introdução dos profissionais no universo da gestão escolar, no entanto, conforme revelado pelos gestores, a prática diária na função é o que os favorece. Esta realidade nos remete a Luck (2000, p. 29), ao afirmar que "no contexto das instituições de ensino superior, o que se observa é uma oferta insuficiente de oportunidades para a formação inicial de gestores escolares".

As respostas dos gestores, destacam que as instituições de formação inicial apresentaram limitações no preparo dos futuros profissionais. Esta percepção reforça a ideia de que a formação inicial não os prepara para as diversas situações e as complexidades que o cargo exige. Mas trata-se de uma realidade preocupante, pois como afirma Luck (2000, p. 29) que "não se pode esperar mais que os dirigentes escolares aprendam em serviço, pelo ensaio e erro, sobre como resolver conflitos e atuar convenientemente em situações de tensão". Isso sugere que os gestores escolares devem ser ofertados formação continuada apropriada e como condição indispensável ao exercício da gestão escolar, relacionando as aprendizagens teórico-práticas para resolução das demandas cotidianas. As formações continuadas, ao abordar temas não incluídos ou superficialmente tratados na formação inicial, permitem que os gestores desenvolvam uma visão mais completa e crítica das suas funções. Para melhor entender as lacunas apontadas pelos respondentes na formação inicial e as respectivas necessidades da formação continuada, sistematizamos o quadro 5, abaixo apresentado.

Quadro 5: Lacunas na formação Inicial e perspectivas de formação continuada

Lacunas na formação Inicial e perspectivas de formação continuada			
Ártemis	Hera	Hefestos	Atena
Gestão de recursos pedagógicos; Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) e gestão de sistemas burocráticos.	Formação para lidar com estudantes com deficiências específicas.	A formação inicial não abordou adequadamente as relações interpessoais, especialmente em contextos vulneráveis.	A minha formação inicial e continuada não contribuiu para o trabalho como gestora escolar. O que contribuiu foi minha prática como professora.

Com base nas informações do quadro, Hefesto e Atena evidenciam que os contributos da formação inicial não foram suficientes, mas apenas o primeiro aponta os temas não estudados para serem explorados em momentos de desenvolvimento profissional como: “Relações interpessoais, especialmente em contextos vulneráveis” (Hefesto, p. 1, 2024). Ártemis e Hera destacam as lacunas formativas e o desejo de terem espaços para melhor compreender questões relacionadas com a gestão dos recursos didático-pedagógicos, o trabalho com o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), as formas de gerir os sistemas institucionais, Deficiências de pessoas atípicas, de forma específica (Artêmis, 2024); (Hera,

2024). Todos os temas citados são coerentes com as demandas e os desafios cotidianos. Assim, as lacunas da formação precisam ser exploradas ao longo do desenvolvimento profissional, buscando um equilíbrio entre a experiência prática e os preparos formativos, para que sejam os motores da função que exercem.

E partindo desse contexto que Machado (1999) argumenta que a formação continuada é essencial para suprir as lacunas da formação inicial e para preparar os gestores escolares para os desafios contemporâneos das instituições educacionais. Esta formação, além de suprir as fragilidades da formação inicial, deve se adaptar às demandas e desafios específicos do contexto escolar, abrangendo temas como gestão do trabalho pedagógico, atendimento a estudantes com deficiências e desenvolvimento de habilidades interpessoais em contextos vulneráveis. Em suma, a análise das informações do quadro supracitado revela a complexa realidade da gestão escolar, apontando que a formação inicial precisa ser repensada para melhor atender as especificidades desta área, sendo complementada pela continuada, pois, a capacidade de adaptação às necessidades postas ao gestor requer profissionais capacitados e atualizados.

A formação dos gestores escolares deve ser concebida como um processo contínuo e permanente, integrando a teoria e a prática, pois a atuação eficiente na escola depende não apenas de conhecimentos teóricos, mas também de habilidades adquiridas no cotidiano escolar e da capacidade de se adaptar às demandas específicas de cada contexto (Libâneo, 2007, p. 150)

Entendemos que a prática e a formação continuada desempenham papéis essenciais no desenvolvimento dos conhecimentos necessários ao desempenho da função da gestão escolar. É nesse sentido, que o referido autor destaca a relação prática-prática para a atuação eficiente, ante os desafios cotidianos na escola. A experiência prática aliada ao investimento em cursos especializados na área, permitem que os gestores consolidem conhecimentos e construam novas habilidades, respondendo de forma mais adequada às demandas do ambiente escolar.

Os resultados desta seção apontam para uma abordagem mais integrada entre a formação inicial e continuada, sendo o percurso formativo dos gestores mais diretivo, centrado nos saberes profissionais, para que os interessados na área e aqueles que nela já atuam, possam sentir-se mais seguros e preparados para a profissão. A continuidade formativa deve ser permanente e sólida, alinhada às realidades das escolas. A prática, por sua vez, unanimemente considerada um espaço de aprendizagem para os gestores, a base teórica dela não se desvincula, porque todas as ações devem acontecer imbricadas na relação teoria-prática.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A formação de gestores escolares é fundamental para garantir uma educação de qualidade, especialmente em um modelo de gestão democrática que requer uma gama de conhecimentos teórico-práticos para o desenvolvimento da função. Neste estudo, analisamos a formação inicial e continuada dos gestores escolares no município de Solânea/PB e como estas colaboram com o exercício de suas funções, perseguindo dois objetivos específicos: evidenciar os cursos de graduação, os de longa e de curta duração na área da gestão escolar e identificar o impacto da formação para o exercício profissional do gestor escolar.

Quanto à formação inicial e continuada dos gestores escolares, a pesquisa evidenciou que o curso explicitado na formação inicial de Hefesto, Hera e Ártemis é Pedagogia e de Atena, História e Estudos Sociais. Quanto às especializações, Ártemis e Hefesto cursaram “Gestão Escolar”; Hera cursou “Psicopedagogia e Gestão Escolar”; Atena a especialização em “História do Cotidiano”, uma continuidade às áreas das graduações. Os cursos de formação continuada, especificamente aqueles na área da gestão, aperfeiçoam os gestores para o exercício da função, os auxiliando a compreender melhor as demandas cotidianas das escolas e as relações com a comunidade escolar e não escolar. Certamente, os profissionais com mais conhecimento na área que atua conseguem desempenhar seus trabalhos com mais qualidade e expertise.

Nos impactos da formação para o exercício profissional os achados indicam que a formação inicial e a continuada influenciam no desempenho dos profissionais por proporcionar a construção dos conhecimentos teórico-práticos necessários à profissão e ao enfrentamento dos desafios cotidianos. Entretanto, a formação inicial foi considerada insuficiente pelos pesquisados em razão de ser mais focada na docência, assim, a formação continuada compreendida como indispensável para preencher lacunas formativas e manter os profissionais atualizados.

No contexto dos resultados, os informantes revelam o desejo de discutir alguns temas, ao longo do desenvolvimento profissional: “Relações interpessoais, especialmente em contextos vulneráveis”; gestão dos recursos didático-pedagógicos, o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), gestão de sistemas institucionais e Deficiências de pessoas atípicas. Os temas citados são coerentes com as demandas e os desafios cotidianos, os quais devem ser explorados nos processos de desenvolvimento profissional.

Percebemos assim, que a formação inicial necessita de propostas curriculares que proporcionem mais preparo prático nos espaços de gestão. Bem como os gestores precisam continuamente de formação na área, em cursos de longa e curta duração, discutindo suas necessidades mais urgentes.

A formação de gestores não pode ser vista como algo que termina com a graduação, ela deve ser um processo contínuo, articulando a teoria e a prática. É preciso que os programas de formação inicial se integrem à realidade da gestão escolar, preparando os pedagogos e demais licenciados para as demandas reais que irão encontrar nas escolas. A formação continuada, deve ser acessível e adaptada às necessidades dos gestores, permitindo que se aprimorem constantemente. As políticas públicas devem apoiar e incentivar essa formação, garantindo que os gestores tenham os recursos e oportunidades necessários para evoluírem profissionalmente. Assim, com gestores bem-preparados e continuamente capacitados, será possível tornar as escolas mais democráticas, inclusivas e eficientes, capazes de proporcionar uma educação de qualidade e um ambiente de aprendizado acolhedor para todos os estudantes.

Ante o exposto, é possível afirmar o quanto é essencial que os gestores escolares tenham suporte formativo ao longo da trajetória profissional, não se trata apenas de adquirir conhecimentos, mas de vivenciar e se adaptar à complexidade do ambiente escolar, sempre buscando novas maneiras de aprimorar-se e crescer como líderes democráticos. Assim, estaremos mais perto de uma educação que realmente transforma a vida dos estudantes, da comunidade escolar e não escolar.

## **REFERÊNCIAS**

ABRUCIO, F. L. Uma breve história da educação como política pública no Brasil. In: DALMON, D. L.; SIQUEIRA, C.; BRAGA, F. M. (Orgs.). **Políticas educacionais no Brasil: o que podemos aprender com casos reais de implementação**. São Paulo/SP: Edições SM, 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE Nº 1, de 15 de maio de 2006**. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Índice de Desenvolvimento da Educação Básica**. Brasília: INEP, 2021.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, Lei nº 9.394/96. Brasília: Presidência da República, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 12 ago. 2024.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília: Senado Federal, 1996.

BRASIL, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Brasil/PB, Solânea**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/solanea/panorama>. Acesso em: 08 out. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretária da Educação Básica. **Escola de Gestores da Educação Básica**. SEB: Brasília, 2024. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/escola-de-gestores-da-educacao-basica>. Acesso em: 26 de jul. 2024.

COLOMBO, P. H. Gestão de qualidade no sistema institucional de ensino. In:

COLOMBO, S. S.; et al. **Gestão educacional: uma nova visão**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 51-65. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2022-01/censo-escolar-mais-de-650-mil-criancas-sairam-da-escola-em-tres-anos>. Acesso em: 06 de jul. 2024.

GIL, A. C. **Método e técnicas de pesquisa social**. São Paulo/SP: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

LIBÂNEO, J. C. O sistema de organização e gestão da escola. In: LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola: teoria e prática**. 4. ed. Goiânia: Alternativa, 2001.

LÜCK, H. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

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

MACHADO, M. A. M.. Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares. **Em Aberto**. Brasília, v. 17, n. 72, p. 97-112, fev/jun. 2000.

MACHADO, M. A. M. Políticas e práticas integradas de formação de gestores educacionais. In: Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária. **Gestão educacional: tendências e perspectivas**. São Paulo: Cenpec, 1999.

MADUREIRO, M. C. C. Gestão Educacional e Formação de professores: uma reflexão diante dos novos paradigmas do cenário educacional. Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Educação. **Monografia de Especialização**. f. 43. Santa Maria/RG. 2011. Disponível em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/3005/Madureiro\\_Maria\\_do\\_Carmo\\_Carvalho.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/3005/Madureiro_Maria_do_Carmo_Carvalho.pdf?sequence=1). Acesso em: 26 jul. 2024.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINAYO, M. C. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro/RJ: Vozes, 2009.

NÓVOA, A. O lugar da licenciatura. **Revista Educação**, 08 nov. 2016. Disponível em: <https://revistaeducacao.com.br/tag/revista-ensino-superior-212/>. Acesso em: 01 de out. 2024.

SAVIANI, D. **Gestão educacional e formação dos professores**. Campinas: Autores Associados, 2011.

SOLÂNEA/PB. Prefeitura Municipal de Solânea/Paraíba. **Dados do Município**. Disponível em: <https://www.solanea.pb.gov.br/omunicipio.php>. Acesso em: 26 de jul. 2024.