

## Relações entre formação de gestores escolares e práticas docentes

Emanuelle Mario de Paula<sup>1</sup>  
Fernanda de Paula Elias<sup>2</sup>  
Karina Carrasqueira<sup>3</sup>

### Resumo

Este artigo ressalta o papel da gestão escolar na prática docente, com foco na importância da formação de diretores como líderes pedagógicos. A gestão escolar é vista como mediadora entre as políticas educacionais, o ambiente institucional e o trabalho dos professores. Diretores bem preparados influenciam o desenvolvimento profissional docente, com a promoção de práticas pedagógicas colaborativas, centradas na aprendizagem. Sobretudo essa formação prioriza aspectos administrativos e burocráticos, uma gestão escolar democrática, ética e formativa se torna essencial transformando a prática docente e qualificando o processo educativo. Investir na formação contínua dos diretores é um passo eficiente para a melhoria da qualidade do ensino aprendizagem, proporcionando e desenvolvendo aos estudantes autonomia na tomada de decisão, responsabilidade e comunicação durante o processo.

**Palavras-chave:** Gestão escolar; Formação de professores; Liderança.

### 1. Introdução

A formação de professores no Brasil tem sido alvo de debates cada vez mais urgentes, especialmente diante das transformações sociais, culturais e políticas do século XXI. O cenário se torna ainda mais complexo quando o docente também acumula funções de gestão, assumindo posições de coordenação ou direção. Essa sobreposição de papéis traz à tona uma série de desafios formativos, éticos e institucionais.

Cabe elucidar que a forma de provimento ao cargo do diretor nas redes públicas, como explica Lima (2021) se dá, por 4 principais mecanismos: indicação técnica ou política, concurso público específico para o cargo, eleição ou consulta à comunidade, e modelos híbridos que incorporam critérios técnicos e democráticos (por exemplo, exigência de certificado de curso de gestão para se candidatar associado à consulta à comunidade).

Embora os dados do Censo Escolar de 2023 indiquem que cerca de 46% dos diretores de escolas públicas chegaram ao cargo por meio de indicação, Lima (2021)

---

<sup>1</sup>Mestranda do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade São Francisco, emanuelle.paula@usf.edu.br.

<sup>2</sup>Mestranda do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade São Francisco, elias.fernanda@mail.usf.edu.br.

<sup>3</sup>Professora do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade São Francisco, karina.carrasqueira@usf.edu.br.

argumenta que a grande maioria já era funcionária de carreira da rede de ensino, geralmente professores. Em termos de formação, 91% dos diretores de escola possuíam ensino superior, sendo que destes, 65% em Pedagogia e 30% em outros cursos relacionados com Educação. Contudo, em termos de formação continuada, apenas 21 % possuem na área específica de Gestão Escolar.

Desse modo, observa-se que grande parte desses profissionais não possui formação específica em Gestão Escolar, o que contribui para a sobrecarga e, em muitos casos, para o afastamento da dimensão pedagógica. A literatura sobre gestão e liderança escolar, vem mostrando que o trabalho da gestão está diretamente associado com o trabalho geral que se faz na escola, influenciando o trabalho dos professores e, conseqüentemente, a aprendizagem dos estudantes (Oliveira; Carvalho, 2018).

Nesse sentido, buscamos, como forma de fundamentar nossas pesquisas em desenvolvimento, compreender os argumentos acerca da formação de gestores escolares, em interlocução com as pesquisas que evidenciam o impacto da gestão nas práticas docentes.

## **2. Discussão**

A gestão escolar desempenha papel fundamental na mediação entre as políticas educacionais, o ambiente escolar e a prática docente (Soares; Teixeira, 2006). A atuação do diretor nesse contexto é determinante para que a cultura organizacional seja promovida, favorecendo práticas pedagógicas reflexivas, colaborativas e centradas no processo de ensino aprendizagem (Sammons, 2008).

Os diretores bem preparados desempenham um papel de extrema importância na qualidade da educação, principalmente apoiando o trabalho dos professores. A revisão bibliográfica realizada por Tamião e Machado (2022) indica que a formação inicial dos gestores nos cursos de Pedagogia é insuficiente para a realidade encontrada nas escolas. Contudo, a situação é pior quando se compara com a formação em outras licenciaturas (Oliveira; Paes de Carvalho; Brito, 2020) ou até mesmo em cursos fora da área da Educação em que não há nenhuma formação pedagógica.

A literatura aponta que uma gestão comprometida com o desenvolvimento profissional dos docentes estimula o trabalho coletivo, incentiva o planejamento e os projetos políticos pedagógicos coerentes com a realidade da escola (Oliveira; Paes de

Carvalho; Carrasqueira, 2018). Uma boa gestão influencia a prática docente, contribui para a construção de um ambiente escolar que favorece a autonomia, a auto eficácia docente e valorização do professor (Carrasqueira, 2024).

Gino, Paes de Carvalho e Carrasqueira (2022), encontram em sua revisão bibliográfica que o exercício da gestão escolar estava associado, direta ou indiretamente, com maior participação dos pais, menos indisciplina, e práticas pedagógicas que resultam em maior aprendizado.

Assim, fortalecimento da prática docente depende, na grande maioria, do processo de formação contínua dos gestores, pautada por princípios democráticos e formativos, indo além dos aspectos burocráticos e administrativos, inserindo medidas éticas e pedagógicas elevando a qualidade do ensino ofertado. Investir na formação qualificada dos diretores é investir em toda comunidade escolar, dando ênfase sempre no diálogo, respeito entre os pares traçando metas para o sucesso da permanência escolar.

### **3. Considerações finais**

A discussão trazida por este trabalho está alinhada com dois projetos de mestrado. O primeiro visa estudar o impacto nas diretrizes municipais da Condicionalidade I do Valor Aluno Ano Resultado (VAAR) do novo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB) - exigência de provimento ao cargo de diretor por meio de critérios técnico ou consulta à comunidade, ou seja, estabelecer critérios democráticos para a escolha do cargo de diretor, como concursos públicos e participação ativa da comunidade numa tentativa de diminuir as redes de indicações políticas para acesso ao cargo.

A segunda pesquisa busca compreender os desafios de gestores de escolas técnicas que tiveram pouca ou nenhuma formação para o cargo devido a terem sua formação inicial em áreas não relacionadas com educação. Nesse sentido, busca-se reconhecer que há lacunas significativas na formação de gestores escolares, principalmente na dimensão pedagógica.

Por fim, afirmamos que valorizar a formação inicial e continuada de diretores, requer políticas públicas eficazes, pois a gestão escolar transforma o cotidiano escolar e não pode ser entendida apenas como função técnica ou burocrática. A valorização da formação de diretores fortalece a docência, constrói escolas mais humanas com educação de qualidade e referência.

## Agradecimentos

Agradecemos à nossa orientadora, Profa. Karina Carrasqueira, ao Grupo de Estudos e Pesquisas em Ética, Política e História da Educação Brasileira – GEPHEB, em nome da Profa. Sônia Aparecida Siquelli, e à Universidade São Francisco – USF, pelo apoio e pela contribuição indispensável para o desenvolvimento deste trabalho e para nossas pesquisas de mestrado.

## Referências

CARRASQUEIRA, Karina. Motivos para sair: relações entre satisfação com o trabalho, liderança da gestão e mobilidade docente. *@mbienteeducação*, São Paulo, v. 17, n. esp.1, p. e023012, 2024. DOI: <https://doi.org/10.26843/ae.v18iesp.1.1306>

GINO, Juliana Cristina; PAES DE CARVALHO, Cynthia; CARRASQUEIRA, Karina. Gestão escolar e desempenho dos alunos: uma revisão de literatura em periódicos brasileiros (2001-2021). *Revista Pedagógica*, [S. l.], v. 24, n. 1, p. 1-26, 2022. DOI: <https://doi.org/10.22196/rp.v24i1.7254>

LIMA, Maria de Fátima Magalhães de. Seleção de diretores e o sentido da gestão escolar: percepções de diretores sobre o plano de gestão. *Educação e Revista*, Curitiba, v. 37, e78290, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-4060.78290>

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; CARVALHO, Cynthia Paes de. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro, v. 23, p. e230015, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782018230015>

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; PAES DE CARVALHO, Cynthia. Gestão escolar: um olhar sobre a formação inicial dos diretores escolares. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, Porto Alegre, v. 36, n. 2, p. 473-496, maio/ago. 2020. DOI: <https://doi.org/10.21573/vol36n22020.99857>

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; PAES DE CARVALHO, Cynthia; CARRASQUEIRA, Karina. Colaboração docente e resultados educacionais no Brasil. *Educar em Revista*, Curitiba, v. 36, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-4060.70499>

SAMMONS, Pam. As características-chave das escolas eficazes. In: BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco (org.). *Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008. p. 335-392.

SOARES, Tufi Machado; TEIXEIRA, Larissa Helena Guimarães. Efeito do perfil do diretor na gestão escolar sobre a proficiência do aluno. *Estudos em Avaliação Educacional*, São Paulo: Fundação Carlos Chagas, v. 17, n. 34, p. 5-26, maio/ago. 2006.

TAMIÃO, Cecília Teresinha Miranda; MACHADO, Cristiane. O que revela a produção acadêmica nacional sobre a formação do diretor escolar? *Jornal de Políticas Educacionais*, Curitiba, v. 16, n. 1, 2022. DOI: <https://doi.org/10.5380/jpe.v16i1.87161>