

Políticas públicas formativas para gestores: contribuições à efetivação da gestão democrática

Public policies for principal training: contributions to the implementation of democratic school management.

Autor 1¹ Patrícia Viviane da Silva Souza, e-mail: patriciavss@estudante.ufscar.br

Autor 2² Camila José Galindo, e-mail: camilagalindo@ufscar.br

Resumo: O diretor de escola é responsável por gerir as questões pedagógicas, administrativas, financeiras e os recursos humanos nas instituições de ensino - condição para o bom funcionamento e sucesso de uma escola. Além disso, articula e mobiliza os profissionais da escola no atendimento dos objetivos educacionais. O presente trabalho tem por objetivo, identificar e compreender, as principais dificuldades encontradas por diretores de escola pública municipal atuantes na Educação infantil na cidade de São Carlos - São Paulo, considerando que em sua maioria, tem pouco tempo de experiência na função. Assim, busca responder: Quais as dificuldades apresentam diretores escolares iniciantes na função? A metodologia da pesquisa é qualitativa, faz uso de questionário semi estruturado e análise de necessidades formativas. Estima-se que os dados possibilitem anunciar diretrizes para oferta de suporte formativo ajustado à gestão democrática.

Palavras-chave: Gestão escolar. Formação continuada. Gestão democrática. Diretores iniciantes.

Abstract: The school principal is responsible for managing pedagogical, administrative, financial, and human resources issues in educational institutions – a condition for the proper functioning and success of a school. Furthermore, they coordinate and mobilize school

professionals to achieve educational objectives. This study aims to identify and understand the main difficulties encountered by principals of municipal public schools working in early childhood education in the city of São Carlos, São Paulo, considering that most have little experience in the role. Thus, it seeks to answer: What difficulties do beginning school principals face? The research methodology is qualitative, using semi-structured questionnaire and an analysis of training needs. It is estimated that the data will allow for the announcement of guidelines for offering training support tailored to democratic management.

Keywords: School management. Continuing education. Democratic management. Beginning principals.

1 INTRODUÇÃO

A trajetória pessoal e profissional da primeira autora (mestranda do Programa de Pós Graduação Profissional em Educação da UFSCAR São Carlos) tem fortes vínculos com a educação escolar - espaço este que pode construir sua identidade, valores e compromisso social de corroborar para uma sociedade mais justa e consciente. Desde cedo percebeu na escola um ambiente transformador, capaz de promover mudanças significativas na vida das pessoas. Essa percepção orientou suas escolhas acadêmicas e profissionais, conduzindo-a à docência e, posteriormente, à atuação na gestão escolar.

Há dezoito anos atuando na área da educação, e destes anos, catorze deles em

docência - vivenciando intensamente o cotidiano escolar, desenvolvendo práticas pedagógicas baseadas na escuta, no diálogo e principalmente, no compromisso com a aprendizagem de todos os alunos e na melhoria da educação como um bem de direito público. Com o tempo seu percurso ampliou-se para a gestão escolar, função que ocupa há 3 anos. Assumir o papel de gestora representou um novo desafio e, ao mesmo tempo, uma oportunidade de contribuir de forma mais ampla, com o desenvolvimento da comunidade escolar.

Na gestão passou a atuar na organização pedagógica, no fortalecimento do trabalho coletivo e na promoção de uma escola mais democrática e acolhedora. Contudo, sua trajetória não foi isenta de desafios, pelo contrário, a sobrecarga de trabalho, a falta de infraestrutura adequada e a ausência de apoio institucional são elementos que marcaram parte do caminho e exigiram resiliência, criatividade e capacidade de liderança. No entanto, esses obstáculos fortaleceram ainda mais seu compromisso com a educação, e reforçaram sua crença na importância de uma gestão participativa e humanizada.

As experiências vivenciadas ao longo desses dezoito anos no ambiente escolar, foram decisivas para impulsionar a presente pesquisa junto ao Mestrado Profissional em Educação (Ufscar - São

Carlos). O contato diário com os desafios educacionais e as dificuldades observadas por colegas de trabalho, evidenciou a necessidade urgente de compreender e fortalecer as práticas formativas. Ao lidar com essas limitações, percebeu que muitas delas poderiam ser minimizadas ou até mesmo superadas por meio de processos formativos contínuos e colaborativos. Essa percepção despertou o desejo de investigar como a formação continuada de gestores escolares pode contribuir para uma escola mais democrática e eficiente?

Pretende-se investigar as práticas de formação continuada no contexto da Gestão escolar, como tais ações podem colaborar para o fortalecimento de práticas democráticas e para a melhoria da qualidade do ensino. Dessa forma, investigar este campo representa não apenas compreender melhor a própria prática profissional, mas também contribuir, com reflexões e proposições que possam fortalecer a escola, como espaço de formação, participação e transformação.

Questão de Pesquisa: Quais as dificuldades encontradas por um diretor de escola em início de carreira? Nesse sentido, esse trabalho tem o objetivo de identificar e compreender os obstáculos encontrados pelos diretores de escola pública e também conhecer melhor as políticas públicas atuais na área de formação para gestores escolares.

Atualmente há um amplo leque de pesquisas voltadas à formação continuada docente, porém há necessidade de ter um olhar mais atento para as outras funções no ambiente escolar. Por esse motivo, esta pesquisa tem o objetivo de pontuar as dificuldades que Gestores escolares enfrentam no decorrer da sua função e identificar de que forma os estudos no campo da gestão escolar podem auxiliar esse profissional na resolução de problemas da sua prática cotidiana.

2 DESENVOLVIMENTO

Este trabalho fará uso da revisão bibliográfica no campo da Gestão escolar, formação continuada de gestores escolares, políticas públicas para a formação de gestores. Traz ainda como referência de suporte, a Lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional- LDBN nº 9.394/1996 e outros documentos de referência que estruturam as políticas públicas da gestão escolar. Os textos têm como fontes, livros físicos e digitais e artigos pesquisados na plataforma OASIS. As principais referências são: Paro (2005, 2014), Luck (2005, 2010), Boccia (2013), Dourado (2007), Cury (1997), Oliveira (2014) e Libâneo (2013). Tais autores, contribuem para pensar a gestão escolar em terminologias variantes - gestão escolar pública, gestão educacional, gestão democrática, gestão participativa,

administração escolar, direção escolar, formação do gestor escolar, políticas públicas de formação de gestores. A literatura sobre gestão escolar é extensa, indica historicidade conceitual, problematizações contextuais e argumentações que consideram atribuições de funções, surgimento de políticas públicas que atravessam fazeres, articulações com órgãos da administração pública, pessoal escolar e comunidade.

3 PROBLEMÁTICA

Nas últimas décadas a gestão escolar tem sido discutida como elemento fundamental no contexto escolar, uma vez que a ação do gestor escolar envolve toda a escola, sendo assim, tais ações influenciam diretamente na qualidade da educação e nas práticas do ambiente escolar.

Atualmente há algumas políticas públicas que preveem a formação continuada de gestores, porém muitas escolas enfrentam dificuldades na implementação efetiva de formação aos gestores. Apesar de existirem diretrizes e programas governamentais para a gestão escolar, observa-se que a formação continuada ofertada, nem sempre dialoga com a prática e com os desafios enfrentados na profissão, isso acaba gerando uma lacuna entre a teoria e a prática.

Assim surge a necessidade de investigar como as políticas públicas de formação continuada para gestores têm contribuído para o desenvolvimento de ações formativas que favoreçam a efetivação da gestão democrática, considerando os desafios e limitações entre as formações e o trabalho do gestor escolar.

4 OBJETIVOS

4.1 Objetivo geral:

Com base nas questões de pesquisa, definimos o seguinte objetivo do estudo: Identificar as dificuldades e desafios encontrados pelos gestores escolares no cotidiano escolar.

4.2 Objetivos específicos:

- Mapear políticas públicas que orientam a formação continuada de gestores escolares no Brasil.
- Compreender as contribuições de políticas públicas de formação continuada a gestores escolares no contexto selecionado.
- Identificar necessidades formativas de gestores escolares da educação infantil da rede municipal de São Carlos, iniciantes na função.

5 MATERIAL E MÉTODOS

A metodologia da pesquisa será desenvolvida em cinco etapas principais. A primeira etapa será o planejamento a revisão

da literatura sobre gestão escolar, políticas públicas de formação continuada e gestão democrática, organização e análise de dados relativos a políticas públicas e a legislação. A segunda etapa será o contato com a instituição e a seleção dos participantes: gestores escolares iniciantes. Na terceira etapa ocorrerá a coleta de dados por meio de questionário com os gestores selecionados. A quarta etapa será a organização de um banco de dados, sistematização dos dados, a organização em categorias preliminares de análise. Por fim ocorrerá a análise de dados, utilizando análise de conteúdo na perspectiva de Bardin (2016). As informações obtidas serão interpretadas de acordo com a literatura.

5.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa será realizada em escolas municipais de Educação Infantil da cidade de São Carlos-SP.

A realização da pesquisa ocorrerá por meio de questionários. As etapas seguirão um cronograma de seis meses, iniciando com revisão teórica e finalizando com a sistematização dos resultados.

5.2 Área de Estudo e Público alvo

O público da pesquisa será composto por gestores escolares dos centros municipais de educação infantil (CEMEI), em início da função como gestores escolares efetivos na carreira.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Espera-se que a pesquisa traga resultados tanto na prática da gestão escolar, como também para o campo acadêmico. Entre os principais resultados previstos, destacam-se:

1. Mapeamento de ações afirmativas: de acordo com o relato dos gestores escolares que participarão da pesquisa, espera-se identificar as principais estratégias, práticas e programas utilizados, bem como seu alinhamento com os princípios de ações afirmativas.
2. Compreensão aprofundada das políticas de formação continuada para gestores escolares: o estudo deverá apontar como essas políticas são implementadas no contexto investigado, identificando lacunas, avanços e desafios.
3. Análise do impacto dessas ações na efetivação da gestão democrática: a pesquisa deverá mostrar, em que medida a formação continuada contribui para a prática da gestão participativa, tomada de decisão coletiva, diálogo e escuta ativa.
4. Identificação das percepções dos participantes: gestores escolares deverão apontar como veem a contribuição das ações afirmativas para a melhoria da gestão e do clima institucional.
5. Subsídios para aprimoramento das políticas de formação continuada: de acordo

com os dados coletados, oferecer recomendações que possam orientar políticas públicas mais contextualizadas.

6. Produção de conhecimento relevante para a área educacional: os resultados deverão contribuir para discussões sobre gestão escolar, formação continuada e políticas públicas para formação de gestores, ampliando o debate e fortalecendo a literatura da área.

7. Potencial de impacto direto no contexto pesquisado: a pesquisa poderá promover reflexões nas práticas formativas locais, favorecendo transformações reais na prática do gestor escolar.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente proposta de pesquisa buscará discutir a importância da gestão escolar no contexto da educação pública, com atenção especial aos desafios enfrentados por gestores em início de carreira na Educação infantil e ao papel da formação continuada como instrumento de fortalecimento da prática profissional. Considera-se que o gestor escolar exerce uma função complexa, que envolve não apenas aspectos administrativos, mas também pedagógicos, políticos e sociais, exigindo preparo constante para lidar com as demandas do cotidiano escolar.

Nesse contexto, a investigação proposta ao identificar as principais dificuldades encontradas por diretores de

escolas de Educação Infantil da rede municipal de São Carlos, poderá compreender de que forma as políticas públicas de formação continuada têm contribuído para apoiar esses profissionais no exercício de suas funções e quais outras poderão ofertar subsídios para seu trabalho. Espera-se que os resultados possibilitem uma compreensão mais aprofundada sobre as necessidades formativas dos gestores e sobre as lacunas existentes entre as políticas de formação e a realidade vivenciada nas escolas.

Além disso, acredita-se que a pesquisa poderá contribuir para o fortalecimento das práticas de gestão democrática, ao evidenciar a importância de processos formativos que dialoguem com os desafios concretos do trabalho do gestor escolar. Dessa forma, espera-se que este estudo possa ampliar o debate acadêmico sobre a formação de gestores e oferecer subsídios para a elaboração de políticas públicas mais eficazes, que promovam o desenvolvimento profissional dos gestores e, conseqüentemente, a melhoria da qualidade da educação.

Por fim, entende-se que refletir sobre a formação continuada e sobre os desafios da gestão escolar é um passo importante para a construção de escolas mais participativas, democráticas e comprometidas com a aprendizagem e o desenvolvimento integral dos estudantes.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** tradução Luis Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo, edições 70, 2016.
- BOCCIA, Margarete Bertolo; DABUL, Marie Rose; LACERDA, Sandra da Costa (org.). **Gestão escolar em destaque.** Jundiaí, Paco Editorial, 2013.
- CURY, C. R. J. et al. **Medo à liberdade e compromisso democrático: LDB e Plano Nacional de Educação.** São Paulo: Editora do Brasil, 1997.
- DOURADO, Luiz Fernandes. **Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas.** Educação e Sociedade. Campinas, v.28, n.100, p. 921-946, out. 2007. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?scrip=sci_arttext&pid=S0101-73302007000300014&Ing=en&nrm=iso>. Acesso em 10 março de 2025.
- LIBÂNEO, José Carlos (org.). **Educação Escolar: política, estrutura e organização.** São Paulo: Cortez, 2005.
- PARO. Vitor Henrique, **Diretor escolar: educador ou gerente?** São Paulo, Cortez, 2015.