

FORMAÇÃO CONTINUADA E A GESTÃO ESCOLAR: PROPOSTAS E DESAFIOS

CONTINUING EDUCATION AND SCHOOL MANAGEMENT: PROPOSALS AND CHALLENGES

Alison de Oliveira¹
Michele Varotto Machado²

RESUMO: Este trabalho apresenta uma pesquisa qualitativa que analisa a formação continuada no contexto da gestão escolar. O estudo tem como objetivo compreender e identificar as propostas de formação continuada para o diretor escolar, destacando sua relevância para o desenvolvimento de práticas democráticas na educação básica. A metodologia consiste na revisão bibliográfica de artigos publicados entre 2019 e 2025 no Portal de Periódicos da CAPES, com foco em estudos sobre gestão e formação continuada. Os resultados indicam que, embora a formação seja reconhecida como essencial, ainda há lacunas na articulação entre teoria e prática, sugerindo a necessidade de políticas mais integradas e contínuas. O trabalho contribui para o debate sobre a formação e valorização do gestor escolar.

Palavras-chave: Formação continuada; Gestão escolar; Diretor; Educação; Políticas educacionais.

ABSTRACT: This paper presents qualitative research that analyzes continuing education in the context of school management. The study aims to understand and identify continuing education proposals for school principals, highlighting their relevance for the development of democratic practices in basic education. The methodology consists of a literature review of articles published between 2019 and 2025 on the CAPES Journal Portal, focusing on studies on management and continuing education. The results indicate that, although training is recognized as essential, there are still gaps in the articulation between theory and practice, suggesting the need for more integrated and continuous policies. The work contributes to the debate on the training and valorization of school managers.

Keywords: Continuing education; School management; Principal; Education; Educational policies.

1. INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso desenvolve uma pesquisa qualitativa sobre a Formação Continuada no contexto da Gestão Escolar, compreendida como um dos pilares fundamentais para a qualidade da educação e para o fortalecimento das instituições de ensino. Discutir essa temática é essencial tanto para a formação do pedagogo quanto para aqueles que pretendem atuar como diretores escolares, uma vez que a gestão envolve dimensões pedagógicas, administrativas, políticas e relacionais que

¹Alison de Oliveira, Graduando em Pedagogia, alison.oliveira@estudante.ufscar.br

²Michele Varotto Machado, Doutorado em Educação pela Universidade Federal de São Carlos, michele.varotto@ufscar.br

demandam atualização constante, reflexão crítica e capacidade de liderança.

O diretor escolar, conforme destaca Paro (2007), desempenha um papel complexo que transcende as tarefas burocráticas tradicionalmente associadas à função. Ao assumir a liderança de uma instituição, esse profissional é responsável por organizar o trabalho pedagógico, mediar conflitos, articular a participação democrática, promover a inclusão e assegurar condições para que a equipe escolar desenvolva práticas coerentes com o Projeto Político-Pedagógico.

Para tanto, torna-se indispensável uma formação continuada que amplie conhecimentos, desenvolva habilidades e fortaleça atitudes necessárias ao exercício qualificado dessa função, especialmente diante dos desafios contemporâneos, como as demandas da diversidade, o uso das tecnologias digitais e a necessidade de uma gestão mais dialógica e participativa. O interesse por essa temática surge da compreensão de que a formação continuada representa um espaço estratégico para o desenvolvimento profissional dos gestores e para a melhoria da escola pública, além de responder às inquietações presentes no campo educacional acerca da atuação dos diretores e das exigências impostas ao seu cotidiano de trabalho.

Nesse sentido, o presente estudo orienta-se pelas seguintes questões norteadoras: Quais as propostas mais recentes acerca da formação continuada para a gestão escolar? Quais são as proposições que dizem respeito à atuação do diretor ou diretora? De que maneira a formação continuada pode contribuir para o desenvolvimento das competências necessárias ao exercício dessa função? Para respondê-las, definiu-se como objetivo geral compreender e identificar as propostas de formação continuada para o diretor escolar, e, como objetivos específicos: identificar as propostas mais recentes voltadas à gestão escolar; analisar as proposições referentes à atuação do diretor; e mapear as propostas de formação continuada presentes nas publicações de 2019 a 2025.

A fim de alcançar esses objetivos, realizou-se uma pesquisa bibliográfica que permitiu levantar, selecionar e analisar estudos recentes sobre a temática, possibilitando compreender tendências, avanços e desafios apontados pela literatura contemporânea. Além desta introdução, o trabalho apresenta a metodologia utilizada, uma discussão teórica sobre gestão escolar e formação continuada, os resultados obtidos a partir da análise das publicações selecionadas e, por fim, uma conclusão que sintetiza as principais contribuições da pesquisa desenvolvida.

2. GESTÃO ESCOLAR: AS ATRIBUIÇÕES SOBRE O PAPEL DO DIRETOR DE ESCOLA

A gestão escolar, enquanto campo teórico e prático, ocupa posição estratégica nas discussões sobre a qualidade da educação, especialmente quando se considera a centralidade do diretor no desenvolvimento pedagógico e institucional das escolas. Ao analisar as atribuições desse profissional, é possível compreender não apenas sua função administrativa, mas sobretudo seu papel como articulador político, líder pedagógico e mediador das relações que atravessam o cotidiano escolar. Essa discussão torna-se

fundamental para compreender as demandas das propostas de formação continuada analisadas nas publicações recentes (2019–2025), que apontam para a necessidade de um diretor capaz de articular dimensões pedagógicas, políticas, administrativas e formativas (Mizukami; Reali, 2019).

Do ponto de vista teórico, Paro (2007) é um dos principais autores a sustentar que a direção escolar não deve ser reduzida a um ato administrativo. Para ele, o diretor exerce uma atividade essencialmente política, pois suas ações envolvem tomada de decisões, mediação de interesses e construção coletiva do projeto educativo. Paro (2007) argumenta que compreender a escola como espaço público implica reconhecer que sua gestão deve estar comprometida com a formação humana, a democracia e a justiça social, o que exige do diretor postura ética, habilidade de negociação e clareza quanto à função social da instituição escolar. Dessa forma, a atividade diretiva articula elementos técnicos, sociais e políticos, rompendo com visões gerencialistas que historicamente limitaram o papel do gestor.

A literatura contemporânea reforça essa perspectiva ao apresentar o diretor como líder pedagógico. Destaca-se que o gestor deve assumir papel ativo na orientação dos processos de ensino e aprendizagem, garantindo condições para que docentes e demais profissionais planejem, avaliem e desenvolvam práticas coerentes com o Projeto Político-Pedagógico (PPP). Essa abordagem pressupõe que o diretor participe do acompanhamento das práticas pedagógicas, promova espaços de estudo, estimule a reflexão coletiva e utilize dados educacionais como instrumento para tomada de decisões. Assim, sua atuação ultrapassa a função burocrática e passa a orientar-se pela melhoria da aprendizagem e pelo fortalecimento da cultura escolar.

Além disso, pesquisas recentes (Brito; Vasconcelos, 2022; Bernieri; Machado, 2021) apontam que o diretor contemporâneo precisa desenvolver competências relacionais, especialmente em contextos marcados pela diversidade cultural e pela complexidade das relações sociais dentro da escola. Tais competências incluem escuta sensível, mediação de conflitos, empatia e capacidade de articular coletivos. Nesse sentido, a gestão escolar é entendida como prática comunicativa e colaborativa, que exige abertura ao diálogo e construção de consensos. O gestor ao atuar como mediador e líder ético, exerce uma autoridade que não se fundamenta na imposição, mas na legitimidade das ações e no compromisso com a participação democrática.

Outro aspecto amplamente discutido no período recente é a necessidade de domínio de competências tecnológicas. A pandemia evidenciou o papel estratégico das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) na organização da comunicação interna, na gestão de dados e no apoio pedagógico. Estudos apontam que o diretor deve estar preparado para utilizar plataformas digitais, interpretar dados educacionais, acompanhar indicadores de aprendizagem e integrar práticas inovadoras ao cotidiano da escola (Souza; Cruz, 2021). A formação continuada, portanto, precisa contemplar não apenas conteúdos pedagógicos, mas também o desenvolvimento de competências digitais que ampliem as possibilidades de gestão.

A discussão sobre o papel do diretor está, também, vinculada ao princípio da gestão

democrática, previsto na Lei de Diretrizes e Bases 9394/96 (LDB) e defendida por autores como, Paro (2007) e Cury (2014), para eles a gestão democrática compreende a participação efetiva da comunidade escolar nos processos decisórios, na transparência da administração dos recursos e o fortalecimento de instâncias como Conselhos Escolares, Assembleias. Nesse cenário, o diretor assume papel articulador, responsável por criar condições para a participação coletiva, promovendo o diálogo e o incentivo à corresponsabilidade pelo projeto educativo. Essa perspectiva amplia significativamente suas atribuições, reforçando seu papel como mediador político e facilitador de processos democráticos.

Dessa forma, as atribuições do diretor podem ser compreendidas a partir de quatro dimensões interdependentes: a dimensão administrativa - que envolve organização de recursos, coordenação de rotinas e gestão documental -; a dimensão pedagógica - relacionada ao acompanhamento das práticas docentes e ao compromisso com a aprendizagem dos estudantes-; a dimensão política - vinculada à mediação de interesses, participação democrática e articulação com a comunidade-; e a dimensão formativa - que compreende a responsabilidade de criar oportunidades de desenvolvimento profissional para si e para os demais profissionais da escola (Mizukami; Reali, 2019; Paro, 2007).

Apesar da amplitude dessas atribuições, o cotidiano escolar tem desafios que podem dificultar a atuação do diretor, entre eles, destacam-se: a sobrecarga burocrática, a fragmentação das políticas de formação, a insuficiência de recursos e a falta de acompanhamento sistemático por parte das redes de ensino (Bernieri; Machado, 2021; Cruz; Reis, 2020). Esses obstáculos reforçam a necessidade de políticas de formação continuada que considerem o contexto da escola, valorizem a experiência dos gestores e articulem teoria e prática de modo consistente.

Assim, compreender as atribuições do diretor escolar é fundamental para analisar as propostas de formação continuada, essa análise permite verificar em que medida tais propostas respondem às demandas reais do trabalho diretivo, contribuindo para a consolidação de uma gestão comprometida com a qualidade, a democracia e a formação humana. Foi pensando nessas questões, que a presente Pesquisa buscou fazer um levantamento bibliográfico acerca das discussões mais recentes sobre a formação continuada em gestão escolar, como pode-se ver a seguir.

3. METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida foi de natureza qualitativa, com abordagem descritiva e analítica, tendo como objetivo fazer um levantamento sobre as abordagens e desafios relacionados à formação continuada na gestão escolar, que vêm sendo discutidas e publicadas. De acordo com Rodrigues, Oliveira e Santos (2021), as pesquisas qualitativas buscam interpretar fenômenos sociais em sua complexidade, considerando significados, experiências e contextos. Essa perspectiva foi fundamental para a análise das produções científicas que discutem a formação de gestores escolares.

O estudo caracterizou-se como pesquisa bibliográfica, conforme Pizzani et al.

(2012), que afirmam que esse tipo de investigação parte de materiais já elaborados como artigos, dissertações e teses, com o propósito de examinar o conhecimento acumulado sobre determinado tema. Essa metodologia permitiu identificar tendências, lacunas e contribuições teóricas relacionadas à formação continuada dos diretores escolares.

O levantamento bibliográfico foi realizado na base de dados reconhecida pela comunidade científica, a Plataforma de Periódicos CAPES. As buscas foram realizadas com o descritor: “Formação Continuada AND Gestão Escolar”. Para refinar os resultados e restringir a busca às publicações que tratassem especificamente da relação entre gestão escolar e processos formativos, o levantamento foi limitado às publicações nacionais, em língua portuguesa, produzidas entre os anos de 2019 e 2025, de modo a assegurar a atualidade e a relevância das fontes.

Do levantamento realizado no Portal de Periódicos da Capes foram encontrados 103 artigos de produção nacional, dos anos entre 2019 e 2025. Após a coleta inicial, foi realizada a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, com o intuito de selecionar os estudos que efetivamente dialogavam com o objeto da pesquisa. No total, foram identificados 19 artigos, dos quais 18 foram selecionados por apresentarem relação direta ao tema destacado. No entanto, a partir da leitura dos artigos completos, foram selecionados apenas 14 para análise neste Trabalho, os quais se relacionam diretamente com os temas da formação continuada e gestão escolar.

Durante a triagem, alguns textos foram excluídos por não se enquadrarem plenamente no escopo temático da pesquisa. Entre os artigos retirados, destacam-se: “Ações de equipes gestoras para o ensino de matemática nos anos iniciais” (ARANTES; GAMA, 2020), por tratar especificamente da área de ensino da Matemática, não abordando a formação continuada do gestor; “Estrutura e funcionamento de conselhos de classe: percepções de diretores de escolas municipais” (MARTINS; ROSA; SOUSA, 2020), cuja ênfase recai sobre processos avaliativos, sem relação direta com a formação de gestores; “Breve histórico da gestão escolar na educação infantil a partir da Constituição de 1988” (OLIVEIRA, 2021), que apresenta um enfoque histórico-normativo, sem abordar o aspecto formativo do diretor escolar; “Formação de gestores na/para educação básica” (MEDEIROS, 2019), excluído por tratar de políticas de formação inicial de professores e não da formação continuada no contexto da gestão escolar.

A exclusão desses estudos ocorreu com o propósito de manter rigor metodológico e assegurar a coerência temática da pesquisa, concentrando-se, exclusivamente, em produções que articulam a formação continuada com o exercício da função gestora. Assim, os documentos para análise foram compostos por artigos que discutem a formação profissional de gestores escolares, seus desafios, competências e implicações para a qualidade da educação.

Desta forma, no Quadro 1, apresentam-se os artigos que foram selecionados para análise e discussão no presente Trabalho, os quais relacionam-se diretamente com a formação continuada e a gestão escolar, objeto de estudo desta Pesquisa.

Quadro 1: Artigos selecionados para análise

| Título | Autor(es) | Ano de Publicação | Periódico |
|--|--|-------------------|--|
| A Formação de gestores escolares: a dimensão ética em questão | Marli Dias Ribeiro; Luiz Si-veres; Renato de Oliveira Brito. | 2020 | Educação Por Escrito. |
| Liderança pedagógica | Tayana Vianna, Rodrigo Follis, | 2024 | Revista @mbienteeducação |
| Gestão na Escola Integrada: entre as novas demandas e as propostas de formação | Ana Maria Alves Saraiva, | 2022 | Acta Scientiarum. Education |
| Desafios enfrentados pelos gestores iniciantes do Programa Ensino Integral do estado de São Paulo | Renan Moreira Ulloffo, Adriana Locatelli França, Renata Portela Rinaldi, | 2022 | Revista de Educação PUC-Campinas |
| Os Desafios Da Gestão Escolar Nas Escolas Públicas | Mayara Rossi et al. | 2024 | REVISTA FOCO |
| Formação continuada dos gestores escolares para o uso das tecnologias da informação e comunicação: uma revisão sistemática da literatura | Mateus Brito, Francisco Herbert Lima Vasconcelos, | 2022 | Educação On-Line |
| Tendências e desafios para a política de formação dos gestores: Uma análise interdisciplinar de educação intercultural no campo | Celenita Gualberto Pereira Bernieri, Solange Machado, | 2020 | Revista Observatório |
| Legislação Educacional Brasileira E A Construção Da Autonomia Nas Escolas | Eloênia Oliveira Da Silva, Carlos Betlinski, | 2020 | Revista CRIAR EDUCAÇÃO – PPGE/UNESC |
| Cultura, organização escolar e coordenação pedagógica: espaços de interseção | Beatriz Gomes Nadal, | 2019 | Acta Scientiarum. Education |
| Olhar dos gestores sobre as condições de trabalho docente no Programa Ensino Integral | Renata Portela Rinaldi, Renan Moreira Ulloffo, | 2023 | Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação |

| | | | |
|---|---|------|--|
| A sustentabilidade sob a perspectiva da gestão escolar: desafios e possibilidades | Angela Patricia Rodrigues da Silva, Andréia Veridiana Antich, | 2020 | RELACult - Revista Latino-Americana De Estudos Em Cultura E Sociedade |
| Gestão Escolar E A Internacionalização No Currículo Do Ensino Médio | Fabiane Köhler, Marília Costa Morosini, | 2024 | Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação |
| Gestão Escolar E Resultados Educacionais No Ensino Médio | Virgílio Lisboa do Val, Alexandro do Nascimento Santos, Mariana Aranha de Souza | 2022 | Revista Nova Paideia - Revista Interdisciplinar em Educação e Pesquisa |
| Gestão escolar na Educação inclusiva: a produção acadêmica stricto sensu paulista e uma realidade escolar | Camila Lopes de Carvalho, Carolina Matteussi Lino, | 2023 | Revista Educação Especial, |

Fonte: Elaborado pelo autor. Descritor para realização da tabela: Formação Continuada em Gestão Escolar.

Os dados obtidos foram organizados e analisados de forma descritiva e interpretativa, permitindo identificar as principais propostas, tendências e desafios relativos à formação continuada dos gestores escolares no contexto brasileiro.

A análise foi feita em uma leitura temática e comparativa, buscando compreender como diferentes autores abordam as políticas de formação, os saberes profissionais e as práticas gestoras. Foram destacadas convergências, divergências e lacunas entre os estudos.

Os artigos selecionados foram agrupados por eixos de discussão, tais como: competências e liderança pedagógica do gestor escolar; políticas públicas de formação continuada; desafios contemporâneos da gestão democrática e inclusiva e integração entre gestão, tecnologia e inovação.

Essa categorização possibilitou uma leitura mais aprofundada sobre as relações entre formação continuada e prática gestora, fornecendo subsídios teóricos para compreender o papel da gestão, como apresentado na seção a seguir.

4. RESULTADOS E CONTRIBUIÇÕES

A análise dos resultados obtidos a partir da seleção e estudo das publicações referentes ao período de 2019 a 2025 permitiu identificar um conjunto significativo de tendências, recorrências e lacunas no que se refere às propostas de formação continuada para a gestão escolar. Considerando os objetivos geral e específicos deste Trabalho, a presente seção busca articular os achados empíricos com a base teórica apresentada anteriormente, evidenciando como as pesquisas mais recentes têm concebido o papel do

diretor, as competências requeridas na atualidade e as características que têm orientado os programas formativos destinados a esse profissional.

A discussão que se segue apresenta, portanto, os principais eixos emergentes da análise realizada, demonstrando como as produções do período selecionado dialogam com perspectivas contemporâneas de gestão escolar, especialmente no que diz respeito à liderança pedagógica, à gestão democrática, à incorporação das tecnologias e à formação em serviço. Além da sistematização das propostas identificadas nos estudos, a seção também contempla um movimento interpretativo, buscando compreender de que maneira esses achados contribuem para o fortalecimento da atuação diretiva e para a qualificação da formação continuada no contexto educacional brasileiro.

Assim, os resultados apresentados não se limitam à descrição das publicações selecionadas, mas procuram estabelecer relações entre os elementos recorrentes dos estudos analisados e as demandas concretas do trabalho do diretor escolar. A partir dessa articulação, torna-se possível observar aproximações, tensões e avanços no campo da gestão escolar, bem como identificar os desafios que ainda persistem no que se refere à consolidação de políticas formativas coerentes com as necessidades reais das instituições de ensino.

Com essa perspectiva, esta seção se organiza de modo a apresentar inicialmente as propostas predominantes nos estudos levantados, avançando para a análise crítica de suas implicações e, por fim, discutindo seus impactos para o desenvolvimento profissional dos gestores escolares e para a qualificação da escola pública.

4.1 - Competências necessárias à gestão escolar

A análise das produções acadêmicas revelou que a gestão escolar contemporânea exige do diretor o domínio de um conjunto diversificado de competências profissionais, que vão além da dimensão administrativa tradicional e englobam aspectos pedagógicos, éticos, comunicacionais e tecnológicos. Como afirmam Vianna e Follis (2024), o gestor escolar precisa desenvolver uma liderança pedagógica capaz de orientar, inspirar e mobilizar a equipe docente em torno de objetivos comuns, fortalecendo o foco na aprendizagem e no desenvolvimento integral dos estudantes. Essa competência é vista como uma das mais importantes no exercício da função diretiva.

A liderança pedagógica, conforme os autores, demanda habilidades de escuta, diálogo e articulação entre professores e comunidade. O diretor deve ser o mediador entre as políticas educacionais e as práticas pedagógicas cotidianas, garantindo coerência entre o projeto político-pedagógico (PPP) e as ações desenvolvidas na escola. Essa capacidade de articulação entre gestão e pedagogia é o que transforma a liderança em um instrumento de transformação da realidade escolar.

Além da dimensão pedagógica, a literatura destaca a importância da dimensão ética da gestão. Ribeiro, Síveres e Brito (2019) enfatizam que o gestor ético é aquele que toma decisões baseadas em princípios de justiça, respeito e responsabilidade social. Essa competência se torna essencial diante dos desafios da diversidade, da inclusão e da

equidade, especialmente em um país com desigualdades educacionais tão marcantes como o Brasil. A ética, nesse contexto, não se restringe a normas morais, mas à prática cotidiana da escuta, do diálogo e da valorização do outro.

Outra competência amplamente abordada é a compreensão da cultura organizacional da escola, conceito discutido por Nadal (2020). O autor afirma que o diretor deve compreender a escola como um espaço de relações humanas e de produção simbólica, onde valores, crenças e comportamentos se constroem coletivamente. Assim, a capacidade de interpretar e mediar os conflitos internos, respeitando a cultura local e promovendo mudanças de forma colaborativa, é uma habilidade indispensável à gestão democrática.

Ferreira et al. (2024) complementam que uma gestão eficiente depende também da competência para promover a participação coletiva. O gestor deve ser capaz de envolver professores, alunos, famílias e comunidade nas decisões e projetos da escola. Essa prática participativa fortalece a democratização da gestão e favorece a criação de um ambiente cooperativo, onde o sentimento de pertencimento e corresponsabilidade se torna parte da cultura institucional.

As competências tecnológicas, por sua vez, emergem como um novo campo de exigência para os gestores escolares. Brito e Vasconcelos (2022) destacam que o domínio das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) passou a ser uma necessidade formativa central, especialmente após a pandemia de Covid-19, que acelerou a digitalização das práticas educativas e administrativas. O gestor precisa compreender o potencial das tecnologias tanto para a gestão de dados e comunicação institucional quanto para o apoio pedagógico aos professores.

De acordo com Köhler e Morosini (2024), a gestão escolar atual também requer competências voltadas à internacionalização e à inovação curricular, uma vez que as escolas estão cada vez mais inseridas em redes globais de conhecimento e intercâmbio. O gestor deve, portanto, estar preparado para lidar com contextos multiculturais, adaptar políticas educacionais e promover a inovação pedagógica em consonância com as demandas contemporâneas.

A análise das publicações mostra ainda que o desenvolvimento de competências relacionais é indispensável. Bernieri e Machado (2020) reforçam que o diálogo, a escuta e a empatia são elementos que estruturam a prática gestora e possibilitam a criação de ambientes escolares colaborativos e respeitosos. O gestor que sabe se comunicar e valorizar as experiências dos outros constrói vínculos e favorece o trabalho em equipe.

Nesse sentido, o diretor escolar deve ser compreendido como um líder formador, responsável por promover a aprendizagem organizacional e o desenvolvimento contínuo da equipe. Rinaldi e Ulloffa (2023) observam que, ao exercer essa liderança formativa, o gestor contribui diretamente para a melhoria do clima escolar, fortalecendo o engajamento docente e o compromisso coletivo com os resultados da aprendizagem.

Em síntese, as competências que mais se destacaram nas produções analisadas estão interligadas à liderança pedagógica, ética, comunicacional, participativa, tecnológica e inovadora. Todas essas dimensões convergem para a consolidação de uma gestão escolar

reflexiva, democrática e transformadora, que reconhece a escola como um espaço de aprendizagem, cidadania e emancipação.

4.2 - A formação de diretores e sua efetividade nas necessidades das escolas

Os resultados apontam que a formação de diretores escolares desempenha papel crucial na consolidação de uma gestão educacional de qualidade, mas ainda enfrenta desafios estruturais que comprometem sua efetividade. Ferreira et al. (2024) observam que, embora existam avanços em programas de capacitação, muitas formações são pontuais, desarticuladas e pouco alinhadas com o cotidiano das escolas, o que resulta em dificuldades para aplicar os conhecimentos adquiridos.

Para que a formação seja significativa, Bernieri e Machado (2020) defendem a necessidade de políticas formativas interdisciplinares e contextualizadas, que dialoguem com as especificidades das redes públicas e com as realidades locais. A interdisciplinaridade, segundo as autoras, amplia o olhar do gestor, permitindo que ele compreenda os desafios educacionais de forma integrada e busque soluções coletivas, que considerem os aspectos sociais, culturais e políticos da escola.

Oliveira e Menezes (2018) contribuem ao apontar que a eficácia da formação está diretamente ligada à compreensão do conceito de gestão escolar. Segundo as autoras, muitos programas de formação falham por não esclarecerem as múltiplas dimensões da função gestora administrativa, pedagógica, financeira e comunitária. O que leva os profissionais a priorizarem tarefas burocráticas em detrimento da dimensão pedagógica. Uma formação eficaz precisa, portanto, consolidar a visão de que o gestor é, antes de tudo, um articulador de processos educativos.

O Ministério da Educação (BRASIL, 2024) reforça essa perspectiva ao destacar que os programas de formação continuada para gestores escolares devem estimular a autonomia, a reflexão crítica e o desenvolvimento de competências que articulem teoria e prática. Tais programas devem proporcionar momentos de estudo, diálogo e acompanhamento pedagógico, assegurando que o gestor possa aplicar o que aprende na realidade da escola.

Carvalho e Lino (2023) ressaltam a importância de formações que considerem a diversidade e a inclusão, preparando os diretores para atuar em contextos marcados por diferentes culturas e necessidades educacionais. Já Brito e Vasconcelos (2022) defendem a incorporação de tecnologias digitais como parte integrante da formação, de modo a capacitar o gestor para utilizar ferramentas inovadoras em processos administrativos e pedagógicos.

Outro ponto relevante é a necessidade de que as formações promovam espaços de socialização de experiências entre gestores. Vianna e Follis (2024) afirmam que o compartilhamento de práticas bem-sucedidas é um dos mecanismos mais eficazes para a aprendizagem profissional, pois permite a construção coletiva do conhecimento e a adaptação de estratégias à realidade de cada instituição.

A efetividade das formações também depende do apoio institucional e político.

Rinaldi e Ulloffo (2023) observam que muitos gestores enfrentam sobrecarga de trabalho, escassez de recursos e falta de acompanhamento técnico, o que dificulta a implementação das aprendizagens adquiridas. Assim, programas formativos devem ser acompanhados de condições adequadas de trabalho, valorização profissional e incentivo à inovação.

Ferreira et al. (2024) destacam que a formação eficaz é aquela que desperta no gestor a consciência de seu papel como liderança transformadora, capaz de criar estratégias para superar desafios e melhorar o desempenho escolar. Isso requer uma visão ampliada da educação, na qual o diretor veja a si como mediador entre políticas públicas e práticas pedagógicas.

Portanto, para ser efetiva, a formação de diretores precisa ser contínua, contextualizada e reflexiva, permitindo o desenvolvimento de competências que atendam às necessidades concretas das escolas. Somente dessa forma a formação deixará de ser uma exigência burocrática e se tornará um instrumento de transformação da prática e de fortalecimento da gestão democrática.

4.3 - A importância da formação continuada para a melhoria da educação

Os resultados desta pesquisa indicam que a formação continuada dos gestores escolares é um dos pilares fundamentais para a melhoria da qualidade da educação. De acordo com Silva e Antich (2020), o gestor escolar é o elo que articula o projeto pedagógico, o trabalho docente e a comunidade, e sua formação permanente é essencial para garantir que a escola cumpra seu papel social e educativo.

A formação continuada possibilita que o diretor se mantenha atualizado quanto às novas políticas públicas, práticas pedagógicas e tecnologias de gestão, ampliando sua capacidade de decisão e inovação. Conforme Pizzani et al. (2012), a formação deve ser vista como um processo de busca constante pelo conhecimento, no qual o profissional reflete sobre sua prática e aprimora continuamente suas ações.

Ferreira et al. (2024) enfatizam que a formação continuada impacta diretamente a qualidade das práticas pedagógicas, pois fortalece o papel do gestor como líder formativo e orientador da equipe docente. Através da formação, o diretor desenvolve instrumentos de acompanhamento, avaliação e incentivo à melhoria do ensino, criando condições para que a escola avance coletivamente.

Rinaldi e Ulloffo (2023) ressaltam que os processos de formação continuada também têm efeito positivo sobre as condições de trabalho dos gestores, pois oferecem suporte teórico e emocional diante dos desafios cotidianos. Ao ampliar sua compreensão sobre as políticas educacionais e estratégias de gestão, o diretor passa a lidar de maneira mais segura com as demandas da escola, promovendo um ambiente de maior estabilidade e cooperação.

Oliveira e Menezes (2018) destacam que compreender o conceito e as dimensões da gestão escolar é condição essencial para que a formação continuada cumpra seu papel transformador. Quando o gestor entende sua função como articulador de processos educativos e não apenas como administrador, ele contribui para uma escola mais

democrática e comprometida com a aprendizagem.

O Ministério da Educação (BRASIL, 2024) reforça a importância da formação continuada ao propor programas voltados para o desenvolvimento da autonomia e da capacidade reflexiva dos gestores. Tais programas estimulam a implementação de práticas inovadoras e o fortalecimento da liderança pedagógica, elementos essenciais para a melhoria dos resultados educacionais.

De modo mais amplo, a formação continuada permite que o gestor escolar se torne agente de transformação social, capaz de compreender o papel da escola no combate às desigualdades e na promoção de uma educação inclusiva. Carvalho e Lino (2023) e Bernieri e Machado (2020) destacam que a formação também deve preparar os gestores para lidar com a diversidade, as diferenças culturais e as necessidades específicas de cada comunidade.

Por fim, é possível afirmar que a formação continuada não beneficia apenas o gestor, mas toda a comunidade escolar. Ao desenvolver competências de liderança, comunicação e mediação, o diretor passa a inspirar professores e alunos, fortalecendo o sentimento de pertencimento e a qualidade do trabalho pedagógico. Assim, a formação continuada é uma estratégia de melhoria institucional e de construção de uma educação pública mais justa, democrática e eficaz.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como propósito compreender e identificar as propostas de formação continuada para o diretor escolar, com foco específico nas produções publicadas entre os anos de 2019 e 2025. A partir da análise bibliográfica realizada, foi possível constatar que a formação continuada ocupa lugar estratégico no fortalecimento da gestão escolar, especialmente em um contexto marcado por transformações sociais, tecnológicas e pedagógicas que impactam diretamente o cotidiano das instituições de ensino. Nesse sentido, a investigação permitiu não apenas mapear as propostas existentes, mas também discutir de que maneira tais iniciativas dialogam com as demandas reais da prática diretiva.

Os resultados mostram que a atuação do diretor escolar tem sido ampliada e ressignificada nos últimos anos, deixando de se limitar ao cumprimento de tarefas administrativas para assumir um caráter predominantemente pedagógico, político e formativo. Os estudos analisados convergem ao destacar que o diretor deve atuar como líder pedagógico, mediador de conflitos, articulador da gestão democrática e responsável pela promoção de um ambiente escolar que favoreça o desenvolvimento integral dos estudantes. Tal compreensão reforça a necessidade de uma formação continuada que supere ações pontuais, fragmentadas ou meramente normativas, e que se constitua como processo contínuo, reflexivo e contextualizado.

As produções examinadas, também, evidenciam um movimento de valorização das competências relacionais, éticas, tecnológicas e formativas no trabalho do gestor. A pandemia e o aumento do uso de tecnologias digitais, por exemplo, reforçaram a

importância de diretores capazes de manejar informações, analisar dados educacionais e promover comunicação eficiente com a comunidade escolar. Do mesmo modo, temas como inclusão, diversidade e participação democrática aparecem de maneira recorrente nas políticas e pesquisas recentes, indicando que o diretor escolar precisa estar preparado para lidar com contextos complexos e heterogêneos, exigindo formação que abarque dimensões culturais, sociais e afetivas da educação.

Entretanto, apesar da importância da formação, o levantamento bibliográfico indica que, em muitos casos, a formação oferecida pode ser descontínua, fragmentada e desconectada do contexto de trabalho dos gestores, o que limita sua efetividade e reduz seu impacto no cotidiano das escolas. Essa constatação evidencia a necessidade de mais estudos que investiguem formas de inserir e aprofundar a formação continuada nos programas destinados aos gestores, de modo que ela seja melhor integrada às demandas reais das instituições e às práticas de liderança desenvolvidas no dia a dia escolar. Essa lacuna reforça a importância de políticas públicas mais consistentes e de iniciativas formativas que considerem o território, a experiência dos profissionais e a realidade concreta das escolas.

Nesse contexto, esta pesquisa contribui para sistematizar as tendências predominantes nas produções recentes sobre formação continuada para gestores escolares e ao discutir o papel estratégico do diretor no cenário educacional contemporâneo. Também permitiu identificar desafios que ainda persistem, especialmente no que se refere à necessidade de maior articulação entre teoria e prática, continuidade das propostas formativas e valorização das experiências dos gestores como ponto de partida para processos de aprendizagem profissional.

Conclui-se que a formação continuada, quando bem estruturada, contextualizada e articulada ao cotidiano das escolas, constitui-se como instrumento fundamental para o aprimoramento da gestão e para a construção de práticas educativas mais democráticas, colaborativas e eficazes. Assim, espera-se que este estudo contribua para o fortalecimento das políticas de formação destinadas a diretores escolares e para a reflexão de futuros gestores sobre seu papel transformador dentro das instituições de ensino.

6. REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERNIERI, C. G. P.; MACHADO, S. A. Tendências e desafios para a política de formação dos gestores: uma análise interdisciplinar de educação intercultural no campo. **Revista Observatório**, v. 6, n. 1, jan./mar. 2020. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/observatorio/article/view/10405>. Acesso em: 07 set. 2025.

BRITO, M. de L.; VASCONCELOS, F. H. L. Formação continuada dos gestores escolares para o uso das tecnologias da informação e comunicação: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Educação Online**, Rio de Janeiro, n. 41, set./dez. 2022.

CARVALHO, C. L. de; LINO, C. M. Gestão escolar na educação inclusiva: a produção acadêmica stricto sensu paulista e uma realidade escolar. **Revista Educação Especial**, Santa Maria, v. 36, 2023.

FERREIRA, J. M. et al. Os desafios da gestão escolar nas escolas públicas. **Revista Contemporânea**, v. 4, n. 4, 2024.

KÖHLER, F.; MOROSINI, M. C. Gestão escolar e a internacionalização no currículo do ensino médio. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 10, n. 8, ago. 2024. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/14877>. Acesso em: 21 set. 2025.

NADAL, B. G. Cultura, organização escolar e coordenação pedagógica: espaços de interseção. **Acta Scientiarum. Education**, Maringá, v. 42, e 41727, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/actascieduc.v42i1.41727>. Acesso em: 26 set. 2025.

OLIVEIRA, I. C.; MENEZES, I. V. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de Pesquisa**, v. 48, n. 169, maio de 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/h8K6zLFps4LjXwjknBGPYD/?lang=pt>. Acesso em: 10 jan. 2025.

PARO, V. H. Administração escolar. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 33, n. 3, 2007. p. 763-778.

PARO, V. H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 29, n. 2, 2003. p. 215-228.

PIZZANI, L. et al. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 10, n. 2, p. 53-66, 2012.

RIBEIRO, M. D.; SÍVERES, L.; BRITO, R. de O. A formação de gestores escolares: a dimensão ética em questão. **Educação Por Escrito**, Porto Alegre, v. 10, n. 2, jul./dez. 2019. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/poescrito/article/view/36685>. Acesso em: 27 set. 2025.

RINALDI, R. P.; ULLOFFO, R. M. O olhar dos gestores sobre as condições de trabalho docente no Programa Ensino Integral. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 18, e023052, 2023. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/16163/16850>. Acesso em: 29 set. 2025.

RODRIGUES, T. D. de F. F.; OLIVEIRA, G. S. de; SANTOS, J. A. dos. As pesquisas qualitativas e quantitativas na educação. 2021. Disponível em: <https://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/view/49>. Acesso em: 28 set. 2025.

SILVA, E. O. da; BETLINSKI, C. Legislação educacional brasileira e a construção da autonomia nas escolas. **Criar Educação**, Criciúma, v. 9, n. 3, p. 145-165, ago./dez. 2020. Disponível em: <https://periodicos.unesc.net/ojs/index.php/criaredu/article/view/5957>. Acesso em: 04 out. 2025.

SILVA, A. P. R. da; ANTICH, A. V. A sustentabilidade sob a perspectiva da gestão escolar: desafios e possibilidades. **RELACult – Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura e Sociedade**, v. 6, maio de 2020. Disponível em: <https://periodicos.claec.org/index.php/relacult/article/view/1688>. Acesso em: 11 out. 2025.

SILVA, R. C. R.; LUIZ, M. C.; MACHADO, M. V. A relação com o saber dos diretores de escola e a gestão democrática participativa. **Educação**, Santa Maria, v. 45, n. 1, 2020. p. 1-21.

ULLOFFO, R. M.; FRANÇA, A. L.; RINALDI, R. P. Desafios enfrentados pelos gestores iniciantes do Programa Ensino Integral do estado de São Paulo. **Revista de Educação PUC-Campinas**, Campinas, v. 27, e225498, 2022. Disponível em: <https://periodicos.puc-campinas.edu.br/reeducacao/article/view/5498>. Acesso em: 18 out. 2025.

VIANNA, T.; FOLLIS, R. Liderança pedagógica: uma revisão integrativa sobre as competências que um diretor escolar precisa possuir. **Revista @mbienteeducação**, São Paulo, v. 17, e023037, 2024.