



## A FORMAÇÃO CONTINUADA DA EQUIPE GESTORA NA REDE PÚBLICA MUNICIPAL DE MESSIAS-ALAGOAS

*CONTINUING EDUCATION OF THE MANAGEMENT TEAM IN THE MUNICIPAL PUBLIC NETWORK OF MESSIAS-ALAGOAS*

*FORMACIÓN CONTINUA DEL EQUIPO DIRECTIVO DE LA RED PÚBLICA MUNICIPAL DE MESSIAS-ALAGOAS*

**Givanildo da Silva**

Doutor em Educação  
Universidade Federal de Alagoas – UFAL.  
Maceió, Alagoas-Brasil.  
[givanildopedufal@gmail.com](mailto:givanildopedufal@gmail.com)

**Alex Vieira da Silva**

Mestre em Educação  
Universidade Federal de Alagoas – UFAL.  
Maceió, Alagoas-Brasil.  
[alexpedufal@gmail.com](mailto:alexpedufal@gmail.com)

**Fernanda Santos do Nascimento**

Mestra em Ciências das Religiões  
Secretaria Municipal de Educação de Maceió – SEMED.  
Maceió, Alagoas-Brasil.  
[fernandasantos0302@hotmail.com](mailto:fernandasantos0302@hotmail.com)

**Resumo:** A complexidade do ato de organizar o espaço no qual o processo formal de aprendizagem acontece demanda olhares multidimensionais. O objetivo da pesquisa foi apresentar a experiência da formação continuada da equipe gestora, a partir da escuta das vozes dos participantes, na rede pública municipal de Messias, no estado de Alagoas. A metodologia desenvolvida esteve pautada na abordagem qualitativa, tendo, como objetivo, a pesquisa exploratória. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário *on-line* com 50 (cinquenta) participantes do curso de gestores no referido município. Os principais resultados apontaram que a experiência de formação continuada para os gestores contribuiu com questões reflexivas para o processo de organização da escola, dimensionando ações para o trabalho coletivo, para as relações interpessoais e para o efetivo trabalho da escola e da comunidade.

**Palavras-chave:** gestão escolar; formação de gestores; escola pública.

**Abstract:** The complexity of the act of organizing the space in which the formal learning process takes place demands multidimensional perspectives. The objective of the research was to present the experience of the continuing education of the management team, based on listening to the voices of the participants, in the municipal public network of Messias, in the state of Alagoas. The methodology developed was based on a qualitative approach, with the objective of exploratory research. Data collection was carried out through the application of an online questionnaire with 50 (fifty) participants of the managers course in that municipality. The main results showed that the experience of continuing education for managers contributed with reflexive questions to the school organization process, dimensioning actions for collective work, for interpersonal relationships and for the effective work of the school and the community.

**Keywords:** school management; training of managers; public school.

**Resumen:** La complejidad del acto de organizar el espacio en el que se desarrolla el proceso de aprendizaje formal exige perspectivas multidimensionales. El objetivo de la investigación fue presentar la experiencia de la educación permanente del equipo directivo, a partir de la escucha de las voces de los participantes, en la red pública municipal de Messias, en el estado de Alagoas. La metodología desarrollada se basó en un enfoque cualitativo, con el objetivo de una investigación exploratoria. La recolección de datos se realizó a través de la aplicación de un cuestionario en línea con 50 (cincuenta) participantes del curso de gerentes en ese municipio. Los principales resultados mostraron que la experiencia de formación permanente para directivos contribuyó con preguntas reflexivas al proceso de organización escolar, dimensionando acciones para el trabajo colectivo, para las relaciones interpersonales y para el trabajo efectivo de la escuela y la comunidad.

**Palabras-clave:** gestión escolar; formación de directivos; escuela pública.

**Para citar - (ABNT NBR 6023:2018)**

SILVA, Givanildo da; SILVA, Alex Vieira da; NASCIMENTO, Fernanda Santos do. A formação continuada da equipe gestora na rede pública municipal de Messias-Alagoas. *Eccos - Revista Científica*, São Paulo, n. 61, p. 1-24, e21641, abr./jun. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/eccos.n61.21641>.



## Introdução

A educação, em todas as suas configurações, é um campo complexo (APPLE, 2001) e dinâmico, concretizando-se em uma arena de disputa. Suas nuances perpassam por diferentes dimensões, destacando-se a formação continuada dos profissionais que atuam nas distintas instâncias educacionais. A complexidade do ato de organizar o espaço no qual o processo formal de aprendizagem acontece demanda olhares multidimensionais, com perspectivas de afetividade, empatia e responsabilidade social. Nessa perspectiva, a formação continuada da equipe gestora<sup>1</sup>, que orienta as práticas escolares, torna-se uma preocupação primária das políticas educacionais locais, na intenção de oportunizar ações coletivas, participativas e dinâmicas no “chão” das escolas públicas.

O epicentro das políticas educacionais, o atual Plano Nacional de Educação, Lei 13.005, de 25 de junho de 2014, apresenta em sua meta 19 (dezenove), que trata da gestão escolar, a necessidade de efetivação de formação continuada para gestores escolares, na intenção de contribuir com o processo de organização e dinâmica da escola. Entende-se, nessa lógica, que as políticas educacionais, pautadas em uma visão de mundo holística e progressista, compreendem a gestão escolar como a dimensão que favorece oportunidades democráticas na condução/vivência das ações e processos formativos, dinamizando experiências pedagógicas que respondam aos apelos das comunidades escolar e local.

A concepção de gestão escolar defendida nos dispositivos legais, Constituição Federal de 1988, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e no atual Plano Nacional de Educação, é a gestão democrática, a qual viabiliza a participação de todos os segmentos nos processos de decisão da escola, configurando-se em uma arena dialógica, complexa e dinâmica. Esse princípio tem a sua origem nas décadas de 1970 e 1980, quando “a participação popular ganhou tamanha significação que parecia não haver mais lugar para outra experiência democrática que não fosse pautada por um processo com assegurada participação dos sujeitos políticos envolvidos” (SILVA, 2003, p. 44).

As políticas educacionais pós anos 2000, por sua vez, tratam a gestão escolar como um caminho para a efetivação de princípios gerencialistas, por meio de indicações e preceitos mercadológicos, rompendo com as bases epistemológicas e históricas da luta pela construção de uma educação emancipatória e democrática. Assim, “as experiências de participação dos movimentos populares sofreram mutações sob o impacto das transformações políticas e

<sup>1</sup> Considera-se equipe gestora todos os profissionais que contribuem com as dimensões da gestão escolar. Assim, gestores, vice-gestores e coordenadores pedagógicos fazem parte da equipe que organiza os processos educacionais no “chão” da escola.

econômicas e, ao entrarem em contato com a institucionalidade, perderam-se muito de sua proposta inicial” (SILVA, 2003, p. 44). As mudanças de concepções alteraram-se e “chegou ao ano 2000 com formato de participação que pouco tinha a ver com as experiências dos movimentos sociais do final da década de 1970” (SILVA, 2003, p. 44).

Essa constatação contribui com a tese da complexidade da educação e da formação continuada dos profissionais da educação, sobretudo, da equipe gestora, que é orientada por dimensões superiores, por meio das proposições das políticas educacionais. Desse modo, há contradições entre os marcos legais e as atuais políticas da educação, quando o primeiro aponta a gestão democrática como caminho para ser desenvolvido no espaço escolar e a segunda prioriza princípios gerenciais, como metas quantitativas a serem alcançadas, competição entre escolas e profissionais, eficiência e eficácia nas ações, resultando, internamente, em orientações mercadológicas, sendo a educação tratada como um produto e “a única cultura sobre a qual vale a pena falar é a ‘cultura empresarial’ e as habilidades, conhecimentos, disposições e valores flexíveis necessários para a competição econômica” (APLLE, 2001, p. 50). Assim, “as políticas educativas que surgem respeitam a lógica econômica, promovendo a ideia de um Estado subsidiário [...] A ação do Estado se reduz a garantir uma educação básica geral, liberando os outros níveis do sistema às leis do mercado” (BIANCHETTI, 1996, p. 112).

Na visão de Neves (2005), as mudanças que aconteceram na perspectiva de concepção de educação e de gestão escolar foram inerentes à estrutura da macro política e da influência dos organismos internacionais que apontaram caminhos políticos, sociais, culturais, econômicos e educacionais para os países em desenvolvimento, destacando-se o Brasil. Nas palavras da pesquisadora, “o controle democrático das políticas educacionais, ao permitir o desmonte dos mecanismos de filtragem social, possibilita à classe trabalhadora os espaços imprescindíveis para a preparação quantitativa e qualitativa de seus dirigentes” (NEVES, 2005, p. 25).

No entanto, ao pensar em uma formação continuada para gestores escolares, cabe dimensionar os olhares para as questões que contribuem para o cotidiano das escolas, sistematizando saberes e reflexões que fazem parte da sensibilidade e da ação profissional desse segmento educacional em uma perspectiva de construção de “uma escola reflexiva a partir de uma comunidade de aprendizagem, onde se produz conhecimento sobre educação” (ALARCÃO, 2008, p. 38), mediante as suas experiências e vivências. A formação dos gestores escolares é uma ação que necessita do envolvimento de diferentes atores e setores sociais, possibilitando um olhar dinâmico, flexível e sensível na perspectiva de alcançar os objetivos esperados.

Assim sendo, o objetivo da pesquisa foi apresentar a experiência da formação continuada da equipe gestora, a partir da escuta das vozes dos participantes, na rede pública municipal de Messias, no estado de Alagoas, tendo, como ponto de partida, a compreensão de que a formação continuada dos profissionais da educação é um dos caminhos para alcançar a educação de qualidade, necessitando, portanto, de uma escuta sensível aos envolvidos para compreender as nuances que envolvem a dinâmica escolar, considerando as múltiplas dimensões dos caminhos da gestão na escola pública.

A metodologia desenvolvida esteve pautada na abordagem qualitativa, tendo, como objetivo, a pesquisa exploratória, na realidade de Messias, no estado de Alagoas. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário *on-line* com 50 (cinquenta) participantes do curso de gestores no referido município, entre os dias 22 de novembro e seis de dezembro de 2021. A análise dos dados foi feita a partir da Análise do Conteúdo, na perspectiva de Bardin (2002), sendo as categorias de discussão Gestão Escolar, Formação de Gestores e Atribuição da Equipe Gestora.

O texto está estruturado em 3 (três) partes que se completam, além da introdução e das considerações finais. Na primeira, reflete-se sobre as dimensões da gestão escolar e as atribuições da equipe gestora, apontando a complexidade de organização das práticas escolares. Na segunda parte, dialoga-se acerca dos caminhos da formação continuada para gestores escolares, compreendendo a necessidade de uma política integrada de formação para os gestores, a fim de alcançar bons resultados na dinâmica da escola pública. Por fim, apresenta-se a experiência formativa para gestores escolares, a partir da escuta das vozes dos participantes, centrada na realidade do município alagoano.

### **As dimensões da gestão escolar<sup>2</sup> e as atribuições da equipe gestora**

A gestão escolar é a dimensão que prioriza a organização da escola, repercutindo nos diferentes processos que demandam ações qualitativas para o seu funcionamento. Assim, todas as experiências são planejadas na perspectiva de conduzir para a vivência democrática, dinâmica e intencional dos aspectos pedagógico, administrativo, financeiro e relacional (LÜCK, 2009). A equipe gestora, nessa perspectiva, necessita de um leque de conhecimentos e habilidades para gestar as situações cotidianas no “chão” da escola, viabilizando alternativas possíveis de efetivação de uma escola participativa.

<sup>2</sup> As dimensões da gestão escolar, segundo Lück (2009), são pedagógica, administrativa, financeira e relacional.



À equipe gestora cabe o papel de articular as dimensões inerentes à sua função para congregar os anseios das comunidades escolar e local, tendo, como ponto de partida e de chegada, a democratização e o sucesso dos estudantes no processo escolar. Para cumprir o objetivo evidenciado, é necessário superar os desafios cotidianos, mediante a ação coletiva, enfrentando-os de modo dinâmico e responsável, com a finalidade de possibilitar uma escola inclusiva e democrática.

Para direcionar os caminhos necessários para a construção dessa escola, almejada por todos que discutem e fazem parte da educação, Lück (2009, p. 15) aponta as possíveis alternativas que a equipe gestora pode trilhar. As possibilidades evidenciadas contribuem na efetivação de uma gestão compartilhada, promovendo as suas dimensões. Dessa forma, pode-se notar:

1 - Garante o funcionamento pleno da escola como **organização social**, com o foco na formação de alunos e promoção de sua aprendizagem, mediante o respeito e aplicação das determinações legais nacionais, estaduais e locais, em todas as suas ações e práticas educacionais. 2 - Aplica nas práticas de gestão escolar e na orientação dos planos de trabalho e ações promovidas na escola, fundamentos, princípios e diretrizes educacionais consistentes e em acordo com as **demandas de aprendizagem e formação de alunos** como cidadãos autônomos, críticos e participativos. 3 - Promove na escola o sentido de visão social do seu trabalho e elevadas expectativas em relação aos seus resultados educacionais, como condição para **garantir qualidade social na formação e aprendizagem** dos alunos. 4 - Define, atualiza e implementa **padrões de qualidade para as práticas educacionais escolares**, com visão abrangente e de futuro, de acordo com as demandas de formação promovidas pela dinâmica social e econômica do país, do estado e do município. 5 - Promove e mantém na escola a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do **papel social da escola** e qualidade das ações educacionais voltadas para seu principal objetivo: a aprendizagem e formação dos alunos. 6 - Promove na escola **o sentido de unidade** e garante padrões elevados de ensino, orientado por princípios e diretrizes inclusivos, de equidade e respeito à diversidade, de modo que todos os alunos tenham sucesso escolar e se desenvolvam o mais plenamente possível. 7 - Articula e engloba as várias dimensões da gestão escolar e das ações educacionais, como condição para garantir a unidade de trabalho e desenvolvimento equilibrado de **todos os segmentos da escola**, na realização de seus objetivos, segundo uma perspectiva interativa e integradora. 8 - Adota em sua **atuação de gestão escolar uma visão abrangente de escola**, um sistema de gestão escolar e uma orientação interativa, mobilizadora dos talentos e competências dos participantes da comunidade escolar, na promoção de educação de qualidade (Grifos nossos).

Os destaques de Lück (2009) sobre as dimensões da gestão escolar e as atribuições da equipe gestora são relevantes para a compreensão de que elas não se difundem, mas estão integradas na perspectiva de organicidade de um único corpo para o sucesso de seu funcionamento. Esse corpo é a escola que possui uma estrutura complexa e multidimensional, necessitando de ideais basilares que corroborem com a sua dinâmica interna, viabilizando caminhos para a construção de uma escola para todos.

Percebe-se que a escola é uma **organização social**, com objetivo de preparar cidadãos para exercer sua cidadania e contribuir na construção de uma sociedade justa e igualitária, por meio de suas decisões e ações. Nessa lógica, o desafio da equipe gestora está em possibilitar uma organização interna que dialogue com a externa, tendo, como elemento primário, a comunicação entre os diferentes segmentos, favorecendo uma dinâmica que repercute na vida dos envolvidos. Na visão de Santos (2002, p. 26), a equipe gestora, para alcançar essa proposição, “deve agir dentro dos princípios da coerência e da equidade, incentivando a corresponsabilidade da comunidade escolar na organização e prestação dos serviços educativos”.

Dialogando com a questão da escola como organização social, nota-se a importância de a equipe gestora ser dinâmica no desenvolvimento das propostas educativas, trazendo a comunidade local para dentro da escola, bem como levando a comunidade escolar para o campo social, ocupando espaços que fazem parte do cotidiano dos estudantes e dos que formam aquela organização. Para que isso possa acontecer é necessário que prevaleça “a liderança, a participação, a criatividade, a iniciativa, a cooperação e a motivação” (SANTOS, 2002, p. 27), isso porque “a educação é algo muito sério para ser administrado com autoritarismo, improvisação, o que leva para a estagnação e o conformismo” (SANTOS, 2002, p. 27).

Os estudantes, como já apontado, são o foco principal no processo de organização escolar, no ensino e na aprendizagem. Desse modo, a integração das práticas de gestão, em suas múltiplas dimensões, caminha para a construção de análise de **demandas de aprendizagem e formação dos estudantes**, alcançando o seu objetivo maior que é a aprendizagem daqueles e, como consequência, o sucesso da função social da escola. As práticas estabelecidas pelo coletivo escolar são, ou deveriam ser, planejadas tendo os estudantes como o centro do processo, uma vez que estes precisam perceber o sentido que as ações vivenciadas têm para o seu cotidiano (LÜCK, 2014), mediante as experiências micro e macro na escola.

No conjunto de profissionais que se articulam para dinamizar as demandas de aprendizagem e a formação dos estudantes, tem-se a figura do professor que, coletivamente com a equipe gestora, articula saberes e proposições para “mediar, articular, mobilizar, liderar, coordenar processos sociais e interações, de modo a canalizar e desenvolver talentos humanos em processos de aprendizagem” (LÜCK, 2014, p. 43). Assim, todos os profissionais são responsáveis pelo sucesso das demandas de aprendizagem dos estudantes, configurando-se em um espaço com objetivos coletivos, na perspectiva de cumprir com a função social da escola.

O ponto de partida para gestar uma escola pública é compreender as nuances que perpassam o seu espaço, as suas contradições, os desafios estruturais e profissionais, as questões

de interferência da política educacional, mas, sobretudo, a reflexão sobre a necessidade do direito à educação dos estudantes, respeitando a tríade acesso, permanência e sucesso. Quando ela é vivenciada, a formação dos estudantes está em pauta, direcionando para a conquista da aprendizagem dos envolvidos. Na visão de Wellen e Wellen (2010), a escola da atualidade deve estar atenta para responder aos apelos dos estudantes e suas demandas formativas, evitando a sua inserção em um campo que priorize os princípios mercadológicos e políticos, na perspectiva de atender aos ditames do capital.

As experiências escolares, a partir da organização da equipe gestora e demais profissionais, são importantes aspectos para analisar os caminhos que estão sendo trilhados para alcançar e **garantir a qualidade social de aprendizagem**. O destaque para o termo qualidade demanda uma reflexão de que “a educação e a formação da consciência não se restringem ao espaço interno da escola” (WELLEN; WELLEN, 2010, p. 160), portanto, faz-se necessário que a escola, enquanto instituição social, que defende a participação e o envolvimento de todos na sua dinâmica, tenha, como propósito, para a formação dos estudantes a construção de múltiplas alternativas que envolvam o processo pedagógico, a fim de melhorar a aprendizagem dos que necessitam dela.

A qualidade social das aprendizagens também envolve a cultura de uma construção coletiva de projetos, de propostas pedagógicas e dinâmicas que favoreçam o protagonismo dos estudantes, repercutindo na sua criatividade, na sua consciência de classe e análise social do espaço no qual eles estão inseridos (NÓVOA, 2022), principalmente em contextos de mudanças, como os atuais. A qualidade perpassa pelos saberes que são compartilhados e como o são, na perspectiva de que todos, sem exceção, tenham possibilidades de aprendizagem dos saberes acumulados historicamente. A concretização dessa ação é a garantia da qualidade social da aprendizagem, indo além dos aspectos postos nas políticas curriculares, como a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e as avaliações externas.

No que se refere ao papel da equipe gestora, a qualidade da educação perpassa por diferentes fatores, os quais lhe cabe direcionar ações participativas que repercutem no cotidiano da escola, a partir das condições de trabalho que lhes são proporcionadas. Dessa forma, “a melhoria da qualidade de ensino pode ser seguida com mais eficácia se for fruto de ações conjuntas e bem coordenadas pela equipe técnico-pedagógica” (SANTOS, 2002, p. 34), valorizando e intensificando **padrões de qualidade para a aprendizagem dos estudantes**, uma vez que o diálogo e a construção coletiva são elementos necessários para a vivência de experiências democráticas.

O diálogo permanente sobre os processos a serem vivenciados facilita os encaminhamentos internos de organização da escola, bem como favorece caminhos possíveis para que toda a comunidade consiga estar envolvida com as propostas pedagógicas da organização social. Libâneo (2004, p. 90) salienta que um meio viável de promover ações coletivas e construir padrões de qualidade “consiste em implantar a prática participativa em um clima de confiança, transparência e respeito às pessoas”.

A construção da escola dá-se por meio da participação de todos os segmentos, efetivando um espírito de coparticipação, de dinamicidade e de empatia, concretizando os ideais de uma escola participativa e em movimento. Essa postura “possibilita o alargamento dessa consciência e o sentido da participação na construção de uma nova cultura organizacional” (LIBÂNEO, 2004, p. 90), que necessita de muitos percursos, idas e vindas e aprendizagens coletivas, isso porque não é fácil gestar uma escola pública com o viés da participação e da descentralização das decisões.

No entanto, sabe-se que o **papel social da escola** é contribuir para que os partícipes internos e externos sejam atuantes na sociedade, de modo ativo, por meio das aprendizagens vivenciadas dentro e fora da escola, sendo atores atuantes, críticos e motivadores de mudanças sociais. Essa concepção é uma tendência da pedagogia progressista que compreende a função social da escola como espaço de transformação da sociedade (LIBÂNEO, 2004), portanto, a escola e a gestão, em suas múltiplas dimensões, devem contribuir com experiências formativas que alcancem esse objetivo.

Em uma perspectiva de gestão democrática, o papel social da escola é incluir, oportunizando a descentralização das decisões, mediante a representação dos diferentes segmentos, articulando-se com a comunidade local. Neste sentido, a cultura da participação na escola para os demais atores sociais viabiliza também o “dever de assumir responsabilidade pela produção de bens e serviços, exercendo assim a cidadania” (LÜCK, 2013, p. 55).

A construção de práticas participativas dos atores sociais externos à escola é uma cultura que demanda tempo, paciência e muita reciprocidade da escola para com a comunidade, de modo que possam conquistar, aos poucos, a confiança e compreendam o seu papel, enquanto atores políticos que têm responsabilidades e compromissos para a construção de uma escola de boa qualidade que “promove para todos o domínio dos conhecimentos, da cultura, da ciência, da arte” (LIBÂNEO, 2004, p. 54) e da mobilização para a mudança social que cada realidade necessita.

Outro elemento que a equipe gestora necessita despertar é o **sentido de unidade** no espaço escolar, dialogando com as instâncias políticas e sociais que fazem parte de seu processo



organizativo. A unidade entre **todos os segmentos** favorece a participação deles nos processos de decisão, contribuindo para o sentimento de pertença para com a escola e suas propostas. Assim, todos que formam a organização social precisam sentir-se parte, estarem atentos aos movimentos percorridos pela escola e colaborar no processo de planejamento das ações, uma vez que “a escola assenta num contrato social e político que lhe atribui a responsabilidade pela formação integral das crianças e num modelo organizacional bem estabelecido” (NÓVOA, 2022, p. 58).

Libâneo (2004, p. 199) reflete que “é na escola que se criam os espaços de diálogo e comunicação entre grupos sociais diversos”, podendo ser exercido em diferentes momentos de organização das práticas escolares, criando a cultura, mesmo que, aos poucos, de uma gestão eminentemente participativa. Os diálogos estabelecidos e as experiências concretizadas são motivações para aprendizagens coletivas, de modo que as ações vivenciadas sejam fios condutores para avaliar, aperfeiçoar e dinamizar o processo de organicidade da escola.

Nessa perspectiva, nota-se que a equipe gestora tem o papel de desenvolver um olhar macro sobre a escola, por meio de uma **atuação de gestão escolar em uma visão abrangente de escola**, promovendo ações coletivas para a melhoria de todo o processo de organização. Nessa lógica, ações como dinâmicas reflexivas, de formação para os profissionais, de envolvimento coletivo nas decisões, análise da proposta pedagógica e da condução organizativa da escola, reorganização dos processos de ensino e de aprendizagem, entre outros elementos de gestão, fazem parte do cotidiano da ação da equipe gestora.

Percebe-se a intensidade que a equipe gestora mobiliza para cumprir a sua função em meio às suas atribuições, requerendo uma ação coletiva dos envolvidos e uma formação continuada e reflexiva sobre o seu papel, em uma perspectiva de responsabilidade social. De modo geral, a equipe gestora tem, em suas mãos, a responsabilidade de conquistar os demais profissionais e a comunidade local para a construção de uma escola pública com caráter emancipatório, dinâmico e inclusivo. Nota-se, assim, a necessidade de uma formação continuada permanente para viabilizar a sensibilidade no olhar, no escutar e no agir no “chão” da escola.

## Os caminhos da formação continuada para gestores escolares

A educação, em todas as suas dimensões, vem passando por mudanças que repercutem no “chão” da escola, mediante as questões políticas, sociais, culturais, educacionais e sanitárias. Há novas proposições a serem desenvolvidas, por meio das exigências educacionais, dinamizando a cultura organizativa na escola, de modo que “significa dizer que a função social da escola ganhou novas dimensões, para além da sala de aula e/ou muros da escola, portanto, ela terá de se abrir para o mundo real e reinterpretar seu papel dentro do social” (ALONSO, 2007, p. 26).

O ponto de partida para a busca da melhoria da atuação da equipe gestora é a formação continuada, efetivada pelas redes e sistemas de ensino, isso porque “no mundo inteiro, o(a)s diretores(a)s de escola representam importante segmento dos profissionais de educação” (VIEIRA; VIDAL, 2014, p. 48). A formação é um mecanismo que contribui com o processo de reflexão acerca dos movimentos vivenciados, bem como possibilita que novas ações sejam desenvolvidas, na perspectiva de intensificar os princípios educacionais em busca de melhoria da oferta da educação. Neste sentido, cabe enfatizar que a melhoria da oferta passa por diferentes questões, micro e macro, sendo direcionadas pelas políticas educacionais nacionais, estaduais e locais, mas também pelas decisões e caminhos trilhados pela equipe escolar no “chão” da escola (VIEIRA; VIDAL, 2014).

A formação continuada para os profissionais da educação é uma dimensão que tem, em suas bases objetivas, a ação-reflexão-ação, concretizando uma práxis formativa reflexiva, a partir das perspectivas avaliativas da prática desenvolvida no dia a dia da escola. Em meio à proposta de dialogar e refletir sobre as ações cotidianas, percebe-se a importância de uma formação continuada que aponte destaques para as funções desempenhadas, mas, sobretudo, dimensione uma escuta sensível aos participantes, viabilizando oportunidades de trocas de experiências, diálogos, reflexões, inquietações, principalmente na função da equipe gestora que tem múltiplas atribuições a serem observadas.

Na perspectiva de uma formação continuada para gestores, tendo as suas referências na práxis pedagógica (ação-reflexão-ação), é relevante que os instrumentos de trabalho formativo sejam pautados em questões cotidianas, fazendo sempre a relação teórico-prático, dimensionando a reflexão para novas possibilidades de atuação, mediante os princípios que a legislação aponta para a educação pública. Outro viés que é necessário ter como olhar reflexivo é a questão da humanidade e sensibilidade nas decisões e ações diárias, com estudantes,

familiares, profissionais e a comunidade local, uma vez que as relações vivenciadas no ambiente escolar podem caracterizar ações centralizadoras ou democráticas.

Na visão de Gracindo (2009, p. 142), no processo de formação com os gestores, faz-se necessário trabalhar uma estrutura curricular que garanta a possibilidade de conhecimentos e habilidades “que privilegiem componentes e atividades voltados para: o conhecimento das teorias e práticas educacionais; a formação técnica e o compromisso político; o desenvolvimento da postura crítica; e a percepção da escola como instrumento de transformação social”.

Desse modo, contribuir com a formação de gestores escolares é ter o conhecimento teórico-prático e a sensibilidade para os desafios vivenciados no “chão” da escola, a fim de fortalecer princípios e conduzir caminhos a serem realizados. Cabe destacar que, nessa visão de formação e atuação da equipe gestora, não se forma para a prática autoritária e individualizada, mas se forma para a reflexão e a busca de decisões coletivas, conduzindo democraticamente a organização da escola. Para Alonso (2007, p. 24):

A formação assim definida requer, de pessoas, o desenvolvimento do potencial cognitivo, capacidade criativa e uma competência especial para mobilizar e articular recursos pessoais. Essa visão do problema sugere que a educação esteja centrada no processo de desenvolvimento humano e implica a potencialização das faculdades pessoais, o desenvolvimento de capacidades e competências necessárias para enfrentar os desafios da sociedade atual.

A formação de gestores, a partir dessa concepção, pontua significados que mobilizem ações dos diferentes envolvidos, perspectivando a criatividade, a motivação, a mobilização e a responsabilidade coletiva em meio às práticas no “chão” da escola. De modo geral, organizar cursos e formação para os gestores é uma responsabilidade que eminentemente corresponde a um trabalho coletivo com sensibilidade e disponibilidade para contribuir com uma dimensão que tem a responsabilidade de organização do espaço escolar.

A concepção de formação continuada para os gestores passa pelo “compromisso da escola com a construção de uma sociedade justa e igualitária, onde a educação, por ser um dos alicerces da cidadania, precisa ser, necessariamente, democrática e de qualidade para todos” (GRACINDO, 2009, p. 144), contribuindo com a formação integral dos estudantes, por meio da mobilização das comunidades local e escolar, a partir de um trabalho coletivo na construção de uma proposta pedagógica condizente com a realidade da escola.

Os olhares da equipe gestora para a organização da escola, o cuidado e a sensibilidade para todos que a formam, a preocupação com os caminhos, as aprendizagens e o modo de atendimento ao público, podem favorecer uma prática significativa para o direito à educação,

com responsabilidade social. Os diálogos acadêmicos sobre essas dimensões mostram a relevância de que a escola tem uma responsabilidade política e social importante no processo de garantia aos direitos básicos aos estudantes (VIGINIO; BITTENCOURT, 2018), partindo dos processos organizativos da escola, dos meios de condução da aprendizagem e do sucesso acadêmico deles.

Neste sentido, pensar na formação da equipe gestora é também dialogar sobre o direito à educação, como destacam Viginio e Bittencourt (2018, p. 130), sobretudo, nas questões de:

[...] problematização do papel do gestor escolar na efetivação dos direitos de cidadania, especialmente no que a educação escolar pode aportar para a minimização das discriminações, na redução das desigualdades escolares e sociais, na valorização da diversidade, na participação da comunidade escolar na construção do projeto escolar, nas lutas que envolvem o teor das políticas sociais, bem como na conquista e manutenção de outros direitos.

Percebe-se, a partir das reflexões, que a formação continuada dos gestores também deve ser um espaço para a defesa de dimensões sociais que repercutem no modo de enxergar o mundo do outro, suas limitações, suas escolhas, suas indicações e, principalmente, seu modo de ser. A humanização nas relações internas e externas pode fazer a diferença na construção de uma proposta pedagógica democrática, inclusiva e referenciada socialmente, a partir de atitudes individuais e coletivas.

A formação continuada da equipe gestora, na visão aqui defendida, favorece a possibilidade de rompimento com as questões exclusivamente quantitativa e burocrática, postas na concepção da gestão escolar empresarial, a qual tem o único objetivo de galgar resultados nas avaliações externas, responsabilizando a comunidade escolar em suas múltiplas dimensões de organização, situação recorrente nas políticas educacionais pós-1990 com a ênfase do neoliberalismo. Assim, a defesa que se pauta é uma formação reflexiva, com viés político, social, cultural e educacional, na intenção de alcançar a todos os estudantes, em meio as suas especificidades, atendendo-os com responsabilidade e compromisso social, garantindo-lhes o direito à educação, conforme é normatizado nos dispositivos legais.

Em meio a essas reflexões, na próxima seção, apresenta-se a experiência formativa para gestores escolares, a partir da realidade da rede pública do município de Messias, no estado de Alagoas, no ano de 2021.

### **A experiência formativa da equipe gestora em Messias, no estado de Alagoas**

A experiência de formação para os gestores escolares apresentada foi desenvolvida na rede pública municipal de Messias, no estado de Alagoas. O município fica localizado a 30

quilômetros da capital alagoana e tem, segundo o censo, em 2010, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), uma estimativa de 18 (dezoito) mil habitantes.

De acordo com as informações coletadas junto à equipe Secretaria Municipal de Educação (SEMED), responsável pelo Censo Escolar (2021), a rede atende educação infantil (creche e pré-escola), ensino fundamental I e II e as modalidades de Educação de Jovens e Adultos (EJA) e Educação Especial. Em relação ao atendimento da educação infantil, são quatro instituições, sendo uma na zona rural; sobre o ensino fundamental I, a rede possui cinco unidades escolares na zona urbana e uma na zona rural; no ensino fundamental II, há apenas uma escola para atender a demanda de estudantes. Na modalidade da EJA, há atendimento em quatro instituições, sendo uma na zona rural, da 2ª a 5ª etapa<sup>3</sup>, e, na Educação Especial, há uma equipe multidisciplinar responsável pela demanda de toda a rede.

Em relação ao quantitativo de estudantes e professores da rede, de acordo com os dados enviados para o Censo Escolar, 2021, foram 3.995 estudantes, sendo 765 na educação infantil; 2.888 no ensino fundamental I e II e 342 na EJA. Na rede, há um atendimento de 64 estudantes na Educação Especial. Acerca do número de professores, foram informados 294 nas salas de aula regulares e 11 em atividades complementares.

O curso para a formação continuada de gestores escolares foi uma demanda da SEMED junto à Universidade Federal de Alagoas (UFAL), via projeto de extensão, por meio da Pró-reitoria de Extensão (PROEX). A demanda surgiu por tratar-se de uma nova equipe que estava assumindo à gestão local e por ter, como forma de provimento ao cargo de gestor escolar<sup>4</sup> a indicação, houve uma mudança da equipe gestora em grande parte das escolas municipais. O curso foi idealizado em parceria com a Diretoria de Ensino da rede, professores da UFAL e da Associação Nacional de Política e Administração Escolar (ANPAE), seção Alagoas<sup>5</sup>. Ao todo, foram realizados 10 encontros formativos, presenciais e *on-line*, totalizando 30 horas, durante os meses de julho a dezembro de 2021.

A justificativa da SEMED ao propor o curso para os gestores escolares da rede pública municipal de Messias teve duas dimensões. A primeira, já apontada, foi a questão da mudança das equipes gestoras de algumas escolas municipais, por conta da mudança da gestão municipal; e a segunda deu-se para atender a estratégia 19.8, do atual Plano Municipal de Educação (PME),

<sup>3</sup> Para maiores esclarecimentos, destaca-se a divisão das séries na EJA. A 1ª etapa corresponde à alfabetização; a 2ª etapa, 1ª e 2ª séries; a 3ª etapa, 3ª e 4ª séries; a 4ª etapa, 5ª e 6ª séries; e, a 5ª etapa, 7ª e 8ª séries.

<sup>4</sup> No Brasil, as mais comumente encontradas são: a **indicação**, feita pelo chefe do poder executivo local, parlamentares da região e dirigentes educacionais, recaindo sobre pessoas que, mesmo não tendo vínculos diretos com a educação, assegura-lhes apoio político-partidário; o **concurso público**, por meio do qual é identificada, em exame de seleção, a capacidade técnica dos futuros gestores; a **eleição direta**, realizada pelos segmentos escolares e comunidade local, por meio do voto; e algumas **formas mistas** de escolha, que conjugam dois ou mais desses critérios (GRACINDO, 2009, p. 138).

<sup>5</sup> Para Nóvoa (2022, p. 63), “impõe-se, por isso, compreender a importância de uma interação entre estes três espaços – profissionais, universitários e escolares – pois é na interação entre três vértices, neste triângulo, que se encontram as potencialidades transformadoras da formação docente”.

Lei n. 229, de 9 de setembro de 2015, a qual apresenta “estimular e assegurar a participação de diretores e gestores escolares em programas de formação”. A meta 19 do PME aponta que é preciso “elaborar documento orientador, no prazo de 2 (dois) anos de vigência deste PME, para a efetivação da gestão democrática de educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas”. Cabe destacar que a rede ainda não cumpriu as ações previstas para alcançar a meta, vivenciando a indicação de gestores das escolas públicas.

As temáticas planejadas para serem trabalhadas com a equipe gestora também foram viabilizadas na perspectiva de compreensão da meta 19 do PME. Após um estudo da referida meta, traçou-se coletivamente<sup>6</sup> as seguintes proposições: legislação da educação; o papel da equipe gestora na escola pública; os conceitos de administração e gestão escolar; os desafios da equipe gestora e a prática de organização da escola pública; os mecanismos de participação na gestão escolar; a gestão democrática e participativa na escola pública; a gestão e a prestação de contas dos programas federais; a secretaria da escola e a organização da vida escolar dos estudantes; e o direito à educação e o papel dos gestores escolares.

Em relação aos aspectos quantitativos dos participantes da formação continuada para gestores, pode-se apresentar que 24% foram gestores; 20%, vice-gestores; 44%, coordenadores pedagógicos; e 12% técnicos da SEMED. Acerca da etapa/modalidade de atuação dos participantes, o panorama foi o seguinte: 34% atuavam na Educação Infantil; 30%, no Ensino Fundamental I; 22%, no Ensino Fundamental II; 10%, na Educação de Jovens e Adultos; e 4% na Educação Especial.

A faixa etária dos participantes foi delineada do seguinte modo, 6% tinham entre 18 e 25 anos; 14%, 26 e 35 anos; 54%, 36 e 50 anos; e 26% mais do que 50 anos. Sobre o tempo de atuação na docência, foi possível obter que 4% tinham de seis a 10 anos; 14%, de um a cinco anos; 24%, de 11 a 15 anos; 26%, de 16 a 20 anos; e 32% mais de 20 anos. Em relação à formação inicial, 6% tinham o curso normal; 16%, o Ensino Superior incompleto; e 78% o Ensino Superior completo. A respeito da formação continuada, obteve-se que 63% possuíam especialização *lato sensu*; e 37% não tinham nenhum curso de especialização *lato e stricto sensu*.

O objetivo geral do curso foi "contribuir com a formação continuada dos gestores escolares e coordenadores pedagógicos da rede pública municipal de educação de Messias, no estado de Alagoas". Desse modo, questionou-se aos participantes sobre a sua execução,

<sup>6</sup> Integrandes da SEMED, da UFAL e da ANPAE, seção Alagoas.



apontando algumas possibilidades, sendo que poderia ser marcada mais de uma alternativa. O resultado foi o seguinte: contribuiu para um olhar diferenciado sobre a gestão escolar e suas complexidades (46%); colaborou com reflexões sobre a prática e a organização escolar (36%); trouxe à tona questões sobre a organização de uma escola participativa (42%); favoreceu oportunidades de repensar a prática reflexiva sobre o ser gestor escolar (45%); e não apresentou contribuições significativas para a atuação dos gestores escolares (0%).

A partir das impressões dos participantes do curso, percebe-se a relevância da formação continuada para os profissionais da educação, sobretudo, os gestores escolares quando dimensiona reflexões pertinentes acerca da prática vivenciada e das questões que surgem no cotidiano. A formação continuada para gestores escolares pode favorecer importantes mudanças na organização da escola, contribuindo com as proposições para uma escola pública para todos. Pensando nessa perspectiva, Santos (2002, p. 3) reflete que “o gestor deve saber olhar para o futuro e perceber as tendências de mudança, aprender a ‘investigar’, ‘analisar’ e ‘interpretar’ os novos desafios, enfrentando o novo, o desconhecido, com alguma margem de segurança”.

Considerando as dimensões trabalhadas, foi questionado aos participantes, a partir de uma lista apresentada, qual a que mais contribuiu para a sua prática no “chão” da escola. O resultado foi: a importância da relação escola e comunidade (26%); a relevância de estabelecer uma relação harmoniosa entre gestores e funcionários (22%); a necessidade da abordagem dialógica (4%); e a complexidade da gestão escolar e os seus desafios cotidianos (48%).

Nota-se, a partir dos apontamentos dos participantes, a questão dos princípios que caracterizam a gestão participativa no processo de organização da escola, viabilizando alternativas de decisão coletiva, diálogos permanentes, construção dinâmica da proposta escolar e contribuição de todos os segmentos na vivência das práticas educacionais. Essa ação é relevante, uma vez que “após a tomada de decisão coletiva, cada um deve assumir o seu papel na organização, pois ela depende das capacidades e responsabilidades individuais e de uma ação coordenada” (ALONSO, 2007, p. 28).

Neste sentido, a formação continuada para gestores escolares é o caminho para refletir sobre as múltiplas possibilidades de inserção da comunidade no ambiente escolar, dinamizando a cultura e construindo coletivamente um espaço acolhedor, dinâmico e com um viés de corresponsabilidade, como é defendido nos dispositivos legais, como a LDB/1996 e a CF/1988. De um modo geral, a formação continuada deve apresentar subsídios teórico-práticos que viabilizem caminhos em uma dimensão ética, política e social (ALONSO, 2007).

Objetivando escutar as vozes dos participantes, foi questionado sobre como as temáticas trabalhadas contribuíram para a atuação profissional. Eles revelaram que:

A importância das documentações de registro da escola como, por exemplo, o PPP, PME e demais documentos diários.

O trabalho em Equipe, as atribuições do coordenador e diretor que ultrapassam as questões burocráticas. E a importância de a documentação escolar ser organizada e atualizada.

As temáticas trouxeram reflexões sobre a importância de uma boa relação entre os gestores e a comunidade, de uma gestão transparente pautada no diálogo e na ética.

Despertou ainda mais o desejo de compreender e estar aberto a ouvir o professor, bem como contornar situações, e estar ainda mais atento às pessoas e possibilitar o envolvimento de todos.

Fortalecimento no trabalho coletivo, ética profissional, comprometimento político-pedagógico com a educação pública.

Os temas abordados trouxeram uma visão diferenciada de tudo. Enxergar a escola por essa dimensão nos ensinou que a escola precisa ser harmônica e cumprir com suas funções de modo que todos que fazem parte sintam-se, de fato, agentes ativos participantes.

Contribuíram trazendo um novo olhar que devemos ter para com os educandos, em que os alunos sejam tratados como sujeitos e não como produto. E a temática sobre relações interpessoais foi a que mais me chamou a atenção, porque a falta de uma boa relação, principalmente a profissional, é uma situação que estamos nos deparando infelizmente, todos os dias nas escolas.

Uma boa relação de gestor e funcionários, também com pais e responsáveis, ampliou meu olhar para com o alunado, compreender e saber como resolver os desafios diários, encontrar caminhos sobre os assuntos relacionados com a assistência e orientação, individual e coletiva, aos estudantes e docentes.

Como iniciante em uma função diretiva da escola, acredito que o curso foi o ponto de partida para reflexões acerca de situações que estão presentes no cotidiano escolar, em que, muitas vezes, não nos desperta o olhar atento sobre, por isso, vejo que o curso nos reafirma essa perspectiva de gestão reflexiva, colaborativa, dialogada e respeitosa como fundamentos do nosso trabalho. É importante perceber que as temáticas discutidas nos permitem enxergar a escola como uma engrenagem que não funciona corretamente sem que as peças estejam em harmonia, desde a parte burocrática até o contato direto com discentes e familiares.

Acerca das temáticas abordadas durante o curso de gestores foi de suma importância, foram momentos de orientações e aprendizado, em que pudemos adquirir conhecimentos e aperfeiçoamento para atuação de um gestor escolar tais como: lidar com a comunidade escolar e seus desafios, a importância da organização de documentos, coordenação e gestão andar em parceria.

A partir das vozes dos participantes, percebe-se a amplitude de temáticas e ações que o curso despertou para a prática dos gestores escolares da rede pública municipal de Messias. Em meio às discussões, a reflexão sobre o papel da escola e as suas nuances merece atenção, uma vez que, nesse espaço, são descobertos talentos, impulsionando os saberes, a cultura e a criatividade. A formação continuada de uma equipe gestora deve ter, como aspecto basilar, a conexão entre sociedade, escola e pessoas, uma vez que, no cotidiano escolar, são estabelecidas relações entre pessoas que merecem atenção, cuidado e partilha.

O olhar para a escola pública e os seus desafios faz parte de uma engrenagem política, que a equipe gestora tem o papel de estar atenta, a fim de perceber os dilemas, os limites, as



problemáticas sociais que emergem no “chão” da escola. Assim, “é na complexidade de uma formação que se alarga a partir das experiências e das culturas profissionais que poderemos encontrar uma saída para os dilemas” (NÓVOA, 2022, p. 68) da educação e as suas múltiplas dimensões.

A escuta aos participantes demonstra que a atuação na gestão da escola pública deve acontecer por meio da sensibilidade e do compartilhamento de ações, na perspectiva coletiva, dialogando com princípios que evidenciam a construção de uma proposta pedagógica, destacando a dinâmica participativa, inclusiva e embasada na luta pelo direito à educação. Em uma dimensão de responsabilidade política e social, “a escola necessária para fazer frente a essas realidades é a que provê formação cultural e científica, que possibilita o contato dos alunos com a cultura, aquela cultura provida pela ciência, pela técnica, pela linguagem, pela estética, pela ética” (LIBÂNEO, 2004, p. 51).

Os participantes do curso apresentaram as possíveis mudanças de visão sobre a gestão escolar na escola pública, a partir do trabalho coletivo entre os que compõem a equipe. Eles mencionaram que:

No diálogo durante curso, sim; na prática, do dia a dia, as mudanças têm se mostrado aos poucos.

Sim, deixou mais claro que cada um tem um papel, mas que se completam, tendo um foco maior que é o aluno.

Entendi ainda mais que liderar é reconhecer que as realizações do nosso trabalho são conquistados com a ajuda e participação de outras pessoas.

Sim! O exercício da gestão escolar pressupõe o cumprimento de normas, onde o corpo docente em conjunto com os profissionais de apoio e comunidade em geral promovem um ambiente favorável ao desenvolvimento intelectual do aluno.

Sim. Compreendi que as duas funções precisam estar voltadas para o trabalho em parceria, estreitando laços entre a escola e a comunidade, idealizando e cumprindo ações educacionais, bem como envolver todos os funcionários nos trabalhos desenvolvidos, assim, passei a mudar minha visão e ações no contexto escolar.

Sim. O trabalho em equipe de mãos dadas para o bem de todos e, principalmente, o sucesso escolar.

Sim muito, na democratização e na descentralização da gestão. Gerir com participação de todos que fazem a escola.

Sim, que estar na gestão necessita de liderança, diálogo, flexibilidade e ter o local de trabalho (todas as equipes da escola) harmônico e unido com um só propósito.

Sim, planejamento de estratégias, junto com docentes, para assegurar a permanência dos estudantes no sistema, buscando a cooperação de todos que atuam na escola.

Entende-se que gestor e coordenador precisam trabalhar em parceria, ter harmonia e um bom diálogo e concordância para que, assim, possa ser desenvolvido um bom trabalho com excelência.

De modo geral, as proposições feitas pelos participantes levam à compreensão de que as bases teórico-práticas da gestão democrática foram trabalhadas na dimensão de apontar caminhos para a sua vivência entre os segmentos da escola pública. A dimensão da participação nos diferentes caminhos planejados e vivenciados dimensiona a defesa proclamada pelo artigo

14 da atual LDB/1996, quando sinaliza que a gestão democrática será efetivada com a participação dos diferentes segmentos na construção do projeto político-pedagógico e na efetivação do conselho escolar nos processos de gestão e decisão.

Neste sentido, é importante que a formação continuada dos profissionais da educação mostre possibilidades de trabalhos coletivos, a partir de uma visão macro e micro dos processos de educação, seu funcionamento, suas dinâmicas e, especialmente, “implica que abandonemos uma visão individualista da profissão e que sejamos capazes de instaurar processos coletivos de trabalho” (NÓVOA, 2022, p. 67), intensificando a ideia de que “a educação é um processo organizado, sistemático e intencional, ao mesmo tempo em que é complexo, dinâmico e evolutivo, em vista do que demanda não apenas um grande quadro funcional, como também a participação da comunidade” (LÜCK, 2009, p. 19).

Pontua-se, a partir das vozes dos participantes, que a formação continuada para os profissionais da educação, de um modo geral, é uma ação necessária, a fim de possibilitar momentos de interação, reflexão e construção coletiva de propostas educativas, pois “a formação nunca está pronta e acabada, é um processo que continua ao longo da vida” (NÓVOA, 2022, p. 66), por meio das dinâmicas estabelecidas no ambiente escolar e nas dimensões que o ambiente/espço político-social proporciona aos estudantes.

Em síntese, a formação continuada para os gestores escolares, por meio das vozes dos participantes, revelou um olhar para a escola como “uma organização social constituída pela sociedade para cultivar e transmitir valores sociais elevados e contribuir para a formação de seus alunos, mediante experiências de aprendizagem e ambiente educacional condizentes com os fundamentos, princípios e objetivos da educação” (LÜCK, 2009, p. 20). Nessa lógica, a compreensão das questões basilares da educação, pelos gestores, é um ponto de partida relevante para o alcance da função social da escola.

No conjunto de ações a serem refletidas e apresentadas, os participantes do curso revelaram seus olhares para as possíveis questões que podem ser efetivadas no processo de desenvolvimento de uma ação participativa. Eles relataram que:

Embora o curso tenha contribuído muito para o desenvolvimento da ação pedagógica e administrativa da rede, ainda teremos um longo caminho de diálogo e reflexão, para que, de fato, tenhamos uma gestão participativa.

É uma parceria entre a escola e a comunidade onde ela está inserida, alunos, família, professores e funcionários cooperam e opinam diretamente no processo gestão e escola.

A gestão participativa pode ser fomentada mediante o incentivo ao envolvimento da comunidade com as questões relacionadas ao espaço educacional.

Integrando a comunidade e todos os funcionários no ambiente escolar, bem como na elaboração e execução das atividades voltadas para a aprendizagem e desenvolvimento das crianças.

Na minha visão, uma gestão participativa é aquela que convida a comunidade a participar do PPP, ouve o aluno e a equipe gestora trata todos os funcionários da escola da mesma forma como gostaria de ser tratada.

É importante ter um bom diálogo em todos os setores educacionais, com isso compartilhar conhecimento sobre variados temas num processo de identificação coletiva de desafios, para planejar ações e tomadas de decisões.

Uma gestão participativa tem que ouvir a comunidade escolar em geral. Escutar e dar espaço para os colaboradores opinarem e fazer reflexões sobre as propostas pedagógicas e administrativas.

É possível com conscientização e esclarecimentos para todos os envolvidos no processo da gestão democrática, pois só assim será possível aplicar no dia a dia as leis e diretrizes que norteiam tal conteúdo e, sim, fazer acontecer a participação de toda a equipe, com a contribuição decisiva da comunidade escolar.

Para desenvolver uma gestão participativa necessita que todos possam dar a sua opinião e que a escolha final deve sempre favorecer ao grupo, seja ela no pedagógico ou na organização da escola.

Efetivação das atividades de rotina como: reuniões pedagógicas, conselho de classe, escolha do livro didático, diagnósticos de aprendizagem.

A gestão participativa pode ser desenvolvida em parceria com toda a comunidade escolar, através da formação dos conselhos escolares e o desenvolvimento de projetos voltados para a comunidade para estimular os pais a frequentarem mais a escola, como também envolver todos os professores e demais funcionários nesse processo.

Os olhares para a gestão participativa e/ou democrática são uma dimensão que merece muita atenção e reflexão, rompendo com a visão unilateral de que gestão democrática é desenvolvida, unicamente, pela eleição de diretores. Percebe-se, nas vozes dos participantes, que a fundamentação epistemológica da concepção de gestão está na participação, no compartilhamento, no diálogo, na possibilidade de construção de uma escola, a partir das múltiplas vozes, como preconizam os dispositivos. De modo geral, essa ação reflete na “capacidade de seus membros trabalharem em conjunto e solidariamente, mobilizando reciprocamente a intercomplementaridade de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, com vistas à realização de responsabilidades comuns” (LÜCK, 2015, p. 97).

A construção da escola pública democrática perpassa pela superação de muitos desafios, os quais estão arraigados na centralização e na disseminação de princípios mercadológicos que sintetizam uma visão restrita de escola e de gestão. Desse modo, viabilizar a formação continuada para profissionais em geral da educação é entender que “ninguém se integra numa profissão sozinho, isoladamente. Ninguém constrói novas práticas pedagógicas sem se apoiar numa reflexão com os colegas. Ninguém, sozinho, domina completamente a profissão”

(NÓVOA, 2022, p. 67). Essa ideia é um viés pedagógico e político que muito tem a contribuir com a educação e os seus profissionais, pensando na idealização de uma escola democrática e inclusiva, a qual acolhe, escuta, apoia e colabora com as fragilidades do coletivo.

No processo de organização da escola pública, os marcos normativos evidenciam a gestão democrática como princípio da educação, favorecendo “uma organização como uma unidade social formada por grupos humanos intencionalmente constituídos, os quais ganham importância as interações entre as pessoas e com o contexto social mais amplo, implicando aí os aspectos culturais” (LIBÂNEO, 2004, p. 107).

Verifica-se que a cultura da participação é uma conquista que necessita ser incentivada, dialogando com as múltiplas possibilidades das comunidades local e escolar, uma vez que “a organização escolar democrática implica não só a participação na gestão mas, também, a gestão da participação, em função dos objetivos da escola” (LIBÂNEO, 2004, p. 105), salientando mudanças no pensar e no agir na escola.

Diante das questões postas, os participantes do curso destacaram algumas ações que despertaram para serem vivenciadas na escola, por meio das interações e reflexões colocadas:

No meu caso, atuando dentro da SEMED e tendo as escolas sob minha responsabilidade, quanto ao assessoramento pedagógico, sim, pois a partir do curso, posso ter clareza dos papéis da gestão de forma que posso orientá-los melhor.

Sim. Ser uma escola mais aberta ao diálogo, cuidar da secretaria como fonte de histórias das vidas das pessoas.

Sim. Promover reuniões com os pais de alunos periodicamente, com o Conselho Escolar, divulgações de projetos e incentivos aos professores.

Sim. As ações desenvolvidas na creche passaram a ser pensadas e executadas por todos da equipe. Estamos buscando inserir as famílias, cada vez mais, no ambiente escolar, tornando viável a participação de todos.

Mesmo diante de pouco tempo, algumas ações foram repensadas, colocando em prática a participação ativa da família na escola, a inclusão dos funcionários nas diversas atividades realizadas na escola.

Sim. Como coordenadora, vejo o quanto temos autonomia para realizarmos as formações para os nossos professores.

Sim, principalmente na parte organizacional da escola. Gerenciar o “busca ativa”, recuperar a aprendizagem defasada oriunda da pandemia, estabelecer e dividir tarefas, descentralizar o poder de decisões, trazer a comunidade escolar para escola etc.

Ações como deixar a escola sempre dinâmica, em movimento; estar atento aos documentos da secretaria escolar; respeito e ética para com os funcionários reciprocamente; que o alunado é o centro da nossa atenção e dedicação.

Sim, tudo deve ser documentado, pensar também formação continuada para contribuir com o desenvolvimento de nossos professores e as bases legais para gerir uma escola.

Sim, a prática da realização de reuniões periódicas para ajustar possíveis falhas, do mesmo modo para a realização de planejamento das ações que deverão ser desenvolvidas na escola etc.

Percebe-se, mediante as ações pontuadas, que o curso despertou para questões importantes que prezam pela dinâmica escolar, de modo que configurou a possibilidade de sua transformação com a finalidade de enxergar as comunidades local e escolar, entendendo-as

como células vivas de um corpo que é dinâmico e está sempre em movimento. Outro fator que é possível compreender é a relação intrínseca entre a equipe gestora e os processos internos de organização, de disputa, de diálogos, favorecendo momentos “para pensarem o trabalho, para construir práticas pedagógicas diferentes, para responderem aos desafios colocados” (NÓVOA, 2022, p. 68).

Dessa forma, entende-se que a formação continuada dos gestores é uma ação que deve ser pensada para ser contínua, pelos profissionais que conhecem a realidade das escolas locais, considerando que o ponto de partida para a reflexão é a realidade das escolas, dos profissionais e da comunidade. Assim, nota-se que a formação continuada é um princípio basilar para a busca de uma educação pública de boa qualidade, uma vez que “é no lugar da escola que ela se define, se enriquece e, assim, pode cumprir o seu papel no desenvolvimento profissional” (NÓVOA, 2022, p. 68).

A gestão escolar, como dimensão que preza pela organização da escola, é dinâmica e requer movimentos diversos em diferentes momentos, portanto, a equipe gestora tem um papel de articular múltiplas ações, com distintos segmentos, para cumprir a função social da escola, pensando na perspectiva democrática. Nessa lógica, os participantes destacaram, por meio de suas vozes, as contribuições que o curso despertou para um processo de elaboração coletiva de propostas, a partir de reuniões com os diversos segmentos, as dinâmicas de organização da escola e a responsabilidade política e social na configuração de um espaço educativo que mobilize a sua comunidade na oferta de uma educação pública de boa qualidade. Desse modo, reflete-se que a formação continuada é um espaço para refletir, pensar, analisar, criar novas práticas, como atores pensantes e não como reprodutores das decisões burocráticas (LIBÂNEO, 2004), como preconizam as políticas gerenciais nos tempos atuais.

### **Considerações finais**

A complexidade da sociedade estende-se para todas as dimensões sociais, inclusive à educação. Assim, a partir das complexidades existentes no campo da educação, cria-se um espaço de tensões e de embates, por meio das diferentes propostas e proposições em pauta. Essa arena repercute diretamente na prática organizativa da escola, nos seus projetos e nos direcionamentos da ação docente, direcionando modelos e pautas proclamadas pelas políticas educacionais.

A seara que a educação está inserida é formada por meio de contradições políticas, educacionais, econômicas e culturais que surgem a partir das proposições político-sociais,

enfazizando as influências macro e micro nas organizações locais, repercutindo na gestão educacional e escolar, rompendo, muitas vezes, com a concepção posta pelos profissionais da educação. As contradições no espaço da escola pública são frutos das diferentes forças que lutam para construir uma sociedade, tendo, como ponto de partida, a sua visão de mundo. Esta, por sua vez, legitima os modelos e as proposições a serem desenvolvidos no âmbito escolar, repercutindo na forma de organização da escola, no seu currículo, na avaliação da aprendizagem e na profissão docente.

Nesse processo de lutas e de tensões, cabe despertar para as mudanças educacionais que são necessárias para acompanhar a sociedade em suas transformações e culturas. A educação caminha a passos lentos em um contexto de mudanças tecnológicas, culturais e sociais, quando compara-se a outras dimensões da sociedade. Desse modo, as mudanças educacionais nos aspectos pedagógicos, sociais e culturais são necessárias e urgentes para possibilitar uma cultura integrativa e dinâmica no “chão” da escola.

Em meio aos desafios políticos e educacionais, uma ação necessária para o enfrentamento dessas questões que interferem no contexto da escola pública é uma formação sólida, permanente e reflexiva, por meio das dimensões teórico-práticas, intensificando a defesa de uma escola para todos, com responsabilidade social, sobretudo para os que mais necessitam desse espaço, a classe trabalhadora. A formação continuada para os profissionais da educação necessita lançar luzes para os processos de desigualdade social e o papel de cada segmento para garantir os direitos à educação, com qualidade social.

No que se refere à formação continuada para os gestores escolares, o caminho é contribuir com o olhar para o “chão” da escola e o seu processo organizativo, em uma perspectiva democrática e inclusiva, na concretização de caminhos que legitimem a importância da atuação da equipe gestora para a construção de propostas educativas que repercutem positivamente na formação integral dos estudantes, por meio de uma gestão compartilhada.

No caso específico da formação continuada para os gestores escolares do município de Messias, as vozes dos participantes evidenciaram que foi uma experiência que contribuiu com questões reflexivas para o processo de organização da escola, dimensionando ações para o trabalho coletivo, para as relações interpessoais e para o efetivo trabalho da escola e a comunidade. Outro aspecto que se pode destacar é a visão para a escola pública, como um lugar em construção e dinâmico, o qual necessita de muitas vozes para ser efetivado um trabalho consistente no cotidiano.

Por fim, evidencia-se que a formação continuada para os gestores escolares, sobretudo os da escola pública, é o caminho para despertar práticas reflexivas e coletivas no espaço

escolar, dinamizando ações e concretizando objetivos participativos. Nessa lógica, defende-se a possibilidade de as redes públicas de ensino elaborarem uma proposta de formação continuada permanente para os gestores escolares, compreendendo que eles são profissionais que dinamizam o cotidiano escolar e lideram os demais profissionais, sendo necessária uma formação sólida e consistente. É tarefa da rede de ensino viabilizar espaços de formação, de reflexão e de cooperação entre os envolvidos. Eis, portanto, o desafio!

### Referências

- ALARCÃO, I. *Professores reflexivos em uma escola reflexiva*. São Paulo: Cortez, 2008.
- ALONSO, M. Formação de gestores escolares: um campo de pesquisa a ser explorado. In: ALMEIDA, M. E. B.; ALONSO, M. *Tecnologias na formação e na gestão escolar*. São Paulo: Avercamp, 2007.
- APPLE, M. W. *Política Cultural e Educação*. São Paulo: Cortez, 2001.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BIANCHETTI, R. G. *Modelo neoliberal e políticas educacionais*. São Paulo: Cortez, 1996.
- BRASIL. *Constituição Federal de 1988*. Brasília, 1988.
- BRASIL. *Lei n.º 13.005, de 25 junho de 2014: Plano Nacional de Educação*. Brasília, DF, 2014.
- BRASIL. *Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996: estabelece as diretrizes e bases da educação nacional*. Brasília, DF: Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados, 1996.
- GRACINDO, R. V. O gestor escolar e as demandas da gestão democrática: Exigências, práticas, perfil e formação. *Revista Retratos da Escola*, Brasília, v. 3, n. 4, p. 135-147, jan./jun. 2009. Disponível em: <https://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/view/107>, acesso em 5 de fev. 2022.
- LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Alternativa, 2004.
- LÜCK, H. *A gestão participativa na escola*. Petrópolis: Vozes, 2013.
- LÜCK, H. *As dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo, 2009.
- LÜCK, H. *Gestão do processo de aprendizagem pelo professor*. Petrópolis: Vozes, 2014.
- LÜCK, H. *Gestão Educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis: Vozes, 2015.

MESSIAS. *Lei nº 229, de 9 de setembro de 2015*. Plano Municipal de Educação. Messias, Alagoas, 2015.

NEVES, L. M. W. *Educação e política no Brasil de hoje*. São Paulo: Cortez, 2005.

NÓVOA, A. *Escolas e professores: proteger, transformar, valorizar*. Salvador: SEC/IAT, 2022.

SANTOS, C. R. *O gestor educacional de uma escola em mudança*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SILVA, I. G. *Democracia e participação na “reforma” do Estado*. São Paulo: Cortez, 2003.

VIEIRA, S. L.; VIDAL, E. M. Perfil e Formação de Gestores Escolares no Brasil. *Dialogia*, São Paulo, n. 19, p. 47-66, jan./jun. 2014. Disponível em <https://periodicos.uninove.br/dialogia/article/view/4984>, acesso em 5 de fev. 2022.

VIRGINIO, A. S.; BITTENCOURT, J. M. V. O direito à educação na formação de gestores escolares. In: *Formação a distância para gestores da educação básica: olhares sobre uma experiência no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2018. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/193641>, acesso em 5 de fev. 2022.

WELLEN, H.; WELLEN, H. *Gestão organizacional e escolar: uma análise crítica*. Curitiba: Ibpe, 2010.