

A formação continuada do gestor escolar no município de Palmeira dos Índios/AL

Eduardo Leite Oliveira dos SANTOS¹

Lana Lisiêr de Lima PALMEIRA²

Givanildo da SILVA³

RESUMO

A formação continuada dos profissionais da Educação é uma dimensão necessária para a consolidação de uma visão macro da Educação. O objetivo da pesquisa foi dialogar sobre a formação continuada do gestor escolar no município de Palmeira dos Índios, no estado de Alagoas. A abordagem utilizada foi a qualitativa, tendo o estudo de caso como metodologia de pesquisa. Participaram como integrantes da pesquisa dez gestores escolares. Como principais resultados, destaca-se que (1) a formação continuada, na realidade pesquisada, não condiz com a realidade dos gestores escolares, (2) não acontece a escuta aos profissionais para a consolidação das práticas formativas, (3) estando na complexa seara educacional, a verticalização de decisões que imprimem o quê e como fazer as ações em cada contexto.

PALAVRAS-CHAVE: Educação Pública. Formação de Gestores Escolares. Gestão Escolar.

¹ Mestre em Educação. Professor da Rede Municipal de Educação de Palmeira dos Índios e da Rede Estadual de Alagoas. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8244-4996>

E-mail: eduardo.santos586@gmail.com

² Doutora em Educação. Professora da Faculdade de Direito de Alagoas e do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Alagoas. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0443-7245>

E-mail: lane.palmeira@fda.ufal.br

³ Doutor em Educação. Professor do Centro de Educação e do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Alagoas. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5490-6690>

E-mail: givanildo.silva@cedu.ufal.br

The continuing professional development of school managers in the municipality of Palmeira dos Índios/AL

*Eduardo Leite Oliveira dos SANTOS
Lana Lisiêr de Lima PALMEIRA
Givanildo da SILVA*

ABSTRACT

The continuing professional development (CPD) for education professionals is a necessary dimension for consolidating a macro-level view of education. The objective of this research was to discuss the CPD of school administrators in the municipality of Palmeira dos Índios, in the state of Alagoas. A qualitative approach was used, with case studies as the research methodology. Ten school administrators participated. The main findings highlight that (1) CPD, in the context studied, does not reflect the reality of school administrators; (2) professionals are not consulted to consolidate training practices; and (3) given the complex nature of education, decisions are vertically integrated, determining what and how actions should be implemented in each context.

KEYWORDS: Public Education; School Administrator Training; School Management.

La formación continua de gestores escolares en el municipio de Palmeira dos Índios/AL

*Eduardo Leite Oliveira dos SANTOS
Lana Lisiêr de Lima PALMEIRA
Givanildo da SILVA*

RESUMEN

La formación continua de los profesionales de la educación es una dimensión necesaria para la consolidación de una visión macro de la educación. El objetivo de la investigación fue dialogar sobre la formación continua de los gestores escolares en el municipio de Palmeira dos Índios, en el estado de Alagoas. La metodología utilizada fue cualitativa, con el estudio de caso como metodología de investigación. Participaron diez gestores escolares como integrantes de la investigación. Como principales resultados, se destaca que (1) la formación continua, en la realidad investigada, no coincide con la realidad de los gestores escolares, (2) no se escucha a los profesionales para la consolidación de las prácticas formativas, (3) se presentando en el complejo ámbito educativo una verticalización de decisiones que dictan qué y cómo realizar las acciones en cada contexto.

PALABRAS CHAVE: Educacion publica. Formación de Directivos Escolares. Gestión escolar.

Introdução

A formação continuada dos profissionais da Educação caracteriza-se como uma dimensão necessária para a consolidação de uma visão macro da área, desenvolvendo saberes, experiências e perspectivas. Nesse contexto, o diálogo sobre a formação continuada para os gestores escolares torna-se uma temática necessária e recorrente no cenário da educação pública. A discussão que precisa estar em pauta diz respeito à concepção de formação que está sendo vivenciada nas diferentes redes e sistemas de Educação e quais são as proposições de encaminhamentos para o trabalho do gestor escolar, sabendo que ela se configura como um instrumento necessário para o desenvolvimento de conhecimentos e de saberes para atender às demandas educacionais (Machado, 2000).

A temática da formação continuada dos gestores escolares tem origem do século XX, com uma forte ênfase no século XXI, mediante a relevância deste profissional, consolidando-se em uma atuação que pode fazer a diferença na proposta de Educação em pauta (Lück, 2000). A formação continuada dos profissionais da Educação, incluindo os gestores escolares, torna-se um campo de tensões e disputas, os quais estão enraizados na concepção de sociedade e educação que são propostos por diferentes movimentos políticos e sociais.

Nessa perspectiva, a defesa que se faz de formação continuada para os profissionais da Educação, incluindo os gestores escolares, se constitui em uma formação multidimensional, resultado da práxis educacional, por meio de reflexões de situações do cotidiano e de referenciais que contribuam para a compreensão da realidade, levando a ações que possibilitem mudanças de pensamento, de práticas e de visão de mundo. Para Machado (2000, p. 104), a formação continuada em serviço pode ser desenvolvida em programas que viabilizem “a troca de experiências, a formação de redes, o intercâmbio, os seminários de relatos de casos, o autoestudo, entre outros, desde que contextualizados na prática dos profissionais e no projeto institucional da escola”.

Outro destaque que cabe sinalizar é que a formação continuada caracteriza-se como uma construção permanente, a partir das vivências e experiências, por meio de práticas reflexivas coletivamente, sinalizando os erros e acertos, tendo, como ponto de partida, o processo da práxis educacional. No entanto, para a consolidação desse movimento necessita que o gestor escolar desenvolva, por meio da formação continuada, ações reflexivas compreendo as múltiplas dimensões da gestão escolar.

Nesse viés, entende-se que o gestor escolar necessita ter experiências formativas que evidenciem o contexto vivido pela escola e lance luzes para a comunidade da qual ele faz parte.

Assim, a formação continuada consolida-se como “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” (Silva; Silva; Nascimento, 2022, p. 10).

A legislação educacional brasileira, destacando-se a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e a Lei 13.004, de 25 de junho de 2014, que trata do Plano Nacional de Educação, sinaliza a relevância de efetivação para a formação dos profissionais da educação, com a finalidade de contribuir para a concretização de uma educação pública de boa qualidade. A meta 19 do atual PNE (2014-2024) que trata da gestão democrática, na estratégia oito, apresenta a formação continuada dos gestores escolares, na perspectiva de programas que contribuam com a visão dos profissionais em uma dimensão que favoreça a sua atuação na escola (Brasil, 2014).

Na visão de Silva, Silva e Nascimento (2022), as formações continuadas para os gestores escolares apresentam olhares para as questões que contribuem para o cotidiano das escolas. Assim, a formação de gestores necessita da participação de diferentes sujeitos, possibilitando mecanismos para alcançar os objetivos propostos. Nesse sentido, o objetivo da pesquisa foi dialogar sobre a formação continuada do gestor escolar no município de Palmeira dos Índios, no estado de Alagoas, compreendendo a complexidade da Educação, suas tensões e os diferentes interesses no âmbito social e político.

Em relação à metodologia, a abordagem utilizada foi a qualitativa, optando pela descrição, análise e pelo entendimento das configurações mais relevantes do contexto educacional, respondendo a proposta do estudo. Para Marconi e Lakatos (2018, p. 300) “a pesquisa qualitativa objetiva capturar uma compreensão particular do objeto que investiga. Como focaliza sua atenção no específico, no peculiar, seu interesse não é apenas explicar, mas compreender os fenômenos que estuda dentro do contexto em que aparecem”.

O estudo de caso foi realizado como metodologia de pesquisa pela necessidade de compreender diferentes perspectivas do tema, captando, assim, dimensões particulares, por meio da análise do recorte empírico desenvolvido. Segundo Yin (2015), o estudo de caso aborda a investigação de um fenômeno contemporâneo em seu contexto no mundo real, bem como a necessidade de observar a técnica em que um estudo dessa natureza terá mais variáveis de interesses do que ponto de dados.

Acerca do *lócus* de pesquisa, elegeu-se como participantes os gestores escolares em exercício da Rede Municipal de Palmeira dos Índios, no estado de Alagoas, no período compreendido entre agosto de 2021 e junho de 2022. Sendo assim, para a coleta de dados, utilizou-se a entrevista

semiestruturada com os gestores das quatro escolas da Zona Urbana e seis escolas da Zona Rural do município de Palmeira dos Índios, totalizando dez participantes de pesquisa, como técnica de coleta de dados.

O texto está estruturado em duas partes que se completam, além da introdução e das considerações finais. Na primeira, destaca-se a formação do gestor escolar como pressuposto para a qualidade da Educação; na segunda parte, evidencia-se a formação do gestor escolar na realidade do município de Palmeira dos Índios, no estado de Alagoas.

A formação do gestor escolar como pressuposto para a educação de qualidade

O discurso, muito presente no contexto da Educação, é a defesa da sua qualidade, como pressuposto para a dinâmica política e social, resultado de um movimento na década de 1990, repercutindo no processo organizativo da política educacional. Assim, Azevedo (2007) aponta sua compreensão sobre os modelos sociais e políticos que circundam nas diferentes esferas, a fim de refletir sobre o significado de cada um deles no cenário da Educação.

Azevedo (2007, p. 7) explica ainda que “a qualidade do ensino tem sido foco de discussão intensa, especialmente na educação pública”. Os movimentos percorridos pelas orientações políticas da educação sinalizam para a concretização de dois modelos que permeiam a Educação, destacando-se:

No primeiro, a escola adapta-se aos princípios e valores da economia de mercado, formando cidadão clientes, produtores e consumidores, identificados com a ideologia do mercado. É a transformação da escola em uma instituição educadora da cultura de mercado, a *mercoescola*. No segundo, desenvolve-se um movimento que tem a pretensão de resgatar os princípios humanistas, ressignificá-los ante o contexto da globalização, construindo um núcleo formado por conceitos e valores comprometidos com a humanização do ser humano, com uma ordem moral, ética e política comprometida com os ideais emancipatórios, a escola cidadã, também denominada educação cidadã (Azevedo, 2007, p. 11).

Cada um dos paradigmas apresentados por Azevedo (2007) reverbera em ações a serem desenvolvidas na escola, por seus profissionais, repercutindo na visão que se tem de escola, de homem, de sociedade e nos objetivos a serem alcançados, mediante as práticas educativas. Cabe destacar, ainda, que a formação dos profissionais da educação, incluindo os gestores escolares, também perpassa por esse conflito de modelos, sinalizando princípios e reflexões sobre como agir em cada uma das propostas evidenciadas.

Em relação ao primeiro paradigma, a **escola como mercado**, evidencia-se a cultura da mercantilização “pela tentativa de introduzir na escola os valores e a linguagem empresarial. Produtividade, qualidade total, vantagens comparativas, centros de excelência, bem como termos de uso básico no vocabulário do mercado” (Azevedo, 2007, p. 12-13). Nessa lógica, percebe-se a necessidade formativa de um cidadão que esteja a serviço do mercado e da lógica produtivista do sistema capitalista.

Sobre o segundo modelo, a **escola cidadã**, o trabalho educacional está voltado para a construção e a transformação ética e política do cidadão, por meio da participação e do coletivo, da busca pela criatividade, pela sensibilidade e pela humanização (Azevedo, 2007). Assim, “o reconhecimento do sujeito de direitos, que tem a legitimidade ética, política e jurídica de acesso ao patrimônio, simbólica, espiritual e material, produzido socialmente pela humanidade, incluindo o conhecimento e a informação” (Azevedo, 2007, p. 15). Desse modo,

A escola pública brasileira convive nesta primeira década do século XXI com dois estilos de gestão antagônicos que se entrecruzam. Um deles, denominado de *gestão gerencial-empresarial* advindos dos preceitos econômicos e empresariais preconizou práticas voltadas para o individualismo, racionalidade técnica, competitividade e produtividade sustentadas pelos diretores dos organismos financeiros internacionais com adesão de parte dos gestores da educação que supunham melhorar a educação à revelia dos sujeitos. E outro, denominado de *gestão democrático-popular* construído na luta parlamentar e nos congressos de educação reafirma o alargamento dos espaços públicos decisórios, o acolhimento de diversidade de propostas, a viabilização de canais de comunicação e transparência para que todos possam sentir-se partícipes das decisões, e que, de fato, sejam sujeitos históricos (Silva, 2009, p. 104).

Como é possível notar, os paradigmas apresentados são antagônicos, divergem na concepção proposta de sociedade e de educação em relação aos princípios e aos valores apostos. As diferenças de concepções dos paradigmas ilustram divergências ideológicas e sociais, apontando mudanças nas posturas organizativas do processo educativo. Desse modo, a política educacional ao estabelecer os caminhos para a formação dos profissionais da educação, incluindo os gestores escolares, dimensiona uma das concepções em pauta para direcionar as ações a serem desenvolvidas no chão da escola.

Outra questão que cabe sinalizar é o conceito de qualidade que cada uma das concepções destacadas evidência. De um lado, a qualidade está intrinsecamente ligada aos resultados quantitativos e a lógica da produtividade; do outro, perpassa por questões políticas e culturais, resultando em formação de professores, estrutura das escolas, condições de trabalho, relação escola-comunidade. A defesa pontuada nesta pesquisa esteve centrada na dimensão da escola cidadã, de modo que:

Compreende-se então a qualidade com base em uma perspectiva polissêmica, em que a concepção de mundo, de sociedade e de educação evidencia e define os elementos para qualificar, avaliar e precisar a natureza, as prioridades e os atributos desejáveis de um processo educativo de qualidade social. De outro lado, o texto ressalta que as finalidades educativas e, portanto, o alcance do que se almeja como qualidade da educação se vinculam aos diferentes espaços, atores e processos formativos, em seus diferentes níveis, ciclos e modalidades educativas, bem como a trajetória histórico-cultural e ao projeto de nação que, ao estabelecer diretrizes e bases para o seu sistema educacional, indica o horizonte jurídico normativo em que a educação se efetiva ou não como direito social (Dourado; Oliveira, p. 202-203).

O sentido que é apresentado ao conceito da qualidade parte da percepção do modelo da escola cidadã direcionando marcas de uma escola plural, dinâmica, dialógica que necessita de múltiplas ações para configurar um espaço coletivo de educação. No contexto da formação dos gestores escolares, reflete-se que essa perspectiva se centra na concepção da gestão democrática que tem como princípio a participação dos diferentes segmentos para o processo de organização da escola.

A formação continuada, como já evidenciado, mostra o caminho para reflexões, dinamizando processos e dialogando com perspectivas formativas coletivas que tenham em suas bases “a ação-reflexão-ação, concretizando uma práxis formativa reflexiva, a partir das perspectivas avaliativas da prática desenvolvida no dia a dia da escola” (Silva; Silva; Nascimento, 2022, p. 10). Dessa forma, compreende-se que:

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 (Silva; Silva; Nascimento, 2022, p. 12).

Nessa lógica, a defesa de uma formação continuada, na perspectiva de uma escola dinâmica e socialmente referenciada, para os gestores escolares é o caminho para a construção de possibilidades formativas, a fim de atender às exigências políticas e sociais da comunidade na qual a escola está inserida. Para Schneckemberg (2000, p. 13), a formação continuada necessita apresentar propostas que dialoguem com a realidade, pois “qualquer proposta referente à política educacional somente terá êxito se o gestor e os membros internos da escola estiverem efetivamente envolvidos no processo, o que constitui condição para o convencimento da comunidade externa”.

Nota-se que as mudanças educacionais no processo formativo para os gestores escolares são necessárias para que “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 (Silva; Silva; Nascimento, 2022, p. 10). De modo geral, a formação continuada para os gestores escolares em serviço viabiliza condição para a reflexão e as possíveis mudanças que são travadas no cenário da escola, em meio aos conflitos e às orientações políticas.

A busca por uma educação pautada na humanização, em detrimento da produtividade, é uma das possibilidades a ser caracterizada como dimensão a ser enfatizada nas formações continuadas, refletindo sobre a relevância da preparação do estudante para a vida e para as transformações sociais que podem ser vivenciadas, por meio de uma educação que viabilize os múltiplos saberes, culturas e valores, dinamizando processos pedagógicos com perspectivas democráticas e inclusivas.

O gestor escolar, como responsável pelas demandas internas e externas da escola, juntamente com a comunidade escolar, necessita estar preparado para dialogar sobre os desafios enfrentados no processo de gestão da escola. Além disso, ele também precisa estar atento aos apelos que são trazidos de grupos externos, por meio das políticas educacionais, evitando, muitas vezes, a responsabilização por resultados que não dependem exclusivamente dos profissionais da Educação, mas de políticas intersetoriais e de condições de trabalho, de um grupo de profissionais formado por uma equipe multidisciplinar.

A concretização dessas considerações pode tornar-se possível quando, a partir da formação continuada, os gestores escolares têm a compreensão de seu papel na construção de dinâmicas escolares que reflitam sobre a realidade, sobre o modelo de educação e sociedade que está em pauta, considerando o lugar e o público atendido, com a finalidade de dialogar com o clima estabelecido entre escola, comunidade e dimensões educacionais (currículo, gestão, avaliação).

Assim, na próxima seção apresenta-se o modelo de formação continuada no município de Palmeira dos Índios, considerando as tensões, os paradigmas propostos, mediante as percepções dos participantes da pesquisa.

A formação do gestor escolar: revelações sobre a realidade do município de Palmeira dos Índios

Para iniciar o diálogo sobre a formação dos gestores escolares na realidade de Palmeira dos Índios, cabe situar um pouco do contexto local. O município fica localizado no agreste do estado de

Alagoas, a uma distância de 130 km de Maceió, capital alagoana. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, em 2021, são aproximadamente 73.400 mil habitantes que formam a cidade, incluindo as zonas rural e urbana, possuindo 132 anos de emancipação política.

Em relação à Educação, o município possui seis Centros de Educação Infantil e vinte e sete escolas de Ensino Fundamental, totalizando trinta e três escolas na rede municipal, distribuídas nas zonas rural e urbana. Cabe destacar que em algumas escolas da zona rural há escolas que atendem crianças da Educação Infantil e do Ensino Fundamental, anos iniciais e finais, devido à demanda local.

Acerca da forma de provimento do cargo de gestor escolar na rede pública municipal de Palmeira dos Índios, atualmente, a cultura ainda é a indicação dos profissionais, conhecido como cargos de confiança. No entanto, rompendo com este paradigma, em 22 de abril de 2022, foi criada a Lei n. 2.461/2022, que dispõe sobre a eleição direta para diretor e vice-diretores das escolas da Rede Municipal de Palmeira dos Índios. A publicação da Lei é um marco histórico para a educação palmeirense, uma vez que poderá acabar com o clientelismo político no processo de indicação para a gestão escolar, possibilitando que a comunidade participe da escolha do dirigente da instituição escolar que ela faz parte.

Nesse sentido, com a sanção da Lei, o compromisso é reafirmado com a gestão democrática do ensino público, princípios contidos nos marcos legais da educação, destacando-se o artigo 206 da Constituição Federal de 1988, os artigos 14 e 15 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e da meta 19 do Plano Municipal de Educação de Palmeiras dos Índios. A Lei que trata desse modelo de forma de provimento ao cargo de gestor escolar, em seu artigo 2º, apresenta:

As funções de Diretor Geral e Diretor Adjunto das Escolas da Rede Pública Municipal serão exercidos por professores efetivos do Município de Palmeira dos Índios, de nível superior com licenciatura plena, escolhidos mediante eleição na forma desta Lei e das demais disposições aplicáveis (Brasil, 2022, p. 10).

Observa-se que um dos requisitos para assumir a gestão das escolas é ser professor efetivo da rede. Ademais, não exige que somente os professores que possuam Pedagogia se tornem gestores, abrindo a possibilidade de professores de outras licenciaturas fazerem parte da gestão escolar. O tempo de mandato dos gestores será de dois anos, podendo ser reeleitos para mais dois. Um fato que chama atenção na letra da lei é a composição de uma comissão eleitoral a fim de se manter a lisura do processo.

SILVA; PALMEIRA; SILVA

Art. 6º - O Secretário Municipal de Educação designará uma Comissão Eleitoral Central composta por 10 (dez) membros, assim constituída:

I – 02 (dois) representantes da Secretaria Municipal de Educação, Esporte, Lazer, e Juventude, indicados pelo Secretário Municipal de Educação;

II – 02 (dois) representantes dos pais de alunos da Rede Municipal de Ensino, indicados por seus pares;

III – 02 (dois) representantes do Sindicato dos Trabalhadores da Educação Municipal;

IV – 02 (dois) representantes dos alunos, cursando a partir do 6º ano com frequência de 75% nos últimos 3 (três) meses da Rede Municipal de Ensino, indicados por seus pares.

V – 02 (dois) representantes do Conselho Municipal de Educação, escolhidos pelos membros.

§ 1º - A Comissão Eleitoral Central será presidida por um dos representantes da SEMEDE, sendo designado pelo Secretário Municipal de Educação.

§ 2º - Os membros da Comissão Eleitoral Central poderão ser substituídos até 24 horas antes da deflagração do processo eleitoral.

§ 3º - Aos membros da Comissão Eleitoral Central e Escolar é vedada a participação no pleito.

§ 4º - A Comissão Eleitoral Central e Escolar será dissolvida após a resolução de todos os recursos administrativos (Brasil, 2022, p. 11).

No entanto, não há artigos na lei que mencionem se os atuais gestores, que são indicados, não podem participar do novo processo, dando abertura a mais um período frente à escola. Outro destaque a ser realizado é que, até o momento de finalização da pesquisa, primeiro semestre de 2023, não foi desenvolvida a ação apresentada na lei, configurando-se como uma sistematização importante para a educação do município, mas não sendo efetivada pela Secretaria Municipal de Educação.

É necessário frisar que os gestores escolares em exercício, embora que atemporal, e próximos gestores eleitos, principalmente os que estiverem assumindo a função pela primeira vez, necessitam de formação continuada para realização do trabalho escolar. Nesse cenário defende-se que cabe a Secretaria Municipal de Educação de Palmeira dos Índios subsidiar essa ação coletiva, de modo a garantir as políticas educacionais necessárias ao trabalho dos gestores.

Dessa forma, elegendo-se como problemática central a questão em torno dos gestores escolares possuírem ou não formação continuada para realizarem o exercício do seu trabalho, objetiva-se analisar de que forma são as referidas formações continuadas dos gestores das escolas de Palmeira dos Índios, a fim de contemplar as demandas administrativas e locais que emergem no espaço escolar, conforme será declinado nas linhas subsequentes, uma vez que, na perspectiva de Lück (2000), as formações continuadas dos gestores são importantes para a organização e garantem um trabalho planejando e contínuo.

Como já sinalizado, participaram da pesquisa dez gestores escolares. O quadro 1 apresenta uma síntese das características dos participantes da pesquisa, na perspectiva de identificar suas origens

formativas e o tempo de atuação no campo da educação. Com a finalidade de não revelar os participantes, denominou-se cada gestor com as letras do alfabeto:

Quadro 1 – Características dos participantes da pesquisa

GESTOR ESCOLAR	FORMAÇÃO INICIAL / ANO DE CONCLUSÃO	TEMPO DE ATUAÇÃO NA GESTÃO	FORMAS DE PROVIMENTO
A	Pedagogia (2002)	2 anos e 10 meses	Indicação
B	Geografia (2006)	26 anos	Indicação
C	Pedagogia (2006)	4 anos	Indicação
D	Ciências Biológicas (2002)	9 anos	Indicação
E	Pedagogia (2011)	1 ano e 4 meses	Indicação
F	Pedagogia (não informou o ano)	4 anos	Indicação
G	História (1985)	8 anos	Indicação
H	Teologia (2003)	1 ano e 10 meses	Indicação
I	Letras (2006)	2 anos e 7 meses	Indicação
J	Estudos Sociais (2004)	7 anos	Indicação

Fonte: Elaborado pelos autores

Percebe-se que a formação inicial dos gestores é diversificada, contemplando diferentes áreas do conhecimento. Sobre o ano de conclusão da formação inicial, nota-se que o Gestor G tem 35 anos de conclusão do seu curso. Merece registrar que, na média geral dos entrevistados, não houve quem apresentasse menos de 10 anos de formação inicial, com exceção do Entrevistado F que não soube precisar a referida data.

Segundo o artigo 64 da atual LDB, o qual menciona que para atuar como gestor escolar ou outro agente educacional de supervisão, orientação ou inspeção, necessita-se ter formação em Pedagogia ou em nível de pós-graduação. No entanto, na realidade das redes de ensino, há concessão para outras graduações, desde que sejam em licenciatura. Observa-se que existem várias formações iniciais dos gestores entrevistados, tendo-se dos dez entrevistados, apenas quatro com a formação inicial em Pedagogia. Eis que se sabe, que, de certo modo, os cursos de Pedagogia apresentam uma matriz curricular com disciplinas voltadas à gestão escolar, às políticas públicas de educação e outros assuntos relacionados à gestão educacional, áreas relevantes para a atuação do gestor escolar.

A partir da realização das entrevistas, foi questionado aos gestores escolares se a Secretaria Municipal de Educação oferece formação continuada e se ela contribui para contemplar as demandas administrativa, pedagógica e financeira. As respostas apontadas foram:

Gestor A - “Não. Geralmente a Secretaria de Educação que promove. No âmbito da escola, o próprio gestor que procura atualizar-se através de leituras, vídeos e trabalho de pesquisa mesmo. E nem sempre esses momentos são suficientes, pois a demanda de tempo que a escola exige acaba não permitindo que o gestor consiga encontrar o tempo necessário para esse fim”.

Gestor B - “Sim, fornece os encontros pedagógicos. As formações em si não contemplam as demandas da escola. O gestor precisa buscar novos conhecimentos”.

Gestor C - “Sim, sempre. Principalmente, na época da pandemia que a gente estava com aulas online”.

Gestor D - “Hoje eu só faço mestrado. Mas eu não teria condições de cursar um outro curso de formação, seja na área de gestão ou qualquer outra área. Então, hoje, atualmente, por fora da instituição, eu só faço mesmo esse curso de mestrado”.

Gestor H - “Procuro estar atualizada com leituras de livros sobre gestão, vídeos onde busco conhecimentos para enriquecer minha prática e participo de formações fora da instituição”.

Com base nas respostas dos entrevistados, percebe-se que há situações que merecem ser refletidas mais detidamente, especialmente a questão de as formações não atenderem a demanda da escola. As formações são momentos de integração entre os participantes e a realidade local, salientando o espaço como constructo de ideias, de reflexões e de rompimentos de barreiras. Neste sentido, pensar a formação continuada dos gestores escolares cabe estruturar momentos e reflexões que fazem parte do seu cotidiano, repercutindo no agir dos profissionais.

Outro destaque que cabe sinalizar, a partir das vozes dos participantes, é a procura individual deles para aprimorar seus conhecimentos, situação que é reconhecida como plausível, pois, diante da complexidade atuação do gestor escolar, torna-se importante que ele busque diferentes formas de aprimoramento para a sua atuação profissional. Nesse contexto, a formação continuada representa, de fato, uma ação necessária para a educação e os seus atores. Partindo da visão de Gatti (2003), necessita-se que o profissional em formação continuada guarde os conhecimentos adquiridos e provoque alguma mudança no cenário de atuação. Nessa conjuntura, “é necessário que a formação dos gestores escolares seja bem elaborada com vistas ao desenvolvimento de competências inerentes à área de atuação desses profissionais” (Melo, *et al.*, 2020, p. 13).

Considerando o Artigo 62 da atual LDB, o qual menciona a necessidade de formação continuada aos profissionais da educação e que a União, os estados e os municípios devem promovê-la, entende-se que a formação continuada faz diferença no processo organizativo da escola, uma vez que tanto os professores quanto a equipe diretiva da escola, em constante processo de aprendizagem podem tratar de ocasionar mudanças importantes no cotidiano da escola (Silva; Silva; Nascimento, 2022). Na perspectiva de Melo *et al.* (2020, p. 20) “as instituições de ensino que pensam a formação

de diretores escolares devem estar atentas às observações, insatisfações e necessidades, buscando, mais do que ensiná-los conceitos e definições, proporcionando o desenvolvimento de competências”.

É válido frisar que a ausência de formação continuada aos gestores escolares vai de encontro com o Artigo 64 da atual LDB, o qual menciona a formação dos gestores em cursos de Pedagogia ou em nível de pós-graduação. Ressalta-se também que a formação continuada vai além da obtenção de um certificado de curso de especialização na área da gestão escolar, necessitando de um entrelaçamento de teorias e práticas que tornem possível a ampliação do conhecimento nos mais diversos segmentos que a gestão abarca, como sinalizam os pesquisadores:

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 (Silva; Silva; Nascimento, 2022, p. 11).

A formação continuada necessita refletir acerca da realidade e das dimensões político-pedagógicas que permeiam a escola, com a finalidade de dinamizar as propostas evidenciadas, congregando cientificidade, realidade e construção de conhecimento. Nesse contexto, foi questionado aos gestores escolares quais os cursos de formação continuada deveriam ser realizados com a gestão escolar e quais temas são fundamentais para a formação do gestor. Os destaques foram:

Gestor A - “São vários temas importantes que poderiam ser trabalhados e que com certeza nos ajudaria nos desafios diários. Temas que possam abranger questões administrativas e pedagógicas, de gestão do tempo, relações pessoais e interpessoais etc.”.

Gestor B - “Temática sobre como deve ser um líder, como resgatar a autoestima do profissional, empatia, motivar os funcionários, financeiro, qualidade do ensino e aprendizagem da escola”.

Gestor C - “Especialmente esse curso que a gente está fazendo contempla nossos anseios, pois é desde a administração do PDDE até a relação interpessoal”.

Gestor D - “Um curso essencial é a gestão de pessoas, eu colocaria em primeiro lugar. A gestão financeira é importante, a gestão pedagógica também. Eu acho que é necessário existir curso para que se tenha atuação cada vez mais junto ao professor, colaborando com esse trabalho mesmo do ensino aprendizagem. Além disso, acho que essa questão administrativa, financeira e recursos humanos também seja temática pertinente”.

Gestor E - “Eu acho que é que essa parte mais voltada para o financeiro”.

Gestor F - “Parte administrativa e financeira”.

Gestor G - “Tudo é importante: do relacional ao financeiro. É necessário gerenciar os recursos humanos, materiais, físicos, pedagógicos e financeiros”.

SILVA; PALMEIRA; SILVA

Gestor H - “Gestão pedagógica; gestão administrativa; gestão financeira; gestão de pessoas; gestão de comunicação; gestão de tempo e eficiência dos processos”.

Gestor I - “Dimensões político-institucional: leis, normas”.

Gestor J - “Gestão pedagógica; gestão administrativa; gestão financeira; gestão de pessoas; gestão de comunicação; gestão de tempo e eficiência dos processos”.

Notou-se que as respostas dos participantes são relevantes, uma vez que impulsionam as suas necessidades e as temáticas que eles pensam ser necessárias para quem está presente no cotidiano da escola. De modo geral, a escuta aos gestores escolares seria um possível caminho para a consolidação de uma formação continuada que dialogasse com a demanda escolar, repercutindo em uma ação com os envolvidos, em uma perspectiva horizontal. Esse direcionamento torna-se importante, pois “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” (Silva; Silva; Nascimento, 2022, p. 11).

Melo *et al.* (2020, p. 19) apontam que a formação para gestores escolares, muitas vezes, está distante do contexto no qual os gestores estão inseridos:

A título de comparação, Torres (2015), analisando o curso oferecido pela Secretaria de Educação do Rio de Janeiro, afirma que, de maneira quase unânime, os respondentes mostraram que as informações trabalhadas no curso possuíam um caráter superficial, carecendo de maior aprofundamento. As principais temáticas carentes de maior capacitação, foram a questão administrativa e a gestão de pessoas. De maneira geral, os diretores se mostraram pouco seguros para tomarem decisões e reclamaram o distanciamento entre a teoria veiculada e aprendida no curso, e a prática vivenciada na escola.

A partir das respostas pontuadas pelos gestores participantes, pode-se refletir a necessidade de escutá-los, enquanto dimensão dialógica, com a finalidade de estar atento às provocações dos que estão na organização da escola. As diferentes dimensões destacadas pelos gestores estão atreladas às suas vivências e às questões conflitantes que fazem reafirmar a necessidade de formação continuada. Assim, questões como tempo escolar, relações interpessoais, liderança, motivação, qualidade do ensino, aprendizagem da escola, normas, legislação, dimensões pedagógica, administrativa e financeira são inquietações que os gestores de Palmeira dos Índios destacaram como necessidade formativa.

A formação continuada dos gestores escolares, como salientam Silva, Silva e Nascimento (2022, p. 22), viabiliza “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 práticas 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”.

Por fim, buscando instigar a reflexão e ampliar a percepção do horizonte dos gestores escolares, solicitou-se que fizessem comentários acerca da responsabilidade de proporcionar a formação continuada, nos termos transcritos adiante: De quem seria a responsabilidade de proporcionar essa formação continuada? a) Secretaria Municipal de Educação; b) O próprio gestor escolar que deveria buscar o aperfeiçoamento; c) Ambas as partes. Como respostas, foram obtidas as seguintes:

Gestor A - “De ambas as partes. Por mais que a SEMEDE promova momentos de formação, alguns temas irão atender as nossas demandas e outros não. Como os desafios são diários e vez por outra possui uma complexidade que exige de nós gestores, estudo e atualização, compreendo que essa responsabilidade e diria até necessidade deve ser de ambas as partes mesmo”.

Gestor B - “Ambas as partes”.

Gestor C - “A SEMEDE oferece. Acredito que seja uma necessidade de gestor também. Tudo bem que eles fazem. Na necessidade, se eu tenho necessidade eu também tenho que buscar”.

Gestor D - “É interesse tanto da Secretaria de Educação quanto da própria pessoa. Acho que a secretaria tem condição de estar ofertando e até uma forma de buscar ter bons gestores nas escolas de município. Mas, não impede que individualmente eu também possa estar buscando esse conhecimento por conta própria”.

Gestor E - “Ambas as partes, cabendo ao gestor também sempre estar em busca de conhecimento”.

Gestor F - “De ambas as partes, tem que partir dos dois”.

Gestor G - “Acredito ser dos dois. Eu devo buscar meus conhecimentos também”.

Gestor H - “Da SEMEDE, mas nem por isso sai da nossa responsabilidade em buscar novos conhecimentos”.

Gestor I - “Da SEMEDE e também do próprio diretor escolar. Ambas as partes.”

Gestor J - “Da SEMEDE”.

A cultura da responsabilização, oriunda das reformas neoliberais, difundiu um processo de endividamento individual e coletivo, bem como a ênfase na meritocracia. Essas questões levam aos profissionais da educação, no caso da presente pesquisa os gestores, a destacarem com muita ênfase que é papel de cada um buscar conhecimentos, sendo eles mesmos os responsáveis por sua formação. Desse modo, cabe sinalizar a relevância do papel da Secretaria Municipal de Educação no processo de formação continuada, reverberando as ações propositivas de uma formação permanente e consolidada na práxis educacional.

A formação continuada para os profissionais da educação pública, incluindo os gestores escolares, é responsabilidade da rede da qual eles fazem parte, sendo necessária uma política de formação que apresente pressupostos políticos, culturais, sociais, acadêmicos e educacionais para

consolidar uma cultura que preza pela ação-reflexão-ação. Isso não significa que os próprios gestores não participem de cursos, busquem aproximar-se de espaços que possam contribuir com a sua percepção sobre a escola e os dilemas vivenciados. Para Melo et al. (2020, p. 16), a busca por “cursos de formação continuada de gestores escolares pode estar atrelada à necessidade de desenvolvimento da competência gestora”, uma vez que “a maioria dos estados brasileiros não cumpre as orientações do que preconiza o contido no artigo 64 da LDB 9.394/1996 acerca da formação de gestores escolares”.

Nesse sentido, Freire (1996) defende que é necessário ser um sujeito que intervém, não realizando adaptações, mas realizando mudanças que refletem na realidade. Dialogando com esta perspectiva, Sander (2009, p. 74), sinaliza que “o pensamento crítico, a participação coletiva, a postura dialógica e o compromisso democrático são elementos definidores do movimento antropossociopolítico contemporâneo”. Nesse cenário, a existência de cursos de formação continuada que contribuem com essa visão de educação e escola favorece para a consolidação da atuação do gestor escolar em uma perspectiva dialógica e humanitária.

Ademais, entende-se que cabe a Secretaria Municipal de Educação, a coordenação da dinâmica formativa dos gestores escolares, uma vez que é o órgão responsável pela promoção da educação de boa qualidade, incluindo a formação continuada dos gestores escolares. Logo, necessita-se contribuir com a formação de quem é responsável por executar as ações formativas, isso porque “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” (Silva; Silva; Nascimento, 2022, p. 21).

Desse modo, pensar a formação dos gestores escolares é vislumbrar um processo formativo, com diferentes momentos para a consolidação de reflexões e ações que possam estar sendo vivenciadas no chão da escola pelos agentes escolares. Nota-se, portanto, que a formação continuada dos gestores se tornou uma dimensão necessária para a concretização de políticas organizativas nas escolas, pautadas na escuta, na humanização e no diálogo constante entre os envolvidos.

Considerações finais

Por meio do objetivo central que norteou a pesquisa, dialogar sobre a formação do gestor escolar no município de Palmeira dos Índios, no estado de Alagoas, pode-se compreender a complexidade do processo formativo dos gestores escolares, bem como analisar os interesses que permeiam o campo

da educação, a partir de uma concepção de mundo e de sociedade que impacta diretamente nas formas de os profissionais da educação desenvolverem suas atividades.

Nessa perspectiva, nota-se que a Educação é permeada de tensões, conflitos e disputas nos âmbitos social e político, configurando-se como uma arena que transita movimentos diversos, os quais trazem seus interesses nas proposições políticas. No que se refere à formação continuada dos gestores escolares, cabe enfatizar que se torna uma ação necessária para a consolidação de uma estrutura educacional que dialogue com a realidade na qual a escola faz parte, dinamizando objetivos, processos e movimentos cotidianos.

A defesa que foi realizada no âmbito da pesquisa esteve centrada em uma perspectiva formativa que dialoga com a escola cidadã, que respeita as culturas, os anseios e a realidade local, tendo como ponto de partida o diálogo com as perspectivas dos envolvidos. Nessa lógica, a compreensão que prevaleceu foi a de que a formação continuada pode se configurar como o caminho para estabelecer bons resultados no âmbito escolar, no entanto, ela necessita ser ofertada de modo permanente pelas próprias redes de ensino.

Em relação à realidade do município de Palmeira do Índios, segundo os participantes da pesquisa, a formação continuada não condiz com a realidade dos gestores escolares, bem como não acontece a escuta aos profissionais para a consolidação das práticas formativas, estando na complexa seara educacional a verticalização de decisões que imprimem o que e como fazer as ações de cada contexto.

A configuração política das formações continuadas é outra problemática que foi apontada nos resultados da pesquisa como uma ação preocupante, uma vez que é necessário que a lógica formativa tenha como pressuposto basilar a realidade na qual as escolas estejam inseridas, assim como a rede municipal seja a responsável por uma política de formação para os profissionais da educação, consolidando-se a referência formativa para a organização local.

A política educacional que norteia as propostas formativas para os profissionais da educação na contemporaneidade é outra situação que merece reflexão, pois estas propostas estão centradas em uma lógica que centraliza as suas ações na perspectiva da escola mercadológica, configurando orientações para os profissionais da educação, inclusive os gestores escolares, que englobam produtividade, eficiência, eficácia, competição e prescrição curricular, norteando o fazer pedagógico e uma perspectiva pragmática e unilateral.

Nesse contexto, nota-se a influência dos setores empresariais na cultura pragmática e técnica de uma educação que busca resultados quantitativos, distanciando-se de uma concepção de educação que valoriza a dimensão político-social. As orientações para a formação dos profissionais da educação, por meio das políticas recentes, como a Resolução do Conselho Nacional de Educação n. 1, de 2 de julho de 2019, que trata das Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação inicial em nível superior; a Resolução do Conselho Nacional de Educação n. 2, de 20 de dezembro de 2019, que define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação inicial de professores para a Educação Básica e institui a BNC-Formação; a Resolução do Conselho Nacional de Educação n. 4, de 11 de maio de 2021, que evidencia a Base Nacional Comum de competências do Diretor Escolar, estão permeadas de configurações que dialogam com o setor empresarial.

As dinâmicas estabelecidas na cultura formativa são importantes caminhos para compreender os percursos políticos e sociais que estão sendo apresentadas à educação pública. Como já definidos e identificados, as orientações estão centradas na dimensão empresarial. No entanto, a defesa que se assume, em decorrência dos referenciais teóricos e políticos é a de que a escola seja vista e analisada como uma construção social, formada por pessoas que têm anseios, sonhos, perspectivas e, sobretudo, uma escola que tenha conexão com a comunidade e as pessoas que a formam.

Por fim, defende-se que a escola seja uma célula viva e dinâmica, dialogando com todos os que estão presentes, referenciando-se de uma cultura político-social, centrada na realidade local. Para tanto, faz-se necessária a existência de formação continuada para os profissionais da educação, de modo que esteja pautada por meio de reflexões crítico-pedagógica, culturais, sociais, políticas, valorizando o ato pedagógico como caminho para construções e transformações. A formação continuada dos gestores escolares, nessa perspectiva, pode ser uma referência para a existência desse modelo de escola e de sociedade. Eis, portanto, o desafio!

Referências

- AZEVEDO, J. C. Educação Pública: o desafio da qualidade. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 21, n. 60, p. 7-26, ago. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-40142007000200002>. Acesso em 9 mar. 2023.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 53. ed. – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2018.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, LDB. 9394/1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm . Acesso em: 05 dez. 2021.

BRASIL. **Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014.** Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF., 26 jun. 2014.

BRASIL. **Lei nº 2.461/2022, em 10 de maio de 2022** - Dispõe sobre a escolha, mediante eleição direta, de Diretores Gerais e Diretores Adjuntos das Escolas da Rede Municipal de Ensino de Palmeira dos Índios/AL e dá outras providências. Diário Oficial do Município, Palmeira dos Índios – AL, 10 de maio de 2022.

LÜCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Revista Em Aberto**, v. 17, n. 72, p. 11-33, fev./jun. 2000. Disponível em: <http://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/view/2634>. Acesso em 21 de mar. de 2023.

MACHADO, M. A. M. Desafios a serem enfrentados na capacitação de gestores escolares. **Revista Em Aberto**, Brasília, DF, v. 17, n. 72, p. 97-112, fev./jun. 2000. Disponível em: <http://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/view/2640>. Acesso em: 21 de mar. de 2023.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2018.

MELO, L. L. et al. Formação continuada de gestores escolares. *Conhecimento & Diversidade*, Niterói, v. 12, n. 28, p. 10 – 23, set./dez. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.18316/rcd.v12i28.6639>. Acesso em: 18 de dez. de 2024.

PALMEIRA DOS ÍNDIOS. **Lei municipal nº 2.038-GP**, de 23 de junho de 2015. Aprova o Plano Municipal de Educação de Palmeira dos Índios e dá outras providências. Diário Oficial do Município, Palmeira dos Índios – AL, 23 de junho de 2015.

SANDER, B. Gestão Educacional: concepções em disputa. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 69-80, jan./jun. 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.22420/rde.v3i4.102>. Acesso em: 7 de mar. de 2023.

SCHNECKENBERG, M. A relação entre política pública da reforma educacional e a gestão do cotidiano escolar. **Em Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 113-124, fev./jun. 2000. Disponível em: <http://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/view/2641>. Acesso em: 21 de mar. de 2023.

SILVA, G.; SILVA, A. V.; NASCIMENTO, F. S. 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>. Acesso em: 8 jan. de 2023.

SILVA, M. A. Pressões externas na educação básica: dissensos e gestão. **Revista Retratos da Escola**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 95-106, jan./jun. 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.22420/rde.v3i4.104>. Acesso em: 6 mar. de 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.



Os direitos de licenciamento utilizados pela revista Educação em Foco é a licença *Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International* (CC BY-NC-SA 4.0)

Recebido em: 23/05/2024
Aprovado em: 07/02/2025