

**Formação continuada de Gestores Escolares no Brasil:  
uma Revisão Sistemática da Literatura sobre Políticas e suas perspectivas**

*Continuing Education of School Managers in Brazil:  
a Systematic Review of the Literature on Policies and their Perspectives*

*Formación continua de administradores escolares en Brasil:  
una revisión sistemática de la literatura sobre políticas y sus perspectivas*

Soraia Gadelha Carolino<sup>1</sup>  
Instituto Universitário de Lisboa

Luís Manuel Antunes Capucha<sup>2</sup>  
Instituto Universitário de Lisboa

Francisco Herbert Lima Vasconcelos<sup>3</sup>  
Universidade Federal do Ceará

Mateus de Lima Brito<sup>4</sup>  
Universidade Federal do Ceará

**Resumo:** O Gestor Escolar contemporâneo atua em um contexto de democratização, inovação e realinhamento global da educação e lhe são constantemente exigidos novos conhecimentos e habilidades, o que requer uma ampla formação. O objetivo deste estudo é analisar trabalhos que discutem sobre a formação continuada do Gestor Escolar, identificando as lacunas na legislação e perspectivas sobre o futuro do tema. Para tanto, realizou-se uma Revisão Sistemática da Literatura, proposta por Kitchenham e Charters (2007), de natureza qualitativa e bibliográfica. Constatou-se que a formação deve ser ampla e diversificada. Verificou-se a necessidade de expansão das ações e políticas de formação, com previsão de grandes avanços no campo das tecnologias digitais e observaram-se lacunas legais relacionadas à temática.

**Palavras-chave:** Educação; Gestão Escolar; Formação Continuada.

**Abstract:** The contemporary School Manager operates in a context of democratization, innovation and global realignment of education and they are constantly required to acquire new knowledge and skills, which requires extensive training. The objective of this study is to analyze works that discuss the continuing education of the School Manager, identifying gaps

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Políticas de Administração e Gestão Escolar. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa, Portugal. E-mail: [soraiagadelha@gmail.com](mailto:soraiagadelha@gmail.com); Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1408737563258139>; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7235-1764>.

<sup>2</sup> Doutor em Sociologia. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa, Portugal. E-mail: [luiscapucha@iscte-iul.pt](mailto:luiscapucha@iscte-iul.pt); ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4173-9309>.

<sup>3</sup> Doutor em engenharia de telecomunicações. UFC - Universidade Federal do Ceará. Ceará, Brasil. E-mail: [herbert@ufc.br](mailto:herbert@ufc.br). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0512183585660835>; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4896-9024>.

<sup>4</sup> Mestrando em Tecnologia Educacional (PPGTE). UFC - Universidade Federal do Ceará. Ceará, Brasil. E-mail: [mateuslimabrito28@gmail.com](mailto:mateuslimabrito28@gmail.com). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9317262080853239>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5777-8134>.

in legislation and perspectives on the future of the subject. Therefore, a Systematic Literature Review was carried out, proposed by Kitchenham and Charters (2007), of a qualitative and bibliographical nature. It is evidenced that training should be broad and diversified. There was a need to expand actions and training policies, with the prediction of great advances in the field of digital technologies and legal gaps related to the theme were observed.

**Keywords:** Education; School Management; Continuing Training.

**Resumen:** El Director Escolar contemporáneo actúa en un contexto de democratización, innovación y realineamiento global de la educación y se le exige constantemente adquirir nuevos conocimientos y habilidades, lo que requiere una amplia formación. El objetivo de este estudio es analizar trabajos que discutan la formación continua de los Gestores Escolares, identificando lagunas en la legislación y perspectivas sobre el futuro del tema. Para ello, se llevó a cabo una Revisión Sistemática de la Literatura, propuesta por Kitchenham y Charters (2007), de carácter cualitativo y bibliográfico. Se constató que la formación debe ser amplia y diversificada. Se verificó la necesidad de ampliar las acciones y políticas de formación, con el pronóstico de grandes avances en el campo de las tecnologías digitales, y se observaron vacíos en la legislación que reglamenta el tema.

**Palabras clave:** Educación; Gestión Escolar; Formación Continua.

---

**Recebido em:** 15 de março de 2023

**Aceito em:** 16 de maio de 2023

---

## Introdução

O Gestor Escolar, profissional responsável por orquestrar todas as ações para o bom funcionamento do ambiente escolar, vem ao longo dos anos tendo seu perfil profissional modificado, em uma tendência de acréscimo de funções e modernização dos processos e concepções educativas. Trata-se de um aumento incessante de responsabilidades e tarefas que exigem conhecimento e habilidades específicas para o atendimento de suas demandas profissionais e que se agrava ainda mais com as demandas de liderança digital concebidas no período pós-pandêmico.

Neste contexto, a formação continuada, ampla e diversificada de gestores, que é reafirmada pelas políticas públicas nacionais como o Plano Nacional de Educação (PNE), que apoia ações para uma gestão democrática e descentralizada, emerge como o caminho eficaz para a aquisição de conhecimento por este profissional, que necessita de compreensão sobre diversos assuntos como: liderança, financiamento e gerenciamento fiscal, desenvolvimento da aprendizagem e processos administrativos, entre outros (BRASIL, 2014).

Partindo deste princípio, optou-se pela realização desta Revisão Sistemática da Literatura (RSL) que tem como objetivo investigar a formação continuada de Gestores Escolares de forma contextualizada, e visa contribuir para a discussão sobre a formação continuada do Gestor Escolar, analisando as publicações, identificando as lacunas na legislação e percebendo as perspectivas propostas sobre o futuro do tema.

O presente estudo justifica-se pela importância de se discutir a formação do Gestor Escolar enquanto elemento fundamental para a construção de novas práticas que possibilitem o bom andamento e qualidade das ações da educação, e ainda fomentar o debate sobre as políticas públicas e investimentos na área de Gestão Escolar.

Com base em Ribeiro (1978), Luck (2000), Rodrigues (2016) e Saraiva (2022) podemos afirmar que, para promover uma educação de qualidade, é necessária uma gestão especializada, com formação abrangente e demandada pelas vivências práticas de seus gestores. Sendo assim, cabe salientar ainda que recai sobre o Gestor Escolar a responsabilidade de gerir o contexto escolar respeitando o princípio da gestão democrática, orientada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) 9.394/96, necessitando ter conhecimento sobre recursos humanos e materiais, incentivando os processos, motivando a participação do grupo e constantemente reavaliando os resultados das ações (LUCK, 2001).

Quanto à estrutura dessa RSL, o presente artigo está organizado em quatro seções. A primeira é composta por esta introdução que contextualiza o trabalho. A segunda seção, contempla os procedimentos metodológicos por meio do objetivo, questões norteadoras, critérios de inclusão e exclusão, bem como o método utilizado na pesquisa. Na terceira, apresenta-se a descrição dos resultados alcançados a partir dos textos selecionados imbricados à discussão relacionada à teoria e por fim, na quarta seção, são apresentadas as conclusões do estudo.

### **Procedimentos metodológicos**

A presente pesquisa de natureza qualitativa e bibliográfica teve o intuito de selecionar e revisar estudos relevantes sobre a formação continuada dos Gestores Escolares brasileiros, ampliando assim as perspectivas sobre a temática.

Para tal, utilizou-se como método a RSL proposta por Kitchenham e Charters (2007), que permite identificar, analisar e interpretar um assunto de interesse comum, por meio da análise crítica das contribuições dos textos selecionados, sendo assim possível integrar e sintetizar evidências sobre as questões de partida propostas.

O estudo seguiu a sequência metodológica proposta por Kitchenham (2004), seguindo as etapas de planejamento, condução e relato. Na etapa de planejamento, foram definidos critérios de investigação, como as questões de partida, bases de busca de artigos científicos e *string* de busca. Em seguida, na condução da pesquisa, foram utilizadas técnicas de busca nas bases de artigos, como aplicação da *string* e filtragem por critério dos textos para seleção dos mesmos e posterior análise. Para a fase de relato, as informações foram submetidas em formato de artigo científico, para publicação e contribuição acadêmica sobre a formação dos Gestores Escolares no Brasil.

### Questões de Pesquisa

No intuito de obter-se resposta para o objetivo da pesquisa e seguindo o método da RSL, elegeram-se três questões de pesquisa com olhares específicos sobre o tema abaixo apresentadas:

Quadro 1 - Questões de Pesquisa

QP 1	Qual a relevância da formação continuada do Gestor Escolar para a execução de suas atividades?
QP 2	Como é tratada a formação do Gestor Escolar na legislação brasileira?
QP 3	Quais perspectivas são lançadas sobre a formação de Gestores Escolares?

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

### Estratégias de Busca

Com o intuito de selecionar textos relevantes sobre a temática em questão, a estratégia de busca utilizada iniciou-se por meio da seleção das bibliotecas digitais a serem utilizadas, sendo as mesmas selecionadas por sua relevância e reconhecimento da qualidade no meio acadêmico, apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Bibliotecas Digitais

Biblioteca	Endereço eletrônico
Periódicos Capes	<a href="https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/">https://www-periodicos-capes-gov-br.ezl.periodicos.capes.gov.br/</a>
Biblioteca do Conhecimento Online (B-on)	<a href="https://www.b-on.pt/">https://www.b-on.pt/</a>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Após a seleção das bibliotecas, pontua-se que cada base de dados contém regras e limitações próprias, sendo necessário observar estratégias diferenciadas para adequar a pesquisa.

O segundo passo tratou de definir uma *string* de busca alinhada ao objetivo e às questões da pesquisa. Para tal, selecionaram-se termos que representassem objetivamente o tema, sinônimos, e que, condicionados aos booleanos “or” e “and”, apresentassem textos que atendessem as necessidades da pesquisa.

Quadro 3 – *String* de busca

<b>Operadores</b>	“and” - “or”
<b>String de Busca</b>	Gestores Escolares
	Formação
	Formação Continuada

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Para além da *string* de busca, foram estabelecidos critérios delimitadores de inclusão, exclusão compreendendo tipo de assunto, período de publicação, tipo de recurso e disponibilidade. Neste caso, foram selecionados artigos completos publicados em revistas científicas e revisados pelos pares (especialistas da área). Optou-se ainda por textos escritos nos últimos treze anos e relacionados aos assuntos pré-definidos como: educação, gestão escolar e formação. Um último e importante critério de inclusão foi selecionar apenas textos integralmente disponibilizados on-line.

Quadro 4 – Critérios de Inclusão e Exclusão

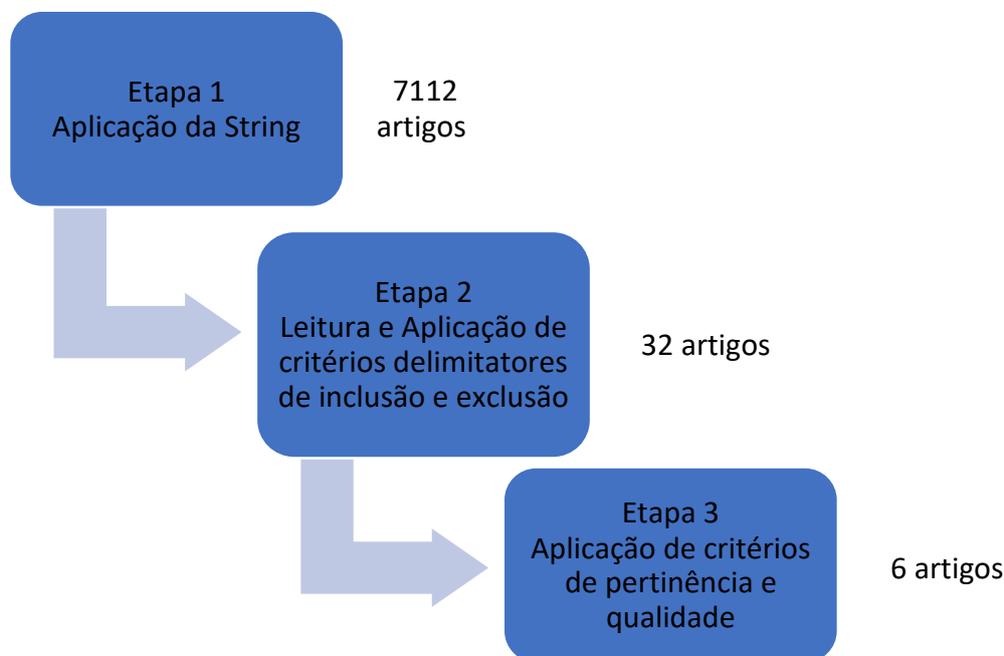
<b>Critérios de Inclusão</b>	<b>Critérios de Exclusão</b>
Trabalhos que incluam a <i>string</i> de busca.	Estudos que desviavam da temática pretendida.
Artigos completos publicados em revistas científicas ou periódicos.	Textos não disponibilizados on-line e na íntegra.
Trabalhos revisados pelos pares.	Trabalhos que não se enquadram na área profissional da educação básica.
Publicações datadas no recorte temporal de 2009 a 2022.	Trabalhos com cadastro equivocado quanto ao idioma, assunto ou repetidos.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

Após a aplicação inicial da *string* de busca, foram encontrados 7112 (sete mil, cento e doze) textos que se relacionavam com o tema, porém, após a aplicação dos critérios delimitadores da pesquisa, permaneceram em evidência 32 (trinta e dois) estudos, que foram delimitando-se nas bases de pesquisa ao ponto de serem selecionados 06 (seis) artigos que

atendiam a todos os critérios de qualidade e pertinência com a pesquisa, conforme apresentado na Figura 1:

Figura 1 – Etapas e número de artigos do sistema de seleção de textos da pesquisa



Fonte: Elaborada pelos autores, 2023.

Como forma de organizar e demonstrar os resultados da busca nas bases de dados, ao final de todo o processo, elaborou-se o Quadro 5 que apresenta os trabalhos selecionados para esta RSL:

Quadro 5: Identificação dos Textos selecionados.

ID*	Título	Autores	Ano
T1	A Formação Continuada para Gestores da Educação Básica e a demanda do cotidiano escolar: uma análise no âmbito das Políticas Públicas	Evally Solaine de Souza Rodrigues, Maria das Graças Fernandes de Amorim dos Reis, Maria Alice de Miranda Aranda	2016
T2	Curso de Especialização em Gestão Escolar: uma experiência brasileira de formação continuada de Diretores de Escola	Celso Conti, Emília Freitas de Lima	2015
T3	Formação de Gestores Escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro	Vitor Henrique Paro	2009
T4	A educação a distância na formação continuada de gestores para a incorporação de tecnologias na escola	Maria Elizabeth Bianconcini de Almeida	2009

T5	Liderança e gestão democrática na educação pública brasileira	Sofia Lerche Vieira Eloisa Maia Vidal,	2019
T6	Gestão na Escola Integrada: entre as novas demandas e as propostas de formação	Ana Maria Alves Saraiva	2022
ID: Identificação do texto.			

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

A partir de então, foi possível realizar uma análise crítica da qualidade para a escolha dos textos a serem utilizados, sendo privilegiados artigos com objetivos claros e pertinentes com o tema, com forte descrição do contexto e metodologia aplicada.

## Resultados e Discussões

Os seis textos selecionados tratam da temática “formação de Gestores Escolares”, porém aprofundam questões diferentes desta matéria, como assuntos relacionados às leis que as orientam, a prática do gestor e necessidade de aquisição de conhecimentos específicos, as tecnologias digitais e as lacunas das políticas públicas.

Discute-se ainda a relação de conceito entre administração geral e administração escolar, a criação de políticas públicas e a influência das demandas cotidianas sobre estas políticas, questiona-se a responsabilização das esferas do poder sobre as políticas de formação, debate-se a gestão democrática e a formação técnica especializada do gestor escolar e abordam-se métodos, como o uso das tecnologias como mediadoras da formação.

Esta diversidade de olhares, aqui apanhados, proporciona ao estudo uma visão ampla do contexto da função e formação do Gestor Escolar, com ricas contribuições que permitem entender a origem, os processos e as perspectivas futuras sobre as necessidades de formação deste profissional. Por isso, logo abaixo, analisaram-se as Questões Principais (QP) com o intuito de fazer um levantamento qualitativo dos textos selecionados, esclarecendo e demonstrando os dados relacionados a cada questionamento.

### **QP1 - Qual a relevância da formação continuada do Gestor Escolar para a execução de suas atividades?**

Respondendo ao primeiro questionamento deste estudo, tratando-se da relevância da formação continuada do Gestor Escolar para a execução de suas atividades, encontra-se em todos os textos pesquisados e de forma muito clara a concordância sobre a necessidade desta formação continuada, sendo esta necessidade justificada e esclarecida por diversos aspectos.

Observa-se que, na década de 70, a discussão sobre a necessidade de uma formação diversificada e especializada do gestor, e não somente pedagógica, sendo relacionada também ao conhecimento de administração, Ribeiro (1938, p.70, apud PARO, 2009, p.460) divaga sobre esta relação afirmando que:

Outra seria, entretanto, a realidade, se tivéssemos tido para dirigentes uma formação à altura da que temos para os mestres. Até agora tem-se admitido que o melhor professor possa e deva ser o diretor dum estabelecimento, quando, na verdade, pode-se perfeitamente possuir todos os requisitos para um bom professor, sem possuir os necessários para administrador. Só com uma preparação especial é que se chegaria a verificar se de fato há conveniência na transposição de um cargo para outro.

Na pesquisa, os textos T1, T2 e T4 afirmam que a formação continuada é especificamente citada com uma fundamentação teórica que reafirma a necessidade de uma ampla formação do Gestor Escolar. Esta formação subtende um gestor que está inserido em um meio de busca constante de qualidade da educação, que ultrapassa a gestão da escola meramente administrativa, mas que necessita de formação humana, filosófica e política para o trabalho com a comunidade escolar.

Os referidos autores concordam assim com o pensamento de Luck (2000) que apresenta o trabalho do gestor escolar como abrangente, necessitando o conhecimento sobre recursos humanos e materiais, fomentado os processos, motivando a participação do grupo e constantemente reavaliando o resultado das ações.

Outro aspecto abordado pelos estudos T1, T2 e T6 resgata a discussão sobre a responsabilização da escola em formar um cidadão moderno e ideal, e para tanto, o T1 afirma ser necessário um maior investimento na formação de gestores educacionais e maior investigação acadêmica sobre o tema, reafirmando assim, conforme as ideias encontradas em T1 e T6, a necessidade de uma formação contínua, diversificada e de qualidade.

Nesse sentido, T2 aponta que, para prover a autonomia das escolas, é necessária uma gestão especializada, com formação e capacidade de gerir as decisões, ações e avaliação do cenário para uma maior qualidade das ações desenvolvidas na escola. Neste contexto de formação para a qualidade, segundo T1, inserem-se as formações continuadas, em especial, o curso de especialização em gestão escolar da Escola de Gestores do MEC.

Os estudos encontrados em T1, T3 e T5 sugerem ainda ser necessária uma especialização e atualização do saber do gestor escolar para de fato se pensar na autonomia da escola e atender ao princípio da gestão democrática, podemos mensurar as habilidades financeiras, fiscais, legais e de logística que envolvem estas atividades. Percebe-se sempre uma tendência de confirmação da responsabilização do Gestor Escolar por atividades em áreas que

não são abrangidas na formação inicial deste profissional e que demonstram a necessidade da formação. Cury e Portela (2012) reforçam esta questão afirmando não bastar o esforço dos gestores e, sim, mostram que é necessário haver uma formação específica para tal.

Nessa área não basta boa vontade, metas adequadas sem domínio do *opus operandi* dos recursos. Que faculdade de pedagogia ou licenciatura contém em seus currículos conhecimentos de orçamentação pública? (CURY; PORTELA, 2012, p. 12).

Diante disso, a formação continuada de Gestores Escolares é, portanto, reafirmada como elemento de grande relevância para a aquisição das habilidades necessárias à investidura do cargo em questão. Segundo Vidal e Vieira (2019), esta formação passa a ser objeto de interesse, além do poder público, de instituições não governamentais que desde o início dos anos 2000 criam projetos e desenvolvem iniciativas junto às redes públicas estaduais e municipais no sentido de capacitar, em serviço, Gestores Escolares em princípios de gestão empresarial, no qual a utilização de técnicas de liderança e, mais recentemente *coaching*, se fazem presentes.

## **QP2 - Como é tratada a formação do Gestor Escolar na legislação brasileira?**

Entretanto, reafirmada a relevância da formação continuada para os gestores escolares, passamos ao segundo questionamento deste trabalho.

A questão da legalidade e a formação do Gestor Escolar é comentada diretamente em T1, T2, T4, T5 e T6. Os autores pontuam a definição da formação inicial necessária ao Gestor Escolar, primeiramente discutindo a responsabilidade da Constituição Federal de 1988 (Art. 206, inciso VI), ao tratar assuntos relativos à gestão democrática e, mais especificamente, a LDB 9.394/96 (Art. 61, incisos II e III), ao determinar que “a gestão escolar é uma função do magistério, podendo ser exercida por professores que atuam na Educação Básica e especialistas em educação” (SARAIVA, 2022, p. 6).

O estudo apresentado em T1 alerta para o fato de que, apesar da formação mínima do gestor ser definida em lei, a formação continuada não é citada na legislação, havendo lacunas e omissão sobre este tema. Verifica-se que a Constituição de 1988 e a LDB 9.394/96 não abordam especificamente as ações de formação continuada, detendo-se apenas às exigências de formação pedagógica mínima para a investidura no cargo de Gestor Escolar.

Apesar dos documentos oficiais Constituição Federal de 1988 e da LDB 9.394/96 não tratarem da temática “formação continuada dos profissionais” especificamente, outros

documentos e políticas públicas encarregam-se de contemplar esta omissão como o PNE (2014) que cita uma política nacional de formação:

O PNE de 2014 (Lei nº 13.005/2014) que prevê, em suas metas 15 a 18, uma série de estratégias voltadas à formação e valorização docentes, tais como a formulação de uma política nacional de formação dos profissionais da educação; reforma curricular dos cursos de graduação, além de estratégias para alcance das metas para formação continuada em nível de especialização lato e *stricto-sensu* (CURY; PORTELA, 2012, p. 5).

Fundamentadas pela Constituição Federal de 1988 e pela LDB 9.394/96, políticas públicas, também oficiais, são traçadas e a gestão democrática motivou diversas políticas e programas de formação de gestores como o Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (Progestão) e o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública (PNEGEB) que mostram a relevância da temática, segundo Vidal, “as maiores iniciativas de formação de gestores educacionais e escolares nas duas primeiras décadas de vigência da LDB” (VIDAL, 2019, p. 17).

Cabe pontuar, segundo T5, que esta priorização do texto constitucional finda por secundarizar outros temas, como por exemplo a liderança, focando as iniciativas acerca da gestão administrativa. Observam-se, segunda as autoras, “lacunas em relação a conteúdos de liderança em processos formativos” (VIEIRA, 2019, p. 22).

Outras ações também fortaleceram a nível de políticas públicas os incentivos à formação de educadores e gestores. T2 pontua, que, o ano de 2004 foi um período decisivo para uma readequação da educação no Brasil, com a criação do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e seu plano de metas. Segundo o texto:

“sua viabilização se daria pelo Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação – PMCTPE (Brasil, 2007), a ser implementado pelo Plano de Ações Articuladas PAR (Brasil, 2009), dividido em quatro áreas: gestão educacional, formação de professores e de profissionais de serviços e apoio escolar, práticas pedagógicas e avaliação e infraestrutura e recursos pedagógicos. Todas essas ações serviriam para que a União, os Estados, o Distrito Federal e os municípios, em regime de colaboração, direcionassem seus esforços para a melhoria da educação de maneira mais ordenada.” (CONTI, 2015, p. 47).

Os programas e iniciativas convergiam para uma gestão especializada, com formação para gerir as decisões, ações e avaliação do cenário para o melhor andamento da escola. Neste cenário, no qual Rodrigues (2016) dedica-se à formação de gestores escolares em âmbito federal, o mesmo afirma que o único programa específico de formação continuada para gestores, à época localizado, foi o PNEGEB. Este programa iniciou-se em 2005 com um projeto piloto federal e expandiu-se por todo o país sendo objeto de investigação, dividindo

opiniões e sendo alvo de críticas como as de Gomes et al. (2009), que relataram não ser possível atingir todos os objetivos do programa por conta de sua estruturação.

### **QP3 – Quais perspectivas são lançadas sobre a formação de Gestores Escolares?**

Muitas são as questões levantadas pelos autores. O T5 levanta questionamentos sobre a escolha e priorização das temáticas pelas políticas públicas, sugerindo que o poder público fomenta um debate conservador, orientado para que sejam promovidas as determinações que constam nos textos oficiais da legislação, negligenciando, por vezes, outros importantes temas.

Para além das políticas públicas, há de se referenciar às demandas priorizadas para o currículo das formações de gestores escolares e os estudos apontam fortemente para as necessidades técnicas de áreas do conhecimento diferentes das estudadas pelos gestores escolares. Ao refletir sobre o currículo e rumos da formação continuada de Gestores Escolares, em T6, Saraiva (2022, p. 8) reflete que esta “aponta para uma aproximação com as características esperadas para o gestor no modelo gerencialista. As propostas atendem muito mais as demandas dos sistemas do que a necessidade das escolas”.

Sobre as necessidades da escola e consequentes saberes dos profissionais da educação, inclui-se a inovação, um saber voltado para a realidade em que os alunos estão imersos e que não pode ser negada. O uso de sites de inteligência artificial tem feito parte do dia a dia dos jovens por meio de aplicativos e games que despertam o interesse, mostram um mundo de informação e possibilidades, sendo preciso que a escola se modernize e não se transforme em um ambiente arcaico e desinteressante.

Apesar do discurso de democratização da escola e participação da comunidade escolar nas decisões, T6 reflete que este modelo gerencialista, com atividades financeiras, e de gerenciamento de pessoal submete o gestor escolar a um trabalho meramente burocrático, sem espaço para as interações, sendo este o elemento central das decisões e afastado da perspectiva humanista e democrática.

Quanto aos programas voltados para as políticas de descentralização e democratização da Escola no País, Dourado (2007, p. 929) destaca que:

Na área de gestão escolar, muitos programas foram implantados, objetivando contribuir para o processo de democratização da escola. No campo da gestão, três programas traduzem esse movimento ambíguo: O PDE, PDDE e o Programa Nacional de Fortalecimento de Conselhos Escolares.

Outra reflexão trazida pelo T2 aponta para as dificuldades na continuidade das ações formativas, como por exemplo: por ações políticas, troca de gestores de seus postos de

trabalho, resistência pessoal por falta de familiarização com a tecnologia ou pela troca de cultura organizacional dentre outros. Sobre uma perspectiva nacional, cabe pontuar que um movimento de descontinuidade das ações e políticas educativas prejudica o desenvolvimento nesta área, segundo Dourado (2007, p. 925):

A constituição e a trajetória histórica das políticas educacionais no Brasil, em especial os processos de organização e gestão da educação básica nacional, têm sido marcadas hegemonicamente pela lógica da descontinuidade, por carência de planejamento de longo prazo que evidenciasse políticas de Estado em detrimento de políticas conjunturais de governo.

Contudo, sobre as formações, no estudo T2, é apontado que os cursistas que concluíram as formações, especificamente a especialização em Gestão Escolar do Programa Federal Escola de Gestores, afirmaram grande aproveitamento e satisfação com os conteúdos, principalmente quanto a implementação de uma cultura de inovação e intervenções capazes de fomentar mudanças, sentindo-se capazes de realizar ações transformadoras.

A ampliação e inovação constante da formação continuada de Gestores Escolares é um consenso entre os autores de todos os seis textos analisados, sendo afirmada a necessidade de conhecimento e apropriação de novas habilidades para a realização de práticas eficientes na educação. Nesta perspectiva de ampliação, T4 investiga as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) como ferramenta na formação dos gestores e conclui que a aplicação da educação à distância através das TIC viabiliza a integração entre as dimensões virtuais e práticas, viabiliza ainda a relação entre os pares, sem prejuízo temporal ou espacial, pelo contrário, mantêm-se em seu próprio contexto profissional e sendo possível a reflexão, ação, teorização e transformação das práticas.

A formação por meio de ambientes virtuais é consolidada no Brasil através de programas oficiais do Governo e implementado pelas Universidades Federais em todo o território nacional, como no caso do Programa Escola de Gestores da Educação Básica. Esta formação mostra-se uma alternativa viável e legal para a formação continuada e em serviço dos gestores, podendo ocorrer de forma atemporal em alguns momentos e facilitando a participação dos mesmos, não havendo prejuízo de conteúdos, interação ou participação.

Um programa de formação a distância deve observar parâmetros de qualidade no processo de ensino e aprendizagem mediado pelas TDIC a fim de possibilitar a interação dos estudantes com tutores qualificados para a mediação pedagógica na sala de aula online (FRANCO; CARMO, 2020, p. 12).

Como uma última contribuição, Paro (2009) amplia a discussão e sugere uma gestão da escola que não seja guiada por um único gestor, e sim, a possibilidade de um colegiado, o que

sugere a necessidade de uma formação em administração ampliada para muitos profissionais da escola. Assim, defende uma formação inicial que contemple aspectos da administração e gerenciamento, sendo mesclado com o conhecimento pedagógico, entre reflexões e alternância do pensamento político, pedagógico e administrativo.

## Conclusão

Após a análise, observa-se que a formação continuada de Gestores Escolares é, na pesquisa, tratada sob diferentes prismas, mas que todos os pontos de vista convergem para a necessidade do aperfeiçoamento profissional, visto o rápido acúmulo de atribuições deste profissional que é responsabilizado pelos resultados e ações da escola e considerado o elemento central para o funcionamento da mesma.

Deduz-se, portanto, que a formação continuada dos Gestores Escolares deve contemplar e ultrapassar o conhecimento pedagógico, alcançando questões específicas à função que forneçam subsídios para que o profissional possa gerir as decisões, ações e avaliação do cenário para o melhor andamento da escola. Esta formação, de cunho inovador, deve ser balizada pela prática profissional e alcançar aspectos de liderança, gerenciamento financeiro e processos administrativos entre outros.

Constatou-se que, apesar da formação mínima exigida para a investidura do cargo de Gestor Escolar constar na legislação brasileira, tanto na Constituição Federal de 1988 como na LDB 9.394/96, os referidos documentos são omissos quanto à continuidade das formações.

Esta lacuna legal sobre as formações continuadas, no entanto, não foi impedimento para a implementação de políticas públicas que contemplassem o investimento e a criação de programas de capacitação dos gestores, havendo grandes iniciativas de alcance nacional como o PROGESTÃO, que é um programa de capacitação, na modalidade on-line, que buscava formar gestores escolares nas áreas administrativa, financeira, pedagógica e comunitária do trabalho escolar, e o PNEGEB.

Verificou-se, também, que são otimistas as perspectivas de avanço das formações para os Gestores Escolares vista a necessidade e o sucesso das experiências até então vivenciadas. Para tal, uma das grandes promessas é a educação mediada pelas TDIC que oportunizam e otimizam o acesso à informação, viabilizando ainda a relação entre os pares, sem prejuízo temporal ou espacial, mantendo ainda o contexto profissional.

Como perspectiva de pesquisas posteriores, sugerimos uma maior e específica investigação acadêmica sobre o tema, pois percebe-se uma convergência de opiniões sobre a

importância e necessidade de uma formação ampla, mas, uma abordagem generalista, permitindo uma lacuna em termos de orientação objetiva para temas de gestão específicos.

Portanto, pensar uma formação complexa, continuada e que ofereça suporte ao Gestor Escolar é um caminho inquestionável, porém há se de pensar nos limites éticos e de sobrecarga de trabalho deste profissional, que poderia aprofundar suas habilidades interpessoais, mediadoras, criativas e fazeres voltados para o sucesso escolar propriamente dito.

Sendo assim, faz-se necessário uma mobilização científica que fundamente e motive políticas públicas de fomento e investimento na formação do profissional em educação, que reafirme a necessidade de especialização do profissional Gestor Escolar, uma formação contínua, diversificada e de qualidade.

## Referências

ALMEIDA, M. E. B. A educação a distância na formação continuada de gestores para a incorporação de tecnologias na escola. *ETD - Educação Temática Digital*. n. 2, p. 186-202, v. 10. 2009. Disponível em:

[https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/7184/ssoar-etd-2009-2almeida\\_educacao\\_a\\_distancia\\_na.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-etd-2009-2-almeida-a\\_educacao\\_a\\_distancia\\_na.pdf](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/7184/ssoar-etd-2009-2almeida_educacao_a_distancia_na.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-etd-2009-2-almeida-a_educacao_a_distancia_na.pdf). Acesso em: 10 mar. 2023.

DOI: <https://doi.org/10.20396/etd.v10i2.985>.

BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. 496 p. Disponível em:

[https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf). Acesso em: 30 mar. 2023.

BRASIL, *Plano Nacional de Educação*. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Disponível em: <http://pne.mec.gov.br/>. Acesso em 04 de mai. de 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Dispõe sobre a *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 27 fev. 2023.

CONTI, C.; LIMA E. F. Curso de Especialização em Gestão Escolar: uma experiência brasileira de Formação Continuada de Diretores de Escola. *Revista Iberoamericana de Educación*, n. 5, v.69, 2015. Disponível em: <https://rieoei.org/RIE/article/view/97>. Acesso em 10 abr. 2023. DOI: <https://doi.org/10.35362/rie69097>.

CURY, J.; PORTELA, R. Política Educacional Brasileira em Perspectiva / Brazilian Educational Policies in Perspective. *Revista Educação e Políticas em Debate*, [S. l.], v. 1, n. 1, 2012. Disponível em:

<https://seer.ufu.br/index.php/revistaeducaopoliticas/article/view/17361>. Acesso em: 10 abr. 2023. DOI: <https://doi.org/10.14393/REPOD-v1n1a2012-17361>.

DOURADO, L.F. Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e perspectivas. *Educ. Soc.*, Campinas. v. 2. p. 921-946, 2007. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br/>. Acesso em 01 abr. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/s0101-73302007000300014>.

FRANCO, A. P.; CARMO, R. O. S. Tutoria online: desafios da docência em tempos e espaços digitais / Online tutoring: challenges of the teaching in digital times and spaces. *Revista Educação e Políticas em Debate*, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 107-120, 2020. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/revistaeducaopoliticas/article/view/54803>. Acesso em: 28 fev. 2023. DOI: <https://doi.org/10.14393/REPOD-v9n1a2020-54803>.

GOMES, A.; Santos, A. L. F.; Melo, D. B. L. Escola de Gestores: política de formação em gestão escolar. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*. Goiânia/GO, v. 25, n. 2, mai./ago, p. 263-281, 2009. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/19496>. Acesso em: 03 mar. 2023. DOI: <https://doi.org/10.21573/vol25n22009.19496>.

KITCHENHAM, B. *Procedures for performing systematic reviews*. Keele, UK, Keele University, v. 33, p. 1-26, 2004. Disponível em: <https://www.inf.ufsc.br/~aldo.vw/kitchenham.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2023.

KITCHENHAM, B.; CHARTERS, S. *Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering*. Technical Report EBSE 2007-001, Keele University and Durham University Joint Report, 2007.

LUCK, H. A. *Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar*. 5 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001. p. 13-27.

LUCK, H. *Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações Quanto à Formação de Seus Gestores*. Em Aberto, Brasília/DF, v. 17, n. 72, fev./jun., p. 11-33, 2000. ISSN: 2176-6673. Disponível em: <http://rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/emaberto/article/view/2634>. Acesso em: 20 mar 2023. DOI: <https://doi.org/10.24109/2176-6673.emaberto.17i72.2116>.

PARO H. P. Formação De Gestores Escolares: A Atualidade De José Querino Ribeiro. *School Administrators Training: José Querino Ribeiro's Topicality. Educação & Sociedade* v. 30, n. 107, p. 453-67, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/xXw4538gBYmHNkQn6q98mYM/?lang=pt>. Acesso em: 14 abr. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302009000200008>.

RIBEIRO, J.Q. *Ensaio de uma teoria de administração escolar*. Ed. Revista anot. e ampliada por João Gualberto de Carvalho Meneses. São Paulo: Saraiva, 1978.

RIBEIRO, J.Q. *Fayolismo na administração das escolas públicas*. São Paulo: Linotecnica, 1938.

RODRIGUES, E. S. de S.; Reis, M. das G. F. de A. dos; Aranda, M. A. de M. A formação continuada para gestores da educação básica e a demanda do cotidiano escolar: uma análise no âmbito das políticas públicas. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, Araraquara, v. 20, n. 03, p. 444-462, 2016. ISSN: 1519-9029. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/9722>. Acesso em: 15 abr. 2023. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v20.n3.9722>.

SARAIVA A. M. A. Gestão na Escola Integrada: entre as novas demandas e as propostas de formação. *Acta Scientiarum. Education*, v. 44, e55784, 2022. ISSN: 2178-520. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3033/303371539030/html/>. Acesso em: 20 mar. 2023. DOI: <https://doi.org/10.4025/actascieduc.v44i1.55784>.

VIDAL, E. M.; VIEIRA, S. L. Perfil e Formação de Gestores Escolares no Brasil. *Dialogia*, 0(19). 2014. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/dialogia/article/view/4984>. Acesso em: 20 mar. 2023. DOI: <https://doi.org/10.5585/dialogian19.4984>.

VIEIRA, S. L.; VIDAL, E. M. (n.d.). *Liderança e gestão democrática na educação pública brasileira. Democratic leadership and management in Brazilian public education. Liderazgo y gestión democrática en la educación pública brasileña*. v. 13, p. 11–25, 2019. Disponível em: [http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1982-71992019000100011](http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1982-71992019000100011). Acesso em: 20 mar. 2023. DOI: <https://doi.org/10.14244/198271993175>.