

## GESTÃO ESCOLAR E FORMAÇÃO CONTINUADA DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO

### SCHOOL MANAGEMENT AND CONTINUING EDUCATION FOR EDUCATION PROFESSIONALS

### GESTIÓN ESCOLAR Y FORMACIÓN CONTINUA DE LOS PROFESIONALES DE LA EDUCACIÓN

 10.56238/sevenVIIImulti2026-091

**ErasmO de Souza**

Mestrando Profissional em Formação de Gestores Educacionais  
Instituição: Universidade Cidade de São Paulo (UNICID)  
E-mail: [erasmoverissimo13@gmail.com](mailto:erasmoverissimo13@gmail.com)

#### RESUMO

Este artigo tem como objetivo discutir a relação entre a gestão escolar e os processos de formação continuada dos profissionais da educação, refletindo sobre o papel da equipe gestora no incentivo ao desenvolvimento docente. A formação continuada é vista como elemento essencial para a qualidade do ensino, pois contribui para a atualização pedagógica e o aprimoramento das práticas educativas. A metodologia adotada foi a pesquisa bibliográfica, com base em autores que abordam a gestão educacional, políticas públicas e o desenvolvimento profissional de professores. A análise aponta que a atuação do gestor escolar é determinante para a efetivação de ações formativas, especialmente quando há diálogo entre as necessidades da escola e os programas de formação disponíveis. Conclui-se que uma gestão comprometida com a valorização dos educadores e com o planejamento pedagógico coletivo favorece a construção de ambientes escolares mais democráticos e formativos, impactando diretamente a aprendizagem dos alunos.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Formação Continuada. Prática Docente. Desenvolvimento Profissional.

#### ABSTRACT

This article aims to discuss the relationship between school management and the continuing education processes of education professionals, reflecting on the role of the management team in encouraging teacher development. Continuing education is seen as an essential element for the quality of teaching, as it contributes to pedagogical updating and the improvement of educational practices. The adopted methodology was bibliographic research, based on authors who address educational management, public policies, and the professional development of teachers. The analysis points out that the school manager's performance is decisive for the effectiveness of training actions, especially when there is dialogue between the school's needs and available training programs. It is concluded that management committed to the valorization of educators and collective pedagogical planning favors the construction of more democratic and formative school environments, directly impacting student learning.



**Keywords:** School Management. Continuing Education. Teaching Practice. Professional Development.

## **RESUMEN**

Este artículo tiene como objetivo discutir la relación entre la gestión escolar y los procesos de formación continua de los profesionales de la educación, reflexionando sobre el papel del equipo directivo en el fomento del desarrollo docente. La formación continua se ve como un elemento esencial para la calidad de la enseñanza, ya que contribuye a la actualización pedagógica y al perfeccionamiento de las prácticas educativas. La metodología adoptada fue la investigación bibliográfica, basada en autores que abordan la gestión educacional, políticas públicas y el desarrollo profesional de los docentes. El análisis apunta que la actuación del gestor escolar es determinante para la efectividad de acciones formativas, especialmente cuando hay diálogo entre las necesidades de la escuela y los programas de formación disponibles. Se concluye que una gestión comprometida con la valorización de los educadores y con la planificación pedagógica colectiva favorece la construcción de ambientes escolares más democráticos y formativos, impactando directamente el aprendizaje de los alumnos.

**Palabras clave:** Gestión Escolar. Formación Continua. Práctica Docente. Desarrollo Profesional.

## 1 INTRODUÇÃO

A formação continuada dos profissionais da educação é uma condição essencial para garantir a qualidade do ensino e o desenvolvimento de práticas pedagógicas eficazes. No cenário atual, em que a educação enfrenta desafios cada vez mais complexos, a gestão escolar tem assumido um papel estratégico na promoção de ações formativas que atendam às necessidades dos docentes e da comunidade escolar. A articulação entre gestão e formação não é apenas uma exigência legal ou institucional, mas uma prática que contribui para o fortalecimento da escola como espaço de aprendizagem colaborativa e inovação pedagógica.

De acordo com Oliveira (2018), a formação continuada é um processo dinâmico, que deve ser incorporado ao cotidiano escolar, com a mediação ativa dos gestores. Nesse sentido, é fundamental compreender como as lideranças escolares podem favorecer uma cultura formativa, incentivando a reflexão sobre a prática docente, a atualização pedagógica e a construção coletiva de saberes. Ainda segundo o mesmo autor, a formação deixa de ser um evento pontual para se tornar parte integrante do projeto político-pedagógico.

Este artigo tem como objetivo analisar, por meio de revisão de literatura, a interface entre a gestão escolar e os processos de formação continuada, com ênfase nas contribuições da liderança pedagógica para o desenvolvimento profissional dos docentes. A metodologia adotada consiste em levantamento e análise de obras e artigos publicados entre 2015 e 2025, de autores que abordam os temas de gestão educacional, formação docente e políticas públicas voltadas à educação básica.

A delimitação deste estudo está centrada no contexto da educação básica pública brasileira, com foco nas práticas de formação continuada promovidas no ambiente escolar, especialmente em escolas de ensino fundamental. Pretende-se compreender de que forma a atuação da equipe gestora pode influenciar positivamente os processos formativos e contribuir para uma prática pedagógica mais reflexiva, contextualizada e transformadora.

Além disso, é necessário considerar que a eficácia da formação continuada está diretamente relacionada ao contexto em que ela ocorre. Como afirmam Formosinho e Machado (2018), a formação situada, desenvolvida dentro da própria escola, tende a ser mais significativa por estar articulada às demandas reais do cotidiano escolar. Nesse cenário, o gestor atua não apenas como administrador, mas como líder pedagógico, capaz de mobilizar a equipe docente, promover espaços de reflexão e garantir que as ações formativas dialoguem com os desafios concretos enfrentados pela escola.

Outro ponto importante é o alinhamento da formação com o Projeto Político-Pedagógico (PPP) da instituição. Segundo Lück (2019), quando a formação continuada é planejada com base nas metas e valores do PPP, ela fortalece a identidade institucional e contribui para o desenvolvimento coletivo. Isso exige do gestor sensibilidade para ouvir os professores, diagnosticar necessidades formativas e buscar estratégias que promovam o aprendizado contínuo, em um processo colaborativo.

Ademais, as políticas públicas desempenham papel decisivo no incentivo (ou não) à formação docente. Embora programas como o Pacto Nacional pela Alfabetização na Idade Certa (PNAIC) e a Política Nacional de Formação de Professores tenham buscado ampliar o acesso à formação, ainda existem lacunas na implementação, especialmente nas redes públicas municipais. Como destacam Gatti e Barreto (2021), a ausência de continuidade e avaliação efetiva dessas políticas compromete seus impactos a longo prazo, especialmente em contextos marcados por desigualdades sociais e estruturais.

A escola precisa constituir-se em um espaço de formação contínua, no qual a aprendizagem dos professores seja planejada e intencional, ocorrendo em interação com os demais profissionais e com as práticas do cotidiano educacional. (GATTI; BARRETO, 2021, p. 18)

Portanto, estudar a relação entre gestão escolar e formação continuada permite compreender como a escola pode se tornar um espaço de aprendizagem permanente não apenas para os alunos, mas também para os educadores. Essa reflexão é indispensável para o fortalecimento das práticas pedagógicas e para a construção de uma escola mais democrática, comprometida com o desenvolvimento profissional e humano de todos os seus atores.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A GESTÃO ESCOLAR COMO ESPAÇO DE LIDERANÇA PEDAGÓGICA**

A gestão escolar contemporânea ultrapassa a função administrativa e se consolida como liderança pedagógica comprometida com os processos formativos e com o aprendizado significativo dos alunos. Para Lück (2019), o gestor escolar é um articulador de ações que envolvem o coletivo, promove o trabalho em equipe e conduz a escola com foco na melhoria da qualidade do ensino.

Esse papel exige que o gestor esteja atento não apenas aos aspectos burocráticos, mas principalmente à dimensão humana e formativa da escola. Segundo Libâneo (2020), a gestão democrática pressupõe a participação efetiva dos professores nas decisões pedagógicas e valoriza a formação docente como eixo estruturante da prática educacional.

Assim, o gestor atua como mediador entre as políticas educacionais e as necessidades reais da escola, construindo pontes entre o que se propõe nos documentos oficiais e o que se pratica nas salas de aula. A sua atuação influencia diretamente o clima institucional, a motivação da equipe e o engajamento dos docentes em processos de formação contínua.

Nesse contexto, o gestor escolar precisa assumir uma postura reflexiva e propositiva, capaz de interpretar as diretrizes educacionais à luz das necessidades específicas da comunidade escolar. Como afirmam Franco e Nóvoa (2018), a liderança pedagógica não se limita à coordenação de tarefas, mas envolve a construção de sentidos, a valorização da experiência docente e o incentivo ao desenvolvimento profissional contínuo.

Além disso, a liderança eficaz está profundamente vinculada à criação de uma cultura organizacional que favoreça a colaboração e o compartilhamento de saberes. De acordo com Tardif (2015), os saberes docentes são construídos na prática e se tornam mais sólidos quando compartilhados em contextos coletivos de formação. Isso significa que o gestor tem a responsabilidade de fomentar espaços de diálogo, escuta ativa e produção conjunta de conhecimento entre os professores.

Outro elemento importante é a coerência entre discurso e prática na atuação gestora. É comum que as escolas possuam projetos pedagógicos com propostas inovadoras, mas que, na prática, não sejam efetivamente executados por falta de apoio, formação ou incentivo. Como destaca “Paro” (2017), a gestão escolar precisa estar comprometida com a realização concreta dos objetivos pedagógicos, o que requer acompanhamento sistemático, avaliação participativa e investimento na formação dos profissionais da educação.

Portanto, o fortalecimento da liderança pedagógica depende de uma postura ética, democrática e engajada por parte do gestor, que compreende a formação continuada como instrumento de transformação institucional. É nesse movimento que a escola se configura como um espaço vivo de aprendizagem e desenvolvimento, tanto para alunos quanto para professores.

## 2.2 FORMAÇÃO CONTINUADA: CONCEPÇÕES E PRÁTICAS

A formação continuada é entendida como um processo permanente e contextualizado, que deve considerar as demandas reais da escola e os saberes construídos na experiência docente. Para Imbernón (2016), formar-se continuamente é parte da profissionalização do professor e deve estar ligada à sua prática e ao seu contexto.

No Brasil, diversos programas buscaram institucionalizar a formação continuada, como o PNAIC e a Política Nacional de Formação dos Profissionais da Educação. No entanto, Gatti e Barreto (2021) destacam que essas ações, embora relevantes, enfrentam dificuldades de continuidade, financiamento e avaliação de impacto nas redes públicas.

Além disso, a formação muitas vezes é imposta de forma verticalizada, desconsiderando as reais necessidades dos professores. Nóvoa (2017) defende que é preciso romper com o modelo de formação prescritiva e avançar para práticas colaborativas e autônomas, em que os professores se reconheçam como protagonistas de seu próprio desenvolvimento.

Dessa forma, é fundamental que os processos de formação continuada estejam alinhados ao cotidiano escolar e se desenvolvam por meio de estratégias que valorizem a escuta, a troca de experiências e a reflexão crítica sobre a prática pedagógica. Para Lima e Lopes (2020), a formação eficaz acontece quando há protagonismo docente, flexibilidade metodológica e apoio institucional para que o professor tenha tempo e espaço para se desenvolver.

A ausência de uma política de formação articulada às necessidades locais leva à desmotivação dos educadores, que passam a encarar a formação como uma obrigação burocrática e pouco produtiva. Por isso, como argumenta Day (2019), é essencial que a formação esteja conectada ao contexto cultural e social da escola, permitindo que os professores atribuam sentido ao que aprendem e consigam aplicar os conhecimentos adquiridos em suas rotinas pedagógicas.

Também é necessário reconhecer que a formação continuada não deve ser um evento isolado, mas parte integrante do projeto pedagógico da escola. Libâneo (2020) enfatiza que a formação precisa estar inserida nas práticas institucionais, como nas reuniões pedagógicas, nos conselhos de classe e nos momentos coletivos de planejamento, o que favorece uma perspectiva formativa permanente.

Portanto, promover uma formação continuada eficaz requer mais do que ofertar cursos e oficinas. É preciso criar uma cultura formativa, sustentada pela valorização do professor, pelo diálogo entre teoria e prática e pelo compromisso da gestão escolar em garantir condições reais de desenvolvimento profissional.

### 2.3 A INTER-RELAÇÃO ENTRE GESTÃO E FORMAÇÃO NA ESCOLA PÚBLICA

A conexão entre gestão escolar e formação continuada se torna ainda mais relevante no contexto da escola pública brasileira, onde os desafios estruturais exigem ações articuladas, planejadas e sensíveis à realidade local. A liderança da equipe gestora pode criar condições objetivas e subjetivas para que a formação ocorra de forma significativa.

Como afirmam Formosinho e Machado (2018), a escola deve ser compreendida como um espaço de formação situada, onde os saberes são construídos coletivamente a partir das práticas, desafios e reflexões do cotidiano escolar. Para isso, o gestor precisa promover tempos e espaços dedicados à formação, como reuniões pedagógicas, grupos de estudo e projetos colaborativos.

A ausência dessa mediação gestora pode resultar na fragmentação das ações formativas e na desvalorização da formação docente. Por outro lado, quando o gestor assume um papel mobilizador e pedagógico, há maior integração entre o projeto político-pedagógico, as metas da escola e os percursos formativos dos professores.

Essa integração entre gestão e formação continuada só se concretiza quando há um alinhamento entre os princípios pedagógicos da escola e a valorização profissional dos docentes. Para Oliveira (2018), a atuação da gestão escolar deve considerar os professores como sujeitos formadores e formáveis, capazes de construir conhecimento a partir de suas práticas e experiências. Essa perspectiva rompe com uma visão hierarquizada de saber e promove a horizontalidade nos processos formativos.

Além disso, a efetividade da formação na escola pública depende de condições estruturais mínimas, como tempo adequado para estudos, acesso a materiais, apoio técnico e incentivo institucional. Gatti (2020) aponta que, em muitas redes públicas, as ações formativas enfrentam

entraves como a sobrecarga de trabalho docente e a ausência de continuidade nas propostas, o que dificulta a consolidação de uma cultura de formação permanente.

Nesse cenário, a atuação do gestor como articulador entre as políticas públicas e o chão da escola é essencial. Segundo Lück (2019), é o gestor quem viabiliza as condições para que os programas de formação saiam do papel e se materializem em ações pedagógicas eficazes, conectadas às necessidades reais do corpo docente e ao contexto educacional.

Portanto, promover a inter-relação entre gestão escolar e formação continuada significa reconhecer que a aprendizagem do professor também é uma responsabilidade institucional. A construção de uma escola pública de qualidade passa, necessariamente, pelo compromisso da liderança escolar com a formação crítica, colaborativa e permanente dos educadores.

Outro aspecto relevante nesse processo é a corresponsabilidade entre gestão e docentes no planejamento das ações formativas. Quando o gestor envolve os professores na definição de temas, metodologias e objetivos da formação, promove um ambiente de confiança e pertencimento. De acordo com Placco e Souza (2020), a participação ativa dos professores nas decisões formativas fortalece o vínculo entre a formação e a prática docente, tornando o processo mais significativo e eficaz.

Além disso, é preciso compreender que a formação continuada no contexto público não pode se restringir a momentos formais, como cursos externos ou palestras. Muitas vezes, os espaços mais potentes de aprendizagem ocorrem no cotidiano escolar, durante os momentos de planejamento coletivo, nas reuniões pedagógicas ou mesmo nas trocas informais entre pares. Nóvoa (2017) destaca que a escola precisa se assumir como um espaço de formação permanente, onde os professores aprendem com e entre si, de maneira contínua e situada.

Outro desafio diz respeito à articulação entre as políticas educacionais em nível macro e as necessidades microlocalizadas das escolas. Conforme afirma Lima (2021), existe um descompasso frequente entre o que as políticas propõem e o que as escolas conseguem executar, especialmente em contextos de vulnerabilidade social. Nesse cenário, cabe à gestão adaptar, negociar e reinterpretar tais diretrizes de modo que façam sentido para sua realidade, garantindo a efetividade das ações formativas.

“A escola precisa ser compreendida como um espaço de formação permanente, em que os professores aprendem com sua prática e com os outros, de forma colaborativa e reflexiva.”  
(NÓVOA, 2017, p. 45).

Em síntese, a inter-relação entre gestão e formação na escola pública exige compromisso político-pedagógico, sensibilidade para lidar com as especificidades do território escolar e capacidade de construir coletivamente soluções que valorizem a experiência docente e potencializem a aprendizagem institucional.

### 3 CONCLUSÃO

Este artigo teve como objetivo analisar a relação entre a gestão escolar e a formação continuada dos profissionais da educação, com ênfase nas práticas desenvolvidas no contexto da escola pública brasileira. A partir da revisão de literatura, foi possível compreender que a formação contínua dos docentes não é uma ação isolada, mas um processo que depende diretamente do compromisso da equipe gestora em promover condições favoráveis à aprendizagem profissional.

Os estudos de autores como Lück (2019), Imbernón (2016), Nóvoa (2017) e Gatti e Barreto (2021) evidenciam que a liderança pedagógica é determinante para que os processos formativos aconteçam de forma articulada, contextualizada e permanente. A atuação do gestor escolar como articulador de saberes e incentivador do desenvolvimento docente contribui para o fortalecimento da prática pedagógica, da autonomia profissional e da qualidade do ensino.

Verificou-se também que, apesar das iniciativas políticas voltadas à formação continuada, ainda existem fragilidades nas redes públicas de ensino, como falta de recursos, descontinuidade de programas e ausência de envolvimento efetivo dos professores nos processos de planejamento. Dessa forma, uma gestão comprometida com a formação docente precisa adotar posturas mais colaborativas, democráticas e coerentes com a realidade da escola.

Como sugestão para futuras investigações, recomenda-se o aprofundamento de estudos empíricos que analisem experiências concretas de articulação entre gestão e formação continuada em diferentes redes de ensino. Também seria relevante avaliar o impacto de ações formativas planejadas coletivamente, com foco no desenvolvimento profissional dos professores e na melhoria da aprendizagem dos alunos.

Além disso, é fundamental que as propostas formativas não sejam tratadas como um apêndice das atividades escolares, mas como parte estratégica do planejamento institucional. Para que isso aconteça, é necessário que a gestão compreenda a formação continuada como investimento prioritário, articulando os recursos disponíveis com as necessidades reais do corpo docente e promovendo uma cultura de valorização profissional.

Outro ponto que merece atenção é a criação de espaços permanentes de escuta e diálogo entre professores e gestores. Esses espaços favorecem a identificação coletiva de desafios pedagógicos e a construção conjunta de soluções formativas, fortalecendo a identidade profissional docente e a coesão da equipe escolar. A ausência dessa escuta tende a enfraquecer o engajamento dos educadores e comprometer o êxito das ações implementadas.

Também se destaca a importância de políticas públicas que garantam estabilidade, financiamento e continuidade aos programas de formação. Ações pontuais e descontínuas tendem a produzir pouco impacto real no cotidiano da escola. É preciso avançar para uma perspectiva mais



estrutural, que compreenda a formação como um direito dos profissionais da educação e como elemento estruturante da qualidade social do ensino.

Por fim, reafirma-se que a transformação das práticas pedagógicas passa, necessariamente, pela valorização da formação docente e pelo fortalecimento da liderança pedagógica. Quando gestores e professores caminham juntos em direção ao desenvolvimento profissional, a escola pública se torna um espaço mais democrático, formativo e comprometido com o aprendizado de todos.



## REFERÊNCIAS

DAY, Christopher. O desenvolvimento profissional do professor: os desafios da aprendizagem permanente. Porto Alegre: Artmed, 2019.

FORMOSINHO, João; MACHADO, Júlia Oliveira. Formação docente e profissional: práticas colaborativas na escola. Campinas, SP: Papirus, 2018.

FRANCO, Maria Amélia Santoro; NÓVOA, António. Sentidos da escola: perspectivas sobre a liderança pedagógica. São Paulo: Cortez, 2018.

GATTI, Bernadete Angelina. Formação continuada de professores: políticas e práticas. São Paulo: Editora Unesp, 2020.

GATTI, Bernadete A.; BARRETO, Elba Siqueira de Sá. Políticas públicas e formação continuada de professores: caminhos e descaminhos. São Paulo: Cortez, 2021.

IMBERNÓN, Francisco. Formação docente e profissional: formar-se para a mudança e a incerteza. São Paulo: Cortez, 2016.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 8. ed. Goiânia: Alternativa, 2020.

LIMA, Maria Socorro Lucena. Políticas públicas e gestão democrática da educação: entre a regulação e a emancipação. São Paulo: Xamã, 2021.

LIMA, Licínio C.; LOPES, Amélia V. Formação de professores: contextos e trajetórias. 2. ed. Porto: Porto Editora, 2020.

LÜCK, Heloísa. Gestão educacional: uma questão paradigmática. 15. ed. Petrópolis: Vozes, 2019.

NÓVOA, António. Os professores e a sua formação. Lisboa: Educa, 2017.

OLIVEIRA, Dalila Andrade. Gestão escolar e formação docente: desafios e perspectivas. Belo Horizonte: Autêntica, 2018.

PARO, José Carlos Libâneo. Administração escolar: introdução crítica. São Paulo: Cortez, 2017.

PLACCO, Vera Maria N. Souza; SOUZA, Vanilda P. Formação de professores: saberes da docência e identidade profissional. São Paulo: Loyola, 2020.

TARDIF, Maurice. Saberes docentes e formação profissional. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.