

GESTÃO ESCOLAR SUA RELAÇÃO COM A EXPERIÊNCIA E FORMAÇÃO DE PROFESSORES

Tiago Knapp¹

Gilvan Charles Cerqueira de Araújo²

Euclides Fábio Casagrande³

INTRODUÇÃO

Neste capítulo, apresenta-se um estudo acerca da importância da formação e da experiência docente como pré-requisitos para a constituição de gestores escolares. Não há a pretensão de se abordar a totalidade das nuances que permeiam o tema, mas sim, propor sua discussão, que aponte caminhos e nos descortine horizontes para repensarmos a gestão educacional, a experiência e a formação docente.

A gestão escolar deve ser considerada como um arcabouço múltiplo e complexo, que envolve o planejamento, organização, execução e monitoramento de todas as atividades relacionadas ao funcionamento de uma instituição de ensino, seja ela uma escola, creche, colégio ou universidade (Paro, 1987; Sander, 2007; Santos; Sales, 2012; Rocha; Soares; Sanabio, 2016).

O trabalho do gestor escolar é, eminentemente, educativo e comprometido com a qualidade pedagógica envolvendo percursos formativos, fundamentos epistemológicos e experiências da prática pedagógica. Pensar na gestão é pensar na formação docente. Podemos entender o papel do gestor escolar como suporte e facilitador do processo de formação inicial e continuada dos docentes (Paro, 2010).

¹ Universidade Católica de Brasília (UCB), Brasília – Distrito Federal – Brasil. Educação. Mestrando em Educação e Pesquisador (UCB). Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6374253505736712>. Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-6793-9027> . E-mail: tiago.knapp@lasalle.org.br

² Universidade Católica de Brasília (UCB), Brasília – Distrito Federal – Brasil. Docente de Mestrado e Doutorado em Educação. Graduado em Geografia (UNESP, campus Rio Claro/SP). Mestre em Geografia (UnB). Doutor em Geografia (UNESP, campus Rio Claro/SP). Pós-Doutor em Geografia (USP). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8439116307383334> Orcid. <https://orcid.org/0000-0003-4238-0139>. E-mail gilvan.araujo@p.ucb.br

³ Graduação em Teologia, Filosofia e Administração pela Universidade La Salle, Canoas; MBA em Gestão de Instituições de Ensino pela Universidade La Salle; MBA em Gestão Empresarial Estratégica pela Fundação Getúlio Vargas, DF; Mestrado em Educação pela Universidade de Caxias do Sul. Atualmente, é professor e Vice-Reitor da Universidade La Salle e membro do Conselho Gestor da Rede La Salle Brasil. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1554447531880795>. Orcid: <https://orcid.org/0009-0007-5130-9250>. E-mail: euclides.casagrande@lasalle.org.br.

Gestão escolar e formação de professores são dois elementos essenciais para garantir a qualidade da educação e o bom funcionamento de instituições de ensino. Ambos desempenham papéis cruciais no desenvolvimento e aprimoramento do sistema educacional.

Na conjunção de tais pilares da educação há o encontro e entrelaçamento de diferentes fatores, variáveis e aspectos sociais, culturais e históricos que fazem parte da vida, identidade e experiência dos profissionais da educação, especialmente gestores escolares como a implementação de políticas educacionais e curriculares em sua prática pedagógica cotidiana; o gerenciamento de recursos financeiros, humanos e de infraestrutura; estabelecimento e cumprimento de estratégias e metas com vistas ao alcance dos melhores índices de qualidade educacional; promoção ativa, crítica, participativa, dialógica e contínua no fomento a uma educação para todos, inclusiva, diversificada e de qualidade; busca constante pelo diálogo e parceria com os diferentes atores que compõem a comunidade escolar, de forma a potencializar o papel social e cultural do ambiente de aprendizagem de sua instituição no contexto em que está inserida, em diferentes escalas de análise.

Segundo o Anuário Brasileiro de Educação Básica de 2021, o Brasil possui cerca de 161mil diretores escolares. Deste total, 88,2% possuem formação de nível superior. Com pós-graduação, o número cai para apenas 54,4% (Anuário Brasileiro de Educação Básica, 2021). Há, contudo, uma série de diferenças regionais, que fazem com que alguns estados ou regiões tenham mais, ou menos, diretores com formação superior, conforme presente também no Censo Escolar de 2022, que será utilizado como base para o presente estudo (Brasil, 2022).

Para além da formação acadêmica, figura como fundamental para a constituição do diretor/gestor escolar, a experiência como docente em algum ponto da trajetória profissional. Os gestores escolares têm a responsabilidade de liderar e administrar a escola de maneira eficiente, promovendo um ambiente propício à aprendizagem, estimulando a participação de toda a comunidade escolar (alunos, professores, funcionários, pais e responsáveis) e buscando melhorar, de forma constante, o ambiente escolar e os atores e variáveis que o compõem.

O trabalho do gestor escolar é educativo, o que demanda conhecimento da docência. Para Santos e Sales (2012) atuar em um espaço amplo como o da gestão escolar, o profissional necessita “compreender de fato a dinâmica da sala de aula, que é o espaço principal da escola, no qual ocorrem as atividades fins”. Em linhas gerais, significa dizer

que o gestor escolar necessita ter “uma identidade construída na docência” (Santos; Sales, 2012, p. 179).

No atual contexto educativo, que se apresenta contraditório e ambíguo, o papel do gestor escolar assume destaque. Sua formação e sua experiência, assim como de toda equipe, de forma especial os docentes, merecem evidência em face de uma educação de qualidade e que promova o desenvolvimento dos estudantes.

FORMAÇÃO E EXPERIÊNCIA DOCENTE DE GESTORES ESCOLARES

A premissa que utilizamos nesta reflexão parte das contribuições efetuadas por autores como Boschetti, Mota e Abreu (2016), Martins e Sousa (2012) e Ferreira (1999) além de clássicos do tema sobre gestão escolar como Paro (1987) e Saviani (1995). Estes autores nos oferecem como contribuição ao debate teórico e empírico da gestão escolar vai tanto ao encontro como expande o que dispõe a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Básica, quando diz que:

A formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica, será feita em cursos de graduação em pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional (BRASIL, 1996).

Em outras palavras, a formação dos gestores é tema a ser considerado como de primeira importância para a diversidade dos ambientes escolares e as formas de oferta do direito à educação, em suas etapas e modalidades, em aproximações e engendramentos de identidades escolares próprias, experiências únicas que demandam um conjunto ainda mais amplo e diversificado de contribuições que tratam sobre o tema, tal como organizado por Oliveira e Vasques-Menezes (2018), no quadro 1:

Quadro 1 – Autores de gestão escolar

Garay (2011)	[...] gestão é o processo de dirigir a organização e, a partir daí, tomar decisões levando em consideração as demandas do ambiente e os recursos disponíveis. Garay explica ainda que gestão está relacionada ao chamado processo administrativo, definido por Fayol, em 1916, como o ato de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos da empresa, para que os objetivos sejam alcançados.
Bordignon e Gracindo (2000)	compreendem que gerenciar uma escola é diferente de gerenciar outras organizações sociais, devido à sua finalidade, estrutura pedagógica e às relações internas e externas.
Libâneo (2007)	também prefere a utilização do termo gestão escolar quando se associa à escola, e trabalha com a concepção sociocrítica de gestão escolar. Nessa concepção, a gestão escolar também é engendrada como um sistema que agrega pessoas. [...]Assim, o gestor escolar, na dimensão política, exerce o princípio da autonomia, que requer vínculos mais estreitos com a comunidade educativa, os pais, as entidades e organizações paralelas à escola. Gestão é então a atividade pela qual se mobilizam meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização e envolve aspectos gerenciais e técnico-administrativos.
Lück (2007)	O processo de gestão deve coordenar a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação nas escolas em específico. Indo além, discute a importância da articulação das diretrizes e políticas educacionais públicas, e ações para implementação dessas políticas e dos projetos pedagógicos das escolas. Esse projeto deve estar comprometido com os princípios da democracia e com um ambiente educacional autônomo, de participação e compartilhamento, com tomada conjunta de decisões e efetivação de resultados, acompanhamento, avaliação e retorno de informações. Por fim, precisa apresentar transparência através da demonstração pública de seus processos e resultados
Paro (2008)	apresenta a ideia de administração escolar inspirada na cooperação recíproca entre os homens. Defende que a escola precisa de um novo trabalhador que busque o coletivo, e que seja gerida sem os constrangimentos da gerência capitalista, em decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, em direção ao alcance de seus objetivos verdadeiramente educacionais. Vasconcellos (2009) apresenta a proposta de uma direção com a responsabilidade de elo integrador e articulador dos vários segmentos, internos e externos, da escola.
Vasconcellos (2009)	cabe ao diretor fazer a gestão das atividades, para que o projeto da escola aconteça a contento. Para ele, um grande perigo é o diretor se prender à tarefa de “fazer a escola funcionar”, deixando de lado seu sentido mais profundo de gestão escolar. Entende-se que se trata não de um papel puramente burocrático-administrativo, mas sim de uma tarefa de articulação, de coordenação e intencionalidade, que, embora suponha os aspectos administrativos, vincula essencialmente o diretor à gestão pedagógica da escola.
Burak e Flack (2011)	associam gestão escolar a ações coletivas e democráticas, com a divisão de responsabilidades individuais, que devem ser pautadas num projeto maior, que congrega todos os membros da equipe escolar em torno de objetivos, metas, decisões e compromissos comuns. Acentua-se o caráter político democrático, que, segundo o autor, deve permear a cultura organizacional das instituições escolares.
Cattani e Hozlmann (2011)	preferem não delimitar esse tipo de gestão à gestão escolar e a denominam gestão participativa. Acreditam que, na gestão participativa, os trabalhadores estão investidos, diretamente ou por delegação, da capacidade de decisão na organização do trabalho, eventualmente nos processos administrativos e comerciais, e mais raramente na condução geral da empresa.

Fonte: Adaptado de Oliveira e Vasques-Menezes (2018, p. 879-881).

A integração entre a gestão escolar, a experiência do trabalho em educação em diferentes contextos e a formação de professores vai desde as concepções epistemológicas tal como trabalhado por Kunz, Araújo e Castioni (2017), até a diversidade destas concepções de educação no ambiente escolar, como defende Paro (1987).

É essencial para o sucesso da instituição de ensino, pois a gestão precisa garantir que os professores tenham as condições adequadas para desempenhar seu papel, enquanto os professores, por sua vez, podem contribuir com ideias e experiências para aprimorar a gestão e o funcionamento geral da escola. Juntos, esses dois elementos trabalham para oferecer uma educação de qualidade e promover o desenvolvimento dos estudantes.

Conforme proposto por Boschetti, Mota e Abreu (2016, p. 104), “O processo de gestão escolar tem como função primordial a descentralização do desenvolvimento pedagógico e administrativo no sistema de ensino”. Em outras palavras, é preciso considerarmos diferentes variáveis na avaliação, análise e proposição de melhorias no âmbito da gestão escolar. Deste modo, no quadro 2 a seguir, disponível no Anuário Brasileiro de Educação Básica de 2021, é possível observar o nível de formação escolar dos diretores escolares do Brasil.

Quadro 2 - Formação de diretores escolares no Brasil

	Ensino Fundamental	Ensino Médio	Ensino Normal / Magistério	Ensino Superior		
				Total	Com pós-graduação	Sem pós-graduação
Porcentagem	0,2	3,7	7,9	88,2	54,4	33,9
Total	366	5.967	12.670	142.180	87.604	54.576

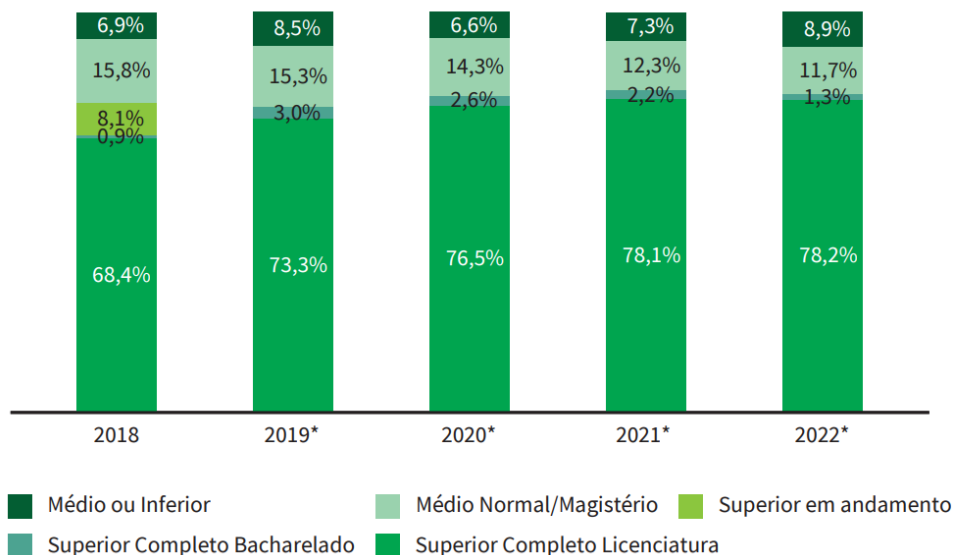
Fonte: Anuário Brasileiro de Educação Básica (2021).

A grande maioria dos gestores escolares não possui a formação adequada para o pleno exercício do cargo que ocupa, e concomitante a esse fato, grande parcela dos mesmos gestores chegam ao cargo sem ter construído sua identidade dentro de sala de aula. Nota-se, também, no quadro 2, o número expressivo de diretores escolares que não possui formação de nível superior. Deste total, 3,9%, ou 6.333 cursaram somente o Ensino Médio, o que afeta diretamente na perspectiva formativa destes gestores em seu trabalho nas escolas, tal como problematizado por Lück (2011, p. 24), quando diz que “O desenvolvimento de conhecimento e formação de profissionais entendidos em gestão educacional, capazes de implementar e operar as transformações necessárias dos sistemas de ensino e escolas, é prioritário”.

A preocupação da autora vai ao encontro do que podemos observar no Censo Escolar de 2022, especificamente no que tange ao nível da formação acadêmica dos

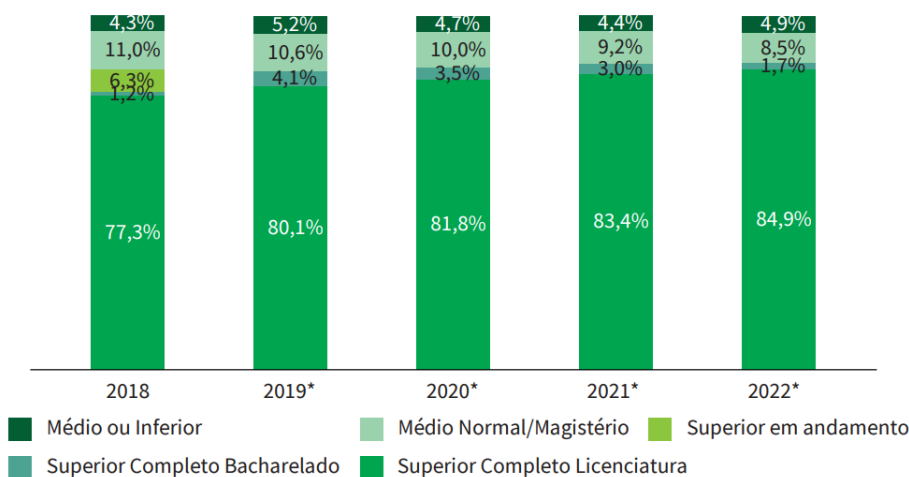
profissionais da educação, no tocante a todas as etapas da educação básica, conforme observado nas figuras 1, 2, 3 e 4, no que tange à formação inicial destes profissionais, e as figuras 5 e 6, no âmbito da formação continuada:

Figura 1 – Escolaridade dos docentes na educação infantil – Brasil - 2018-2022



Fonte: Censo Escolar 2022 (Brasil, 2022, p. 41).

Figura 1 – Escolaridade dos docentes nos anos iniciais do Ensino Fundamental – Brasil – 2018-2022

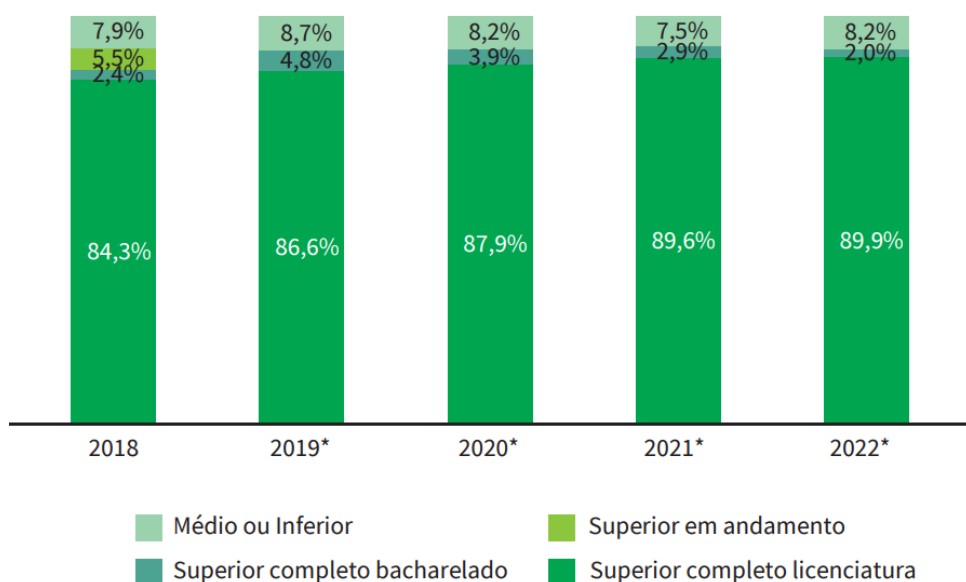


Fonte: Censo Escolar 2022 (Brasil, 2022, p. 42).

Na figura 1 e 2 vimos a escolaridade dos docentes na educação infantil e anos iniciais do Ensino Fundamental, respectivamente. Notamos ligeira melhora nos indicadores da figura 1 para a 2, com maior porcentagem de docentes com ensino superior completo nos anos iniciais. A mesma tendência de melhora nesse indicador se mantém

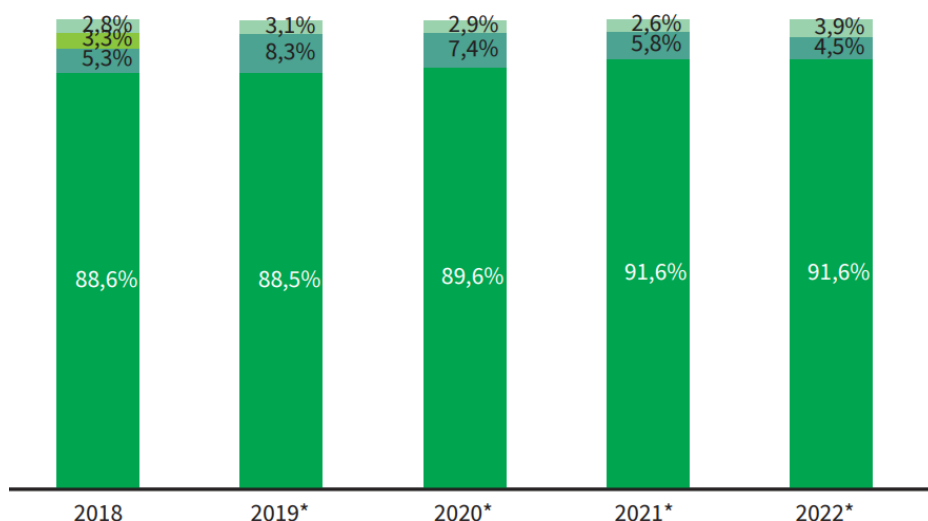
nos anos finais do Ensino Fundamental e, um pouco maior, no Ensino Médio. Entretanto, há de se considerar o percentual, mesmo que pequeno, de profissionais com a formação inadequada para o exercício da docência.

Figura 3 - Escolaridade dos docentes dos anos finais do ensino fundamental – BRASIL – 2018-2022



Fonte: Censo Escolar 2022 (Brasil, 2022, p. 44).

Figura 4 - escolaridade dos docentes do ensino médio – BRASIL – 2018-2022

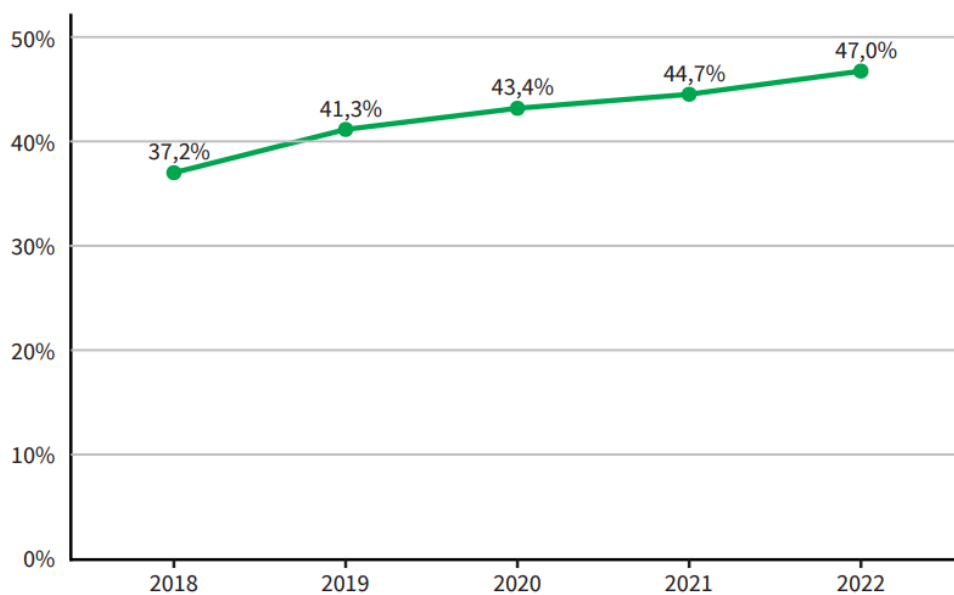


Fonte: Censo Escolar 2022 (Brasil, 2022, p. 46).

Para as figuras 5 e 6, é importante considerarmos também o disposto no Plano Nacional de Educação (2014-2024), quando o mesmo estabelece em sua meta 16:

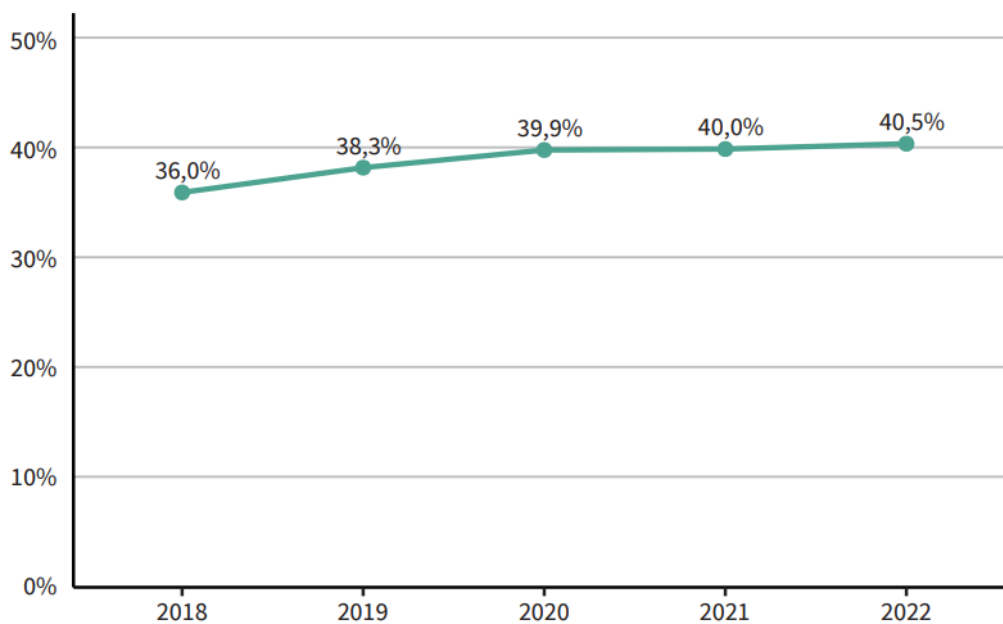
Formar, em nível de pós-graduação, 50% (cinquenta por cento) dos professores da educação básica, até o último ano de vigência deste PNE, e garantir a todos(as) os(as) profissionais da educação básica formação continuada em sua área de atuação, considerando as necessidades, demandas e contextualizações dos sistemas de ensino (Brasil, 2014, p. 51).

Figura 5 – Percentual de professores da educação básica com pós-graduação *lato sensu* ou *stricto sensu* (indicador 16a - relatório do 4º ciclo de monitoramento das metas do PNE) – Brasil – 2018-2022



Fonte: Censo Escolar 2022 (Brasil, 2022, p. 49).

Figura 6 – Percentual de docentes com formação continuada (indicador 16b - relatório do 4º ciclo de monitoramento das metas do PNE) – Brasil – 2018-2022



Fonte: Censo Escolar 2022 (Brasil, 2022, p. 44).

A formação dos professores e dos gestores possuem pontos de convergência ao analisarmos o quadro 2 e as figuras 5 e 6. Um número significativo de professores e gestores não possuem formação além da básica, ou seja, graduação. No caso dos gestores, alguns, inclusive, não possuem graduação. Por outro lado, temos mais da metade desses profissionais com pós-graduação, conforme descrito no quadro 2. Tratando de pós-graduação, notamos melhora nos índices nos últimos anos no número de professores com formação, conforme disposto nas figuras 5 e 6. Os gráficos dessas figuras apontam tendência de melhora nesses índices nos próximos anos, embora ainda longe de alcançar a meta 16 do PNE.

Além da necessidade de atenção à formação dos gestores escolares, é importante estar atento à experiência de cada gestor. O artigo 67 da LDB 9.394/96, no inciso I, trata sobre a importância da experiência docente para assumir demais cargos na escola ao afirmar que “a experiência docente é pré-requisito para o exercício profissional de quaisquer outras funções de magistério, nos termos das normas de cada sistema de ensino” (Brasil, 1996).

Em outras palavras, o déficit formativo destes gestores vai ao encontro de diferentes fatores que estão diretamente ligados ao seu trabalho na educação básica, como as metodologias de ensino e aprendizado que precisam ser diversificadas, que estimulem a participação ativa dos alunos, a pesquisa, o debate e a resolução de problemas; a construção curricular, por meio da definição de objetivos de aprendizagem e/ou habilidades e competências, que contemplem os conteúdos relevantes e as habilidades necessárias para o desenvolvimento integral dos estudantes e as diferentes estratégias de avaliação que permitam acompanhar o progresso dos alunos e identificar as necessidades de intervenção pedagógica.

O PAPEL DA FORMAÇÃO E EXPERIÊNCIA DOCENTE NA GESTÃO ESCOLAR

A escola é o reflexo da sociedade, está inserida em contextos dos mais específicos, e é preciso se ter uma atenção à diversidade destas realidades escolares, um respeito e atendimento educacional visando as diferentes características e necessidades dos estudantes, considerando suas individualidades, origens culturais e possíveis defasagens de aprendizagem. O resgate da profissão e identidade docente dos gestores se transforma

em uma prerrogativa a ser considerada, tal como disserta Saviani (1980, p. 189-190), quando diz que:

[...] é preciso dizer que o diretor de escola é antes de tudo, um educador; antes de ser um administrador ele é um educador. Mais do que isso: em termos típicos-ideias, ele deveria ser o educador por excelência dado que, no âmbito da unidade escolar, lhe compete a responsabilidade máxima em relação a preservação do caráter educativo da instituição escolar.

O que o autor enfatiza sobre o papel do gestor vai ao encontro do que fora exposto anteriormente, ou seja, a atuação dos gestores escolares engloba todas as ações administrativas, pedagógicas e estratégicas que viabilizam o funcionamento eficiente da escola, promovendo um ambiente propício ao aprendizado e ao crescimento profissional de todos os envolvidos na comunidade escolar.

Diante das novas exigências atribuídas à escola e aos gestores escolares, faz-se urgente investimentos na formação desses profissionais. Se de um lado exige-se maior competência da escola, por outro, pede-se maior competência dos gestores. Em vista disso, a formação de gestores torna-se uma necessidade e um desafio (Lück, 2001).

De modo geral, a formação dos gestores assenta-se sobre diversas áreas e não sobre a área da gestão (Lück, 2001). Significa dizer que a grande maioria possui cursos diversos, mas não em gestão escolar. O Plano Nacional de Educação (2014-2024), na meta 16, destaca a importância da formação na área da educação quando fala em “garantir a todos(as) os(as) profissionais da educação básica formação continuada em sua área de atuação” (Brasil, 2014). Concomitante, a formação tende a ser muito conceitual e carece da “prática”, coisa que é adquirida no chão da escola. Por isso, há insistência para que o gestor escolar passe primeiro pela experiência da docência antes de assumir cargos de gestão.

Além disso, todo e qualquer sistema de ensino, ou rede de ensino, para alcançar excelência nos processos de ensino-aprendizagem e de gestão educacional, necessita prover a formação continuada de seus educadores e gestores. Entendemos que o conceito de educação continuada engloba a formação integral do ser humano e implica processos formativos que se desenrolam no decorrer de toda a vida. Vale ressaltar que a educação permanente não se restringe à formação profissional ou técnica, nem mesmo reduz-se à qualificação para o trabalho.

A formação e a experiência no ambiente escolar não são tratadas com a devida importância no momento de escolha dos profissionais que assumem cargos de gestão escolar. Para o mesmo autor, é ainda no resgate dessa identidade, inerência e profissão

docente presente na atuação como gestor que temos nuances do trabalho na educação considerando o mesmo como

[...] ato de produzir, direta e intencionalmente, em cada indivíduo singular, a humanidade que é produzida historicamente e coletivamente pelo conjunto dos homens. Assim, o objeto da educação diz respeito, de um lado, à identificação dos elementos culturais que precisam ser assimilados pelos indivíduos da espécie humana para que eles se tornem humanos e, de outro lado e concomitantemente, à descoberta das formas mais adequadas para atingir esse objetivo (Saviani, 1995, p. 17).

A formação de professores permite que haja o desenvolvimento de habilidades, competências, atitudes e valores indispensáveis ao exercício da práxis educativa e para o enfrentamento dos desafios que a sociedade contemporânea apresenta. Implica, também, processos contínuos de ampliação dos conhecimentos culturais e científicos, e de domínio de novas tecnologias, metodologias e modelos de gestão, bem como o desenvolvimento do senso crítico, da reflexão sobre a ação educativa e de um melhor autoentendimento de si mesmo enquanto profissional em formação.

As instituições de ensino e seus processos são dinâmicos. Os distintos sujeitos, com suas variadas funções, que pertencem a esses processos, necessitam estar conectados com a cultura organizacional da escola a que pertencem.

A essência da cultura de uma escola é expressa pela maneira como ela promove o processo ensino-aprendizagem, a maneira como ela trata seus alunos, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades e o grau de lealdade expresso por todos em relação à escola e à educação. A cultura organizacional representa as percepções dos gestores, professores e funcionários da escola e reflete a mentalidade que predomina na organização (Rocha; Soares; Sanabio, 2016, p. 5).

A cultura de uma organização é formada pela experiência e pela formação pessoal e acadêmica do grupo que pertence a mesma. Em uma instituição de ensino, desde o professor ao gestor, todos possuem crenças, ideais e valores que compõem a realidade da mesma e a sua cultura. Cabe ao gestor escolar ajudar na promoção de uma cultura organizacional que englobe e dê valor à formação e à experiência daqueles que compõem o corpo da escola.

Atualmente há prescrições e normativos como BNCC, de 2017, e BNC-Formação, de 2019, que visam orientar a educação básica nacional que não necessariamente contemplam o debate da importância da formação docente, a diversidade da experiência e contextos escolares e o papel do gestor neste íterim. Adiciona-se a este fato prescritivo, os desencontros entre teoria e prática da experiência, formação e atuação dos gestores escolares. Ao se analisar, por exemplo, o proposto por Parente (2017), quadro 2, sobre os

perfis e modelos de gestão aplicados às escolas com a realidade das mesmas, quadro 3, há um distanciamento considerável entre ambos.

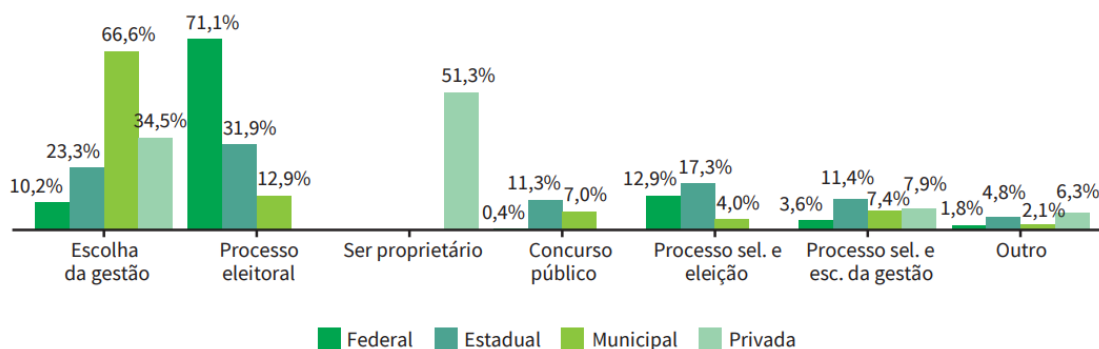
Quando 3 – Modelos de gestão Escolar

Modelos de gestão	Ênfase	Características
Técnico-científico	Hierarquia de cargos e funções; Racionalidade do trabalho; Eficiência dos serviços escolares.	Divisão técnica do trabalho; Poder centralizado no diretor; Administração regulada.
Autogestionário	Responsabilidade coletiva; Ausência de direção centralizada; Participação igualitária.	Gestão social; Decisões coletivas; Auto-organização.
Interpretativo	Gestão de significados subjetivos; A escola como uma realidade social; Interação entre pessoas.	Baseado em valores; Ação organizadora; Práticas compartilhadas.
Democrático-participativo	Baseado na relação orgânica; Forma coletiva de tomada de decisão; Busca por objetivos comuns.	Articulação entre atividade e direção; Participação de todos no processo de gestão; Acompanhamento e avaliação sistemáticos.

Fonte: Adaptado a partir de Parente (2017).

Novamente em diálogo com o Censo Escolar de 2022, podemos relacionar os modelos de gestão propostos por Parente (2017) com o debate da formação, experiência docente e contextos escolares, tal como observado na figura 7:

Figura 7 – Percentual de diretores, por forma de acesso ao cargo, segundo a dependência administrativa – Brasil – 2022



Fonte: Censo Escolar 2022 (Brasil, 2022, p. 71).

O termo gestão está intimamente ligado ao ato de gerir e/ou administrar, e pode ocorrer de vários modos. Pode-se afirmar que existem diferentes modelos ou modalidades de gestão conforme a concepção dos gestores sobre

as finalidades sociais e políticas da educação em relação à sociedade e à formação dos docentes e educandos.

A forma de gestão está intimamente ligada à maneira como são escolhidos os gestores das instituições de ensino. Os motivos que fazem uma profissional tornar-se gestor, conforme expresso na figura 7, são diversos e diferem a depender da esfera à qual a escola pertence: federal, estadual, municipal e privada. Notamos que quase a metade dos diretores escolares são escolhidos exclusivamente por indicação/escolha da gestão – mantenedora. Vale destacar também o acesso por processo eleitoral com participação da comunidade escolar, com percentual bem acima da média nacional. No processo eleitoral não se pode garantir, nem excluir, a possibilidade de os eleitores levarem em consideração questões fundamentais, tais como a formação e a experiência na escola/educação do seu candidato a diretor escolar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A formação dos educadores não costuma compreender a dimensão da formação para a gestão escolar, tendo em vista que grande parte das universidades não incluem em seu currículo aspectos mais amplos da gestão escolar, mesmo que muitos desses educadores almejam e migrem para essa função no decorrer do seu desenvolvimento profissional.

Entre os principais motivos para isso, podemos citar: aprofundamento inconsciente da especialização dos saberes e sua fragmentação; formação estritamente técnica dos profissionais que atuarão na educação; demanda por uma formação mais breve, imediatista e tecnicista advinda do cenário econômico que penetrou no campo educacional. Em face dessa realidade, entendemos que os cursos de licenciatura devem não apenas instrumentalizar o futuro docente em técnicas, metodologias e conteúdos, mas contribuir para uma formação mais ampla, integral e integradora, que desenvolva também competências voltadas para a gestão escolar.

Para além da formação acadêmica, entendemos como de fundamental importância para o pleno exercício da gestão escolar a experiência docente e em outros âmbitos da escola. O gestor escolar necessita conhecer a sala de aula, e a experiência como docente deve ser pré-requisito para ser escolhido para sua função, pois seu trabalho é de caráter educativo e engloba todas as ações pedagógicas da escola.

Pensar na gestão é pensar na formação docente, seja do próprio gestor como dos demais profissionais da escola. Os gestores escolares são responsáveis pela própria formação e pela formação dos professores e por estimulá-los na busca constante por novas aprendizagens. Com isso, garantem que os docentes tenham as condições necessárias para desempenhar plenamente seu papel e promover o desenvolvimento integral dos estudantes. Com a formação e experiência, tais docentes, no futuro, poderão tornar-se excelentes gestores.

REFERÊNCIAS

ANUÁRIO BRASILEIRO DE EDUCAÇÃO BÁSICA. 2021. Disponível em: https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2021/07/Anuario_21final.pdf. Acesso em: 3 ago. 2023.

BOSCHETTI, V. R.; DA MOTA, A. B.; ABREU, D. L. F. Gestão escolar democrática: desafios e perspectivas. **Regae-Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v. 5, n. 10, p. 103-111, 2016.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, LDB. 9.394/1996 Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm Acesso em: 28 jul. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. **Planejando a Próxima Década.** Conhecendo as 20 Metas do Plano Nacional de Educação. Ministério da Educação/Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino (MEC/Sase): Brasília, DF, 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. **Curso de Aperfeiçoamento em Gestão Escolar.** Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/escola-de-gestores-da-educacao-basica/cursos?id=16005>. Acesso em: 3 ago. 2023.

BRASIL. **Censo Escolar de 2022.** Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resumo_tecnico_censo_escolar_2022.pdf. Acesso em: 3 ago. 2023.

KUNZ, S. A. S.; ARAÚJO, G. C. C.; CASTIONI, R. Epistemologia e a pesquisa em política educacional: vetores que orientam os pesquisadores do campo educacional. **Revista de Ensino de Geografia**, Uberlândia, v. 8, n. 15, p. 17-47, jul./dez. 2017. Disponível em: <http://www.revistaensinogeografia.ig.ufu.br/N15/Resumo-Art2-Revista-Ensino-Geografia-v8-n15-Kunz-Araujo-Castioni.php>. Acesso em: 27 nov. 2020.

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

LÜCK, H. **Gestão educacional:** uma questão paradigmática. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

MARTINS, A. M.; SOUSA, S. Z. A produção científica sobre avaliação educacional e gestão de sistemas e de escolas: o campo da questão entre 2000 e 2008. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**, v. 20, n. 74, p. 09-26, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/ptFmkxTKqBSFXYj6NwJY3ss/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 3 ago. 2023.

OLIVEIRA, I. C.; VASQUES-MENEZES, I. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de pesquisa**, v. 48, n. 169, p. 876-900, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/h8K6zLFps4LjXwjknBGPYD>. Acesso em: 4 ago. 2023.

PARO, V. H. A utopia da gestão escolar democrática. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 60, p. 51-53, 1987. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/cp/article/view/1235>. Acesso em: 6 ago. 2023.

PARO, V. H. **Administração Escolar**: introdução crítica. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

PARENTE, J. M. Gestão escolar no contexto gerencialista: o papel do diretor escolar. **Roteiro**, v. 42, n. 2, p. 259-280, 2017. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/roteiro/article/view/12535>. Acesso em: 20 dez. 2022.

ROCHA, B. S. O.; SOARES, F. P.; SANABIO, M. T. A importância da cultura, gestão de pessoas e qualidade na gestão escolar: uma discussão teórica. **ANPAE – Iberoamericano**, GT-1, p. 1-18, 2016. Disponível em: https://anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT1/GT1_Comunicacao/BarbaraStellaOliveiraRocha_GT1_integral.pdf. Acesso em: 15 set. 2022.

SANDER, B. **Administração da Educação no Brasil**: genealogia do conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007.

SANTOS, M. C. G.; SALES, M. P. S. Gestão democrática da escola e gestão do ensino: a contribuição docente à construção da autonomia na escola. *In*: **Revista Ensaio**, Belo Horizonte - v. 14, n. 02, p. 171-183, ago-nov de 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epec/a/rCc6WS5YL9bdbSy5yvWCmKg/abstract/?lang=pt> Acesso em: 3 ago. 2023.

SAVIANI, D. **Pedagogia histórico-crítica**: Primeiras aproximações, 5. ed. São Paulo: Autores Associados, 1995.