



ENTRE A GESTÃO E A FORMAÇÃO DOCENTE: ALGUMAS PONDERAÇÕES

Maria Ivone Gama Pereira Pacheco¹

Sandro Luís da Silva²

INTRODUÇÃO

A formação docente tem sido amplamente discutida, nas últimas décadas, como elemento central para a qualidade da educação. Entretanto, esse processo não pode ser compreendido de maneira dissociada da dinâmica da gestão escolar. Quando pautada pela participação e pelo compromisso com a transformação social, a gestão contribui diretamente para o desenvolvimento profissional dos educadores.

Nóvoa (2023, p. 47) afirma que “a formação dos professores não pode se restringir a cursos formais e iniciativas pontuais, mas deve ser pensada como parte integrante da prática pedagógica”. Segundo o autor, a escola deve funcionar como um território de construção colaborativa de saberes, no qual os professores aprendem uns com os outros, refletem sobre suas práticas e atuam de forma dialógica e autônoma. Nessa perspectiva, evidencia-se a necessidade de criar um “terceiro espaço” que articule universidade, escola e sociedade. Esse conceito emerge como alternativa à cisão histórica entre teoria e prática na formação docente e configura-se como um arranjo institucional capaz de promover uma formação orgânica, situada e sintonizada com os desafios da realidade educacional.

Ao aprofundar essa discussão, Nóvoa (2023) alerta para a necessidade de políticas institucionais que favoreçam o fortalecimento de uma cultura formativa nas escolas. Essa perspectiva rompe com modelos tradicionais que desconsideram o cotidiano escolar e posicionam o professor como mero aplicador

¹ Mestranda em Educação pela Universidade Federal de São Paulo, Guarulhos, SP. E-mail: ivone.pacheco@unifesp.br.

² Doutor em Língua Portuguesa. Professor associado do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de São Paulo, Guarulhos, SP. E-mail: sandro.luis@unifesp.br.



de métodos prontos, frequentemente mediados por plataformas digitais institucionalizadas, inclusive aquelas baseadas em inteligência artificial, que pouco interagem com os saberes construídos por meio da experiência docente. Em contraposição a esses modelos, o autor defende a formação de um professor criador, investigador e protagonista da própria trajetória, o que requer um ambiente escolar que reconheça e sustente sua autonomia intelectual. Para tanto, a escola precisa consolidar-se como um território pedagógico dinâmico e dialógico, apoiado por uma gestão comprometida com a aprendizagem institucional e com o desenvolvimento de práticas colaborativas de ensino.

Essa concepção aproxima-se do pensamento de Freire (1996, p. 109), para quem “é na escola em que se deve aprender que ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção”. Tal princípio reforça a centralidade da autonomia, da escuta sensível e do diálogo na constituição de uma formação docente crítica e libertadora. Desse modo, a escola assume um papel formativo essencial, desde que seja sustentada por uma liderança educacional que promova relações horizontais, valorize os saberes da experiência e potencialize o desenvolvimento profissional.

Inspirada na pedagogia freiriana, a gestão escolar deve assumir o compromisso ético e político de criar condições institucionais para que os professores se reconheçam como intelectuais orgânicos, isto é, como sujeitos comprometidos, capazes de refletir sobre suas práticas e de intervir criticamente nos contextos em que atuam. A gestão constitui, portanto, um processo de construção coletiva e plural, ancorado na escuta, na mediação dialógica e na participação efetiva dos sujeitos na elaboração do projeto político-pedagógico da escola. Quando orientada por esses pressupostos, contribui diretamente para a consolidação de uma cultura de formação emancipadora, ao enfrentar estruturas autoritárias e promover práticas que fortaleçam a cidadania crítica e participativa.



RESULTADOS E/OU DISCUSSÕES

Estudos de caso e experiência exitosa

Diversos estudos apontam experiências concretas em que a adoção de uma postura democrática pela gestão escolar contribui significativamente para a formação dos professores. Escolas públicas que implementaram Grupos de Estudo e Formação em Serviço, por exemplo, relataram aumento da motivação docente, maior coesão pedagógica e aprimoramento das práticas em sala de aula. Em algumas redes municipais, como a de Sobral, no Ceará, os gestores atuam diretamente na mediação formativa, promovendo ciclos de estudo, visitas técnicas e processos sistemáticos de devolutiva pedagógica.

O modelo de gestão educacional de Sobral destaca-se pela ênfase na autonomia pedagógica e administrativa das escolas, na seleção técnica de diretores e na atuação de equipes de apoio que acompanham individualmente os gestores escolares. Além disso, há incentivo à formação em serviço, com foco no aperfeiçoamento contínuo da prática docente e na articulação entre os fundamentos teóricos e a realidade escolar.

Essas experiências demonstram que a formação docente não precisa estar desvinculada do cotidiano da escola. Cabe à gestão identificar as potencialidades existentes e organizá-las de maneira estratégica, conforme evidenciou o estudo de Meneses e Reinaldo (2024). Os autores analisaram uma escola da zona rural de Sobral e constataram que a formação continuada favorece a reflexão crítica e o aprimoramento pedagógico dos professores.

Os resultados da investigação revelaram que a gestão educacional de Sobral se apoia fortemente em um sistema próprio de avaliação de desempenho, responsável por orientar a formação continuada dos docentes com base em evidências. A incorporação das matrizes curriculares estaduais e nacionais ao currículo municipal, associada ao acompanhamento pedagógico sistemático, contribuiu para alinhar os objetivos formativos às necessidades concretas da rede.

Experiências semelhantes têm sido registradas em outras regiões do país, inclusive no estado do Amazonas, onde pesquisadores têm se dedicado aos desafios e às possibilidades de articulação entre gestão democrática e formação docente. Matos e Adam (2024), por exemplo, analisaram os impactos da Gestão Integrada da Escola (GIDE) nas escolas públicas de Manaus e identificaram tensões entre modelos centralizadores de gestão e práticas formativas voltadas à autonomia e à participação dos professores. Por meio de entrevistas com gestores e docentes, a pesquisa evidenciou que, embora a GIDE busque estruturar metas pedagógicas com base em resultados, sua implementação pode comprometer processos formativos mais colaborativos, especialmente quando desconsidera os saberes construídos no cotidiano escolar.

Outra investigação, apresentada na 5ª Reunião Científica Regional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPEd) Norte, concentrou-se nas escolas do campo da região metropolitana de Manaus. Os achados revelam que o distanciamento entre as políticas formuladas e as realidades locais tem dificultado a consolidação de práticas formativas alinhadas à gestão democrática. Ainda assim, em algumas unidades escolares, as coordenações pedagógicas têm desempenhado importante papel de mediação, ao criar espaços de escuta entre os professores e incentivar práticas de coautoria no planejamento. Em conjunto, essas pesquisas reforçam que, apesar das dificuldades estruturais, a construção de uma cultura formativa democrática se torna possível quando a gestão reconhece a diversidade dos contextos e adota o diálogo como princípio organizador da escola.

CONSIDERAÇÕES FINAIS: DESAFIOS E PERSPECTIVAS FUTURAS

Apesar dos avanços teóricos e das experiências exitosas já documentadas em diferentes contextos educacionais, a articulação entre gestão escolar e formação docente ainda enfrenta entraves significativos. A sobrecarga de trabalho dos professores, a ausência de tempo remunerado e protegido para a formação continuada, a descontinuidade das políticas públicas e a fragilidade das

lideranças escolares constituem obstáculos persistentes que comprometem a efetividade das ações formativas desenvolvidas no interior das escolas. Soma-se a esses fatores a dificuldade de consolidar uma cultura institucional que reconheça o professor como sujeito epistêmico e legítimo produtor de saberes, e não apenas como executor de políticas educacionais de caráter prescritivo.

A superação desses desafios exige mais do que mudanças pontuais, pois requer uma reconfiguração profunda da compreensão acerca do papel formativo da gestão, aliada a uma ação política intencional voltada ao fortalecimento da escola como espaço de práxis. Nesse sentido, é fundamental investir na profissionalização da gestão escolar e compreender o gestor, antes de tudo, como um líder pedagógico sensível às especificidades locais, capaz de articular demandas, escutar os diferentes segmentos da comunidade e promover processos reflexivos que produzam transformações concretas. A formação dos próprios gestores, muitas vezes negligenciada pelas políticas públicas, também precisa ser objeto de atenção, uma vez que não é possível conduzir processos formativos sem dispor de referenciais teóricos, metodológicos e éticos consistentes.

A valorização da carreira docente, expressa não apenas em termos salariais, mas também no reconhecimento social e simbólico da profissão, a ampliação da autonomia pedagógica e o compromisso efetivo com a equidade educacional configuram-se como condições estruturantes para que a articulação entre gestão e formação ultrapasse o campo da retórica e se concretize na realidade escolar. É nessa direção que se inscrevem as perspectivas futuras, compreendidas não como promessas distantes, mas como possibilidades de construção coletiva fundamentadas no fortalecimento das escolas como comunidades de aprendizagem, resistência e emancipação.

Como expressão concreta desse movimento, destaca-se a política de valorização docente implementada pelo estado do Amazonas, que tem adotado medidas destinadas a incentivar a formação continuada dos professores. Por meio de um sistema de progressão vertical, os docentes que obtêm títulos de especialização, mestrado ou doutorado recebem aumentos salariais

proporcionais à sua qualificação acadêmica. Essa política reconhece o esforço formativo dos profissionais e sinaliza um compromisso institucional com a construção de uma educação pública de qualidade, ancorada na valorização dos saberes docentes e na promoção de trajetórias profissionais mais dignas e estimulantes.

Nesse contexto, a relação entre gestão e formação docente revela-se indissociável. Para que a escola se constitua, de fato, como espaço de aprendizagens significativas, é fundamental que a gestão assuma um papel ativo na promoção de práticas formativas críticas, colaborativas e contextualizadas. Ao compreendermos a formação como prática social, política e emancipatória, reforçamos o compromisso ético com a construção de uma escola democrática, reflexiva e transformadora. Quando incorpora esses princípios, a gestão torna-se agente essencial de mudança e assegura a centralidade dos educadores como sujeitos históricos do processo educacional.

Entretanto, esse compromisso exige a articulação entre práticas escolares e políticas públicas que garantam condições objetivas de trabalho, tempo destinado ao estudo, ambientes de escuta e incentivo à pesquisa na escola. Reconhecer o professor como produtor de conhecimento e protagonista de seu desenvolvimento profissional implica também compreender a instituição escolar como espaço legítimo de investigação, diálogo e reinvenção da prática pedagógica. A construção de uma cultura formativa, portanto, não depende apenas da disposição individual de gestores ou professores, mas da criação de condições estruturais e simbólicas que sustentem o diálogo, a escuta e a valorização profissional. Em um contexto marcado pelo avanço de modelos tecnocráticos e pela padronização do ensino, reafirmar a importância da gestão democrática e da formação situada constitui um ato de resistência e de compromisso com uma escola que se pensa a partir das pessoas que nela atuam. Somente assim será possível enfrentar as desigualdades históricas e construir trajetórias educativas que façam sentido para as diferentes comunidades.



REFERÊNCIAS

AMAZONAS. Secretaria de Estado de Educação e Desporto Escolar. Governo do Amazonas publica decreto com a progressão vertical de mais de 2 mil professores e pedagogos. **Secretaria de Estado de Educação e Desporto Escolar**, Manaus, 19 mar. 2025. Disponível em: <https://www.seduc.am.gov.br/index.php/noticias/5919-governo-do-amazonas-publica-decreto-com-a-progressao-vertical-de-mais-de-2-mil-professores-e-pedagogos>. Acesso em: 20 jun. 2025.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa. 25. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Heccus, 2013.

LÜCK, Heloísa. **A gestão participativa na escola**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2009. 125 p. (Cadernos de Gestão, v. 4).

MATOS, Emanuelle Oliveira da Fonseca; BARBOSA, Carlos Henrique de Sousa. A atuação da gestão escolar na formação continuada dos professores. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (CONEDU), 7., 2020, Campina Grande. **Anais** [...]. Campina Grande: Realize Editora, 2020. Disponível em: https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2020/TRABALHO_EV140_MD1_SA1_ID6989_30092020162625.pdf. Acesso em: 18 jun. 2025.

MATOS, Maria Daise da Cunha; ADAM, Joyce Mary. GIDE e a gestão democrática nas escolas públicas da capital do Amazonas. **EccoS: Revista Científica**, São Paulo, n. 70, p. 1-22, e24894, jul./set. 2024. Disponível em: <https://uninove.emnuvens.com.br/eccos/article/view/24894>. Acesso em: 19 ago. 2026.

MENESES, José Marques; REINALDO, Bruno Alves. Relevância da formação continuada de professores em Sobral - CE: um estudo sob a ótica dos gestores escolares. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (CONEDU), 10., 2024, Campina Grande. **Anais** [...]. Campina Grande: Realize Editora, 2024. Disponível em: https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2024/TRABALHO_COMPLETO_EV200_MD4_ID8937_TB2087_16102024211937.pdf. Acesso em: 18 jun. 2025.

NÓVOA, António. **Professores**: libertar o futuro. São Paulo: Diálogos Embalados, 2023. 140 p.



TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.