

FORMAÇÃO INICIAL DE DIRETORES ESCOLARES (FORDIR): POTENCIALIZANDO A ATUAÇÃO DA GESTÃO ESCOLAR

Karoliny Mendes da Costa ¹
Bianca Silva Santana ²
Tatiana Bonomo de Sousa ³
Whéber Kaizer de Freitas ⁴

RESUMO

A Secretaria de Estado da Educação do Espírito Santo (Sedu/ES) desenvolveu um programa de formação voltado para a gestão escolar, com o objetivo de destacar as competências essenciais para o exercício da liderança nas instituições educacionais. O programa busca capacitar os gestores para enfrentar os desafios cotidianos e promover iniciativas que aprimorem o processo pedagógico e a qualidade do ensino. A formação é parte da política de valorização dos profissionais da educação, com o objetivo de melhorar o acesso, a permanência, a inclusão e a qualidade do ensino. A gestão escolar abrange diversas dimensões, como elaboração do projeto político-pedagógico, gestão de recursos humanos, financeiros, infraestrutura, relacionamento com a comunidade e incorporação de tecnologia. O curso de Formação Inicial para Diretores Escolares, intitulado e abreviado de Fordir, é realizado de forma semipresencial e visa desenvolver competências em liderança, gestão pedagógica e financeira, entre outras áreas. O curso adota o princípio da gestão democrático-participativa, valorizando a formação teórica e a reflexão sobre as práticas profissionais. Promovido pelo Centro de Formação dos Profissionais da Educação do Espírito Santo (CEFOPE) e pela Gerência de Gestão Escolar da Sedu, o programa foi implementado em 2019 e já capacitou mais de 1300 profissionais, tendo uma média de 230 formados a cada ano nos últimos 5 anos, incluindo diretores recém-nomeados, professores e pedagogos interessados na função. A formação com carga horária de 80 horas é realizada em ambiente virtual, complementada com oficinas presenciais, integrando teoria e prática. Durante o curso, os participantes desenvolvem produtos relacionados à gestão escolar, como diagnóstico da escola, plano de ação e plano de gestão. Podemos afirmar que a Fordir tem qualificado os profissionais para uma gestão eficiente, com foco nos aspectos pedagógicos que influenciam a aprendizagem dos estudantes, além de fortalecer a gestão democrático-participativa nas escolas e aprimorar a qualidade da educação no estado do Espírito Santo.

Palavras-chave: Formação Continuada, Formação de Gestores Escolares, Gestão Escolar, Políticas de Formação.

¹ Doutoranda do Curso Educimat do Instituto Federal do Espírito Santo - IFES - e Gerente de Estudos, Pesquisa, Qualificação e Desenvolvimento dos Profissionais do Magistério da Secretaria de Estado da Educação do Espírito Santo - SEDU/ES, karolinymendscosta@gmail.com;

² Mestre em Letras pelo Instituto Federal do Espírito Santo - IFES - e Gerente de Qualificação Profissional da Secretaria de Estado da Educação do Espírito Santo - SEDU/ES, bianca0193@hotmail.com;

³ Doutoranda do Curso Educimat do Instituto Federal do Espírito Santo - IFES - e Técnica Pedagógica da Secretaria de Estado da Educação do Espírito Santo - SEDU/ES, tatibonomo@gmail.com;

⁴ Mestre em Educação Profissional e Tecnológica pelo Instituto Federal do Espírito Santo - IFES - e Técnico Pedagógico da Secretaria de Estado da Educação do Espírito Santo - SEDU/ES, wheberkaizer@gmail.com

INTRODUÇÃO

No programa de formação em gestão escolar, compreende-se que, para um processo eficaz de formação continuada, é fundamental considerar a importância dos conceitos e teorias, bem como o conhecimento produzido a partir dos aspectos do cotidiano das escolas e das questões enfrentadas pelos profissionais que nelas atuam. Isso significa, portanto, articular o que pertence à vivência cotidiana da escola com o que faz parte da ordem teórica.

Nesse sentido, a Secretaria de Estado da Educação, cuja missão é “[...] assegurar o direito à educação, por meio de políticas públicas de acesso, permanência e aprendizagem que considerem as diferentes realidades do Estado, visando a uma educação que privilegie o desenvolvimento integral dos estudantes (ESPÍRITO SANTO, 2019)”, tem buscado desenvolver ações para atender três eixos prioritários: a gestão democrática, com ações inclusivas por meio do diálogo; a diminuição da desigualdade dentro da rede de ensino; e o foco em parâmetros avaliativos.

Entendemos que no âmbito da gestão escolar não há receitas prontas, no entanto, as metodologias compartilhadas para a mudança de concepção e de atitude do diretor ajudam a desenvolver sua competência reflexiva e crítica a partir de sua própria prática de gestão.

Diante desse contexto, é fundamental que o gestor educacional esteja devidamente capacitado para exercer um papel de liderança eficaz na instituição. Para assegurar que os processos de gestão e a organização do trabalho pedagógico ocorram de maneira democrática e participativa, suas ações devem contemplar múltiplas dimensões. Entre essas, destacam-se a elaboração do projeto político-pedagógico, a gestão de recursos humanos, financeiros e de infraestrutura, o fortalecimento do relacionamento com a comunidade escolar, além da incorporação de tecnologias que potencializem tanto a administração quanto o ensino.

De acordo com Libâneo (2001), a concepção democrático-participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação do pessoal da escola. O autor acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos e defende uma forma coletiva de gestão em que as decisões são tomadas coletivamente e discutidas publicamente. Entretanto, uma vez tomadas as decisões coletivamente, advoga que cada membro da equipe assumam a sua parte no trabalho, admitindo-se a coordenação e a avaliação sistemática da operacionalização das decisões tomadas dentro de uma tal diferenciação de funções e saberes.

O princípio que norteia o curso de Formação Inicial de Diretores Escolares é o da gestão democrático-participativa, como fundamento para uma educação com qualidade social. A qualidade social tem, aqui, sentido ampliado, pois não apenas inclui o domínio de conteúdos construídos pela humanidade no decorrer do processo histórico, mas também a vivência e a construção coletiva da cidadania, valorizando saberes que vão além do prescrito nos currículos oficiais.

Nessa perspectiva, a Fordir faz parte do programa de formação da gestão escolar que visa destacar as competências necessárias para assumir o papel de liderança na instituição educacional, lidar com os desafios enfrentados e apresentar iniciativas para aprimorar o processo do trabalho pedagógico desenvolvido pela Secretaria de Educação do Espírito Santo.

Este estudo traz reflexões de como a Fordir tem qualificado os profissionais para uma gestão escolar eficiente, com foco nos aspectos pedagógicos e no fortalecimento da gestão democrático-participativa de modo que influencie o processo de ensino e a aprendizagem dos estudantes da Secretaria de Educação do Estado do Espírito Santo. Ele visa, também, mostrar como essa formação continuada deu início a outras formações que fortaleceram o programa de gestão escolar.

Os dados apresentados foram coletados em registros, documentos e no sistema de certificação, e as análises e reflexões apresentadas ocorreram por estudos e leituras dos professores/pesquisadores/técnicos pedagógicos que atuam no Centro de Formação dos Profissionais da Educação do Espírito Santo (CEFOPE) e da Gerência de Gestão Escolar.

Sem desconsiderar os desafios enfrentados na realidade escolar, essa formação procura constituir momentos que possibilitem aos gestores e futuros gestores/cursistas desenvolver competências necessárias para assumir o papel de liderança na instituição educacional e refletir sobre suas práticas profissionais, avaliando-as e compartilhando-as.

REFERENCIAL TEÓRICO

Heloísa Lück, no livro: "A escola participativa: o trabalho do gestor escolar", explora a gestão participativa na escola, apresentando uma visão teórica acessível e discutindo temas concretos relacionados ao papel do gestor escolar; e em "Dimensões da gestão escolar e suas competências", a autora aborda as competências necessárias para a gestão escolar.

A liderança do diretor escolar é essencial para que a escola atinja seus objetivos pedagógicos. Isso implica, além de compreender as diversas dimensões administrativas da instituição, destacar que o foco principal do trabalho realizado é, acima de tudo, garantir o sucesso do aluno em suas aprendizagens.

Nesse contexto, conforme Andrade (2014), ao coordenar as atividades integradas na escola, o gestor precisa ter: 1) Simplicidade nos procedimentos, para que os profissionais não tenham dúvidas do processo; 2) Objetividade na comunicação, para bem gerir o tempo e nortear as ações planejadas; e 3) Transparência nas decisões, gerando um clima de confiança na equipe escolar.

Sabemos que não são poucas as dificuldades enfrentadas pelos gestores escolares de quaisquer níveis de ensino e sabemos também que só a formação inicial de pedagogia ou em licenciatura não tem sido suficiente quando se trata de contribuir satisfatoriamente para uma prática eficaz dos gestores educacionais escolares.

Concordamos com Lück (2009) que "[...] não se pode deixar de considerar como fundamental a formação de gestores, um processo de formação continuada, em serviço, além de programas especiais e concentrados sobre temas específicos" (LÜCK. 2009, p. 25).

São muitos os desafios na gestão escolar para uma escola eficaz, gerida com competência, agilidade, criatividade e entusiasmo, de forma participativa e democrática. Conforme Lück (2009), para resolvê-los, organizando melhor a escola e o trabalho da gestão, a direção pode agrupá-los em três dimensões que compõem o espaço escolar: 1) *Dimensão da Gestão Administrativa e Financeira* (questões de infraestrutura e recursos financeiros) 2) *Dimensão da Gestão Pedagógica* (questões relativas ao processo de ensino e aprendizagem, como o currículo e as práticas pedagógicas) e 3) *Dimensão da Gestão de Pessoas e do Relacionamento com a Comunidade* (questões interpessoais com a comunidade e com a cultura).

Compreende-se que todas as dimensões da gestão escolar (pedagógica, administrativo-financeira e de gestão de pessoas e do relacionamento com a comunidade) incidem sobre a pedagógica, a qual visa ao desenvolvimento integral e à aprendizagem do aluno, função social da escola.

Destacamos que a Gestão de Pessoas vem ocupando um lugar de destaque nos espaços administrativos de maneira geral. Isso deriva do fato de que as instituições são formadas por pessoas e o foco para o seu desenvolvimento e sucesso está centrado nos aspectos do relacionamento humano. Por isso, é importante que a gestão escolar tenha o

domínio das estratégias de Gestão de Pessoas para que os resultados esperados sejam alcançados.

Já o termo gestão democrática é amplamente discutido nas escolas há algum tempo. Embora seja um tema recorrente, sua implementação prática ainda requer diversos esforços para que se consolide, conforme estabelecido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), nº 9394/1996.

Assim, realizar uma gestão baseada nos princípios da democracia e da participação coletiva vai além de simplesmente envolver a comunidade na criação de propostas para as demandas escolares. Isso também inclui o engajamento dos estudantes em seu próprio desempenho acadêmico, incentivando um sentimento de pertencimento e melhorando o ambiente escolar por meio do diálogo e da coletividade.

Nesse processo, o papel do gestor escolar é essencial. "De acordo com a literatura da área, o papel do diretor escolar está diretamente relacionado ao fortalecimento da gestão democrática nas escolas públicas" (Botelho; Silva, 2022, p. 2).

Portanto, gerir processos democráticos na escola é uma tarefa desafiadora, especialmente porque a prática deve ir além do discurso ou de soluções que tentem agradar a todos. A prática deve estar focada no compromisso, no esforço e na capacidade do grupo de tomar decisões que levem ao progresso da escola, sempre com o objetivo de garantir o direito à aprendizagem e promover a equidade.

A gestão democrática, por isso, deve começar no nível individual e expandir-se para o coletivo, permitindo que todos se sintam responsáveis pelas melhorias propostas para a escola e para a comunidade em que está inserida.

O conceito de gestão democrática é crucial para entender como a escola se organiza para enfrentar os desafios do processo educacional. Refletir sobre as questões que envolvem a instituição escolar nos permite conectar com nossas próprias experiências e expandir nossa compreensão da realidade.

Como vimos, o gestor escolar é um dos principais agentes da gestão democrática. Ele motiva e é motivado pela participação de todos os envolvidos com a escola, alimentando continuamente esse ciclo.

METODOLOGIA/ RESULTADOS E DISCUSSÃO

A fim de subsidiar a discussão, os estudos, as reflexões e os dados deste trabalho foram organizados a partir dos resultados nos relatórios finais das ofertas da formação continuada Fordir da Sedu/ES, considerando ano de oferta, seus alcances, número de profissionais formados e temáticas estabelecidas.

Para tanto, os dados explicitados foram coletados em registros, documentos e no sistema de certificação do CEFOPE, considerando o recorte de 2019 a 2024 e identificando os avanços nas ofertas da formação. As análises e reflexões apresentadas ocorreram por meio de leituras, estudos e pesquisas dos professores/pesquisadores/técnicos pedagógicos que atuam no CEFOPE e na Gerência de Gestão Escolar.

O curso de Formação Inicial para Diretores Escolares (Fordir) é realizado de forma semipresencial e visa desenvolver competências em liderança, gestão pedagógica e financeira, entre outras áreas.

O princípio da gestão democrático-participativa é adotado no curso, valorizando a formação teórica e a reflexão sobre as práticas profissionais.

A formação com carga horária de 80 horas é realizada em ambiente virtual, complementada com oficinas presenciais, integrando teoria e prática. Observe os dados organizados na Tabela 1 a seguir:

Tabela 1- Cursistas concluintes por ano da Fordir

Ano	Gestores escolares/ professores, pedagogos e coordenadores que desejam atuar na função de diretor(a) escolar
2019	238
2020	508
2021	311
2022	92
2023	150
2024	82
Total	1381

Fonte: Arquivo das formações Cefope/Sedu-ES.

Pode-se observar que a Fordir foi implementada em 2019 e já capacitou mais de 1300 profissionais, tendo uma média de 230 formados a cada ano nos últimos 5 anos, incluindo diretores recém-nomeados, professores e pedagogos interessados na função. Para além da Formação Inicial para diretores, o CEFOPE, juntamente com a Gerência de Gestão Escolar, tem buscado ampliar diferentes temáticas para o programa de formação para a gestão escolar.

Quadro 1 - Temáticas das Formações do Programa de Formação da Gestão Escolar

Formações ofertadas a partir da Fordir pelo CEFOPE/GGE		
Nome da formação	Objetivos	Público foco
Formação em Gestão Pedagógica	Proporcionar a reflexão sobre o papel do gestor no âmbito da gestão pedagógica; Aprimorar a gestão pedagógica na perspectiva da oferta de uma educação integral, de modo a considerar o(a) estudante em todas as suas dimensões, posicionando o seu desenvolvimento no centro do processo educativo.	Gestores e futuros gestores escolares
Formação em Gestão de Pessoas e Relacionamento com a Comunidade	Capacitar os participantes na identificação e desenvolvimento de estratégias para promover a integração e engajamento da equipe escolar, incluindo professores e demais colaboradores; Fornecer ferramentas e técnicas para aprimorar as habilidades de liderança e comunicação dos gestores escolares, facilitando a construção de relações interpessoais mais eficazes; Promover a reflexão sobre a importância da participação da comunidade escolar no processo educativo, incentivando a criação de parcerias e ações colaborativas; Estimular o desenvolvimento de projetos e iniciativas que fortaleçam o vínculo entre a escola e a comunidade, contribuindo para a melhoria da qualidade da educação e o desenvolvimento local.	Gestores e futuros gestores escolares
Formação em Gestão Administrativa e Financeira	Pautar a boa administração escolar com os princípios da administração pública, de modo a buscar a eficiência e a eficácia da gestão; Refletir acerca do Conselho de Escola, como importante colegiado, e sua relação com o diretor escolar no processo de construção da gestão democrática; Aprimorar a gestão dos recursos financeiros com segurança e de acordo com os princípios de autonomia, ética, eficiência e racionalidade administrativa; Evidenciar a “Secretaria Escolar” como importante espaço a partir do seu funcionamento e de sua relação com o diretor escolar;	Gestores e futuros gestores escolares
Formação Gestão Administrativa voltada para Resultados de	Capacitar profissionais da área de administração e gestão escolar a desenvolver, implementar e avaliar estratégias administrativas que promovam a melhoria dos resultados educacionais, integrando práticas de gestão eficazes com o objetivo de otimizar os	Coordenador Administrativo, de Secretaria e Financeiro

Aprendizagem	processos institucionais e assegurar um ambiente de ensino de alta qualidade.	(CASF)
Formação em Gestão Escolar a partir de Indicadores Educacionais	Capacitar diretores da rede estadual de educação, fornecendo-lhes conhecimentos teóricos e práticos sobre o uso estratégico de indicadores educacionais na gestão escolar. Proporcionar aos diretores escolares um sólido entendimento dos conceitos fundamentais relacionados aos indicadores educacionais, bem como a capacidade de identificar e diferenciar os diversos tipos de indicadores utilizados no contexto educacional. Isso permitirá que os diretores compreendam plenamente as diferentes dimensões da gestão escolar que podem ser avaliadas por meio dos indicadores.	Gestores e futuros gestores escolares e Coordenadores Pedagógico (CP)
Formação em de Diretores Mentores	A mentoria é um processo interativo, dinâmico e colaborativo entre dois ou mais diretores que estão em diferentes estágios da carreira. Os diretores das escolas estaduais da rede de ensino do Espírito Santo compartilham desta prática. Entretanto, essa troca entre os diretores da rede acontece de forma empírica, não formalizada. Assim, para operacionalizar o Programa é necessário realizar formação com diretores previamente selecionados. A formação de Diretores Mentores tem como proposta a abordagem referentes aos aspectos centrais relacionados à realização do Programa de Mentoria de Diretores Escolares.	Gestores com experiência na gestão selecionados para atuar como mentores na Formação Gestão Escolar por mentoria
Formação Gestão Escolar por mentoria	Auxiliar na compreensão das três dimensões da gestão escolar; Oferecer suporte para as demandas cotidianas da escola, por meio de mentoria.	Gestores que estão no início da gestão
Formação Gestão Escolar para a Inovação	O objetivo desta formação é aprofundar a temática da inovação no contexto educacional e da gestão, a fim de gerar subsídios aos gestores escolares no que tange à inserção de práticas inovadoras em suas escolas e no fazer reflexivo que poderá levar à criação de novas realidades.	Gestores e futuros gestores escolares

Fonte: Arquivo das formações Cefope/Sedu-ES.

Podemos observar no quadro acima que as temáticas das formações ofertadas estão relacionadas com as três dimensões que compõem o espaço da gestão escolar fundamentadas por Lück (2009): 1) *Dimensão da Gestão Administrativa e Financeira*; 2) *Dimensão da Gestão Pedagógica*; e 3) *Dimensão da Gestão de Pessoas e do Relacionamento com a Comunidade*. As outras temáticas estão relacionadas aos eixos prioritários da Secretaria de Educação do Estado do Espírito Santo, tais como gestão democrática, com ações inclusivas por meio do diálogo para a diminuição da desigualdade dentro da rede de ensino, e o foco em parâmetros avaliativos

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Fordir tem contribuído com o compromisso da Secretaria de Educação do Espírito Santo com a qualificação contínua dos seus profissionais, reconhecendo que a liderança escolar é um elemento chave para a transformação da educação pública e para a promoção de um ensino de excelência.

Além disso, as formações da gestão escolar fortalecem a gestão democrático-participativa nas escolas e aprimoram a qualidade da educação por meio da qualificação dos profissionais para uma gestão eficiente, com foco nos aspectos pedagógicos que influenciam a aprendizagem dos estudantes.

Considerando os recortes apresentados neste estudo, é possível identificar progressivos avanços no programa de formação da gestão escolar. Nota-se também que o gestor ou futuro gestor necessita de atualização para qualificação da sua prática e o diálogo sobre a formação para gestão escolar precisa estar sempre presente no campo das pesquisas em educação e nas propostas e políticas de fomento à formação. Desse modo, acredita-se que pensar a melhoria do sistema educacional perpassa a implementação de políticas de investimento nos sujeitos relevantes desse processo.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R.C. **A gestão da escola**. Porto Alegre: Artmed, 2014.
- BOTELHO, G., SILVA, L. G. A. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor: o trabalho do diretor escolar em análise**. *Jornal de Políticas Educacionais*. V. 16, e83899. Março de 2022.
- BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei n. 9.394/1996. Senado Federal, Brasília, DF, 1996.
- ESPÍRITO SANTO. Secretaria de Estado de Educação. Currículo do Espírito Santo. 2019. Disponível em:
<https://sedu.es.gov.br/Media/sedu/pdf%20e%20Arquivos/2-Texto-Introdutorio.pdf>. Acesso em 13 de set. 2024.
- LIBÂNEO, José Carlos. Buscando a qualidade social do ensino. In: **Organização e Gestão da Escola** – Teoria e Prática. Goiânia: Editora Alternativa, 2001.
- LUCK, Heloísa et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Ed. 5ª. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.
- LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.