

GESTÃO ESCOLAR: DA LEGISLAÇÃO A FORMAÇÃO A EXPERIÊNCIA DA FORMAÇÃO CONTINUADA DOS GESTORES DAS ESCOLAS PÚBLICAS MUNICIPAIS

Claudia Maria Domingos ¹

RESUMO

Esta investigação descreve o trabalho de formação continuada de gestores escolares, nas redes municipais de ensino de cinco municípios da região do Vale do Paraíba, no Sul do Estado do Rio de Janeiro. Tendo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 20 de dezembro de 1996, como ponto de partida, o estudo analisa a transformação do papel do gestor escolar nas legislações, destacando os impactos da Lei 13.005, de 25 de junho de 2014 - que aprovou o Plano Nacional de Educação 2014-2024, atualmente em vigor com sua vigência prorrogada até 31 de dezembro de 2025 pela Lei 14.934, de 26 de julho de 2024. O PNE em sua Meta 19 – assegura condições para efetivação da gestão democrática da educação e na Estratégia 19.8 propõe desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares; e da Lei 14.113 de 25 de dezembro de 2020 - que institui o Novo Fundeb – Fundo de Desenvolvimento da Educação Básica, sugerindo a melhoria da gestão escolar como fundamento para a melhoria do desempenho da escola. Com base nos estudos acima apresentados e legislações complementares, neste trabalho relato a experiência de formação continuada de gestores escolares municipais, focado em dois processos: a formação inicial para profissionais que pretendem se candidatar ao cargo de gestor escolar, exigência legal cumprida pela maioria dos municípios; e, a formação continuada em serviço, para profissionais que estão atuando nas escolas. Observa-se, a partir da ênfase na formação dos gestores, os efeitos na gestão dos processos escolares e, conseqüentemente, nos processos das redes municipais de ensino, na proposta da construção de escola que possa assegurar o direito à aprendizagem para todos de forma democrática, justa, equânime, solidária e sustentável, com uma cultura de respeito à diversidade e combate das desigualdades.

Palavras-chave: Gestão Escolar, Formação Continuada, Legislação.

INTRODUÇÃO

A gestão em educação deve contribuir para a garantia do direito à educação e desenvolvimento integral dos estudantes, sendo elemento essencial para que redes e escolas atuem de maneira articulada para melhorar o aprendizado dos estudantes, reduzindo desigualdades, combatendo a evasão e formando cidadãos mais

¹ Mestre em Educação pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ, kauali10@gmail.com



conscientes e preparados para o mundo. Ainda que hoje o entendimento da importância de uma gestão qualificada para a educação seja minimamente de senso comum, esse pensamento vem sendo fortalecido ao longo das últimas décadas, apoiado sobretudo por meio de iniciativas de ações, programas e geração de conhecimento de diversas propostas elaboradas por diferentes agentes que atuam para aprimorá-la.

A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1988).

Entendemos que a gestão, precisa ser vista de forma profissional, qualificada e democrática na educação básica seja ela pública ou privada. Para tal é fundamental garantir que as escolas possam promover os direitos à educação e o desenvolvimento integral de cada estudante, possibilitando sua formação enquanto cidadãos realizados em termos pessoais, socioculturais e econômicos, críticos, participativos e comprometidos com princípios de uma sociedade democrática, justa, equânime, solidária e sustentável. Além de valorizar a diversidade da comunidade escolar e promover a equidade de suas aprendizagens, assegurando o atendimento de suas necessidades coletivas e individuais, de modo que seu papel na formação individual possibilite a construção de uma cultura de respeito à diversidade e combate das desigualdades.

A gestão escolar deve ser entendida como a organização de recursos e pessoas em torno do cumprimento desses objetivos, sempre colocando a aprendizagem dos estudantes como a atividade fim de seus propósitos. Atuando de forma a mobilizar, coordenar e utilizar recursos disponíveis para o desenvolvimento integral do estudante na escola, dando igual atenção às dimensões pedagógica e administrativa, sob uma perspectiva democrática. Além disso, para garantir o cumprimento dos propósitos, a gestão escolar deve comprometer-se com seu desenvolvimento profissional, assim como que, todos os profissionais envolvidos no processo, sejam qualificados e conscientes do



seu papel no ecossistema da educação básica.

Complementando o olhar atento para a gestão escolar, surge o Plano Nacional de Educação – PNE, mediante a promulgação da Lei 10.172, de 9 de janeiro de 2001, que aprovou o PNE 2001-2010, e a promulgação da Lei 13.005, de 25 de julho de 2014, que aprovou o PNE 2014-2024, atualmente em vigor. Que em sua Meta 19 assegura condições, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública da comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, assim como sua **Estratégia 19.8** que propõe desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão.

Outro documento referência sobre o tema é a Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, que oferece referenciais de atuação a diretores e vice-diretores para a construção de uma gestão que favoreça o cumprimento pleno dos objetivos da educação básica previstos em legislações anteriores. O texto aponta algumas habilidades necessárias a uma gestão escolar que seja capaz de impactar positivamente a vida de estudantes e comunidade escolar. Conforme o texto:

“É essencial que o diretor, no contexto de uma abordagem transformacional da liderança, tenha a capacidade de criar trabalho colaborativo e comunidades de aprendizagem dentro de sua escola, ao mesmo tempo que mantém o foco nas atividades pedagógicas. O diretor que apresenta o estilo de liderança transformacional é capaz de construir uma visão para a unidade escolar, apresentando caminhos, reestruturando e alinhando a escola. O gestor com competências e habilidades transformacionais, é capaz de desenvolver o time e o currículo, atribuindo altas expectativas para o grupo e com grande envolvimento da comunidade externa na cultura escolar.”



De acordo com o texto da Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, o trabalho do gestor escolar é subdividido nas dimensões Político Institucional, Pedagógica, Administrativo Financeira e Pessoal e Relacional, as quais possuem cada uma suas competências específicas.

“No passado, gestão significava gerenciamento dos recursos financeiros da escola. O diretor era como um administrador, cujos objetivos eram usar o dinheiro recebido e prestar contas de como o utilizou. No novo modelo de escola, o papel do gestor muda radicalmente porque ele precisa ser um líder da comunidade educacional a fim de que ela atinja seus objetivos”

Baseados nos termos a Emenda Constitucional 108, de 26 de agosto de 2020, que cria o Novo FUNDEB, da Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020, que regulamenta o Novo FUNDEB e que em seu artigo 14 Parágrafo 1º inciso I, destaca: *“provimento do cargo ou função de gestor escolar de acordo com critérios técnicos de mérito e desempenho ou a partir de escolha realizada com a participação da comunidade escolar dentre candidatos aprovados previamente em avaliação de mérito e desempenho”*, da Resolução Nº 01 de 27 de julho de 2022 e da Resolução Nº 01 de 28 de julho de 2023, que aprovam as metodologias de aferição das condicionalidades de melhoria de gestão para fins de distribuição da Complementação VAAR, às redes públicas de ensino, ambas da CIF – Comissão Intergovernamental de Financiamento da Educação Básica de Qualidade, faz-se necessária a criação de curso preparatório para gestores e/ou profissionais da educação habilitados para participar do processo de seleção.

Alinhada a proposta, temos a **RESOLUÇÃO CNE/CP Nº 1, DE 27 DE OUTUBRO DE 2020** que dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Continuada de Professores, que atuam nas diferentes etapas e modalidades da Educação Básica, e institui a Base Nacional Comum para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica (BNC-Formação Continuada), a qual deve ser implementada em todos os programas destinados à formação continuada de Professores



da Educação Básica. Tal resolução está pautada nas seguintes legislações: art. 13 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) define as incumbências dos docentes, com destaque para o Inciso III, com a incumbência de “zelar pela aprendizagem dos alunos”; O § 1º do art. 62 da LDB define que “a União, o Distrito Federal, os Estados e os Municípios, em regime de colaboração, deverão promover a formação inicial, a continuada e a capacitação dos profissionais de magistério”; O inciso III do art. 63 da LDB define que “os Institutos Superiores de Educação manterão programas de educação continuada para os profissionais de educação dos diversos níveis”; A Meta 15 do Plano Nacional de Educação (PNE), aprovado pela Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014; A Meta 16 do PNE, aprovado pela Lei nº 13.005/2014, define que, nos termos do art. 7º dessa Lei, “a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios atuarão em regime de colaboração” para “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”; O § 1º do art. 5º das Resoluções CNE/CP nº 2, de 22 de dezembro de 2017 e CNE/CP nº 4, de 17 de dezembro de 2018, entre outras disposições, estabelece que a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) deve contribuir para a articulação e a coordenação das políticas e ações educacionais em relação à formação de professores; A BNCC prevê aprendizagens essenciais, a serem garantidas aos estudantes, para o alcance do seu pleno desenvolvimento, nos termos do art. 205 da Constituição Federal. Resolução CNE/CP 1/2020. Diário Oficial da União, Brasília, 29 de outubro de 2020, Seção 1, pp. 103-106. 2 reiterado pelo art. 2º da LDB, as quais requerem o estabelecimento das pertinentes competências profissionais dos professores; O § 8º do art. 62 da LDB estabelece que os currículos dos cursos destinados à formação de docentes para a Educação Básica terão por referência a BNCC; A Lei nº 13.415, de 16 de fevereiro de 2017, em seu art. 11, estabelece o prazo de 2 (dois) anos, contados da data de homologação da BNCC, para que seja implementada a referida adequação curricular da formação docente;

As competências profissionais indicadas na BNCC-Formação Continuada,



considerando que é exigido do professor sólido conhecimento dos saberes constituídos, das metodologias de ensino, dos processos de aprendizagem e da produção cultural local e global, objetivando propiciar o pleno desenvolvimento dos educandos, têm três dimensões que são fundamentais e, de modo interdependente, se integram e se complementam na ação docente no âmbito da Educação Básica: **I - conhecimento profissional; II - prática profissional; e III - engajamento profissional.**

A Formação Continuada de Professores da Educação Básica é entendida como componente essencial da sua profissionalização, na condição de agentes formativos de conhecimentos e culturas, bem como orientadores de seus educandos nas trilhas da aprendizagem, para a constituição de competências, visando o complexo desempenho da sua prática social e da qualificação para o trabalho.

A referida resolução, em seu Art. 5º define que, “As Políticas da Formação Continuada de Professores para a Educação Básica, de competência dos sistemas de ensino da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, em consonância com os marcos regulatórios definidos pela LDB e, em especial, pela BNCC e pela BNC-Formação, tem como princípios norteadores”, destacando em seu Inciso VII o “Reconhecimento e valorização das contribuições de todos os profissionais, assessores, colaboradores e voluntários que participam das atividades e processos conduzidos nas instituições escolares como de fundamental importância para a consecução de seus objetivos institucionais e sociais, por meio da materialização de uma sólida ética profissional, que explicita, em ações concretas no cotidiano escolar, os princípios de cordialidade, assiduidade, pontualidade e apresentação pessoal.”

Tal documento destaca em seus fundamentos pedagógicos, a importância: IV - Desenvolvimento permanente tanto do conhecimento dos conceitos, premissas e conteúdos de sua área de ensino, quanto do conhecimento sobre a lógica curricular da área do conhecimento em que atua e das questões didático-pedagógicas (como planejar o ensino, criar ambientes favoráveis ao aprendizado, empregar linguagens digitais e monitorar o processo de aprendizagem por meio do alcance de cada um dos objetivos



propostos), mantendo o alinhamento com as normativas vigentes e aplicáveis quanto às expectativas de aprendizagem; V - Atualização permanente quanto à produção científica sobre como os alunos aprendem, sobre os contextos e características dos alunos e sobre as metodologias pedagógicas adequadas às áreas de conhecimento e etapas nas quais atua, de forma que as decisões pedagógicas estejam sempre embasadas em evidências científicas que tenham sido produzidas, levando em conta o impacto de cada tipo de determinante nos resultados de aprendizagem dos alunos e das equipes pedagógicas; VI - Desenvolvimento permanente da capacidade de monitoramento do aprendizado próprio e dos alunos, como parte indissociável do processo de instrução, a qual, consideradas as expectativas de aprendizagem, possibilita o diagnóstico de lacunas e a aferição de resultado, além das necessárias correções de percurso;

Complementando a proposta de formação, temos como referência a Lei nº 14.681 de 18 de setembro de 2023, que institui a Política de Bem-Estar, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho e Valorização dos Profissionais da Educação. Tal legislação, com base no artigo 67 da Lei 9394/96, discorre em seu artigo 3º que:

”A Política de Bem-Estar, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho e Valorização dos Profissionais da Educação será baseada na promoção da saúde integral, no desenvolvimento pessoal e profissional, nas práticas de gestão, nas ações de qualidade de vida no trabalho e na promoção de vivências de bem-estar.”

Destacamos, para essa proposta, o texto contido nos incisos do artigo 4º, que define as diretrizes da política: I – estabelecimento de relações interpessoais no trabalho com foco na mediação e na harmonia entre o profissional e seus pares e entre o profissional e seus superiores e subordinados; II – engajamento dos trabalhadores da instituição com foco no planejamento participativo e em ações direcionadas e integradas que visem à contínua melhoria das condições de trabalho, por meio de práticas de gestão e de relações de trabalho harmônicas; III – implementação de medidas de proteção à saúde integral e de orientação quanto aos protocolos a serem adotados no caso de riscos e de agravos que possam comprometer a saúde dos profissionais da educação; IV – viabilização de ações de educação permanente que visem à promoção da saúde e à prevenção ao adoecimento no trabalho dos profissionais da educação; V –



promoção de ações educativas e de formação que possibilitem aos trabalhadores a reflexão e a consciência crítica a respeito da responsabilidade social, ética e ambiental; VI – promoção do desenvolvimento de competências individuais e organizacionais por meio de atividades de capacitação e qualificação que possibilitem o desenvolvimento pessoal e profissional; VII – estabelecimento de plano organizacional que desenvolva ações para educação e para inclusão social dos trabalhadores com deficiência e que lhes garanta as condições de trabalho essenciais às necessidades laborais; VIII – estímulo ao equilíbrio entre as atividades profissionais, os cuidados com a saúde e a vida pessoal dos trabalhadores; IX – estímulo ao desenvolvimento contínuo do aprendizado; e X – promoção da troca de experiências pedagógicas entre os profissionais da educação, inclusive mediante programas de mentoria profissional para os novos profissionais da educação.

As diretrizes sinalizam a necessidade da Rede Municipal de Ensino, reunir esforços para promoção de formação que atenda as demandas das legislações acima apresentadas. Tendo em vista a atual necessidade de fomentar e qualificar a participação de todos nos processos de aprendizagem; sabendo da necessidade de aprimoramento das relações interpessoais no atual contexto; sabendo da importância do investimento na qualificação profissional para a melhoria da prática docente.

METODOLOGIA

Para a pesquisa foram desenvolvidos dois mecanismos de trabalho. O primeiro pensado para formação dos profissionais que atuam na Gestão Escolar, focado nos desafios diários enfrentados e, principalmente, na necessidade de conhecimento e apropriação das legislações que fundamentam a atuação dos gestores escolares. A segunda proposta da pesquisa foi estruturada para formar profissionais aptos a se habilitarem para o cargo de gestor escolar e concorrerem ao processo de seleção por mérito e desempenho, de acordo com a Lei 14.113/20, Artigo 14, Inciso I.

O primeiro desenvolveu-se através de encontros mensais e presenciais, com diretores de 5 municípios da Região do Vale do Paraíba, com estudos de legislações,



políticas públicas, análises de dados, relação escola comunidade, clima organizacional e gestão dos recursos financeiros.

O segundo definiu-se como um curso de formação, semipresencial, para profissionais com perfil de acordo com a legislação vigente para concorrer ao processo de seleção para gestores escolares, executado de acordo com a solicitação dos municípios da região que realizaram o processo nos anos de 2023 a 2025, totalizando 6 municípios.

REFERENCIAL TEÓRICO

A pesquisa se desenvolve sobre uma referência dialógica e emancipatória, destacando o papel do gestor como articulador do processo de aprendizagem, tendo a gestão democrática e participativa como o principal elo para o alcance de uma gestão democrática que afete a qualidade da educação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa revela um novo olhar sobre a ação dos Gestores Escolares, mais profissional e definido, a partir das atribuições estruturadas pelas novas legislações. Podemos observar a melhoria nos índices de desempenho das escolas e dos municípios envolvidos. Dois dos municípios que participaram da pesquisa ficaram entre os 10 melhores do Estado do Rio de Janeiro nas avaliações de larga escala de 2023. Porém o que destaque é a criação de uma cultura de formação continuada para gestores escolares na região, enfatizada por todas as esferas da gestão municipal.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020. **Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb).** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 25 dez. 2020.



BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. **Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 26 jun. 2014.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Conselho Pleno. **Resolução CNE/CP nº 1, de 27 de outubro de 2020.** Define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica e institui a Base Nacional Comum para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica (BNC-Formação Continuada). Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 29 out. 2020.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa.* 67. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2020.

LUCK, Heloisa. *Liderança e gestão escolar.* 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2018.

*VASCONCELLOS, Celso dos Santos; GANDIN, Danilo; et al. *A quem interessa a democratização da escola? Reflexões sobre a formação de gestores.* São Paulo: Libertad, 2002.

