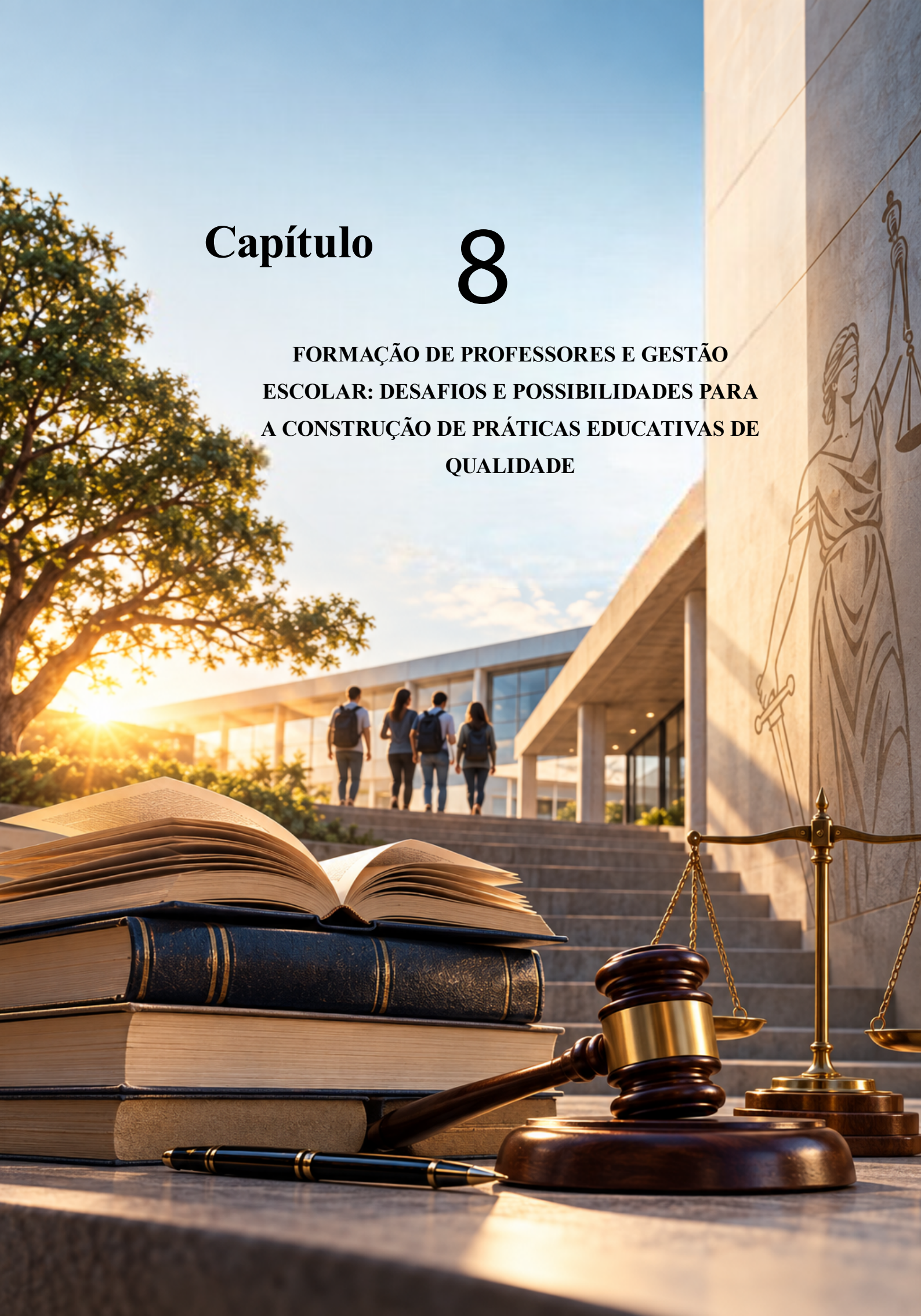


Capítulo 8

**FORMAÇÃO DE PROFESSORES E GESTÃO
ESCOLAR: DESAFIOS E POSSIBILIDADES PARA
A CONSTRUÇÃO DE PRÁTICAS EDUCATIVAS DE
QUALIDADE**



FORMAÇÃO DE PROFESSORES E GESTÃO ESCOLAR: DESAFIOS E POSSIBILIDADES PARA A CONSTRUÇÃO DE PRÁTICAS EDUCATIVAS DE QUALIDADE

Fátima Maria Gonzaga Vavassori

Jhonatan Maicon Gonzaga

Resumo: A formação de professores e a gestão escolar estão diretamente relacionadas à organização do trabalho pedagógico e à qualidade das práticas desenvolvidas no cotidiano da escola. Nesse contexto, este artigo tem como objetivo analisar a relação entre formação docente e gestão escolar, considerando os desafios enfrentados pelos profissionais da educação e as possibilidades de construção de processos formativos mais próximos da realidade escolar. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e caráter descritivo, realizada a partir da análise de artigos científicos publicados entre 2020 e 2026. Os estudos analisados mostram que a formação continuada precisa estar relacionada às necessidades concretas dos professores e aos problemas vivenciados no espaço escolar. Também se observa que a gestão escolar possui papel importante na criação de condições para o diálogo, a participação e o desenvolvimento profissional dos docentes. Dessa forma, a formação não deve ser compreendida apenas como participação em cursos, mas como um processo permanente de reflexão sobre a prática, realizado de maneira coletiva e articulada ao contexto da escola. Conclui-se que a aproximação entre gestão escolar e formação docente pode contribuir para fortalecer o trabalho pedagógico e favorecer práticas educativas mais coerentes com as necessidades dos estudantes e da comunidade escolar.

Palavras-chave: Formação de professores. Gestão escolar. Formação continuada. Gestão democrática. Prática pedagógica.

INTRODUÇÃO

A escola ocupa um espaço importante na formação dos sujeitos e na construção de conhecimentos necessários para a vida em sociedade. Nesse processo, professores e gestores desempenham funções diferentes, mas que precisam estar articuladas. O professor está diretamente envolvido com o ensino e a aprendizagem, enquanto a gestão participa da organização das condições necessárias para que o trabalho pedagógico aconteça. A escola pode constituir um espaço de formação profissional, especialmente quando existe diálogo entre os diferentes sujeitos que participam do processo educativo.

Apesar da importância dessa relação, ainda existem dificuldades para aproximar a formação docente das necessidades reais das escolas. Em muitos contextos, as ações formativas são realizadas de maneira pouco articulada ao cotidiano dos professores, sem considerar suficientemente os desafios encontrados em sala de aula e na própria organização escolar. Diante disso, este estudo parte da seguinte problemática: de que maneira a gestão escolar pode contribuir para a formação continuada dos professores e para o fortalecimento das práticas pedagógicas desenvolvidas na escola?

Parte-se da hipótese de que uma gestão escolar participativa pode favorecer melhores condições para a formação continuada dos professores. Considera-se também que processos formativos construídos a partir das necessidades identificadas pelos próprios profissionais podem apresentar maior relação com a prática cotidiana. Assim, quando a gestão cria espaços de diálogo, planejamento coletivo e reflexão sobre o trabalho desenvolvido, pode contribuir para que a formação deixe de ser uma ação isolada e passe a fazer parte da dinâmica da escola.

O objetivo geral deste artigo é analisar a relação entre formação de professores e gestão escolar, destacando os desafios e as possibilidades de desenvolvimento de práticas formativas articuladas ao cotidiano da escola. Para alcançar esse objetivo, são discutidos aspectos relacionados à formação continuada, ao papel da gestão escolar e à importância do trabalho coletivo para o desenvolvimento profissional docente.

A escolha do tema justifica-se pela necessidade de compreender a formação docente para além da realização de cursos ou atividades pontuais. O trabalho do professor envolve mudanças sociais, culturais e pedagógicas que exigem atualização constante e espaços para reflexão. Da mesma forma, a gestão escolar enfrenta demandas cada vez mais complexas e precisa desenvolver ações que favoreçam o trabalho coletivo. Pesquisas recentes mostram que a formação continuada e a atuação da gestão precisam considerar as características concretas das instituições e dos profissionais envolvidos.

Para o desenvolvimento do estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e caráter descritivo. Foram selecionados artigos científicos publicados entre 2020 e 2026, localizados em bases e periódicos científicos, considerando trabalhos relacionados à formação de professores, formação continuada, gestão escolar e desenvolvimento profissional docente. Após a seleção, os estudos foram lidos e organizados de acordo com os principais aspectos relacionados ao problema investigado.

O artigo está organizado em cinco partes. Inicialmente, apresenta-se a fundamentação teórica, dividida em três tópicos que discutem a formação docente, a relação entre gestão escolar e formação continuada e os desafios para a construção de práticas formativas no espaço escolar. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados. Posteriormente, são discutidos os principais resultados encontrados na literatura analisada e, por fim, são apresentadas as considerações finais do estudo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A formação docente não pode ser entendida como um processo encerrado com a conclusão da graduação. O exercício da profissão coloca o professor diante de situações que exigem novos conhecimentos, reflexão e capacidade de adaptação. Por essa razão, a formação continuada precisa acompanhar o percurso profissional e considerar as experiências construídas pelos docentes ao longo de sua atuação.

Serpa et al. (2020) defendem que a gestão democrática pode criar espaços cooperativos de formação dentro da própria escola. Para os autores, a relação entre gestão e formação docente pode fortalecer a autonomia dos profissionais e favorecer uma participação mais ativa na construção de seus conhecimentos. Essa perspectiva aproxima a formação da realidade vivenciada pelos professores.

Manfroi e Noal (2020) mostram, em estudo sobre formação continuada de professores do campo, que as experiências formativas precisam dialogar com o contexto dos docentes. O trabalho evidencia a importância de relacionar formação, realidade profissional e uso de diferentes recursos no processo educativo. Isso demonstra que não existe uma única forma de organizar a formação docente.

Os docentes produzem conhecimentos a partir da experiência profissional e podem contribuir para definir os caminhos da própria formação. A pesquisa-ação, por exemplo, permite que os professores participem das decisões sobre os processos formativos e reflitam sobre os problemas presentes no cotidiano escolar.

Portanto, o desenvolvimento profissional docente depende de uma formação contínua e relacionada à prática. Não basta oferecer novos conteúdos se eles não encontram espaço para serem discutidos, experimentados e avaliados pelos professores. A formação precisa estabelecer uma relação entre conhecimento, experiência e realidade escolar, permitindo que o professor compreenda sua prática e encontre possibilidades para aperfeiçoá-la.

A gestão escolar possui papel importante na organização das condições necessárias para o desenvolvimento do trabalho docente. Sua atuação não se limita às questões administrativas, pois também envolve decisões pedagógicas, organização dos espaços de participação e acompanhamento das ações desenvolvidas pela escola.

Serpa et al. (2020) destacam que a gestão democrática pode favorecer a criação de espaços cooperativos de formação profissional. Nessa perspectiva, a escola não é apenas o local onde o professor trabalha, mas também um espaço em que os profissionais podem estudar, trocar experiências e discutir problemas relacionados à prática pedagógica.

Essa compreensão também aparece em estudos que analisam o papel da gestão na formação

continuada. Fávero, Agostini e Rigoni (2023) discutem a importância da gestão escolar na formação dos educadores e destacam que o processo formativo precisa estar relacionado aos princípios de uma gestão democrática. Isso exige participação, diálogo e reconhecimento dos professores como sujeitos do processo formativo.

Cardoso, Araujo e Giroto (2021) analisam a formação continuada na perspectiva do coordenador pedagógico e defendem a importância da escola como espaço central para o desenvolvimento profissional. Essa compreensão reforça a função da equipe pedagógica como mediadora dos processos de formação e reflexão sobre a prática.

A gestão, portanto, pode assumir uma função articuladora. Isso não significa que o gestor seja responsável sozinho pela formação dos professores, mas que pode criar condições para que ela aconteça de forma coletiva. Reuniões pedagógicas, grupos de estudo, planejamento compartilhado e momentos de avaliação do trabalho podem transformar o cotidiano escolar em espaço permanente de aprendizagem profissional.

Um dos principais desafios da formação continuada é evitar que ela seja reduzida a ações isoladas. Cursos rápidos e encontros pontuais podem apresentar informações importantes, mas nem sempre são suficientes para provocar mudanças efetivas na prática. O desenvolvimento profissional exige continuidade, acompanhamento e possibilidade de aplicação dos conhecimentos construídos.

Gatti (2020) chama atenção para as transformações enfrentadas pela educação e para a necessidade de repensar as formas de organização do trabalho escolar. As mudanças sociais e tecnológicas, associadas aos efeitos da pandemia, ampliaram demandas sobre professores e gestores. Nesse cenário, a formação profissional passou a exigir maior capacidade de adaptação e articulação.

Também é preciso observar que as políticas de formação podem assumir diferentes perspectivas. Estudos publicados em 2023 problematizam políticas de desenvolvimento profissional docente que podem aproximar a formação de uma lógica mais gerencial e baseada em competências e resultados. Essa discussão mostra que a formação precisa ser analisada não apenas pelo conteúdo oferecido, mas também pelas finalidades que orientam sua organização.

Ao mesmo tempo, existem possibilidades de fortalecer a formação dentro das escolas. A pesquisa-ação, os grupos de estudo e o planejamento coletivo são exemplos de estratégias que podem aproximar o conhecimento teórico dos problemas reais. A participação dos professores na escolha dos temas também pode aumentar o sentido atribuído ao processo formativo.

Nesse contexto, a gestão escolar pode contribuir para construir uma cultura de formação permanente. Para isso, precisa estimular o diálogo, respeitar os conhecimentos dos professores e criar espaços em que erros e dificuldades possam ser discutidos sem transformar a formação em mecanismo de cobrança. O objetivo deve ser fortalecer a prática profissional e melhorar as condições para o desenvolvimento do trabalho pedagógico.

METODOLOGIA

Quanto ao tipo de pesquisa, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e caráter descritivo. A escolha desse procedimento ocorreu porque o objetivo foi analisar conhecimentos já produzidos sobre a relação entre formação de professores e gestão escolar. Foram considerados estudos publicados entre 2020 e 2026, priorizando artigos científicos relacionados diretamente à formação docente, formação continuada, gestão escolar, gestão democrática e desenvolvimento profissional.

O procedimento para coleta de dados ocorreu por meio de levantamento bibliográfico em periódicos e bases de dados científicos. Foram utilizados descritores relacionados aos termos “formação de professores”, “formação continuada”, “gestão escolar”, “gestão democrática” e “desenvolvimento profissional docente”. Após a localização dos trabalhos, foram realizadas a leitura dos títulos, dos resumos e, quando necessário, do texto completo, buscando identificar sua relação com o objetivo da pesquisa.

Como critérios de inclusão, foram considerados artigos científicos publicados entre 2020 e 2026, disponíveis em português e relacionados ao contexto da educação básica, formação docente ou

gestão escolar. Foram excluídos trabalhos repetidos, estudos que não apresentavam relação direta com o tema e publicações cujo conteúdo não contribuía para responder ao problema proposto. A seleção buscou manter apenas materiais capazes de contribuir para a discussão desenvolvida no artigo.

A análise dos dados foi realizada de maneira descritiva e interpretativa. Os trabalhos selecionados foram organizados de acordo com os temas mais recorrentes, permitindo identificar aproximações e diferenças entre os autores. A discussão foi construída a partir da comparação dos resultados apresentados nos estudos, buscando compreender como a gestão escolar pode contribuir para os processos de formação docente e quais desafios ainda permanecem nesse campo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos estudos selecionados mostra que formação docente e gestão escolar não devem ser tratadas como áreas separadas. A formação interfere diretamente na prática pedagógica, enquanto as condições oferecidas pela gestão podem facilitar ou dificultar o desenvolvimento profissional. Essa relação aparece de forma clara nos estudos de Serpa et al. (2020), que defendem a escola como espaço de formação e participação.

Os resultados também indicam que a formação continuada precisa estar próxima da realidade dos professores. Manfroi e Noal (2020), ao analisarem experiências de formação com professores do campo, mostram a importância de considerar os contextos concretos em que os profissionais trabalham. Isso significa que uma formação planejada sem conhecer as características da escola pode apresentar dificuldades para responder aos problemas cotidianos.

A gestão escolar aparece, nesse cenário, como elemento de articulação. Para Fávero, Agostini e Rigoni (2023), a gestão democrática possui condições para contribuir com a formação dos educadores quando cria espaços de participação e reflexão. Essa perspectiva amplia a compreensão do papel do gestor, que deixa de ser visto somente como responsável pelas questões administrativas.

Os estudos também mostram que a formação precisa contar com a participação dos

professores. A pesquisa de 2023 sobre formação continuada por meio da pesquisa-ação aponta que os docentes possuem condições de participar e decidir sobre o tipo de formação de que necessitam. Esse resultado reforça a importância de considerar a experiência profissional como fonte de conhecimento para o planejamento formativo.

Outro ponto identificado é a importância do coordenador pedagógico e da equipe responsável pelo acompanhamento pedagógico. Cardoso, Araujo e Giroto (2021) discutem a formação continuada na perspectiva do coordenador pedagógico e destacam a escola como espaço de desenvolvimento do professor. Dessa forma, o acompanhamento realizado no cotidiano pode ajudar a transformar problemas pedagógicos em temas de estudo e reflexão.

A literatura também apresenta desafios relacionados às condições de trabalho. A formação não acontece de maneira isolada das demais dificuldades enfrentadas pelos professores. Falta de tempo, excesso de tarefas e diferentes condições estruturais podem interferir na participação e na continuidade dos processos formativos. Por isso, pensar a formação também exige discutir a organização do trabalho escolar.

Gatti (2020) contribui para essa discussão ao analisar as mudanças provocadas pelo contexto educacional contemporâneo. A autora chama atenção para a necessidade de repensar práticas e formas de organização da educação diante das transformações sociais e dos impactos da pandemia. Esse cenário mostrou que professores e gestores precisam estar preparados para situações que não podem ser previstas apenas por modelos tradicionais de formação.

Outro resultado importante diz respeito à necessidade de evitar uma formação baseada apenas na transmissão de conteúdos. Os estudos analisados indicam que a formação precisa criar oportunidades para reflexão, troca de experiências e aplicação dos conhecimentos. Nesse sentido, a formação realizada dentro da própria escola pode favorecer maior aproximação entre teoria e prática.

Entretanto, os estudos sobre políticas de formação também apresentam uma preocupação. Pesquisas publicadas em 2023 apontam que determinadas políticas de desenvolvimento profissional podem assumir características gerenciais, valorizando competências, desempenho e resultados como

elementos centrais. Essa perspectiva não deve ser ignorada, pois pode influenciar a forma como a formação é organizada e avaliada.

Essa discussão permite perceber que a formação docente possui diferentes dimensões. Ela envolve conhecimento pedagógico, domínio dos conteúdos, experiências profissionais, relações humanas e compreensão do contexto escolar. Por isso, uma proposta formativa precisa considerar o professor como profissional que pensa, decide e participa da construção do trabalho educativo.

A análise também mostra que a gestão democrática pode favorecer uma cultura de formação permanente. Quando os profissionais conseguem discutir problemas, planejar ações e avaliar coletivamente os resultados, a formação deixa de ser uma atividade externa ao trabalho. Ela passa a integrar a própria rotina da instituição.

Dessa maneira, os resultados apontam que a aproximação entre gestão escolar e formação docente pode fortalecer o trabalho pedagógico. Entretanto, essa aproximação depende de condições concretas, participação dos profissionais e continuidade das ações. A formação não deve ser compreendida como solução imediata para todos os problemas da escola, mas como um processo que pode contribuir para que professores e gestores compreendam melhor seus desafios e construam respostas de maneira coletiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar a relação entre formação de professores e gestão escolar, considerando seus desafios e possibilidades. A análise realizada permitiu alcançar esse objetivo ao mostrar que a formação docente e a gestão estão relacionadas ao desenvolvimento do trabalho pedagógico e que a escola pode constituir um espaço importante para a formação continuada.

A problemática também foi respondida a partir da identificação do papel da gestão na criação de condições para o desenvolvimento profissional. Os estudos analisados mostram que a gestão pode contribuir por meio da organização de espaços de diálogo, planejamento, estudo e reflexão,

principalmente quando os professores participam da definição das necessidades formativas.

Entre os principais resultados, destacam-se a importância da formação articulada à realidade escolar, a participação dos professores nos processos formativos, a atuação da equipe gestora e pedagógica e a necessidade de continuidade das ações. Também foi possível observar que políticas e programas de formação precisam considerar as condições reais de trabalho e evitar que o processo formativo seja reduzido ao cumprimento de atividades ou ao alcance de resultados previamente definidos.

Como limitação, destaca-se o fato de o estudo ter sido desenvolvido exclusivamente a partir de pesquisa bibliográfica. Dessa forma, não foram coletados dados diretamente com professores, gestores ou coordenadores pedagógicos, o que impede uma análise específica das experiências vivenciadas em determinada rede ou instituição de ensino.

Para trabalhos futuros, sugere-se a realização de pesquisas de campo com professores e gestores, buscando compreender como os processos de formação continuada são organizados nas escolas e quais dificuldades são encontradas para sua efetivação. Também podem ser desenvolvidos estudos que acompanhem programas de formação ao longo do tempo, permitindo analisar suas contribuições para a prática pedagógica e para a organização do trabalho escolar.

REFERÊNCIAS

ACCIOLY, Laurymar Garcez Freitas Santos; COELHO, Patrícia Margarida Farias; COSTA, Marcos Rogério Martins. Gestão e formação de professores: os dilemas contemporâneos da complexidade. *Debates em Educação*, Maceió, v. 12, n. 28, p. 705-723, 2020. DOI: 10.28998/2175-6600.2020v12n28p705-723. Disponível em: <https://periodicos.ufal.br/debateseducacao/article/view/8719>. Acesso em: 18 set. 2026.

BARBOSA, Carlos Augusto de Andrade; SOUSA, Alexandre Melo de. Formação de professores e a gestão escolar. *Communitas*, Rio Branco, v. 5, n. 11, p. 271-284, 2021. Disponível em: <https://teste-periodicos.ufac.br/index.php/COMMUNITAS/article/view/4709>. Acesso em: 18 set. 2026.

CARDOSO, Patrick Pacheco Castilho; ARAUJO, Luciana Aparecida; GIROTO, Claudia Regina Mosca. A gestão escolar e a formação continuada do professor crítico-reflexivo na perspectiva do coordenador pedagógico. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, Araraquara, v. 25, n. 3, 2021. DOI: 10.22633/rpge.v25i3.15838. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/15838>. Acesso em: 18 set. 2026.

FÁVERO, Altair Alberto; AGOSTINI, Camila Chiodi; RIGONI, Larissa Morés. Formação continuada de educadores: alguns apontamentos iniciais sobre o papel da gestão escolar democrática. *Revista Pedagógica*, Chapecó, v. 25, n. 1, 2023. DOI: 10.22196/rp.v25i1.7447. Disponível em: <https://pegasus.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/pedagogica/article/view/7447>. Acesso em: 18 set. 2026.

GATTI, Bernardete Angelina. Possível reconfiguração dos modelos educacionais pós-pandemia. *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 34, n. 100, p. 29-41, 2020. DOI: 10.1590/s0103-4014.2020.34100.003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/7M6bwtNMyyv7BqzDfKHFqxfh/>. Acesso em: 18 set. 2026.

MANFROI, Miráira Noal; NOAL, Mirian Lange. Enxada, caneta e mouse: o diálogo entre tecnologias na formação continuada de professores do campo na modalidade a distância. *Educação em Revista*, Belo Horizonte, v. 36, e215770, 2020. DOI: 10.1590/0102-4698215770. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/PHWpVQZkpgJ3sCzHpRhMzqP/>. Acesso em: 18 set. 2026.

SANTOS, Carlos Renato Gonçalves dos; VIÑAL JÚNIOR, José Veiga. A atuação do gestor escolar na articulação formativa dos docentes durante a pandemia da Covid-19: um estudo bibliográfico. *Revista de Políticas Públicas e Gestão Educacional*, Vitória da Conquista, v. 4, n. 2, 2023. DOI: 10.22481/poliges.v4i2.13596. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/poliges/article/view/15310>. Acesso em: 18 set. 2026.

SARAIVA, Ana Maria Alves. Gestão na Escola Integrada: entre as novas demandas e as propostas de formação. *Acta Scientiarum. Education*, Maringá, v. 44, n. 1, 2022. DOI: 10.4025/actascieduc.v44i1.55784. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/ActaSciEduc/article/view/55784>. Acesso em: 18 set. 2026.

SERPA, Ivana Almeida; SOUZA, Débora Velasque de; PIFFERO, Eliane de Lourdes Fontana; DINARDI, Ailton Jesus. A gestão escolar e a formação de professores: interlocuções e possibilidades.

Debates em Educação, Maceió, v. 12, n. 28, p. 543-553, 2020. DOI: 10.28998/2175-6600.2020v12n28p543-553. Disponível em: <https://periodicos.ufal.br/index.php/debateseducacao/article/view/9396>. Acesso em: 18 set. 2026.

SOLIGO, Valdecir; SOLIGO, Marinez Gasparin. Formação de professores no Brasil: aspectos legais e reais na gestão escolar. Temas & Matizes, Cascavel, v. 13, n. 24, 2020. DOI: 10.48075/rtm.v13i24.23560. Disponível em: https://e-revista.unioeste.br/index.php/temasmatizes/pt_BR/article/view/23560. Acesso em: 18 set. 2026.