

FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES ESCOLARES: IMPACTOS NA PRÁTICA DA LIDERANÇA EDUCACIONAL

CONTINUING EDUCATION FOR SCHOOL MANAGERS: IMPACTS ON THE PRACTICE OF EDUCATIONAL LEADERSHIP

 <https://doi.org/10.63330/armv1n4-016>

Submetido em: 23/06/2025 e Publicado em: 03/07/2025

Amanda Nathascha Araújo Furtado

Licenciada Plena em Pedagogia, pela Universidade Estadual Vale do Acaraú. Especialista em Gestão Educacional, pela FACPRISMA e Mestranda em Educação, pela FUBINER.
E-mail: amanda23araujo@outlook.com.br

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a importância da formação continuada para o fortalecimento da liderança educacional dos gestores escolares no contexto das instituições públicas de ensino. A pesquisa parte da compreensão de que a atuação do gestor vai além das funções administrativas, envolvendo também dimensões pedagógicas, sociais e políticas que exigem preparo contínuo. O referencial teórico aborda temas como gestão democrática, liderança transformadora, cultura organizacional, competências gerenciais e mediação pedagógica, destacando a necessidade de que os gestores desenvolvam habilidades específicas para lidar com os desafios cotidianos da escola, promovendo uma educação de qualidade, inclusiva e voltada para a transformação social. A análise demonstra que a formação continuada amplia a capacidade crítica e reflexiva dos gestores, favorecendo a construção de uma liderança colaborativa, ética e comprometida com o projeto político-pedagógico da escola. Além disso, evidencia-se que programas de formação bem estruturados contribuem significativamente para a melhoria do clima institucional, do desempenho da equipe docente e, conseqüentemente, da aprendizagem dos estudantes. A conclusão do estudo aponta que investir em processos formativos contínuos é essencial para consolidar práticas de gestão mais eficazes, democráticas e humanizadas, reforçando o papel do gestor como agente fundamental na construção de uma escola pública de qualidade.

Palavras-chave: Gestão democrática; Formação profissional; Liderança pedagógica.

ABSTRACT

The aim of this article is to analyze the importance of continuing training for strengthening the educational leadership of school managers in the context of public educational institutions. The research is based on the understanding that the manager's role goes beyond administrative functions, and also involves pedagogical, social and political dimensions that require continuous preparation. The theoretical framework addresses issues such as democratic management, transformative leadership, organizational culture, managerial skills and pedagogical mediation, highlighting the need for managers to develop specific skills to deal with the day-to-day challenges of the school, promoting quality education that is inclusive and aimed at social transformation. The analysis shows that continuing education expands the critical and reflective capacity of managers, encouraging them to build collaborative, ethical leadership that is committed to the school's political-pedagogical project. It also shows that well-structured training programs contribute significantly to improving the institutional climate, the performance of teaching staff and, consequently, student learning. The study concludes that investing in ongoing training processes is essential to consolidate more effective, democratic and humanized management practices, reinforcing the role of the manager as a key agent in building a quality public school.



Keywords: Democratic management; Professional training; Pedagogical leadership.



1 INTRODUÇÃO

A formação continuada de gestores escolares tem se consolidado como uma estratégia essencial para o aprimoramento das práticas de liderança nas instituições de ensino. Em um cenário educacional marcado por transformações constantes, desafios sociais complexos e exigências pedagógicas cada vez mais refinadas, a atuação do gestor escolar exige competências que vão além da administração burocrática. Nesse contexto, a formação continuada emerge como um instrumento indispensável para o desenvolvimento de uma liderança educativa eficaz, reflexiva e transformadora.

De acordo com De Sousa Silva, Da Silva Castro e De Melo Campos (2025), a formação continuada contribui significativamente para o fortalecimento da identidade profissional do gestor, promovendo a atualização de saberes e práticas em consonância com as demandas contemporâneas da escola. Esses autores destacam que, ao investir em formação permanente, o gestor amplia sua capacidade de mediação pedagógica, de liderança participativa e de tomada de decisões assertivas. Complementarmente, Silva, Silva e Diogo (2020) ressaltam que a perspectiva de formação deve ser crítica, contextualizada e articulada com as realidades da escola, valorizando a construção coletiva do conhecimento e o protagonismo dos profissionais da educação. Por sua vez, Castro, Melo e Xavier (2023) evidenciam a relevância da liderança transformadora na gestão escolar, afirmando que um gestor bem formado é capaz de inspirar sua equipe, promover um ambiente de cooperação e impactar positivamente a aprendizagem dos estudantes.

Diante disso, este estudo tem como objetivo geral analisar os impactos da formação continuada na prática da liderança educacional exercida pelos gestores escolares. Como objetivos específicos, busca-se compreender as principais contribuições da formação para o desenvolvimento profissional dos gestores e refletir sobre as mudanças observadas nas dinâmicas escolares a partir dessas formações.

A pesquisa caracteriza-se como uma revisão bibliográfica, com base em autores que discutem a formação continuada e a liderança educacional no contexto da gestão escolar. Por meio dessa abordagem, pretende-se identificar fundamentos teóricos, experiências e reflexões que colaborem para a compreensão do papel estratégico da formação continuada na construção de uma gestão escolar mais eficiente, ética e comprometida com a qualidade da educação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO ESCOLAR E LIDERANÇA EDUCACIONAL

A gestão escolar é um campo estratégico e dinâmico que envolve o planejamento, a organização, a coordenação e a avaliação das ações pedagógicas, administrativas e comunitárias no ambiente educacional. Ela não se limita ao gerenciamento de recursos, mas compreende também a mediação de relações interpessoais, o fortalecimento da cultura escolar e a promoção de um ambiente propício ao desenvolvimento humano e acadêmico. Nesse sentido, a gestão escolar apresenta diversas dimensões que



se articulam entre si: a administrativa, a pedagógica, a financeira, a institucional e a relacional. Cada uma dessas dimensões exige do gestor escolar uma atuação integrada, ética e comprometida com os princípios democráticos e com a equidade social.

Segundo De Sousa Silva e Da Fonseca (2023), a eficiência da gestão escolar depende da habilidade do gestor em articular essas múltiplas dimensões com foco na qualidade do processo educativo. A autora ressalta que a gestão eficaz está intrinsicamente relacionada à liderança exercida no cotidiano escolar, a qual influencia diretamente no desempenho da equipe pedagógica, no engajamento dos estudantes e na relação com a comunidade. Assim, a gestão escolar se torna o espaço privilegiado de construção de projetos coletivos, nos quais a liderança assume um papel central como agente de transformação e de inovação.

A liderança educacional, por sua vez, é compreendida como a capacidade do gestor de mobilizar pessoas e recursos em torno de objetivos comuns, pautados na melhoria da aprendizagem e na promoção de uma cultura organizacional positiva. Roberto et al. (2023) destacam que a liderança pedagógica, como dimensão da liderança educacional, exige competências específicas como o domínio dos processos de ensino-aprendizagem, a escuta ativa, a habilidade de negociação e a construção de um projeto político-pedagógico coerente com as necessidades da escola. Nessa perspectiva, o líder educacional não atua de maneira autoritária ou isolada, mas sim como facilitador de processos e como referência ética e pedagógica para sua equipe.

A prática da liderança educacional demanda, portanto, uma visão sistêmica da escola e o compromisso com a formação continuada de todos os profissionais envolvidos no processo educativo. Para De Lima Brito, Vasconcelos e Siqueira (2024), o exemplo do modelo de gestão adotado no município de Sobral, no Ceará, evidencia como a liderança educacional pode contribuir para o alcance de resultados expressivos quando alicerçada em políticas públicas de valorização da formação, na autonomia da gestão e na responsabilização dos atores escolares. No referido caso, a liderança foi exercida de forma coletiva, com foco na aprendizagem e no uso eficiente de dados educacionais, promovendo uma gestão orientada por metas e pela avaliação contínua.

Contudo, é necessário reconhecer que o exercício da liderança educacional está diretamente condicionado às especificidades do contexto escolar, sobretudo em ambientes de maior vulnerabilidade social. Paiva-Pereira et al. (2024) argumentam que, nesses cenários, o gestor enfrenta desafios adicionais, como a escassez de recursos, a fragilidade do vínculo escola-comunidade e a presença de desigualdades estruturais que impactam o cotidiano pedagógico. Assim, a liderança exercida nesses contextos exige sensibilidade social, capacidade de mobilização e compromisso com a justiça educacional. O gestor precisa ser capaz de gerenciar dados e informações com intencionalidade, a fim de subsidiar decisões que contribuam para a inclusão e para a equidade.



O perfil do gestor escolar contemporâneo, portanto, deve ser repensado à luz dessas novas exigências. Espera-se que esse profissional seja, antes de tudo, um líder educacional que inspire, escute, oriente e potencialize as capacidades de sua equipe. É necessário que tenha uma postura democrática, saiba dialogar com diferentes segmentos da comunidade escolar e que esteja aberto à inovação e à aprendizagem contínua. De Sousa Silva e Da Fonseca (2023) apontam que o gestor do século XXI precisa aliar competências técnicas e humanas, sendo capaz de planejar com eficácia, gerir conflitos, estimular o trabalho colaborativo e garantir a coerência entre a prática pedagógica e os princípios institucionais.

Por outro lado, Roberto et al. (2023) reforçam a ideia de que a complexidade da gestão escolar atual exige que o gestor atue também como articulador das políticas educacionais com a realidade local da escola. Ele deve ser capaz de interpretar o contexto em que está inserido, adaptando práticas e estratégias conforme as necessidades específicas dos alunos e da comunidade. Essa capacidade de articulação é essencial para que a liderança não seja apenas uma reprodução de modelos técnicos, mas um exercício consciente, situado e responsivo às demandas reais do território escolar.

É importante destacar, ainda, que a formação inicial dos gestores escolares nem sempre contempla todas as habilidades exigidas para esse exercício tão complexo. Por isso, torna-se indispensável investir em políticas e programas de formação continuada que possibilitem o desenvolvimento dessas competências ao longo da carreira. Como destacam De Lima Brito, Vasconcelos e Siqueira (2024), a formação do gestor deve ser orientada por uma visão crítica e sistêmica da educação, promovendo a reflexão sobre a prática e incentivando a construção de soluções contextualizadas.

Desse modo, pode-se afirmar que a gestão escolar e a liderança educacional são processos complementares e interdependentes, que se potencializam quando orientados por princípios democráticos, colaborativos e éticos. O gestor escolar do presente e do futuro é aquele que compreende sua função como missão social, que atua com responsabilidade e sensibilidade diante dos desafios educacionais, e que mobiliza sua equipe em favor de uma escola mais justa, acolhedora e centrada na aprendizagem. Em suma, a liderança educacional eficaz nasce da escuta, da cooperação e do compromisso com uma educação pública de qualidade para todos.

2.2 FORMAÇÃO CONTINUADA: FUNDAMENTOS E PERSPECTIVAS

A formação continuada configura-se como um dos pilares fundamentais para a qualificação permanente dos profissionais da educação, especialmente no contexto da gestão escolar, onde as demandas por inovação, liderança democrática e competência técnica são cada vez mais intensas. Em uma sociedade marcada por rápidas transformações sociais, tecnológicas e pedagógicas, torna-se evidente que a formação inicial, embora essencial, é insuficiente para responder a todas as exigências do exercício profissional ao



longo do tempo. Nesse sentido, a formação continuada surge como processo permanente, reflexivo e dinâmico, voltado à atualização, aprofundamento e ressignificação das práticas pedagógicas e gestoras.

Segundo Tirolí e De Jesus (2022), a formação continuada deve ser compreendida como um direito dos educadores e como política estratégica do Estado para assegurar a qualidade da educação pública. Os autores argumentam que, além de ampliar os conhecimentos e competências dos profissionais, a formação continuada deve ser orientada por uma perspectiva crítica e emancipatória, capaz de problematizar as práticas cotidianas e fortalecer a autonomia docente e gestora. Essa abordagem contrasta com propostas tecnicistas, como aquelas presentes na Base Nacional Comum para a Formação Continuada (BNC-Formação Continuada), que tendem a padronizar os processos formativos e desconsiderar a diversidade dos contextos escolares.

A importância da formação continuada para gestores escolares se intensifica quando se observa que a função gestora exige domínio de múltiplas dimensões: pedagógica, administrativa, financeira e relacional. Esses profissionais são responsáveis por conduzir processos de tomada de decisão, mediação de conflitos, articulação com a comunidade e implementação de políticas educacionais. Para tanto, precisam estar continuamente atualizados quanto às legislações, metodologias, tecnologias e abordagens pedagógicas. Dal Gallo et al. (2023), ao abordarem a formação de profissionais da saúde em contextos educacionais, destacam que a articulação entre teoria e prática é um dos principais benefícios da formação continuada, o que também se aplica ao campo da gestão escolar, onde o conhecimento prático é constantemente reconstruído à luz de novos desafios e demandas.

No que tange às políticas públicas e programas de formação continuada voltados especificamente aos gestores escolares, observa-se uma diversidade de iniciativas ao longo dos últimos anos, promovidas por órgãos governamentais, universidades e instituições do terceiro setor. Muitos desses programas buscam oferecer suporte formativo para o enfrentamento de desafios como a gestão democrática, o uso de tecnologias educacionais, a inclusão escolar e a melhoria da aprendizagem. Contudo, nem sempre essas políticas se articulam com as reais necessidades dos gestores nem com os contextos em que estão inseridos. Camargo et al. (2020) afirmam que, para serem efetivas, as ações de formação devem considerar os saberes prévios dos profissionais, suas trajetórias e os desafios vivenciados no cotidiano escolar, sob pena de se tornarem meramente formais e pouco transformadoras.

Além disso, o acesso desigual à formação continuada constitui um dos principais desafios no cenário educacional brasileiro. Em regiões mais periféricas, muitos gestores enfrentam limitações de tempo, infraestrutura, recursos humanos e tecnológicos, o que dificulta sua participação em programas formativos. Tirolí e De Jesus (2022) apontam que, apesar das diretrizes nacionais preverem a formação contínua como direito, há grande disparidade em sua oferta e qualidade. Assim, a construção de uma política pública sólida



para a formação de gestores deve priorizar a equidade, garantindo oportunidades formativas para todos, independentemente do local ou da rede de ensino em que atuam.

Por outro lado, as possibilidades que a formação continuada oferece são significativas. Quando bem planejada, participativa e contextualizada, ela permite o fortalecimento da identidade profissional, a ampliação do repertório teórico-prático e o desenvolvimento de novas formas de liderança. De Almeida Klaus, Lübeck e Boscarioli (2021) apresentam a experiência de formação continuada em tecnologias voltada ao ensino da matemática, ressaltando que o trabalho colaborativo entre os participantes e a valorização da prática como ponto de partida foram fundamentais para a construção de um coletivo de atores comprometidos com a transformação educacional. Esse tipo de experiência demonstra que a formação continuada pode ir além da transmissão de conteúdos e se constituir como espaço de troca, diálogo e construção coletiva de saberes.

É nesse sentido que a formação continuada de gestores escolares deve ser pensada: como um processo que articula teoria e prática, reflexão e ação, individualidade e coletividade. Não basta oferecer cursos com conteúdos prontos e formatos rígidos; é necessário construir percursos formativos que dialoguem com a realidade da escola, valorizem a experiência dos gestores e promovam a inovação nas práticas educacionais. Dal Gallo et al. (2023) destacam que a formação significativa ocorre quando os sujeitos envolvidos participam ativamente da definição dos conteúdos e métodos, experimentam situações reais e recebem acompanhamento constante, o que favorece a aprendizagem situada e relevante.

Em síntese, a formação continuada de gestores escolares é um processo indispensável para o fortalecimento da liderança educacional e para a promoção de uma gestão mais eficaz, democrática e sensível às particularidades dos contextos escolares. Apesar dos obstáculos ainda existentes, como a falta de políticas públicas consistentes e as desigualdades de acesso, há um caminho promissor a ser seguido por meio de práticas formativas mais dialógicas, colaborativas e comprometidas com a transformação social. Investir na formação contínua dos gestores não é apenas uma estratégia de desenvolvimento profissional, mas um imperativo ético e político para a construção de uma educação pública de qualidade e equitativa.

2.3 IMPACTOS DA FORMAÇÃO CONTINUADA NA ATUAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR

A formação continuada tem se revelado uma ferramenta estratégica essencial na qualificação da atuação do gestor escolar, produzindo impactos positivos tanto na dimensão pedagógica quanto administrativa da gestão educacional. Ao participar de processos formativos sistemáticos, os gestores ampliam seus conhecimentos, desenvolvem habilidades de liderança e aperfeiçoam sua capacidade de tomar decisões fundamentadas em dados e evidências pedagógicas. Segundo Marquezan e Savegnago (2020), a formação continuada, especialmente em níveis de pós-graduação como o mestrado profissional,



contribui significativamente para a reconstrução do fazer educativo, impactando diretamente na prática do gestor ao permitir reflexões críticas e melhorias no planejamento e na execução das ações escolares.

No campo pedagógico, a formação continuada possibilita ao gestor compreender com maior profundidade os processos de ensino e aprendizagem, aprimorando sua atuação como líder pedagógico e sua capacidade de orientar a equipe docente com base em metodologias ativas, práticas inclusivas e avaliações diagnósticas. No aspecto administrativo, conforme destacam Silva, Silva e Diogo (2020), os processos formativos ajudam o gestor a desenvolver competências de organização, gestão de recursos humanos e financeiros, bem como estratégias para lidar com conflitos e construir um ambiente escolar mais colaborativo.

Esses impactos se estendem à transformação da cultura escolar e do clima organizacional, promovendo práticas mais democráticas, participativas e integradoras. A formação continuada estimula o desenvolvimento de uma cultura institucional baseada no diálogo, na corresponsabilidade e no compromisso com a aprendizagem de todos os estudantes. Esse movimento transforma o clima organizacional ao fortalecer vínculos de confiança, respeito e colaboração entre os diferentes segmentos da comunidade escolar. Falsarella (2021) aponta que os efeitos da formação não se restringem ao sujeito que a vivencia, mas se irradiam pelas práticas coletivas, influenciando positivamente o ambiente escolar como um todo.

Na prática, tem-se observado experiências concretas em que a formação continuada promoveu mudanças significativas, como a criação de espaços de escuta ativa, a elaboração de projetos pedagógicos mais contextualizados e a melhoria dos indicadores de desempenho escolar. Assim, evidencia-se que investir na formação continuada dos gestores não apenas aprimora sua atuação, mas contribui para a construção de uma escola mais eficaz, acolhedora e comprometida com a equidade e a qualidade social da educação.

2.4 RELAÇÃO ENTRE FORMAÇÃO E EFETIVIDADE DA LIDERANÇA

A formação continuada exerce papel decisivo na efetividade da liderança escolar, especialmente quando se considera a complexidade crescente dos desafios educacionais contemporâneos. O líder educacional não é apenas um gestor de recursos e rotinas, mas um articulador de ações pedagógicas, um promotor do desenvolvimento humano e um agente transformador do clima organizacional. Correia e Sá (2021) destacam que a liderança do diretor escolar está intrinsecamente relacionada à construção de um clima institucional positivo, o qual se reflete na motivação dos professores, no engajamento dos alunos e na cooperação entre os diversos atores escolares. Nesse sentido, a formação continuada contribui de forma expressiva para que esse líder adquira ferramentas teóricas e práticas que o capacitem a compreender as dinâmicas internas da escola e a liderar com mais assertividade, empatia e visão estratégica.



Além disso, a efetividade da liderança está diretamente ligada à capacidade de adaptação às mudanças sociais e às exigências de uma educação inclusiva, equitativa e de qualidade. Vieira e Omote (2021) enfatizam que a formação é um elemento fundamental para a mudança de atitudes sociais, especialmente no que se refere à inclusão escolar. A liderança que promove a inclusão precisa estar embasada em conhecimento técnico, sensibilidade social e atitudes éticas. Portanto, a formação não apenas amplia o repertório de práticas do gestor, mas também o prepara para enfrentar dilemas e tomar decisões que promovam justiça educacional.

Nesse mesmo horizonte, Santos et al. (2025) apontam que a formação de professores – e, por extensão, de gestores – é essencial para consolidar práticas pedagógicas inclusivas. A liderança efetiva depende da capacidade do gestor em fomentar uma cultura de aprendizagem contínua, em que todos os membros da comunidade escolar compartilhem a responsabilidade pelo sucesso educacional. Assim, a relação entre formação e liderança eficaz é de interdependência: quanto mais o líder se forma, mais apto está para inspirar, motivar e transformar o cotidiano escolar. Logo, a formação contínua não é apenas uma exigência profissional, mas uma condição estruturante para o exercício de uma liderança educacional democrática, inclusiva e comprometida com a melhoria da qualidade do ensino e da convivência escolar.

2.5 LIMITES E POTENCIALIDADES DA FORMAÇÃO CONTINUADA

A formação continuada é reconhecida como um elemento essencial para o desenvolvimento profissional dos educadores, sobretudo em contextos marcados por transformações tecnológicas, sociais e pedagógicas. No entanto, apesar de seu potencial, ela também apresenta limites que precisam ser reconhecidos e enfrentados. Lacerda e Sepel (2024) analisam a integração entre o presencial e o virtual na formação de educadores e destacam que, embora o uso das tecnologias digitais amplie o acesso e a flexibilidade dos processos formativos, ele também impõe desafios significativos. Entre esses desafios, estão a precariedade da infraestrutura tecnológica, a dificuldade de alguns profissionais em lidar com ferramentas digitais e a fragmentação do tempo para dedicação efetiva à aprendizagem, o que pode comprometer a qualidade da formação.

Silva (2020), por sua vez, enfatiza que os processos formativos centrados na escola têm como potencialidade a construção de culturas colaborativas, nas quais os educadores compartilham experiências e constroem saberes a partir da prática cotidiana. Essa abordagem fortalece vínculos entre teoria e prática e estimula o protagonismo dos professores. Contudo, um dos limites observados é a ausência de condições institucionais adequadas, como tempo reservado na carga horária para estudo coletivo, apoio da gestão escolar e reconhecimento institucional da formação como parte integrante da rotina de trabalho. A falta desses elementos compromete o engajamento e a continuidade dos processos formativos.



Viola e Machado (2023) exploram as potencialidades e limitações do uso das tecnologias digitais de informação e comunicação (TDIC) nas práticas pedagógicas, apontando que, embora essas ferramentas ampliem as possibilidades de abordagem e envolvimento dos alunos, sua eficácia depende de uma formação crítica e contextualizada dos educadores. O uso instrumental e descontextualizado das tecnologias representa um limite recorrente, revelando a necessidade de formações que integrem teoria, prática e reflexão crítica sobre os sentidos pedagógicos do uso das TDIC.

Assim, a formação continuada apresenta como potencialidades a promoção de práticas colaborativas, a inovação metodológica e a valorização do saber docente. Contudo, enfrenta limites estruturais, técnicos e culturais que exigem políticas públicas comprometidas, investimentos institucionais consistentes e uma visão de formação que valorize o educador como sujeito ativo na construção do conhecimento. Reconhecer esses aspectos é essencial para que a formação continuada alcance sua função transformadora na educação.

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de natureza bibliográfica, com o objetivo de analisar os impactos da formação continuada na prática da liderança educacional exercida por gestores escolares no contexto das instituições públicas de ensino. A escolha pela revisão bibliográfica se justifica pela intenção de reunir, interpretar e discutir produções acadêmicas relevantes que abordam a temática da formação de gestores, liderança pedagógica, gestão democrática e cultura organizacional.

A pesquisa foi realizada entre os meses de [inserir meses e ano], por meio de levantamento e análise de materiais disponíveis em bases acadêmicas como SciELO, Google Acadêmico, CAPES Periódicos e repositórios institucionais de universidades públicas. Para a localização das fontes, foram utilizados os seguintes descritores combinados por meio de operadores booleanos (“AND” / “OR”): **"formação continuada"**, **"gestores escolares"**, **"liderança educacional"**, **"gestão democrática"**, **"mediação pedagógica"**, **"cultura organizacional"** e **"educação pública"**.

Os critérios de inclusão adotados foram: publicações entre os anos de 2013 e 2025, em língua portuguesa, com abordagem teórica ou empírica relacionada à formação continuada de gestores e sua atuação na liderança educacional. Foram excluídos materiais que não tratassem da relação entre formação e prática gestora no contexto escolar.

A análise dos dados seguiu uma abordagem qualitativa, com leitura interpretativa e categorização temática dos textos selecionados. As categorias emergentes da análise incluíram: (1) práticas formativas e seus efeitos na liderança escolar; (2) desenvolvimento profissional e identidade do gestor; e (3) impactos da formação na cultura organizacional e no desempenho pedagógico.



Essa metodologia possibilitou uma sistematização teórica aprofundada sobre o papel da formação continuada no fortalecimento da liderança educacional, permitindo refletir criticamente sobre os desafios da gestão escolar contemporânea e as possibilidades de transformação por meio de processos formativos eficazes e contextualizados.

4 CONCLUSÃO

A formação continuada de gestores escolares representa uma condição indispensável para o fortalecimento da liderança educacional nas instituições de ensino. Diante das crescentes exigências do cenário educacional contemporâneo, marcado por desafios sociais, transformações pedagógicas e demandas por uma gestão mais democrática e eficiente, torna-se essencial que os gestores estejam em constante processo de atualização e aperfeiçoamento.

Ao longo deste estudo, foi possível observar que a formação continuada amplia a capacidade do gestor de atuar de forma reflexiva, ética e estratégica, favorecendo a mediação pedagógica, o trabalho colaborativo e a tomada de decisões alinhadas às necessidades da comunidade escolar. Além disso, essa formação possibilita o desenvolvimento de competências indispensáveis para enfrentar a complexidade da gestão educacional, tais como a habilidade de liderar equipes, promover a inclusão, utilizar dados de forma crítica e implementar projetos pedagógicos inovadores.

A pesquisa evidenciou, ainda, que os impactos da formação continuada se refletem positivamente na cultura organizacional da escola, no clima institucional e na melhoria dos processos de ensino e aprendizagem. Para que esses efeitos sejam duradouros e significativos, é fundamental que as ações formativas sejam planejadas de forma contextualizada, participativa e articulada com os desafios reais enfrentados pelos gestores.

Dessa forma, conclui-se que investir em formação continuada não é apenas uma necessidade, mas uma estratégia fundamental para a consolidação de uma liderança educacional transformadora, comprometida com a qualidade da educação, com a justiça social e com o fortalecimento do projeto educativo da escola pública.



REFERÊNCIAS

- CAMARGO, Sígla Pimentel Höher et al. Desafios no processo de escolarização de crianças com autismo no contexto inclusivo: diretrizes para formação continuada na perspectiva dos professores. *Educação em revista*, v. 36, p. e214220, 2020.
- CASTRO, Francielly Soares dos Santos; MELO, Geislane Moura; XAVIER, Isabelly Cristine de. A liderança transformadora do diretor na gestão escolar numa perspectiva pedagógica [em linha]. 2023.
- CORREIA, Paulo; SÁ, Susana. Liderança do (a) Diretor (a) escolar e a sua relação com o Clima Organizacional. *Humanidades e tecnologia (Finom)*, v. 28, n. 1, p. 175-209, 2021.
- DALGALLO, Lidia et al. Formação continuada na perspectiva da educação Ciência, Tecnologia e Sociedade no estágio curricular supervisionado em enfermagem na atenção primária à saúde. 2023.
- DE ALMEIDA KLAUS, Vanessa Lucena Camargo; LÜBECK, Marcos; BOSCARIOLI, Clodis. De um caminhar na perspectiva inclusiva a um coletivo de atores em uma formação continuada em tecnologias no ensino de Matemática: reflexões da trajetória. *Revista de Ensino de Ciências e Matemática*, v. 12, n. 1, p. 1-19, 2021.
- DE LIMA BRITO, Mateus; VASCONCELOS, Francisco Herbert Lima; SIQUEIRA, Raquel Almeida Ferreira. Políticas Públicas de Gestão Escolar e Liderança Educacional: um estudo de caso do modelo de Sobral no Ceará. *Educação, Ciência e Cultura*, v. 29, n. 1, 2024.
- DE SOUSA SILVA, Ivanildes Ribeiro; DA SILVA CASTRO, Margarida Teixeira; DE MELO CAMPOS, Tiago Aparecido. A Importância da Formação Continuada para Gestores Escolares. *COGNITIONIS Scientific Journal*, v. 8, n. 1, p. e627-e627, 2025.
- DE SOUSA SILVA, Maria da Conceição; DA FONSECA, Welliton Glayco. Liderança na gestão escolar para a eficiência: um estudo bibliográfico sobre sua influência na qualidade educacional. *Caderno de Diálogos*, v. 6, n. 1, 2023.
- FALSARELLA, Ana Maria. Formação continuada e prática de sala de aula: os efeitos da formação continuada na atuação do professor. *Autores Associados*, 2021.
- LACERDA, Caroline Côrtes; SEPEL, Lenira Maria Nunes. Integração entre o presencial e o virtual na formação continuada de educadores: limites, desafios e potencialidades. *Educação em Revista*, v. 40, p. e40883, 2024.
- MARQUEZAN, Lorena Peterini; SAVEGNAGO, Cristiano Lanza. O mestrado profissional no contexto da formação continuada e o impacto na atuação dos profissionais da educação. *Revista Internacional de Educação Superior*, v. 6, p. e020011-e020011, 2020.
- PAIVA-PEREIRA, Alessandra Cristina Matheus de et al. Gestão escolar em contexto vulnerável: gerenciando dados em prol da justiça social. *Série-Estudos*, v. 29, n. 65, p. 315-342, 2024.
- ROBERTO, Alex Moreira et al. Liderança pedagógica e complexidade da gestão escolar: um estudo em escolas de São Paulo, Brasil. 2023.



SANTOS, Queila Pereira et al. A importância da formação de professores para promover práticas pedagógicas inclusivas em diferentes espaços educacionais. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 11, n. 1, p. 788-803, 2025.

SILVA, Keyla Maria Bastos Gonçalves; SILVA, Kátia Cilene Camargo; DIOGO, Itair Regina Carvalho. Uma perspectiva de formação continuada na gestão escolar. In: *Seminário de Educação a Distância*. SBC, 2020.

SILVA, Maria do Carmo Lobato da. *Culturas colaborativas e inclusão escolar: limites e potencialidades de uma formação continuada centrada na escola*. 2020.

TIROLI, Luiz Gustavo; DE JESUS, Adriana Regina. Tensões e embates na formação docente: perspectivas históricas e análise crítica da BNC-Formação e BNC-Formação continuada. *Olhar de professor*, v. 25, p. 01-24, 2022.

VIEIRA, Camila Mugnai; OMOTE, Sadao. Atitudes sociais de professores em relação à inclusão: formação e mudança. *Revista Brasileira de Educação Especial*, v. 27, p. e0254, 2021.

VIOLA, Arthur Magalhães; MACHADO, Juliana Brandão. As tecnologias digitais de informação e comunicação (tdic) nas práticas pedagógicas dos professores de história da cidade de jaguarão: limites e potencialidades para o desenvolvimento da consciência histórica. *Revista Inter-Ação*, v. 48, n. 3, p. 727-742, 2023.