## INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA SUL-RIO- GRANDENSE - CÂMPUS PASSO FUNDO

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO NA EDUCAÇÃO BÁSICA**

**CAROLINE BERGAMASCHI DOS SANTOS**

**O PAPEL DO GESTOR NA FORMÇÃO CONTINUADA DE PROFESSORES E SUAS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS**

**PASSO FUNDO**

**ANO 2024**

**CAROLINE BERGAMASCHI DOS SANTOS**

**O PAPEL DO GESTOR NA FORMÇÃO CONTINUADA DE PROFESSORES E SUAS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS**

Projeto de pesquisa submetido ao Curso de Especialização em Gestão na educação Básica do Instituto Federal Sul-Rio-Grandense, Campus Passo Fundo, como requisito parcial para a aprovação na disciplina de Metodologia de Pesquisa.

Maria Carolina Fortes

## PASSO FUNDO

## ANO 2024

## SUMÁRIO

1. [TEMA 4](#_bookmark0)
   1. [Delimitação do tema 4](#_bookmark1)
2. [PROBLEMA 4](#_bookmark2)
3. [HIPÓTESE(S) 4](#_bookmark3)
4. [OBJETIVOS 5](#_bookmark4)
   1. [Objetivo geral 5](#_bookmark5)
   2. [Objetivos específicos 5](#_bookmark6)
5. [JUSTIFICATIVA(S) 5](#_bookmark7)
6. [REFERENCIAL TEÓRICO 5](#_bookmark8)
7. [METODOLOGIA 8](#_bookmark9)
8. [CRONOGRAMA 8](#_bookmark10)
9. [REFERÊNCIAS 9](#_bookmark11)
10. **TEMA**

O papel do gestor na formação continuada de professores e suas práticas pedagógicas.

1.1 Delimitação do tema

A delimitação deste estudo sobre o papel do gestor na formação de professores e suas práticas pedagógicas concentra-se em analisar como a liderança e as ações dos gestores influenciam diretamente o desenvolvimento profissional contínuo dos docentes e a implementação de práticas pedagógicas inovadoras. Serão abordados aspectos como a promoção de capacitações, o incentivo à inovação pedagógica e a criação de uma cultura colaborativa no ambiente educacional, com foco na atuação dos gestores em processos formativos e suas implicações para a melhoria da qualidade do ensino.

1. **PROBLEMA**

A formação continuada de professores é amplamente reconhecida como um dos fatores primordiais para a melhoria da qualidade da educação. No entanto, a implementação de estratégias eficazes de desenvolvimento profissional nas escolas ainda enfrenta diversos desafios, entre eles a falta de articulação entre as políticas de formação e a prática cotidiana dos docentes. Nesse contexto, o papel do gestor escolar se torna crucial, pois cabe a ele não apenas gerenciar a instituição, mas também promover um ambiente que favoreça o aperfeiçoamento contínuo dos professores.

Diante disso, surge a questão central deste estudo: Como o gestor escolar pode contribuir de maneira efetiva para a formação continuada dos professores, promovendo um desenvolvimento profissional que impacte positivamente a prática pedagógica e a qualidade do ensino?

Esse problema se torna ainda mais relevante quando se observa que muitas escolas enfrentam dificuldades para integrar ações formativas em sua rotina, o que pode limitar o potencial dos professores de aprimorarem suas práticas. Assim, é essencial investigar de que maneira a gestão escolar pode criar condições favoráveis para que a formação continuada ocorra de forma eficiente, respeitando as especificidades do contexto escolar e respondendo às necessidades dos docentes.

## HIPÓTESE(S)

A atuação efetiva do gestor escolar na formação continuada de professores está positivamente associada à melhoria das práticas pedagógicas adotadas na sala de aula. Em outras palavras, gestores que promovem uma liderança pedagógica ativa, oferecem suporte contínuo e fomentam uma cultura de colaboração e inovação contribuem para o desenvolvimento profissional dos docentes e, consequentemente, para a implementação de práticas pedagógicas mais eficazes e atualizadas.

Isso sugere que o envolvimento direto e proativo do gestor na formação dos professores influencia de forma significativa a qualidade do ensino. Para investigar essa hipótese, o projeto de pesquisa pode explorar como diferentes estratégias e estilos de gestão afetam a formação continuada e as práticas pedagógicas, analisando estudos de caso, teorias educacionais e evidências empíricas disponíveis na literatura.

## OBJETIVOS

## Objetivo geral

Analisar o papel do gestor escolar na formação continuada de professores e como suas práticas influenciam a qualidade do ensino.

## Objetivos específicos

- Investigar as estratégias adotadas pelos gestores escolares para promover a formação continuada dos professores.

- Identificar os desafios enfrentados pelos gestores na implementação de programas de desenvolvimento profissional para os docentes.

- Compreender a percepção dos professores sobre a influência do gestor em seu desenvolvimento profissional.

- Verificar a relação entre a formação promovida pelo gestor e a melhoria do desempenho docente.

## JUSTIFICATIVA(S)

 A atuação do gestor escolar perpassa vários espaços educacionais, inclusive o compromisso, na qualidade das práticas pedagógicas realizadas em sala de aula pelos profissionais da educação. Oportunizar a formação docente na escola é uma forma de exercer a  gestão escolar participativa, sendo que proporciona a qualidade pedagógica e um trabalho dos professores com maior propriedade, como também o gestor escolar segue o que diz a  LDBEN,  a respeito do exercício da gestão democrática e a formação continuada dos professores. O gestor escolar precisa ter autonomia para gestar a escola e organizar o trabalho pedagógico da mesma, com o objetivo do enriquecimento do processo de ensino aprendizagem.

## REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão escolar exerce papel decisivo na formação continuada de professores, uma vez que cabe ao gestor escolar a responsabilidade de criar condições que favoreçam o desenvolvimento profissional docente. Segundo Libâneo (2004):

“O gestor escolar deve atuar como um facilitador e mediador no processo de desenvolvimento dos professores, estabelecendo uma cultura de formação contínua. O autor afirma que “o sucesso educacional está diretamente ligado à qualidade dos professores, e essa qualidade depende de um processo formativo permanente, que deve ser incentivado pela gestão escolar” (LIBÂNEO, 2004, p. 78).

Nessa perspectiva, a gestão participativa é uma das estratégias que podem ser utilizadas para integrar a formação continuada às práticas pedagógicas. Lück (2009) ressalta que "a qualidade do ensino é fortemente influenciada pela atuação de gestores que fomentam a aprendizagem contínua dos professores, incentivando o trabalho colaborativo e a troca de saberes" (LÜCK, 2009, p. 132). Segundo a autora, o gestor deve promover um ambiente de trabalho em que os docentes se sintam encorajados a compartilhar suas experiências e a buscar melhorias em suas práticas pedagógicas, o que reflete diretamente na qualidade da educação ofertada.

De forma semelhante, Veiga (1995) enfatiza a importância de uma gestão escolar que valorize o desenvolvimento profissional dos docentes. A autora aponta que “o papel do gestor vai além de uma simples organização escolar, ele deve se preocupar com a formação dos professores e criar oportunidades para que os mesmos possam se aperfeiçoar continuamente” (VEIGA, 1995, p. 104). Para Veiga, a gestão escolar deve estar alinhada com as demandas pedagógicas, permitindo que o corpo docente se desenvolva tanto técnica quanto pedagogicamente. Ela defende que o desenvolvimento profissional contínuo deve ser considerado um elemento chave na formação de professores e precisa ser promovido pelo gestor como parte de uma estratégia de melhoria da escola como um todo.

E Nóvoa (1992) complementa essa discussão ao sugerir que a formação continuada deve ser integrada ao cotidiano escolar, de modo que professores e gestores construam juntos um processo reflexivo sobre as práticas educativas. Para o autor, “a formação de professores não se limita à sala de aula, devendo ser um processo contínuo e coletivo, em que o gestor desempenha um papel fundamental na criação de condições para que essa reflexão ocorra” (NÓVOA, 1992, p. 58). A proposta de Nóvoa está centrada na ideia de que o desenvolvimento dos professores deve ser visto como parte de um processo colaborativo, no qual a troca de experiências e a construção coletiva de saberes são essenciais.

Outro autor que reforça a importância da gestão escolar no desenvolvimento profissional dos docentes é Garcia (1999), que argumenta que “o gestor escolar é um agente fundamental na mediação de políticas de formação continuada, sendo ele o responsável por viabilizar a aplicação prática dessas políticas no contexto da escola” (GARCIA, 1999, p. 85). Garcia defende que o gestor deve agir como um articulador entre as políticas públicas e as necessidades da escola, promovendo ações de formação que sejam contextualizadas e relevantes para o trabalho docente.

Além disso, Tardif (2002) também discute a importância da formação continuada e ressalta que “os professores constroem seus saberes ao longo de sua carreira, e esse processo deve ser continuamente alimentado pela gestão escolar” (TARDIF, 2002, p. 125). Para Tardif o desenvolvimento profissional dos professores é uma jornada contínua que envolve o aprimoramento de conhecimentos e práticas, e o gestor deve ser um agente facilitador desse processo, garantindo que os docentes tenham acesso às oportunidades de formação.

Esses autores reforçam a ideia de que a gestão escolar deve ser proativa e comprometida com a formação contínua dos professores. Libâneo (2004), Lück (2009), Veiga (1995) e Nóvoa (1992), entre outros, convergem na perspectiva de que o gestor escolar deve criar um ambiente formativo que incentive a reflexão, a colaboração e a construção coletiva de conhecimentos. O gestor, portanto, não deve ser apenas um administrador, mas um líder pedagógico que promove a melhoria contínua do ensino, atuando de forma direta no desenvolvimento profissional dos professores.

O gestor educacional tem uma função essencial no incentivo e na criação de oportunidades para o desenvolvimento contínuo dos professores. Segundo Libâneo (2013):

“O gestor deve ser visto como um líder pedagógico, capaz de estimular a reflexão crítica e promover a atualização dos conhecimentos e práticas dos docentes. Dessa forma, ele não apenas coordena a rotina administrativa, mas assume um papel fundamental no processo de formação contínua dos educadores, criando um ambiente que propicie o aprendizado colaborativo.”

Esse processo de formação contínua, que inclui a promoção de capacitações, oficinas e programas de desenvolvimento profissional, é essencial para que os professores estejam preparados para enfrentar os desafios educacionais contemporâneos, como a incorporação de novas tecnologias e abordagens pedagógicas. Como sugere Nóvoa (1995), a formação dos professores deve ser entendida como um processo constante e dinâmico, e o gestor tem a responsabilidade de fomentar essa mentalidade de aprendizado contínuo.

Além de apoiar a formação contínua, o gestor escolar também exerce um papel fundamental na implementação e promoção de práticas pedagógicas inovadoras. De acordo com Lück (2009), "a liderança do gestor educacional é determinante para a qualidade do ensino, pois, ao encorajar os professores a inovarem em suas práticas pedagógicas, contribui para a construção de uma cultura escolar mais criativa e eficiente." Esse incentivo à inovação se dá por meio de ações concretas, como o apoio ao desenvolvimento de projetos interdisciplinares, a inserção de tecnologias na sala de aula e a adoção de metodologias ativas de ensino, como a sala de aula invertida e o ensino híbrido.

O gestor, ao liderar processos de mudança nas práticas pedagógicas, precisa estar ciente das dificuldades e resistências que podem surgir entre os docentes. Para isso, é fundamental que ele ofereça suporte e acompanhe a implementação dessas mudanças, garantindo que os professores se sintam confiantes para testar novas abordagens sem medo de falhar.

Outro aspecto crucial do papel do gestor é a promoção de uma cultura colaborativa dentro da escola. Como destaca Fullan (2007), o sucesso da gestão educacional está fortemente ligado à capacidade do gestor de criar um ambiente de trabalho onde a colaboração e a troca de experiências entre os professores sejam incentivadas. Essa interação entre pares é essencial para o desenvolvimento de práticas pedagógicas mais reflexivas e fundamentadas na realidade da sala de aula.

Também vemos como papel do gestor, fomentar o diálogo entre a equipe pedagógica e a comunidade escolar, ampliando a visão dos docentes e facilitando a construção de uma educação mais contextualizada e inclusiva. De acordo com Lima (2009), "a gestão participativa contribui para que os professores se sintam parte ativa do processo educacional, o que aumenta o comprometimento com a qualidade do ensino"

Contudo o trabalho do gestor na formação de seus professores e no aprimoramento de suas práticas pedagógicas é amplo e complexo, envolvendo tanto a gestão de processos administrativos quanto a liderança pedagógica. Ao promover a formação contínua, incentivar práticas inovadoras e construir uma cultura de colaboração, o gestor contribui diretamente para a melhoria da qualidade do ensino e para o desenvolvimento integral dos alunos.

## METODOLOGIA

A presente pesquisa será de caráter bibliográfico, com o objetivo de analisar o papel do gestor escolar na formação continuada de professores a partir de uma revisão da literatura existente. A pesquisa bibliográfica é uma estratégia metodológica que possibilita a exploração de trabalhos já publicados, permitindo uma reflexão crítica e aprofundada sobre o tema em questão.

Conforme exposto por Gil (2008), a pesquisa bibliográfica “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (p. 44). A partir dessa abordagem, será possível identificar e analisar as principais contribuições de autores renomados, como Libâneo, Lück e Nóvoa, no campo da gestão escolar e formação de professores.

A pesquisa se concentrará em livros, artigos acadêmicos e teses que tratem do papel do gestor escolar, da formação continuada de professores e da gestão escolar como facilitadora do desenvolvimento profissional docente. Serão utilizados materiais disponíveis em bases de dados científicas como SciELO, Google Scholar, além de bibliotecas físicas e digitais.

Partindo da leitura dos textos selecionados, será realizada uma análise crítica dos principais conceitos e teorias relacionados ao tema. As obras serão analisadas em profundidade, buscando-se identificar convergências e divergências entre os autores e como suas contribuições podem ser aplicadas à realidade das escolas contemporâneas.

Os resultados da análise bibliográfica serão sintetizados, de modo a apresentar uma visão crítica sobre o papel do gestor na formação continuada dos professores. Será explorado como o gestor pode, através de suas práticas, influenciar o desenvolvimento profissional docente e promover um ambiente de aprendizagem colaborativa dentro da escola.

Por ser de natureza bibliográfica, a pesquisa não envolverá a coleta de dados empíricos, o que pode limitar a análise de como essas teorias e conceitos são aplicados na prática. Contudo, a profundidade da análise teórica permitirá a construção de uma base sólida de conhecimento sobre o tema.

## CRONOGRAMA

-Definição do Tema e Formulação do Problema.

-Revisão Bibliográfica Inicial.

-Seleção e Leitura dos Textos.

-Análise e Organização das Informações.

-Redação do Referencial Teórico.

-Elaboração da Metodologia e Conclusão.

-Revisão e Ajustes Finais.

-Preparação e Entrega do Relatório Final.

## REFERÊNCIAS

FULLAN, Michael. *Liderança em tempos de mudança*. Porto Alegre: Artmed, 2007.

GARCIA, C. M. *Formação de Professores: para uma mudança educativa*. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LIBÂNEO, J. C. *Organização e Gestão Escolar: Teoria e Prática. São* Paulo: Edições Loyola, 2004.

LIBÂNEO, José Carlos*. Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 6. ed. Goiânia: Alternativa, 2013.

LIMA, Licínio C. *Organização e gestão da educação: política e processos pedagógicos.* Porto: Edições ASA, 2009.

LÜCK, Heloísa. *Gestão escolar e qualidade do ensino: da compreensão dos conceitos à distinção entre gestores e educadores.* Petrópolis: Vozes, 2009.

NÓVOA, A. *Os Professores e a sua Formação*. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

TARDIF, M. *Saberes Docentes e Formação Profissional*. Petrópolis: Vozes, 2002.

VEIGA, I. P. A. *Gestão Escolar: novos paradigmas e práticas\*\**. Campinas: Papirus, 1995.