



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UnB**  
**FACULDADE DE EDUCAÇÃO - FE**

**LARISSA KENNETH MARTINS FREIRE**

**A FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES ESCOLARES DO DISTRITO  
FEDERAL NO PERÍODO DE 2012 A 2018: A AVALIAÇÃO DOS GESTORES  
CURSISTAS**



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UnB**  
**FACULDADE DE EDUCAÇÃO - FE**

LARISSA KENNETH MARTINS FREIRE

BRASÍLIA – DF

2023

**A FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES ESCOLARES DO DISTRITO  
FEDERAL NO PERÍODO DE 2012 A 2018: A AVALIAÇÃO DOS GESTORES  
CURSISTAS**

Trabalho de Conclusão de Curso no formato de artigo científico, apresentado à Faculdade de Educação da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do título de Licenciada em Pedagogia, sob a orientação da professora Dra. Ana Sheila Fernandes Costa.

BRASÍLIA – DF

2023

LARISSA KENNETH MARTINS FREIRE

**A FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES ESCOLARES DO DISTRITO  
FEDERAL NO PERÍODO DE 2012 A 2018: A AVALIAÇÃO DOS GESTORES  
CURSISTAS**

Trabalho de Conclusão de Curso no formato de artigo científico, apresentado à Faculdade de Educação da Universidade de Brasília como requisito parcial para a obtenção do título de Licenciada em Pedagogia, sob a orientação da professora Dra. Ana Sheila Fernandes Costa.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof<sup>ª</sup> Dra. Ana Sheila Fernandes Costa (FE/UNB)

*(Orientadora)*

---

Prof<sup>º</sup> .Me. Danyela Martins Medeiros (SEEDF)

*(Examinadora)*

---

Prof<sup>ª</sup> Dra. Shirleide Pereira da Silva Cruz (FE/UNB)

*(Examinadora)*

---

Prof<sup>ª</sup> Dra. Kátia Augusta Curado Pinheiro Cordeiro da  
Silva (FE/UNB)

*(Suplente)*

Brasília, 28 de julho de 2023.

## **AGRADECIMENTOS**

*Ao meu Deus que me guiou e me sustentou até aqui. Aos meus avós Iracy e Francisco, hoje estrelas no céu, que me apoiaram desde o início e me incentivaram sonhando com cada conquista minha como pedagoga, a minha mãe Eliene e meu irmão Daniel, por todo apoio, compreensão e auxílio no meu processo de formação.*

*Ao Programa de Iniciação Científica e ao Programa de Extensão Universitária, por oferecer tantas oportunidades e experiências de crescimento em conhecimento.*

*Às minhas amigas queridas Emanoela Galvão, Patrícia e Marcela por toda partilha de conhecimento e vivência ao longo da graduação.*

*Às professoras Kátia Curado e Shirleide por todo incentivo, acolhimento, direcionamento durante a graduação e dentro do Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Formação e Atuação de Professores/Pedagogos - GEPFAPe.*

*À professora Ana Sheila por todo incentivo, por todo acolhimento nos momentos de grandes perdas ao longo do curso, pela parceria, conselhos e amizade na minha jornada acadêmica e na construção deste trabalho.*

**PARTE I**

Memorial Educativo

## MEMORIAL EDUCATIVO

Neste memorial está relatada uma retrospectiva de trajetória pessoal, social e acadêmica. A educação, um dos temas centrais nesta narrativa pessoal, pois ocorre para além da instituição, percorre todos os processos de socialização ao longo da vida.

“A educação participa do processo de produção de crenças e ideias, de qualificações e especialidades que envolvem as trocas de símbolos, bens e poderes que, em conjunto, constroem tipos de sociedade. E esta é a sua força.” (BRANDÃO, 2002, p.11).

Sendo assim, a educação é construída em conjunto na partilha do que cada um carrega no encontro com os outros, se constrói assim uma grande colcha de retalhos com as trocas que são realizadas.

A minha inserção escolar se deu a partir dos meus três anos em uma escola particular, mas o grande leque de possibilidades para mim se abriu quando fui para os anos iniciais do fundamental em uma escola pública.

Como dito anteriormente até os meus nove anos estive no sistema particular de educação, em casa éramos eu, meu pai, minha mãe, meu irmão e meus dois avós paternos. Neste período enfrentávamos desafios relativos à saúde de meu pai com rins policísticos, o que mudou completamente a situação financeira da minha família, levando meus pais a recorrerem a escola pública onde eles estudaram.

Aos 11 anos de idade, infelizmente perdi meu pai para as complicações dessa doença, minha mãe precisou tomar as rédeas da situação familiar começando a trabalhar e neste período de dificuldades ela sempre me instruiu, *“filha estude, corra atrás dos seus sonhos e da sua estabilidade financeira para que não necessite depender de outros, aprenda novas coisas, experiencie e não tenha medo de descobertas.”*

Nesta época, não entendia muito bem estas palavras, mas minha mãe passou por dificuldades por ter que aprender muitas coisas do zero após o falecimento do meu pai, ela estava me guiando a independência em muitas áreas, sempre me apontando que a educação e a coragem e disposição para ir atrás dela seriam as chaves para muitas coisas em minha vida.

Assim, na escola pública em meio a tantas mudanças encontrei inspiração e amor através da educação. Infelizmente não me recordo o nome da professora, mas lembro que nas aulas de Português e de Artes ela despertou em mim um anseio por conhecimento através dos livros e das obras de arte. As aulas eram regadas de contação de história e de momentos no jardim da escola onde nos sentávamos para ler embaixo das árvores e recontávamos como ela costumava

dizer “o novo mundo que descobrimos” ela sempre nos passou que cada livro era uma nova vida que vivíamos, novos saberes e experiências.

Nos meus anos finais do fundamental, agradeço a dois professores que foram grandes incentivadores, uma ministrava português e o outro, matemática, eles sempre acreditaram no meu potencial. A professora de Português costumava dizer “*você é cabeçuda minha filha, vai longe*” não entendia a sua expressão até ela explicar que falava da inteligência e do desejo de conhecimento, meu professor de matemática nunca desistiu de me ensinar em minhas fraquezas e dificuldades, foi paciente e gentil, me mostrando a importância de sermos atenciosos e buscarmos novas formas de ensinar aqueles em suas dificuldades.

Após todo este incentivo, adentrei no meu ensino médio, foram anos de muito aprendizado e grandes incentivos, momentos de inspiração e encontros, mas também, uma fase de grande pressão social e familiar para adentrar em uma faculdade eu não sabia ao certo ainda qual curso deveria escolher, tinha uma orientação e sugestão de amigos e família, “*faz pedagogia*”, porém meus desejos eram na área da saúde. O anseio por esta área decorreu da necessidade de auxiliar minha avó e meu irmão que também tiveram a doença de meu pai, rins policísticos, porém mais a frente percebi que esta área não seria a minha realização.

Para o Programa de Avaliação Seriada - PAS eu tentei enfermagem, porém não consegui passar no curso desejado e me frustrei bastante, uma das minhas incentivadoras foi minha mãe que pediu para que não desistisse, que tentasse a enfermagem ou a pedagogia, e outro foi o meu avô Francisco que disse ter certeza de que iria amar a pedagogia. Ao fim do ensino médio eu realizei o vestibular para a UnB, optando por pedagogia, pensei em realizar o primeiro semestre para ver como seria, e para minha grata surpresa foi a melhor escolha que fiz.

No meu primeiro semestre me encontrei realizada no curso de pedagogia e sou grata a professora Kátia Curado, que me mostrou as diversas possibilidades dentro da pedagogia e também dentro da universidade pública, agradeço também a professora Andrea Versuti que me mostrou novamente que a educação está ligada a diversão com os filmes, leituras e obras artísticas elas que nesta fase inicial apresentaram a profissão de forma apaixonada e convicta, me inspirando a me aprofundar mais em cada disciplina que fiz.

Neste início, não demorei muito a me envolver com a pesquisa que abriu portas extraordinárias, com mais de três trabalhos apresentados, um artigo publicado, três artigos de iniciação científica finalizados em uma temática extremamente importante para a educação a formação continuada dos gestores escolares na especificidade do Distrito Federal.

A passagem pela Universidade de Brasília não foi fácil, passamos por um período histórico intenso, algo marcante para mim foi com a pandemia causada pela Covid-19. Nesses



anos que decorreram a pandemia, a UnB parou por um tempo e depois retornou em forma de Educação à Distância, foi um tempo complicado de muito medo e ansiedade tanto pela faculdade como pela saúde daqueles próximos a mim.

Em 2020, a saúde de minha vó Iracy decorrente dos rins policísticos piorou, ela precisou ir ao médico diversas vezes, me recordo que enquanto estudava no computador a acompanhava em sessões de hemodiálise. Em um período de internação que decorreu do contágio da Covid, infelizmente, no fim de 2020 ela chegou a falecer pelas complicações, no mês seguinte meu avô Francisco também se encontrou internado pela covid, enquanto eu também estava em isolamento, na virada do ano de 2020 para 2021 três meses após o falecimento da minha avó perdi o meu avô.

Após tantas perdas, precisei recorrer a ajuda médica com início de depressão tudo o que aconteceu me fez ter desejo de desistir de muitas coisas em minha vida, inclusive dos estudos, agradeço a minha orientadora Ana Sheila que nesse tempo foi um grande apoio para mim no tratamento da depressão e por sempre nos impulsionar a participação, a nos aventurar, nos desafiando, corrigindo e ensinando e por ter me dado forças para continuar minha jornada acadêmica. Ao mesmo tempo sendo um período difícil, foi onde com a ajuda dela e da minha amiga Raquel tive grandes oportunidades.

Por fim, com a chegada do meu Trabalho de Conclusão de Curso escolhi uma temática acerca da formação continuada dos gestores escolares, tema no qual passei grande parte da minha jornada acadêmica envolvida. Sendo assim, espero que meu trabalho possa agregar no campo da formação continuada dos gestores escolares, apresentando os cursos ministrados aqui no Distrito Federal e trazendo um olhar mais atento e crítico à articulação das necessidades formativas dos gestores aos cursos que são para seu desenvolvimento e preparo para atuação.

## **PARTE II**

Artigo

# **A FORMAÇÃO CONTINUADA DE GESTORES ESCOLARES DO DISTRITO FEDERAL NO PERÍODO DE 2012 A 2018: A AVALIAÇÃO DOS GESTORES CURSISTAS**

*Larissa Kenneth Martins Freire*  
*Orientadora: Prof. Dr<sup>a</sup> Ana Sheila Fernandes Costa*

**Resumo:** Este trabalho dá continuidade à pesquisa intitulada “A formação continuada de gestores escolares da rede pública de ensino do Distrito Federal” que contou com financiamento da Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal (FAP-DF). Objetivou analisar as avaliações realizadas pelos gestores cursistas dos cursos em gestão escolar desenvolvidos pela EAPE/SEEDF no período de 2012 a 2018. O estudo se caracteriza como de análise bibliográfica e documental e se debruçou sobre as avaliações presentes nas propostas de cursos de formação continuada ofertadas pela EAPE/SEEDF a gestores de escolas públicas. Utilizou, ainda, os dados de questionários respondidos por 86 gestores das 14 CRE-DF que participaram dos cursos. De modo geral, pudemos verificar que o curso contribuiu para a construção de uma gestão democrática e foi considerado satisfatório pelos cursistas, pois atendeu, em grande medida, às suas necessidades de formação. Entretanto, indicaram como elementos a serem mais bem trabalhados nos cursos a avaliação educacional, gestão de pessoas, PDAF, PDDE e verbas públicas o que reflete a ênfase em uma gestão gerencial imposta pelas políticas educacionais nos últimos anos.

**Palavras-chave:** gestor escolar; formação continuada; necessidades formativas; avaliação; gestão democrática.

## **THE CONTINUING TRAINING OF SCHOOL MANAGERS OF THE FEDERAL DISTRICT IN THE PERIOD OF 2012 TO 2018: THE EVALUATION OF COURSE MANAGERS**

**Abstract:** This work continues the research entitled “The continued training of school managers of the public educational network of the Federal District” which has been funded by the Research Support Foundation of the federal district (FAP-DF). It aimed to analyze the evaluations carried out by the course managers of the courses in school management developed by EAPE/SEEDF in the period 2012 to 2018. The study is characterized as a bibliographic and documentary analysis and looked at the evaluations present in the proposals of continuing training courses offered by EAPE/SEEDF to managers of public schools. It also used data from questionnaires answered by 86 managers of the 14 CRE-DF that participated in the courses. In general, we were able to verify that the course contributed to the construction of a democratic management and was considered satisfactory by the students, as it met, to a large extent, their training needs. However, they indicated as elements to be best worked in the courses the educational assessment, people management, PDAF, PDDE and public funds which reflects the emphasis on a managerial management imposed by educational policies in recent years.

**Keywords:** school manager; continued training; training needs; evaluation; democratic management.

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho dá continuidade à pesquisa intitulada *A Formação Continuada dos Gestores da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal*, financiada pela Fundação de Apoio à Pesquisa do Distrito Federal (FAP-DF). Em concordância com o objetivo da pesquisa geral, a finalidade deste estudo foi analisar as avaliações realizadas pelos cursistas dos cursos desenvolvidos pela Subsecretaria de Formação Continuada dos Profissionais da Educação do Distrito Federal (EAPE/SEEDF) aos gestores escolares no período de 2012 a 2018.

A Lei 4.751 de 2012, que trata do Sistema de Ensino e da gestão democrática da Rede Pública do Distrito Federal, estabeleceu a participação dos gestores escolares (diretores e vices) em curso de gestão escolar de no mínimo 180 horas, contemplando as dimensões políticas, pedagógicas, administrativas, sociais e culturais da educação no DF como orientadoras do curso de formação (artigos 38 e 60). Desse modo, expressando por meio da lei os princípios democráticos que necessitam estar inseridos na atuação do gestor escolar, o que é gerado no gestor por meio de uma formação contínua.

Para a análise do curso nos valem das Propostas dos cursos desenvolvidos pela EAPE/SEEDF, que em sua estrutura, apresentam como um dos elementos a avaliação, inicialmente realizada pelos formadores e depois constando escritos dos formadores e cursistas. Portanto o enfoque deste trabalho é na avaliação dos gestores cursistas acerca dos cursos, além de análise referente ao questionário da pesquisa geral aplicado a gestores cursistas das 14 Coordenações Regionais de Ensino do Distrito Federal (CRE-DF).

A concepção de gestão democrática adotada em nosso estudo se baseia em Cury (2007). Para o autor, a gestão democrática na escola necessita estar ligada à responsabilidade com o direito à educação, pois este é dever do Estado, e está voltada a um processo de decisão baseado na participação de todos. A gestão democrática manifesta o desejo de crescimento de cada um como cidadão, e do crescimento de uma sociedade democrática, o autor apresenta ainda que o papel do gestor é de assumir a liderança para a efetivação do direito à educação no âmbito de suas atribuições.

Para que a gestão se baseasse hoje em princípios democráticos, distintas concepções de gestão atravessaram o tempo. No final da década de 1970 e início dos anos 1980 a administração geral aplicada à educação foi criticada por ter suas bases nas teorias de administração empresarial (ROSAR, 1990 apud DRABACH; SOUZA, 2014). A partir destas críticas, um olhar e pensar analítico sobre a educação se iniciou. As avaliações apresentavam que o trabalho possuía concepções excessivas de uma gestão escolar técnica, onde estava se aplicando um

modelo de escola que não auxiliava na superação das bases capitalistas e ainda auxiliava a manutenção do status social econômico e político (SOUZA, 2007).

No final da década de 1980 e início de 1990 os ideais democráticos que emergiram, não estavam isolados à educação, mas faziam parte de uma luta comum pela redemocratização da sociedade brasileira a partir dos movimentos sociais, que propunham liberdade, autonomia e descentralização do poder. Nesse contexto a descentralização foi posta como orientação para o planejamento, porém segundo Oliveira (2008) ganhando novo vigor e caráter nas reformas atuais, esta trouxe como eixo a flexibilização e desregulamentação da gestão pública, sendo assim as reformas educacionais na década de 1990 resultaram em maior autonomia das escolas, uma nova organização escolar.

A partir do processo de democratização, legislações que trazem concepções de gestão democrática começaram a ser elaboradas e implementadas, em 1988 tivemos a Constituição Federal que em seu artigo 205º visa a educação dos alunos para exercício da cidadania e qualificação para o trabalho e o artigo 206º, inciso VII que pontua uma gestão baseada em princípios democráticos autênticos. Em 1990, a Lei de Diretrizes de Bases da Educação Nacional – LDB, Lei nº 9.394/96 vem reforçando a Constituição e seus princípios democráticos em seu artigo 3º; a autonomia dos sistemas educacionais para definir as normas de gestão no artigo 14º, e em alteração no ano de 2000, definiu que as normas de gestão devem ser baseadas nos princípios da participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola e da participação das comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Derivada destas legislações e como especificidade do Distrito Federal a Lei de gestão democrática nº 4.751/12, foi criada. Além disso tivemos também o Plano Nacional de Educação (PNE) 2001 - 2011 e o PNE 2014 - 2024 com a sua meta 19 que busca a efetivação da gestão democrática da educação, tivemos antes disso um movimento democrático no governo Arruda com a Lei de Gestão compartilhada lei Distrital nº 4.036 de 25 de outubro de 2007 que previa a gestão compartilhada nas instituições educacionais da rede pública de ensino do Distrito para a instituição educacional que houvesse apenas uma equipe inscrita, então seria submetida à apreciação do Conselho Escolar e indicada caso obtenha metade mais um dos votos dos membros do Conselho

A partir da implementação da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei nº 9.394/1996, buscou-se garantir mais autonomia e a ampliação da participação dos profissionais da educação e da comunidade escolar nos processos educativos. As novas demandas e desafios trazidos pela perspectiva de gestão democrática, associados ao

desenvolvimento da sociedade na qual a escola brasileira está inserida, tornaram necessário o investimento em uma formação inicial e continuada para o gestor escolar (DRABACH; MOUSQUER, 2009; DRABACH; SOUZA, 2014).

Ao mesmo tempo em que se buscava implementar a gestão democrática no país, na década de 1990, diante de um contexto de mercantilização da educação, tendo em vista as novas exigências do capitalismo (HELOANI, 2018), a gestão gerencial foi se consolidando com o discurso de um propósito democratizante, mas que estava com um enfoque mais técnico. Nesse cenário, o Estado passou a ser um regulador, que avalia os resultados, assumindo nesta perspectiva um “controle externo mascarado justificado em função da garantia de um padrão mínimo de ‘qualidade’, atuando como uma estratégia de regulação do sistema de ensino” (DRABACH; MOUSQUER, 2009, p.280).

Esse quadro levou muitos gestores a buscarem os cursos de formação continuada, por estarem preocupados com as questões burocráticas que emergiram como por exemplo o sistema de prestação de contas e avaliações externas, desse modo ainda se encontra presente a regulação do Estado no sistema de ensino implícito na educação, características de uma gestão gerencial.

No que diz respeito à formação continuada dos gestores escolares, é necessário percebermos que ao longo destes processos históricos a legislação teve destaque inicial na formação continuada para professores para assim se abrir uma discussão para uma legislação que trate acerca da formação continuada específica para os gestores escolares a partir de uma perspectiva democrática. A formação continuada dos professores foi mencionada de forma mais incisiva com a instituição da LDB 9.394/96 em seu artigo 63º, inciso III sobre a garantia da oferta da formação continuada e ainda em seu artigo 67º pontua a formação continuada como forma de valorização dos profissionais da educação.

Assim, ao gestor dada as especificidades da função seriam indicadas uma formação continuada que esteja atenta a suas necessidades formativas na perspectiva de um Estado Democrático de direito. Portanto, construir uma concepção de formação continuada que conduza a uma gestão democrática se demonstra necessária.

A *formação continuada*, central em nossa análise, tem referência em Silva (2019) enquanto “um processo de valorização do profissional da educação que oportuniza a construção da práxis através da compreensão dos processos envolvidos na atividade educativa: intenção e ação” (p. 31). De acordo com a autora, o conceito de formação é polissêmico, assim como o de educação, possuindo, então, distintas concepções que estão em polos diversos, mas que paradoxalmente e dialeticamente estão ambos no ato e função de formar, salientando a necessidade de o saber fazer, o integrando no processo de produção para o sistema do capital e

por outro lado, um formar para a emancipação do indivíduo, com o objetivo de intervir e transformar a realidade social. Sendo assim, a formação continuada está inserida em diversas dimensões do formar.

Com base na concepção de formação continuada apresentada, defendemos uma formação que se baseia na *práxis*, com vistas a um desenvolvimento contínuo do ser histórico e social, buscando transformar a realidade educacional a partir do movimento dialógico, que considera a teoria e prática indissociável e complementares. Uma formação ligada à realidade social, histórica e política do gestor, no qual se encontram as suas necessidades de formação.

Quanto às necessidades formativas, discussão ímpar em comunhão com a formação continuada, tomamos como referência a perspectiva de Roegiers, Wouters e Gerard (1992), que concebem o termo como a distância entre uma situação real e uma situação ideal, percebidas pelo sujeito de forma objetiva e subjetiva. Sendo assim, as necessidades formativas são concebidas a partir de três polos: o representado pela situação real, apresentado através de desafios e problemas do cotidiano; o pólo da situação ideal, representado pelo que se espera, anseia ou motiva; e a representação das perspectivas de ação, exposto como as ações a serem desenvolvidas.

A partir da perspectiva de Roegiers, Wouters e Gerard (1992), Lima (2015) apresenta a necessidade e o valor da coleta e análise das necessidades formativas para o fortalecimento de um curso de formação continuada. Deste modo, se investiga essas percepções que podem ser reveladas por meio do *polo da situação atual*, que surge em momentos de desafios e problemas; e o *da representação ideal*, sendo aquilo que se deseja, espera e motiva. Assim, o estudo das necessidades se faz importante para uma análise que pode acarretar na elaboração/reelaboração de uma formação continuada, ligada ao que o indivíduo precisa.

Este trabalho realiza a avaliação da implementação do artigo 38, inciso IV que aborda a participação após eleitos e 60 da Lei Distrital nº 4.751 de 2012, ou seja, de um recorte da legislação acerca dos cursos de qualificação ofertados pela EAPE de 2012 a 2018, de 180h atento as dimensões política, administrativos, financeiros, pedagógicos, culturais e sociais da educação, é parte do processo eleitoral e como ela contribuiu para a efetivação da gestão democrática no sistema de ensino público do DF. Para os cargos de diretor ou vice-diretor podem concorrer um profissional da carreira magistério com 3 anos de experiência em regência de classe e o outro pode ser da carreira assistência com 3 anos de experiência

Deste modo, para fins deste trabalho nos valeremos, ainda, de referencial com foco na avaliação de políticas públicas. No caso da avaliação de políticas públicas educacionais, a atividade deve ser contemplada de modo global, seus processos de formulação,

desenvolvimento, implementações, assim como os resultados que foram alcançados, dessa forma não é apenas a comparação entre o proposto e o alcançado, mas como os elementos avaliados apresentam um sistema de aperfeiçoamento da atividade ou política avaliada (LESSARD; CARPENTIER, 2016; BELLONI; MAGALHÃES; SOUSA, 2007).

Sendo assim, a avaliação de uma política pública é mais ampla e abrangente, sistemática e dirigida, e deve considerar a realidade inserida e os processos de decisão, desse modo “[...] o objetivo da avaliação de política pública é conhecer seus fatores positivos, apontar seus equívocos e insuficiências, com a finalidade de buscar seu aperfeiçoamento ou reformulação.” (BELLONI; MAGALHÃES; SOUSA, 2007, p.45). No caso deste trabalho a avaliação da política realizada por aqueles que a implementam de forma direta.

Diante disso, o objetivo desse estudo é analisar as avaliações realizadas pelos cursistas e formadores dos cursos desenvolvidos no período de 2012 a 2018, buscando compreender estas lacunas.

Os resultados do nosso estudo poderão contribuir para a identificação de avanços e outras possíveis lacunas destes cursos, além de observar como essa formação vai ao encontro das necessidades formativas e do trabalho dos gestores escolares, no marco da gestão democrática. Conseqüentemente, pode contribuir na melhoria da oferta de formação continuada para gestores escolares de escolas públicas do Distrito Federal.

## **1. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa de abordagem qualitativa, caracteriza-se como de estudo bibliográfico e documental. Os procedimentos metodológicos foram realizados pela análise documental, de fonte primária, caracterizada como dado oficial e pela bibliográfica, de fonte secundária, tendo relação com o tema desta pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2003).

O estudo está organizado em três etapas. Na primeira, realizamos o levantamento bibliográfico com o objetivo de verificar quais os trabalhos produzidos de 2000 a 2022 que possuem enfoque na percepção/avaliação dos cursistas sobre a formação continuada para gestores escolares ofertada em nível nacional e distrital. Os descritores utilizados foram “perspectiva dos cursistas”, “ponto de vista”, “percepção”, “formação continuada” e “gestores”. Em relação ao levantamento bibliográfico nos valemos do seguinte referencial e bases de dados: Revistas Qualis A1, A2, B1, B2, B3 e B4, Revistas e Anais da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE) e da Associação Nacional de Pós-Graduação e



Pesquisa em Educação (ANPED) e a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD).

No total foram encontrados 16 estudos, dentre os quais: 1 estudo Qualis A4; 2 estudos Qualis B2; 1 estudo Qualis B3; 4 estudos Qualis Anpae; 2 dissertações e 6 Teses. Os estudos tinham foco em dois eixos principais: i) Perspectivas acerca do PNEGEB e ii) Perspectivas dos gestores cursistas acerca dos cursos de formação continuada em nível distrital e estadual, conforme demonstrado anteriormente.

Para a segunda etapa analisamos as Propostas dos cursos de formação de gestores escolares disponibilizadas pela EAPE/SEEDF, no período de 2012 a 2018. A proposta de curso de 2012 a 2015 em sua estrutura contou com i) aspectos organizacionais: nome do curso, proponentes, público, inscrição etc.; ii) aspectos teórico metodológicos: objetivo geral, justificativa, conteúdos e cronograma do curso, forma de avaliação, recursos didáticos etc.; iii) aspectos operacionais: ata de frequência e como foi feita a avaliação do curso, relatório e certificado e iv) avaliação do curso. Para os anos de 2012 a 2015 analisamos o item “Avaliação”. A partir de 2016, o único item em que houve melhorias no quesito estrutura de escrita foi o item “Avaliação” que passou a ser denominado Relatório Final de Curso, este está estruturado nos seguintes aspectos: i) desenvolvimento do curso; ii) espaço estrutura material da formação; iii) organização do trabalho pedagógico e relação com os professores formadores e iv) considerações finais.

Como terceira etapa foi aplicado questionário *on-line* a 86 gestores cursistas das 14 CRE-DF. Buscamos uma representatividade de 15% do total de gestores em cada regional, para identificar em que medida suas necessidades formativas foram atendidas e levantar os aspectos formativos necessários à gestão mais democrática. O questionário que contou com questões fechadas e abertas, foi estruturado em torno de três eixos: i) análise do perfil dos gestores: gênero, idade, formação, tempo de carreira, acesso ao cargo, tempo de exercício no cargo; ii) articulação dos cursos às necessidades formativas dos gestores e iii) identificação das necessidades formativas dos gestores para atuação na gestão escolar democrática. O enfoque neste trabalho esteve no eixo dois buscando avaliar em que medida a formação esteve relacionada às necessidades formativas dos gestores escolares.

A seguir apresentamos os resultados deste estudo a partir do objetivo estabelecido.

## **2. RESULTADOS**

### **2.1 Levantamento Bibliográfico**

Para que compreendêssemos o que se têm produzido acerca dos cursos de formação continuada aos gestores escolares, como estão sendo avaliados e o que tem sido pontuado pelos cursistas, foi realizado um levantamento bibliográfico com as produções de 2000 a 2022 com o objetivo de identificar estudos neste período com enfoque na percepção/avaliação dos cursistas sobre a formação continuada para gestores escolares ofertada em nível nacional e distrital, no total foram encontrados 16 estudos que foram estruturados em dois eixos:

i) Perspectivas acerca do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica (PNEGEB) totalizando 10 trabalhos e ii) Perspectivas dos gestores cursistas acerca dos cursos de formação continuada em nível distrital e estadual, totalizando 6 textos. Acerca do primeiro eixo, os estudos exploram as percepções de gestores cursistas acerca do PNEGEB ofertado na modalidade de *Educação a Distância (EaD)* avaliando a concepção de gestão educacional e de formação continuada do Programa e gestores cursistas, apontando as dificuldades e facilidades que os cursistas tiveram ao longo do curso.

Dentre os fatores que facilitaram estão: a adequação do programa com a realidade escolar, a competência dos formadores, a flexibilização de horário e autonomia na produção do conhecimento (SILVA, 2015). No que diz respeito *aos conteúdos abordados* que tiveram relação com a sua atuação na gestão, os gestores indicaram: Gestão democrática e participativa; Projeto Político Pedagógico (PPP); Função do Gestor; Políticas e gestão na educação; Conselhos escolares e outros. Como dificuldades os gestores cursistas, no que diz respeito ao decorrer da realização dos cursos e o apreender de mecanismos, apontam a sobrecarga ao exercer sua função e realizar o curso de forma simultânea, enfatizando também a falta de encontros presenciais e a repetição de atividades, o manuseio das tecnologias, apreender sobre as famílias e necessidades dos alunos (BARBOSA, 2019; SOUZA; COELHO; MELO, 2017).

Quanto ao segundo eixo, os textos avaliam a formação continuada ofertada a nível municipal e estadual a gestores de escolas públicas, cursos realizados por Universidades ou pela Secretaria de Educação. (ARRUDA, 2016; LOURENÇO, 2016). Quanto aos pontos positivos acerca da realização do curso e conteúdos apreendidos apontaram: flexibilidade no uso do tempo e espaço; aproximação do cursista ao Currículo e da proposta da Secretaria da Educação; novas formas de orientação para a atuação em sala de aula. No que diz respeito aos pontos negativos no decorrer do curso apontam o excesso de material; a especificidade do trabalho docente na gestão do tempo; prazo curto para a realização das atividades; vídeos cansativos e fora da realidade; falta de planejamento pedagógico e estrutura tecnológica da plataforma.

A análise dos estudos levantados demonstra que estes possuem enfoque na avaliação acerca dos aspectos metodológicos e dos conteúdos e temas abordados, apresentando lacunas quanto

a verificação e articulação às necessidades formativas dos gestores cursistas, e em como os conteúdos abordados apoiam e constroem a práxis da gestão democrática.

Diante disso, o objetivo desse estudo é analisar as avaliações realizadas pelos cursistas e formadores dos cursos desenvolvidos no período de 2012 a 2018, buscando compreender estas lacunas.

## **2.2 Análise das Propostas de Curso de 2012 a 2018**

Esta seção objetiva analisar as avaliações dos cursistas presentes nas propostas de curso de 2012 a 2018, tendo como fonte complementar o texto de Moreira (2019)<sup>1</sup>. No ano de 2012, logo após a instituição da Lei 4.751 de 2012 e as primeiras eleições para gestão escolar, a EAPE promoveu, ainda em 2012, o primeiro curso de formação continuada. O segundo programa de formação oferecido foi no ano de 2015<sup>2</sup>, o curso ocorreu em duas edições, dirigidas a diretores e vice-diretores de toda a Educação Básica.

A avaliação do curso em 2012 ocorreu de forma processual, realizada ao final dos encontros presenciais, e ao final do curso no ambiente virtual de aprendizagem (AVA) pelos cursistas que “[...] continha cinco blocos de questões: autoavaliação; docente formador; organização do trabalho pedagógico; ambiente virtual de aprendizagem (AVA) e recursos utilizados e; curso” (MOREIRA, 2019, p.78).

A partir de 2015, a avaliação ocorreu por meio eletrônico no site de avaliação de cursos da EAPE, contendo avaliação processual e final com a perspectiva dos cursistas. A edição contemplou seis aspectos: autoavaliação; avaliação do formador; organização do trabalho pedagógico; contribuição do curso para o trabalho do diretor; espaço físico e sugestões. Ressalta-se que o curso realizado em 2012 foi elaborado apenas pelos subsecretários da SEEDF, enquanto o curso seguinte, 2015, foi planejado, ministrado e avaliado por professores formadores da SEEDF. Acerca do local de oferta dos cursos, verificamos que em 2012, 2017 e 2018 o curso foi ofertado na EAPE, enquanto as edições de 2015 e 2016 foram desenvolvidas em outras regionais de forma alternada a saber: Plano Piloto, Planaltina, Sobradinho, São Sebastião, Paranoá, Taguatinga, Samambaia e Ceilândia Sul.

---

<sup>1</sup> O trabalho de Moreira (2019) possui como objeto de investigação a política de formação do diretor escolar, realizando análise da lei de gestão democrática 4.751/12 e do curso de formação para diretores escolares do ensino médio do Distrito Federal, ocorrido no ano de 2017, por esta razão se faz importante como fonte complementar deste trabalho.

<sup>2</sup> Nos cursos ofertados em 2015, tivemos uma redução no número de inscritos que pode ser explicada pela retirada, pelo Tribunal da Justiça do Distrito Federal (TJDF) da obrigatoriedade da realização do curso pelos diretores e vice eleitos, mediante ação movida pelo Sindicato dos Professores (SINPRO DF).

Apesar de nossa insistência junto a Subsecretaria de Educação Básica (SUBEB) e EAPE/SEEDF por cerca de seis meses não obtivemos acesso às avaliações realizadas pelos gestores no AVA referentes às edições de 2012 a 2018 até a escrita final deste artigo. Portanto, para fins deste estudo, nos valem das informações presentes nas Propostas de Curso, edições 2012 e 2015, no item “Avaliação”, e a partir de 2016 com os dados presentes no “Relatório Final de curso”, que traz informações sobre a avaliação dos gestores cursistas acerca da estrutura do curso, metodológica, conteúdos etc.

Nas edições realizadas em 2012 e 2015 no item “avaliação” foram avaliadas a estrutura do curso; metodologia e conteúdo. No que diz respeito às avaliações positivas do curso os gestores apontaram que o curso foi proveitoso quanto à metodologia com as dinâmicas propostas que favoreceram a troca de experiências e quanto aos fundamentos teóricos, elogiando a competência dos formadores na escolha dos conteúdos abordados como a análise acerca das legislações: Regimento Escolar e Lei de gestão democrática; análise dos pressupostos teóricos do Currículo em Movimento e reflexões acerca do papel do gestor.

Quanto aos aspectos negativos salientam a dificuldade no uso das tecnologias, havendo poucas participações nos fóruns e atividades, a falta de adequação das discussões propostas ao cotidiano do gestor, em situações que independem de suas ações. Um dos cursistas trouxe como exemplo, a greve de funcionários terceirizados, quando a verba não é recebida, abonos de professores e outros. Mesmo com essas limitações, o resultado foi considerado satisfatório, visto que todas as ações planejadas foram contempladas nos trabalhos de conclusão pelos gestores cursistas, validando a ação da EAPE.

Para as próximas edições os cursistas sugeriram que fossem contempladas as peculiaridades dos Centros Integrados de Línguas (CIL) escola de natureza especial. Quanto à *estrutura* do curso, solicitaram mais tempo para discussões sobre a educação integral, avaliação educacional, recursos financeiros e gestão de pessoas. Além disso, propuseram que o curso deveria ser uma especialização em gestão, e deveria ser aberto para supervisores e professores interessados.

A EAPE em 2016 passou a ofertar a formação continuada por etapa de ensino sendo direcionada a gestores em atuação nessas etapas. O curso de 2016 ocorreu em duas edições, voltadas a gestores da Educação Infantil. Em 2017, o curso foi estruturado em três edições sendo a primeira no mesmo ano, contemplando gestores eleitos em centros educacionais e centros de ensino médio e profissional; a segunda edição foi realizada em 2018 foi destinada a gestores do ensino fundamental, anos finais; e a terceira edição realizada em 2019 teve foco nos demais gestores.

De acordo com Moreira (2019), a SEEDF reduziu a quantidade de professores formadores da EAPE para planejar e desenvolver os cursos de formação. Por isso a necessidade de dividir o curso em três edições.

A partir da edição de 2016, o curso passou a contar com um “Relatório Final de Curso”, elaborado pelos professores-formadores, contendo as avaliações dos cursistas presentes no AVA. O relatório contém avaliações sobre o desenvolvimento do curso; espaço e estrutura material da formação; organização do trabalho pedagógico e relação com os professores e Considerações Finais.

No que diz respeito ao *desenvolvimento do curso*, o curso teria alcançado seu objetivo geral nas edições de 2016 a 2018, tendo em vista a organização dos conteúdos, metodologia, e as respostas dos gestores cursistas nas atividades propostas. As metodologias assumidas a partir das edições de 2016 baseadas nos pressupostos teóricos do Currículo em Movimento se adequaram a cada etapa de ensino, nesta perspectiva foi privilegiado os sabedores dos cursistas, o que permitiu uma reflexão crítica acerca da teoria utilizada e das práticas sociais vigentes. Quanto ao *espaço e estrutura material da formação* a partir das respostas dos cursistas nas avaliações apontaram a necessidade de melhoria do espaço físico da EAPE e para a utilização do AVA, pois a falta de internet e acessibilidade nos polos de formação, como o de Ceilândia foram aspectos que dificultaram a formação.

Com relação a *organização do trabalho pedagógico e relação com os professores*, os cursistas apontam que o atendimento não se deu somente pelo AVA, mas foi intensificado pelos e-mails, telefonemas e grupos de WhatsApp, o que consideraram efetivo para a comunicação e esclarecimento de dúvidas. O trabalho pedagógico ocorreu com dedicação mesmo diante da diminuição de formadores e a falta de um articulador em 2017.

Por fim, nas *considerações finais*, constatou-se que o curso foi de encontro às necessidades dos cursistas quanto a sua formação e atuação, o foco dado a um público específico, auxiliou na compreensão do verdadeiro papel no contexto escolar. Ainda sugerem a existência de coordenador geral para o curso por etapa e modalidade; limite de duas turmas por formador; ampliação da carga horária indireta e direta e utilização do AVA somente como “suporte”.

### **2.3 Análise dos questionários**

Devido a impossibilidade de acesso às avaliações no AVA nos valem dos resultados das análises dos 86 questionários, respondidos por gestores escolares das 14 CRE do DF, com a finalidade de analisar como avaliaram os cursos de formação continuada ofertados pela EAPE

no período de 2012 a 2018, e como estes atenderam às suas necessidades de formação. O foco deste trabalho será o eixo ii) articulação dos cursos às necessidades formativas dos gestores, presente no questionário.

Quanto a *análise do perfil dos gestores*, dentre os 86 respondidos, 74.42% (64) são do sexo feminino e 25.58% (22) do sexo masculino. Dentre estes, a maioria dos respondentes no questionário, mais de 90%, estão nas faixas de idade dos 40-50 e 50-60 anos. Quanto aos cursos de graduação, 38.27% (31) dos gestores são do curso de pedagogia. Do total de respondentes, 93.8% (76) possuem curso de pós-graduação lato-sensu, sendo que, indicaram a realização de mais de um curso. A área de Gestão Escolar foi a com mais representatividade com relação direta ao cargo de gestão, representando 35% da amostra de (30 gestores).

Dentre o grupo de respondentes, 81.48 % (71) são diretores e 15 são vice-diretores, os quais no momento da pesquisa atuavam nas seguintes CRE: Plano Piloto (15), Ceilândia (13), Planaltina (9), Gama (6), Samambaia (8), Sobradinho (6), Brazlândia (5), Taguatinga (5), Guará (4), Núcleo Bandeirante (4), Recanto das Emas (4), Paranoá (3), Santa Maria (3) e São Sebastião (1).

Quanto ao atendimento *dos cursos às necessidades formativas para atuação na gestão escolar*, 53 dos respondentes afirmaram que a formação esteve muito ou fortemente relacionada às suas necessidades formativas; outros 26 afirmaram que o curso esteve parcialmente articulado e, apenas 7 gestores afirmaram que a formação esteve pouco relacionada às suas necessidades formativas.

Em seguida, os gestores indicaram o nível de contribuição dos aspectos desenvolvidos durante a formação promovida pela EAPE para o trabalho que realizam na escola. Em geral, os gestores marcaram como tendo contribuído muito, sendo estes aspectos quanto a Organização do trabalho pedagógico; Gestão democrática na rede pública; PPP; Estrutura e PPP da SEEDF e Participação da comunidade na construção da gestão democrática.

Por outro lado, as temáticas Administração patrimonial, Financiamento da Educação Básica e por fim Infraestrutura escolar são aquelas apresentadas como não tendo contribuído para o trabalho na gestão.

Mais adiante, solicitamos que os gestores indicassem aspectos da gestão abordados na formação realizada que contribuíram para o desenvolvimento de práticas de gestão mais democráticas na escola. O aspecto com maior ocorrência se refere à elaboração coletiva do PPP, após temos o fortalecimento do conselho escolar, a transparência na gestão e a integração da comunidade à escola.

Em relação à *metodologia* adotada na formação proposta pela EAPE, com avaliações boas ou excelentes temos: o acesso aos conteúdos; apoio dos formadores; recursos didáticos e a forma como os cursistas foram avaliados. Por outro lado, foram considerados insuficientes pelos gestores o acompanhamento individualizado ou por grupo de escolas com os formadores, a perspectiva metodológica utilizada e o formato da avaliação das atividades.

Entre os fatores que facilitaram e/ou dificultaram a participação na formação, indicaram como facilidades: uso da plataforma AVA, encontros presenciais, o relacionamento interdisciplinar, o compartilhamento de experiências para conhecer outras realidades escolares e a elaboração coletiva do PPP. Dentre as dificuldades citadas temos a distância do pólo da EAPE, o tempo destinado às atividades indiretas, a participação da comunidade escolar e a infraestrutura.

Ademais, solicitamos que indicassem aspectos a se desenvolver em uma nova formação. Os aspectos com maior recorrência apontados pelos gestores foram: a gestão de conflitos, financeira, democrática e de pessoas; percebemos assim uma preocupação recorrente com a parte financeira, onde termos como prestação de contas/verbas foi recorrente. Por fim, como sugestão de temáticas e/ou conteúdo a serem abordados nas próximas edições, apontaram: gestão financeira, educação financeira, Programa de Descentralização Financeira e Orçamentária - PDAF, Lei Distrital nº 6.032/2017 e Programa Dinheiro Direto na Escola do Governo Federal - PDDE e verbas públicas.

Estas demandas decorrem dos desafios trazidos pela gestão gerencial que perpassa o cotidiano da gestão escolar, novamente salientando a presença da regulação do Estado no sistema de ensino de forma implícita.

A partir do questionário, podemos perceber que os cursistas tiveram suas necessidades de formação e atuação, em grande medida, atendidas, com enfoque na gestão democrática, sendo as suas solicitações principais para as próximas edições as demandas gerenciais relativas à gestão financeira, presentes em uma sociedade capitalista.

Ao analisarmos a formação continuada ofertada aos gestores escolares, os cursos evidenciam a proposta de oferecer ao gestor uma formação fundamentada na gestão democrática, o que pode ser percebido a partir dos conteúdos abordados e dos inúmeros temas. Entretanto podemos observar ainda, elementos gerenciais implícitos na organização dos cursos e nas demandas dos gestores cursistas, a ênfase nos mecanismos de prestação de contas e a compreensão da gestão financeira e das avaliações externas.

A avaliação de política pública possui assim objetivo de autoconhecimento e de formulação de subsídios para a tomada de decisão, com o fim de promover a melhoria da

política e a realização dos objetivos a quem se destina a formação (BELLONI; MAGALHÃES; SOUSA, 2007).

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A análise das Propostas de curso, evidenciam através das avaliações realizadas com os gestores cursistas, uma busca por promoção do desenvolvimento da formação continuada, uma vez que, exploram aspectos quanto ao objetivo do curso; metodologia; conteúdos/temas que tiveram relação com suas necessidades formativas presentes no seu cotidiano atuando na gestão; avaliando a atuação dos formadores e estrutura dos cursos.

A partir dos aspectos explorados demonstram que a avaliação de uma política pública é ampla, e deve estar atenta revisitando o que foi elaborado e proposto, e o que de fato ocorreu na prática, sendo um processo contínuo de (re)planejamento, interpretação das avaliações processuais e finais para verificação da apropriação do proposto na prática dos gestores cursistas, uma vez que a sua atuação é singular.

Acerca das avaliações presentes nas propostas de curso de 2012 a 2018 podemos inferir que o curso alcançou seu objetivo de formar os gestores escolares para sua atuação na gestão democrática, sendo que a organização dos conteúdos e metodologia foram pontos elogiados pelos cursistas. As avaliações que aconteciam de forma processual e final no AVA auxiliaram na melhora das próximas ofertas sendo os cursos de 2012 e 2015 ponto de partida importante para se atentar às necessidades formativas que os gestores possuíam diante das novas atribuições.

De forma geral, os gestores indicaram que os cursos estavam articulados às suas necessidades de atuação na gestão, em especial no que se refere à Organização do trabalho pedagógico, Gestão democrática na rede pública e Projeto Político-Pedagógico, aspectos da gestão democrática. Por outro lado, apontaram que as temáticas relativas à gestão financeira: gestão de programas distrital (PDAF) e federal (PDDE), utilização de verbas públicas, ferramentas para prestação de contas, são aquelas que precisam ser melhor abordadas na formação continuada, aspectos referentes à gestão gerencial imposta pelas políticas educacionais nos últimos anos.

A partir destas análises observamos como os gestores cursistas possuem demandas relativas a aspectos gerenciais, podemos perceber assim que a gestão gerencial foi se consolidando com o discurso de um propósito democratizante, desse modo um enfoque técnico e a necessidade imediata de apreender aspectos relativos à prestação de contas vem emergindo no cotidiano destes gestores.



Porém, é necessário destacar que no caso do Distrito Federal ainda não estamos tão submetidos a gestão gerencial, uma vez que foram impedidos sistemas que auxiliam na consolidação da gestão gerencial como por exemplo o sistema de bonificação e com a Lei de gestão democrática e cursos de formação continuada sendo voltados para a consolidação da democracia, temos um fator de resistência vindo através disso a gestão democrática sendo materializada.

Reafirmamos, portanto, a necessidade de uma mediação na formação continuada a fim de contribuir para a superação desse imediatismo que ainda permeia a gestão nas escolas públicas do DF, buscando a construção de uma práxis de gestão mais crítica. Sendo assim uma formação com enfoque na gestão democrática que visa o direito à educação como dever do Estado, buscando o crescimento de uma sociedade democrática.

#### **4. REFERÊNCIAS**

ARRUDA, R. O. **Formação Continuada de Professores: curso “Melhor gestão, Melhor ensino” em quatro escolas de Batatais - diretoria de ensino de Ribeirão Preto.**

Dissertação (Mestrado Profissional – Políticas Públicas). Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. 196 f. 2016.

BARBOSA, J.M.S. **Percepções dos egressos do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica sobre formação acadêmica e suas práticas.** Tese - (Doutorado) -

Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação. 2019

BELLONI, I.; MAGALHÃES, H.; SOUZA, L; C. **Metodologia de avaliação em políticas públicas uma experiência em educação profissional.** 4ªed. - São Paulo, Cortez, 2007

BRANDÃO, C. R. **O que é educação.** São Paulo: Editora Brasiliense, 2002.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil,** de 1988.

BRASIL, lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Brasília, DF: Presidência da República, 1996.

CURY, C. R. J. A Gestão democrática na Escola e o Direito à Educação. **RBP**AE, V.23, n.3, p.483-495, 2007

DISTRITO FEDERAL. Lei nº 4.036 de 25 de outubro de 2007a. **Dispõe sobre a gestão compartilhada nas instituições educacionais da rede pública de ensino do Distrito Federal e dá outras providências.** Diário Oficial do Distrito Federal– DODF. Brasília, DF, 26 out. 2007.

DISTRITO FEDERAL, lei n. 4.751 de 07 de fevereiro de 2012. **Dispõe sobre o Sistema de Ensino e a Gestão Democrática do Sistema de Ensino Público do Distrito Federal.**

Brasília, DF: governo do Distrito Federal, 2012, disponível em:

[http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/70523/Lei\\_4751.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/70523/Lei_4751.html). Acesso em 26 jul. 2023

DISTRITO FEDERAL (BRASIL). **Secretaria de Estado de Educação. Escola de Aperfeiçoamento dos Profissionais de Educação. Proposta de Curso – Gestão Escolar Democrática: garantia das aprendizagens.** Brasília, 2017.

DRABACH, N.P.; MOUSQUER, M. E. L. Dos primeiros escritos sobre administração escolar no Brasil aos escritos sobre gestão escolar: mudanças e continuidades. **Currículo sem Fronteiras**, v.9, n.2, p. 258-285, 2009

DRABACH, N. P.; SOUZA, A. R. de. Leituras sobre a Gestão Democrática e o "gerencialismo" na/da educação no Brasil. **Revista Pedagógica**, Chapecó, v.16, n.33, p.221-248, 2014

HELOANI, R. **Gerencialismo e educação: New Public Management - qualificação ou neurotização?**. In: HELOANI, Roberto. Modelos de Gestão e Educação: gerencialismo e subjetividade. São Paulo: Cortez, 2018.

LESSARD, C. A aplicação na prática: evolução e interação das grelhas de análise. In: LESSARD, C.; CARPENTIER, A. **Políticas educativas: a aplicação na prática.** tradução de Stephania Matousek - Petrópolis, RJ: Vozes, 2016

LIMA, E. F de. Análise de necessidades formativas de docentes ingressantes numa universidade pública. **Rev. bras. Estud. pedagog.** (online), Brasília, v. 96, n. 243, p. 343-358, maio/ago. 2015.

LOURENÇO, S. C. **A Formação Continuada e a percepção dos professores que realizaram o Curso Melhor Gestão, Melhor Ensino - Formação de Professores de Ciências.** Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2017 f. 2016.

MOREIRA, H. A. L. **Política de formação do diretor escolar: trabalho pedagógico?** 2019. Dissertação (mestrado em educação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2019

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5ª edição, São Paulo: Editora Atlas, 2003

OLIVEIRA, D. A. Mudanças na Organização e na Gestão do Trabalho na Escola. In: OLIVEIRA, D.A; ROSAR, M.F.F. (Org.). **Política e Gestão da Educação.** 2aed. Belo Horizonte (MG): Autêntica Editora, 2008, v.1, p. 127

SILVA, K. A. C. C. P. A formação contínua docente como questão epistemológica. In: MONTEIRO, S. B; OLINI, P. (org.). **Coleção Encontro Nacional de Didática e Prática de Ensino: formação continuada e desenvolvimento profissional docente**, v.4. Cuiabá: EdUFMT/Editora Sustentável, 2019. E-book. Disponível em:<https://editorasustentavel.com.br/formacao-continuada-e-desenvolvimento-profissional-docente-vol-4-col-endipe/>. Acesso em: 2 fev. 2020.

SILVA, E F. Limites e possibilidades da educação a distância na formação de gestores. **Anais Anpae.**2015

SOUZA, A. R. de. **Perfil da Gestão Escolar no Brasil**. 2007. 302 f. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo. 2007.

SOUZA, V. E. B de; COELHO, E. P.; MELO, R. M. A.V de. O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica na Universidade Federal de Viçosa -MG: Impasses e perspectivas na visão do gestor. **Comunicações**. Piracicaba, v. 24 n. 3 p. 51-65. 2017

ROEGIERS, X.; WOUTERS, P.; GERARD, F. M. Du concept d'analyse des besoins en formation à sa mise en oeuvre. **Formation et Technologies - revue européenne des professionnels de la formation**, v.1, n.2-3, p.32-42, 1992