A FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR INICIANTE: HISTÓRIA, LEGISLAÇÃO E DIRETRIZES INSTITUCIONAIS EM UMA REDE CONFESSIONAL PRIVADA

LA FORMACIÓN DEL GESTOR ESCOLAR PRINCIPIANTE: HISTORIA, LEGISLACIÓN Y DIRECTRICES INSTITUCIONALES EN UNA RED CONFESIONAL PRIVADA

THE TRAINING OF THE BEGINNING SCHOOL MANAGER: HISTORY, LEGISLATION AND INSTITUTIONAL GUIDELINES IN A PRIVATE CONFESSIONAL NETWORK

Paulo Gustavo Orling ALVES[1]
e-mail: rp.orling@gmail.com

Rebeca Pizza Pancotte DARIUS[2]
e-mail: rebeca.darius@unasp.edu.br

Como referenciar este artigo:

Alves, P. G., & Darius, R. P. P. (2026). A formação do gestor escolar iniciante: história, legislação e diretrizes institucionais em uma rede confessional privada. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, *30*, e026057. https://doi.org/10.22633/rpge.v30i00.20958

| **Submetido em**: 17/02/2026
| **Revisões requeridas em**: 02/03/2026
| **Aprovado em**: 22/05/2026
| **Publicado em**: 03/07/2026

Editor: Prof. Dr. Sebastião de Souza Lemes
Editor Adjunto Executivo: Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz

ARTIGO SUBMETIDO AO SISTEMA DE SIMILARIDADE

[1] Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP), Engenheiro Coelho – São Paulo (SP) – Brasil. Mestre em Educação pelo Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Educação do UNASP. Diretor geral do Colégio Adventista de Blumenau-SC.

[2] Centro Universitário Adventista de São Paulo (UNASP), Engenheiro Coelho – São Paulo (SP) – Brasil. Doutora em Educação Escolar pela Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho". Docente Permanente do Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Educação do UNASP.

(cc) BY-NC-SA

RESUMO: O processo de formação do gestor escolar iniciante representa um dos maiores desafios das instituições de ensino, configurando-se como um problema relevante no contexto da educação contemporânea, diante da democratização da educação escolar intensificada com a Lei de Diretrizes e Bases n. 9.394/1996 e a consequente expansão das unidades escolares. Este estudo tem como objetivo investigar a formação continuada do gestor escolar iniciante, à luz da literatura, da legislação educacional brasileira e das diretrizes institucionais da Educação Adventista, uma rede confessional privada. Ele caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de caráter bibliográfico e documental, com base no levantamento e análise de produções acadêmicas e documentos institucionais, tais como o Projeto Político-Pedagógico, o Regimento Escolar e o Guia de Funções. Os resultados indicam que existem lacunas no processo de formação do gestor escolar, conforme evidenciado na literatura e percebido na rede estudada, uma vez que os programas de formação existentes se mostram insuficientes na preparação deste profissional. Como contribuição, o estudo aponta a necessidade de implementação de políticas e programas de formação de gestores educacionais, ancorados em práticas reais da gestão escolar, oferecendo subsídios para o seu aprimoramento.

PALAVRAS-CHAVE: Formação Continuada. Gestão Escolar. Gestor Escolar Iniciante. Educação Adventista.

RESUMEN*: El proceso de formación del gestor escolar principiante representa uno de los mayores desafíos de las instituciones de enseñanza, configurándose como un problema relevante en el contexto de la educación contemporánea, ante la democratización de la educación escolar intensificada con la LDB n. 9.394/1996 y la consecuente expansión de las unidades escolares. Este estudio tiene como objetivo investigar la formación continua del gestor escolar principiante, a la luz de la literatura, de la legislación educativa brasileña y de las directrices institucionales de la Educación Adventista, una red confesional privada. Se caracteriza por ser una investigación cualitativa de carácter bibliográfico y documental, basada en el relevamiento y análisis de producciones académicas y documentos institucionales, tales como el Proyecto Político-Pedagógico, el Reglamento Escolar y la Guía de Funciones. Los resultados indican que existen lagunas en el proceso de formación del gestor escolar, conforme evidenciado en la literatura y percibido en la red estudiada, ya que los programas de formación existentes se muestran insuficientes en la preparación de este profesional. Como contribución, el estudio señala la necesidad de implementar políticas y programas de formación de gestores educativos, anclados en prácticas reales de la gestión escolar, ofreciendo subsidios para su perfeccionamiento.*

PALABRAS CLAVE*: Formación Continua. Gestión Escolar. Gestor Escolar Principiante. Educación Adventista.*

ABSTRACT*: The training process of the beginning school manager represents one of the biggest challenges for educational institutions, configuring itself as a relevant problem in the context of contemporary education, given the democratization of school education intensified by LDB No. 9,394/1996 and the consequent expansion of school units. This study aims to investigate the continuing training of the beginning school manager, considering the literature, Brazilian educational legislation, and the institutional guidelines of Adventist Education, a private confessional network. It is characterized as qualitative research of a bibliographic and documentary nature, based on the survey and analysis of academic productions and institutional documents, such as the Political-Pedagogical Project, the School Regulations, and the Functions Guide. The results indicate that there are gaps in the school manager training*

(cc) BY-NC-SA

process, as evidenced in the literature and perceived in the studied network, because existing training programs prove to be insufficient in preparing this professional. As a contribution, the study points out the need to implement policies and training programs for educational managers, anchored in real school management practices, offering support for its improvement.

***KEYWORDS**: Continuing Training. School Management. Beginning School Manager. Adventist Education.*

(cc) BY-NC-SA

INTRODUÇÃO

O presente estudo trata da temática da formação do gestor escolar iniciante, a partir da literatura e da análise de diretrizes educacionais da Educação Adventista, uma rede mundial de ensino privado, com presença no ambiente educacional do Brasil há mais de um século, com cerca de 280 mil estudantes, distribuídos em mais de 500 unidades escolares (União Sul-Brasileira da Igreja Adventista do Sétimo Dia, 2024). No contexto educacional contemporâneo, marcado pela expansão das redes de ensino e pela crescente complexidade das demandas escolares, a atuação do gestor escolar assume papel estratégico na garantia da qualidade da educação.

Observa-se, no entanto, a fragilidade dos processos de formação voltados especificamente aos gestores em início de carreira, os quais frequentemente assumem a função sem o devido suporte formativo para lidar com as múltiplas dimensões da gestão escolar. Devido ao crescimento no número de matrículas no segmento educacional privado, nos últimos anos, e à decorrente expansão das unidades escolares, faz-se oportuno discutir o processo de formação do gestor, que, por sua vez, está diretamente relacionado com a qualidade da gestão e do ensino. Para isso, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: como se configura a formação continuada do gestor escolar iniciante no contexto das diretrizes de uma rede confessional privada e quais são as oportunidades de aprimoramento desse processo formativo?

Deste modo, esse estudo tem como escopo a análise do processo de formação do gestor escolar nos seus primeiros quatro anos de atuação na função. O gestor escolar tem a sua formação legalmente prevista no artigo 64 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), com formação em curso de graduação em Pedagogia ou em núcleo de pós-graduação (Brasil, 1996). Embora a mesma lei também preveja que o profissional da educação deve estar em formação continuada, evidencia-se uma lacuna entre o que é previsto legalmente e a efetivação de programas estruturados de formação continuada que atendam às necessidades reais dos gestores iniciantes.

No campo da produção acadêmica, embora existam estudos relevantes sobre gestão escolar e formação de gestores, ainda são limitadas as investigações que focalizam especificamente o processo formativo nos primeiros anos de atuação, sobretudo em redes confessionais privadas, como a Educação Adventista. Estudos recentes, como o de Cunha et al. (2026), apontam que a atuação do gestor de escolas confessionais exige a articulação constante entre as dimensões administrativas, pedagógicas e relacionais, o que torna o processo de formação inicial e continuada ainda mais necessário. Cabe ressaltar que, no aspecto relacional,

(cc) BY-NC-SA

espera-se que o gestor vivencie e incorpore os valores institucionais, configurando-se este um aspecto a ser constantemente estudado e analisado.

O presente estudo realiza, portanto, breve retrospectiva histórica para apresentar a constituição da área da gestão escolar no Brasil, desde os tempos coloniais até a atualidade. Em seguida, delineia o perfil do gestor escolar e identifica os principais desafios existentes nos programas de formação continuada no ensino público brasileiro, percebidos também na rede pesquisada. Essa organização busca conferir maior coerência à análise, articulando fundamentos históricos, conceituais e empíricos. Na sequência, o tema da formação continuada do gestor escolar iniciante é retomado, com vistas a identificar oportunidades de aprimoramento no processo de formação deste profissional.

PERCURSO METODOLÓGICO

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, de caráter bibliográfico e documental, que utilizou o levantamento de obras sobre gestão escolar e formação de gestores, com análise da legislação educacional brasileira e das diretrizes institucionais da rede estudada. Foram examinados documentos como o Projeto Político-Pedagógico, o Guia de Funções e o Regimento Escolar, buscando identificar elementos relacionados à formação, ao perfil e às atribuições do gestor escolar. O estudo é fruto de uma pesquisa de mestrado do Programa de Pós-graduação *stricto sensu* em Educação concluída, intitulada *Processos de seleção e formação do gestor escolar iniciante*. Embora a pesquisa tenha envolvido a coleta de dados empíricos junto a gestores escolares, o presente artigo apresenta um recorte focado na análise bibliográfica e documental.

A revisão bibliográfica na área da gestão está fundamentada principalmente nos estudos de Libâneo (2008), Paro (2003) e Lück (2000, 2013, 2015, 2022). A pesquisa documental foi realizada a partir das diretrizes educacionais da rede pesquisada, selecionadas pelo critério de relevância normativa e filosófica para a atuação do gestor, e incluem o Projeto Político Pedagógico, o Guia de Funções, o Regimento Escolar e o livro *Pedagogia Adventista* (Goicochea, 2024). O procedimento metodológico adotado consistiu em uma análise documental de natureza descritiva e interpretativa, que envolveu: a) leitura preliminar dos documentos; b) seleção das informações pertinentes à escolha e formação de gestores; e c) identificação e articulação crítica de trechos relacionados ao perfil, competências e

(cc) BY-NC-SA

responsabilidades atribuídas aos gestores, bem como ao alinhamento com a base filosófica da rede.

O objetivo deste estudo é investigar a formação continuada dos gestores iniciantes conforme delineado na literatura, na legislação e nas diretrizes educacionais da Educação Adventista, a fim de identificar oportunidades de aprimoramento no seu processo de formação. Como contribuição, o estudo pretende oferecer subsídios para o desenvolvimento de programas formativos mais estruturados e contextualizados, contribuindo para o fortalecimento da gestão escolar. Dessa forma, sua relevância reside na articulação entre teoria, legislação e prática institucional, possibilitando uma compreensão mais abrangente do fenômeno investigado.

A constituição da área da gestão escolar

A história dos primeiros estudos sobre a gestão escolar no Brasil está enraizada na evolução do sistema educacional brasileiro (Mattos, 1958). Na época colonial, a educação esteve sob o domínio da Igreja Católica, com ênfase na religião e na moralidade, com o protagonismo da Companhia de Jesus cujo sistema educacional teve suas origens na catequização da população indígena (Mattos, 1958). Especialmente sob a atuação da Companhia de Jesus, podem ser observadas práticas incipientes de organização administrativa e pedagógica voltadas à sustentação das atividades educativas.

Conforme descrito por Leite (1937), tais práticas incluíam a substituição de estruturas escolares precárias por edificações permanentes, a adaptação curricular às condições locais, a introdução de graus acadêmicos e a fundação das primeiras bibliotecas no Brasil. Embora vinculadas ao projeto catequético, mesmo que tais práticas não possam ser compreendidas como gestão escolar no sentido atual, esses arranjos organizacionais e administrativos próprios de seu tempo histórico podem ser reinterpretados como antecedentes históricos da institucionalização da administração educacional no Brasil. Percebe-se que, ao longo do tempo, essas ações evoluíram para um modelo mais formal.

Com a disseminação das ideias da corrente filosófica iluminista, predominante na Europa de fins do século XVII até meados do século XVIII, houve uma transformação gradual na percepção da educação, que passou a ser vista como um meio crucial para impulsionar o progresso social e econômico (Andreotti et al., 2012).

De acordo com Carvalho (2007), após a expulsão dos jesuítas, motivada por questões políticas, o Estado criou as Aulas Régias, que ensinavam latim, grego, filosofia, geografia, gramática, retórica e matemática. Mas problemas relacionados aos custos e desistência dos

(cc) BY-NC-SA

professores devido aos baixos salários levara a educação da Colônia a processar-se, em grande parte, no âmbito privado, nas chamadas “escolas familiares”, para preencher as lacunas do ensino público e semipúblico e para garantir que os filhos da elite pudessem se habilitar para dar continuidade aos seus estudos na Europa (Villalta, 1997).

Durante o Império Brasileiro, houve diversos movimentos educacionais, mas apenas no final desse período e no início da República é que surgiu uma política educacional governamental mais evidente, influenciada pelo aumento do poder do Estado. Para Ribeiro (1975), com o nascimento da República, embalada na influência do positivismo, prevalece a ideia da liberdade e laicidade da educação, em oposição explícita ao ideário católico. Complementando esta visão, Severino (1986) afirma que, a partir da República, a ideologia liberal leiga se desenvolveu na educação brasileira, enraizada nas teorias iluministas e positivistas. De acordo com Ribeiro et al. (2020), nos primeiros anos da República até a década de 1980, o Brasil passou por sucessivas reformas educacionais (como as reformas de Epitácio Pessoa, Rivadávia, Francisco Campos, Capanema, além das Leis de Diretrizes e Bases de 1961 e 1971), que visavam centralizar, modernizar e regulamentar o sistema de ensino.

Quando o processo de industrialização emergiu no Brasil, a demanda social por escolarização cresceu significativamente, pois as elites intelectuais passaram a desejar uma reforma educacional, visando expandir o sistema de ensino existente. A nova conjuntura induziu uma necessidade de instrução que antes não era sentida, e essa aspiração ficou evidente tanto nos discursos quanto nas ações do Estado. Mais tarde, no final do século XIX e início do século XX, estudos mais aprofundados sobre a gestão escolar surgiram no Brasil, impulsionados por educadores brasileiros que defendiam a necessidade de uma gestão escolar baseada em princípios científicos, democráticos e participativos, com uma forte ênfase na descentralização, na colaboração e na avaliação de desempenho (Nascimento, 2009).

A fundação da Associação Brasileira de Educação (ABE) no ano de 1924, do Ministério da Educação em 1930 e a publicação do Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova em 1932 representaram movimentos que impulsionaram a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação em 1961. Na administração da educação, o enfoque tecno burocrático se evidenciou na combinação da pedagogia com o pragmatismo, que trouxe para o ambiente da gestão os efeitos das doutrinas norte-americanas de William James e John Dewey, onde a pedagogia foi chamada para oferecer soluções práticas. Desta maneira, conviveram no Brasil o pragmatismo pedagógico e a força da tradição do direito administrativo romano (Sander, 2007).

(cc) BY-NC-SA

Após findar a metade do século XX, teve lugar na educação brasileira a Pedagogia Tecnicista, que se inspira na ideia de neutralidade científica e nos princípios de racionalidade, eficiência e produtividade. Essa pedagogia buscava reorganizar o processo educativo de maneira objetiva, semelhante à produção fabril, onde o trabalho é padronizado e dividido em etapas. A pedagogia tecnicista tenta aplicar essa lógica à educação, planejando-a de forma racional para reduzir interferências subjetivas e aumentar a eficiência (Saviani, 2008).

Neste contexto, o diretor escolar, cuja formação assume os princípios da teoria geral da administração, exerce um controle significativo sobre o processo educativo, determinando como professores e alunos conduzem suas atividades para garantir a eficiência e produtividade (Andreotti et al., 2012). Adicionalmente, com a promulgação da Constituição Federal Brasileira (CF) de 1988 (Brasil, 1988), fruto do movimento de redemocratização do Brasil, o ideal de gestão democrática trouxe à tona a discussão sobre o perfil do gestor escolar e a necessidade de sua formação continuada. Nesse contexto, passa a ser criada paulatinamente a ideia de gestor escolar contrapondo ao perfil técnico-científico da administração.

OS DESAFIOS DA FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR

Entende-se que a equipe gestora é responsável pela coordenação do trabalho nos diferentes segmentos que constituem a escola, e o gestor escolar, como parte desta equipe, tem o papel fundamental de articular e mediar as práticas com fins a uma educação de qualidade. Neste trabalho, utiliza-se a expressão “gestor escolar” como sinônimo de diretor da unidade escolar, de quem a formação continuada têm sido objeto de crescente interesse na pesquisa.

Libâneo (2008) enfatiza o papel do gestor escolar, como o pleno funcionamento administrativo e pedagógico da escola, demandando conhecimentos tanto administrativos quanto pedagógicos. Esse perfil inclui habilidades de liderança para coordenar trabalhos em grupo, unindo as aspirações, desejos e expectativas da comunidade escolar em torno de um projeto comum. Paro (2019), entendendo que não há separação entre administrativo e pedagógico na escola, enfatiza que a administração contribui com a racionalidade na esfera pedagógica e a relação pedagógica enriquece e dá vida à administrativa, são indissociáveis.

Foi com a promulgação da CF de 1988 que as investigações relacionadas à administração educacional passaram a destacar o movimento de democratização da gestão escolar (Oliveira & Vasques-Menezes, 2018). As legislações estaduais e municipais em todo o país, juntamente com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/1996) e a

(cc) BY-NC-SA

Carta Magna de 1988, são as bases de origem da noção de democracia na gestão escolar (Amaro et al., 2024). Apesar de setores da sociedade civil defenderem a extensão do princípio da gestão democrática tanto ao ensino público quanto ao privado, essa proposta foi derrotada pela atuação dos representantes das instituições privadas de ensino (Minto, 2006). Consequentemente, a CF de 1988 e a LDB 9.394/96 restringiram a obrigatoriedade da gestão democrática ao ensino público (Arelaro et al., 2016).

A despeito da não obrigatoriedade, Honorato (2018) argumenta que a gestão escolar desejável é a que promove uma construção social na formação integral do ser humano, cidadão, autônomo e ético. Corroborando com essa ideia, Lück (2015, 2022) defende que, independentemente da categoria administrativa a que pertence, devido às complexidades das organizações incluindo as escolas, é inviável que elas sejam orientadas pelo enfoque da administração científica à semelhança do funcionamento de uma máquina controlada de fora para dentro. Assim, é vital que sejam abolidos os controles gerenciais, pois tais modelos se baseiam na exploração e na dominação, enquanto a educação deve promover a colaboração recíproca e a formação humano-histórica (Paro, 2019).

Somada à essa necessidade, existe também o aumento expressivo no número de alunos, levando à criação de novas unidades escolares, o que é uma tendência percebida na educação privada brasileira (Ferreira, 2016). Neste contexto, emerge o desafio do preparo profissional adequado dos gestores, que se agrava pela inclinação das mantenedoras dos sistemas de ensino de simplificar esse processo, devido à escassez de mão de obra especializada. Isso resulta, muitas vezes, em alta rotatividade de gestores, o que enfraquece a liderança (Menslin, 2012). Há, ainda, a crescente demanda por uma conexão mais estreita com as famílias, pois muitas responsabilidades anteriormente atribuídas a elas foram transferidas para a escola, um fenômeno que Nóvoa (1991) chamou de “escola transbordante” há mais de três décadas.

Os gestores enfrentam, portanto, mudanças constantes tanto quanto às questões de processos e tecnologia, quanto de ensino e relação interpessoal com as novas gerações, o que justifica a existência de iniciativas e programas de formação contínua e de treinamento especializados para o tratar dessas demandas (Santos, 2002). Ressalta-se que tais iniciativas devem partir tanto do próprio gestor quanto da rede ou mantenedora em que está vinculado. A LDB nº 9.394/96, preconiza as atribuições das unidades escolares, sob a liderança do gestor escolar, em responsabilizarem-se tanto pela execução da proposta pedagógica quanto pela administração financeira, articulação com a comunidade, entre outros (Brasil, 1996).

(cc) BY-NC-SA

No que se refere ao ponto de partida para um candidato alcançar o cargo de gestor escolar na rede pesquisada, percebem-se duas trajetórias distintas, seja ascendendo por funções de monitoria ou pela docência (Menslin, 2015). Independentemente da trajetória escolhida, é evidente que a formação inicial dos gestores muitas vezes não é adequada para as demandas da gestão escolar. Os cursos de licenciatura em Pedagogia, em particular, frequentemente oferecem uma abordagem limitada às habilidades administrativas necessárias (Brooke & Rezende, 2020). Para aqueles que não seguem o caminho da pedagogia, mas combinam uma licenciatura com uma especialização em educação, a lacuna de competências pode ser ainda mais pronunciada.

Outro aspecto a ser considerado é o fato de que a formação do gestor escolar precisa ser contínua, indo além da graduação, devido às demandas constantes da sociedade em processo de democratização e transformação (Lück, 2000). Ainda que seja realidade a importância de integrar os conteúdos dos componentes curriculares na formação inicial com as situações práticas, desafiando os futuros profissionais a buscar soluções (Libâneo, 2008), entende-se que estar na função, seja docente ou gestora, implica em um nível diferente de apropriação e compromisso com a realidade.

Segundo Lück (2013), o exercício da gestão escolar exige uma ampla gama de habilidades específicas, o que constitui um desafio considerável. Para Santos (2002) a formação oferecida na graduação não é suficiente porque a base teórica não é adequada para as demandas reais e falta a abordagem prática e concreta. Embora a constatação de Santos (2002) tenha mais de vinte anos, ela continua atual, pois o desenvolvimento do saber, a introdução de novas metodologias, entre outros, exige que a formação seja permanente.

Iniciativas governamentais de larga escala, como o Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (PROGESTÃO) (Vidal & Vieira, 2014), e o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica (PNAB) (Brasil, 2006), tentaram suprir essa lacuna, mas enfrentaram altos índices de evasão devido à padronização dos conteúdos e à desconexão com a realidade e o tempo do gestor (Sotani, 2018).

Tais reflexões acontecem na própria escola como lócus da formação continuada, que deve se empenhar em tratar de problemas "não-genéricos" e analisar situações problemáticas reais para promover a inovação institucional (Imbernón, 2010). Corroborando com essa perspectiva, Perrenoud (2001) apoia a ideia de que as habilidades esperadas na formação vão muito além do conhecimento e do cumprimento de leis e políticas isoladas. A qualificação contínua precisa incidir sobre os desafios vivenciados no contexto escolar, permitindo que o

(cc) BY-NC-SA

gestor seja sujeito de sua própria formação, rompendo com abordagens lineares ou simplistas em favor de um pensamento complexo que revela as questões ocultas do cotidiano educacional.

Portanto, os programas de formação continuada precisam oferecer recursos para preencher esta lacuna. Ademais, além da complementação de conteúdo, igualmente importante é a mudança de mentalidade que uma formação baseada em situações-problema educacionais é capaz de operar, pois cria alternativas para mudar o contexto e a prática educacionais que levam à inovação institucional (Imbernón, 2010).

Para tanto, faz-se necessária a implementação de um currículo que enfatize a formação geral e contínua, visando preparar os gestores para uma sociedade marcada pela tecnicidade, cientificidade e informatização, assim como para uma cidadania crítica e participativa, além de fomentar o desenvolvimento de uma postura ética (Libâneo, 2008). Uma formação continuada eficiente se torna vital para se alcançar uma gestão participativa, que promova um ensino de qualidade. Todo e qualquer programa de formação de gestores iniciantes precisa fomentar a autonomia, o mentoreamento, a liderança, em uma práxis baseada em uma formação contínua que combine conhecimentos teóricos e práticos (Chabalala & Naidoo, 2021; Kusainov et al., 2021).

De acordo com LDB nº 9.394/96, em seu artigo 67, parágrafo único, "a experiência docente é pré-requisito para o exercício profissional de quaisquer outras funções de magistério, nos termos das normas de cada sistema de ensino" (Brasil, 1996). Consequentemente, a formação continuada dos professores pode servir como um meio adequado de preparação para gestores escolares, integrando componentes pedagógicos, técnicos e administrativos. Contudo, Gatti (2008) adverte que, quando a formação continuada é desenvolvida de forma compensatória para remediar a formação inicial, o foco se perde em ações corretivas, deixando de priorizar avanços e aperfeiçoamentos na área. Ulloffo et al. (2022) e Chabalala e Naidoo (2021) complementam que este processo deve ser contínuo ao longo da carreira do gestor, com especial atenção nos primeiros anos da atuação como gestor escolar.

A literatura, portanto, aponta desafios nos programas de formação existentes, tanto os oferecidos no curso de graduação em Pedagogia na formação inicial, como nos programas governamentais de formação continuada. Isso se dá, em parte, porque o curso de Pedagogia geralmente oferece apenas uma disciplina de gestão escolar como base para os futuros gestores, sendo que a carga horária varia de 45 a 72 horas. Por esta razão, muitos gestores se deparam com desafios que não conseguem superar (Melo et al., 2020).

(cc) BY-NC-SA

DIRETRIZES EDUCACIONAIS DA REDE PESQUISADA

Para apresentar a visão institucional da Educação Adventista sobre o processo de seleção e formação do gestor escolar iniciante, foram analisadas as suas diretrizes educacionais. Elas refletem a visão geral da rede no Brasil. Nelas estão explicitados o perfil, as atribuições e os valores que orientam a atuação dos gestores na rede educacional em questão.

O Projeto Político Pedagógico (PPP) é fruto de um processo contínuo de pesquisa, reflexão e discussões promovidas por comissões convocadas pela mantenedora da rede. Essas comissões são compostas por educadores, gestores e especialistas que, em conjunto, buscam alinhar as práticas pedagógicas às necessidades dos estudantes e à missão da instituição. A base filosófica do PPP está pautada principalmente em White (2025a, 2025b, 2025c, 2025d), uma das pioneiras da rede de ensino estudada, que influenciou diretamente a formação do projeto pedagógico da rede. No entanto, o PPP também se inspira em outras influências e abordagens pedagógicas que complementam a proposta educacional.

White (2025c), cujos escritos foram produzidos no século XIX, defende a educação de forma integrada, considerando não apenas a formação intelectual, mas também a emocional, física, espiritual e social dos indivíduos. Para ela, a educação é uma ferramenta transformadora, capaz de moldar o caráter e preparar os estudantes para uma vida significativa, voltada para os princípios cristãos e para o bem-estar coletivo (White, 2024a). Suas obras se destacam pela ênfase em valores como o respeito ao próximo, a busca pelo conhecimento com propósito e a importância da ética no contexto educacional.

Entre os títulos mais influentes de White que orientam o Projeto Político Pedagógico da Educação Adventista destacam-se: *Educação*, que descreve o propósito e os princípios da educação cristã (White, 2025c); *Conselhos a Pais, Professores e Estudantes* (White, 2025a), que oferece orientações práticas para os educadores e pais sobre como criar um ambiente propício ao desenvolvimento dos estudantes; *Fundamentos da Educação Cristã* (White, 2025d), que estabelece as bases para uma educação voltada para os valores cristãos; *Conselhos sobre Educação* (White, 2025b), que fornece diretrizes específicas para as práticas pedagógicas; e *Mente, Caráter e Personalidade*, dois volumes que exploram a formação integral do ser humano, abordando o desenvolvimento mental, emocional e espiritual (White, 2024a, 2024b).

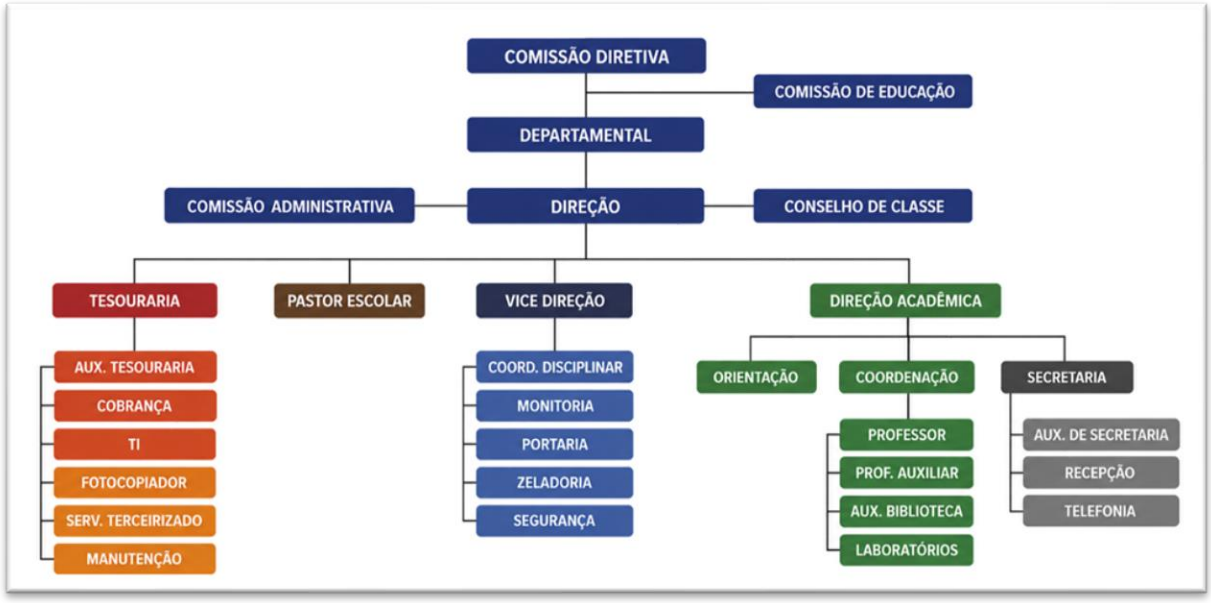
Esses textos, dentre outras publicações, propõem uma educação que vai além do aprendizado escolar, buscando formar cidadãos íntegros, responsáveis e preparados para contribuir positivamente para a sociedade. Embora o PPP não expresse a forma de acesso do

(cc) BY-NC-SA

gestor escolar à função, define claramente o perfil esperado deste que exerce a função de maior importância na unidade escolar e que tipo de relações no ambiente de trabalho precisa desenvolver.

Quanto especificamente à função do gestor escolar, ou diretor, ela é apresentada no Guia de Funções da rede em estudo, como subordinada à Comissão Administrativa que, por sua vez, está vinculada à Comissão Diretiva. Esses dois órgãos colegiados formam a estrutura superior de decisão, o que sugere que o diretor responde a essas comissões em termos de decisões institucionais e operacionais (União Sul Brasileira da IASD, 2021). Conforme apresentado na Figura 1, define-se a estrutura administrativa da rede, indicando a quem o gestor escolar deve recorrer para decisões que extrapolam sua alçada (superiores) e a quem ele deve liderar (subordinados).

Figura 1.
Organograma de funções da Educação Adventista



Nota. União Sul-Brasileira da Igreja Adventista do Sétimo Dia (2021).

Outro documento relacionado é o Regimento Escolar da rede educacional em questão (União Sul Brasileira da IASD, 2024). De acordo com ele, o cargo de gestor escolar é nomeado pela Comissão de Educação da mantenedora. O gestor é responsável por diversas atividades ligadas à administração da Instituição de Ensino, como o planejamento das ações e estratégias, a coordenação das atividades de ensino e a gestão financeira, além da execução das diretrizes estabelecidas pela escola. Também acompanha os processos pedagógicos e administrativos,

(cc) BY-NC-SA

assegurando o cumprimento das metas da instituição. Essas atribuições estão detalhadas no Regimento Escolar e são distribuídas por competências específicas.

Para além das normas técnicas que definem a atuação do gestor escolar na rede, o seu regimento interno apresenta valores pessoais que considera indispensáveis e os utiliza na seleção deles. Estes valores estão conectados com princípios espirituais e pedagógicos. A rede valoriza profissionais que possuem uma espiritualidade desenvolvida que reflete em suas atitudes, indo além de um conhecimento meramente teórico. Esse conceito ressoa com a visão de Immanuel Kant (2024) sobre a sabedoria, que, segundo ele, consiste mais em agir e decidir corretamente do que em acumular conhecimento teórico. Para o gestor, isso implica incorporar os valores espirituais em sua prática diária, tornando-se um exemplo vivo para a comunidade escolar. Precisa demonstrar humildade diante do conhecimento, uma postura de aprendizagem contínua (White, 2025c).

O reconhecimento de que, como ser humano, tem limitações, e que o saber não é completo são vistos como um sinal de maturidade intelectual, implicando que o gestor deve estar disposto a aprender mais e a se desenvolver continuamente. Ao compreender que a mente é finita, o profissional precisa saber lidar com suas limitações, buscando crescer e se aprimorar. Isso reflete um compromisso com o aprendizado contínuo, tanto pessoal quanto profissional. Na interação com os alunos, o regimento propõe que o educador deve ser capaz de transmitir os conhecimentos universais, englobando não só o conteúdo acadêmico, mas também os valores culturais e morais que compõem o patrimônio da humanidade. Essa transmissão de saberes precisa acontecer de forma cuidadosa e respeitosa (White, 2025a).

Na realidade pesquisada, o gestor escolar precisa compreender e internalizar os princípios do regimento porque ele é o principal responsável por garantir que esses valores e práticas sejam efetivamente incorporados no cotidiano da escola. Sua postura diante do conhecimento, ao demonstrar humildade e reconhecer as limitações humanas, pode inspirar os educadores e promover um ambiente de aprendizado e colaboração contínuos, tanto para os alunos quanto para a equipe escolar. De igual modo, o gestor, como líder, deve cultivar uma cultura organizacional onde a busca pelo crescimento pessoal e profissional seja valorizada e incentivada. Nesse ponto, ele extrapola a necessidade de autoformação para possibilitar a formação continuada de toda sua equipe.

O regimento propõe um olhar além do conteúdo acadêmico e das normas escolares, enfatizando o desenvolvimento integral dos alunos. O gestor deve assegurar que a escola seja um espaço onde o aprendizado acadêmico esteja alinhado ao desenvolvimento moral e cultural,

(cc) BY-NC-SA

promovendo uma educação completa (União Sul Brasileira da IASD, 2024). Este documento indica a formação do gestor escolar iniciante, ao apresentar a identidade a ser preservada e os ideais filosóficos a serem demonstrados em sua prática.

O outro material de referência para o educador na rede pesquisada é o livro *Pedagogia Adventista* (Goicochea, 2024), que menciona que os processos de ensino-aprendizagem na rede devem refletir os princípios da educação cristã, por se tratar de uma rede confessional de educação. Esses princípios têm como base a Bíblia, considerada o livro-texto central, cujo propósito é oferecer uma perspectiva pedagógica fundamentada nos valores e ensinamentos bíblicos. A partir dessa perspectiva, busca-se o desenvolvimento integral do caráter dos estudantes tendo Jesus Cristo como modelo ideal de vida.

O livro também destaca a contribuição dos escritos de Ellen G. White para a filosofia e a visão cristã de educação, reforçando que o propósito da educação cristã vai muito além do ensino acadêmico. Seu objetivo é a formação integral do estudante, abrangendo aspectos físicos, mentais, espirituais e sociais. Nessa concepção de educação, os educadores são incentivados a alinhar suas atitudes e valores aos de Cristo, comprometendo-se com a missão de educar e salvar, tornando-se exemplos vivos para os alunos. De acordo com Goicochea (2024), no modelo pedagógico adventista, a escola é compreendida como um espaço de desenvolvimento integral. O gestor desempenha um papel estratégico ao estabelecer parcerias com as famílias, trabalhando em prol de um objetivo comum.

É possível notar, pelos documentos analisados, uma preocupação da rede pesquisada em fornecer orientações para o gestor escolar, entendendo que esses materiais podem ser úteis para todos, principalmente para os que estão em início de carreira. No entanto, por mais importantes que sejam, cumprem uma função instrucional e informativa, não se caracterizando, por si só, como formação continuada, principalmente porque a formação demanda o estudo das particularidades, ou seja, dos fenômenos situados na escola e a troca entre pares (Imbernón, 2010). Nessa mesma linha, Cunha et al. (2026) destacam que a formação continuada, quando articulada a espaços de reflexão coletiva, é fundamental para o desenvolvimento de competências técnicas e interpessoais da gestão. Assim, no que se refere a um processo formativo mais estruturado, ainda há espaço formulação de programas de formação que considerem etapas contínuas ao longo dos primeiros anos de atuação do gestor escolar alinhado às demandas do dia a dia da escola.

(cc) BY-NC-SA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão escolar é um elemento fundamental do sistema educacional, pois desempenha um papel importante na melhoria da qualidade e eficiência da educação. No entanto, a vivência e a formação de gestores escolares em início de carreira representam desafios importantes. Esta pesquisa investigou a formação continuada dos gestores iniciantes conforme delineado historicamente na literatura, na legislação em geral e nas diretrizes educacionais de uma determinada rede de ensino privado, para identificar oportunidades de aprimoramento no seu processo de formação. Verificou-se que a formação acadêmica inicial, muitas vezes, não desenvolve adequadamente as habilidades necessárias. Assim, é essencial implementar programas especializados que atendam às necessidades práticas dos gestores.

Apesar de existirem, os programas de formação do ensino público, que também refletem a realidade da rede pesquisada, apresentam fragilidades, especialmente pela falta de uma ação estruturada que integre teoria e prática na gestão escolar. Esse ponto é enfatizado pela literatura, que aponta a necessidade de um maior alinhamento entre teoria e prática.

Para minimizar as lacunas identificadas na rede pesquisada e em geral, propõe-se estratégias teórico-práticas que integrem mentorias, comunidades de práticas, grupos de estudos, proposição de resolução de problemas entre pares e a criação de um programa de formação alinhado às experiências reais do gestor escolar, especialmente em um contexto de constantes mudanças. Nesse sentido, tal programa deve resultar da reflexão conjunta de pesquisadores e gestores experientes, garantindo a convergência entre o conhecimento científico e a aplicação prática na gestão escolar.

Este estudo oferece contribuições para a compreensão dos fenômenos investigados, apesar de algumas limitações metodológicas. Por se tratar de um recorte bibliográfico e documental, a pesquisa restringe-se à dimensão prescritiva e institucional das normativas, não contemplando, neste momento, o confronto com os dados empíricos que revelariam as vivências práticas cotidianas dos gestores iniciantes. Tais limitações podem ser vistas como oportunidade para aprofundar a pesquisa. Novas publicações dos dados já coletados e novos estudos poderão potencializar os resultados e complementar as lacunas identificadas.

(cc) BY-NC-SA

REFERÊNCIAS

Amaro, R. A., Schunk, L., & D'Angelo, M. J. (2024). Concepções de gestão escolar democrática: Estudo fenomenográfico com diretores de escolas públicas. *Educação em Revista, 40*, e41837. https://doi.org/10.1590/0102-469841837

Andreotti, A. L., Lombardi, J. C., & Minto, L. W. (Orgs.). (2012). *História da administração escolar no Brasil: Do diretor ao gestor* (2ª ed.). Alínea.

Arelaro, L. R. G., Jacomini, M. A., & Carneiro, S. R. G. (2016). Limitações da participação e gestão "democrática" na rede estadual paulista. *Educação & Sociedade, 37*(137), 1143–1158. https://doi.org/10.1590/es0101-73302016167343

Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Diário Oficial da União. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

Brasil. (1996). *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional*. Diário Oficial da União. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm

Brasil. (2006). *Diretrizes nacionais do curso de pós-graduação em gestão escolar: Programa Nacional Escola de Gestores da Educação*. Secretaria de Educação Básica.

Brooke, N., & Rezende, W. S. (2020). *Os dilemas da gestão escolar*. Fino Traço.

Carvalho, J. M. (2007). *A construção da ordem: A elite política imperial. Teatro de sombras: A política imperial*. Civilização Brasileira.

Chabalala, G., & Naidoo, P. (2021). Teachers' and middle managers' experiences of principals' instructional leadership towards improving curriculum delivery in schools. *South African Journal of Childhood Education, 11*(1), a910. https://doi.org/10.4102/sajce.v11i1.910

Cunha, S. S., Sales, G. G. P., Castro, R. M., & Darius, R. P. P. (2026). Percepções dos gestores de uma rede de escolas confessionais sobre as atribuições de sua função profissional. *Revista on line de Política e Gestão Educacional, 30*, e026035. https://doi.org/10.22633/rpge.v30i00.21066

Ferreira, P. V. (2016). Panorama histórico: Desenvolvimento da educação básica privada no Brasil. *Cadernos de Educação, 15*(31), 23–32.

Gatti, B. A. (2008). Análise das políticas públicas para formação continuada no Brasil, na última década. *Revista Brasileira de Educação, 13*(37), 57–61. https://doi.org/10.1590/S1413-24782008000100006

Goicochea, T. (Org.). (2024). *Pedagogia adventista: Fundamentos e práticas*. Casa Publicadora Brasileira.

Honorato, H. G. (2018). A gestão escolar e a liderança do diretor: Desafios e oportunidades. *Revista Administração Educacional, 9*(2), 21–37. https://doi.org/10.51359/2359-1382.2018.239949

(cc) BY-NC-SA

Imbernón, F. (2010). *Formação continuada de professores* (J. S. Padilha, Trad.). Artmed.

Kant, I. (2024). *Fundamentação da metafísica dos costumes* (I. A. Lohbauer, Trad.). Martin Claret.

Kusainov, A. K., Yessenova, K. A., Kassymova, R. S., Moldassan, K. S., & Sembayeva, A. M. (2021). Comparative analysis of the process of training education managers in educational institutions. *International Journal for Research in Vocational Education and Training, 8*(2), 186–207. https://doi.org/10.13152/IJRVET.8.2.3

Leite, S. (1937). *Páginas de história do Brasil*. Companhia Editora Nacional.

Libâneo, J. C. (2008). *Organização e gestão da escola: Teoria e prática*. Alternativa.

Lück, H. (2000). Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. *Em Aberto, 17*(72), 11–33. https://doi.org/10.24109/2176-6673.emaberto.17i72.2116

Lück, H. (2013). *A gestão participativa na escola* (Vol. 3). Vozes.

Lück, H. (2015). *Gestão educacional: Uma questão paradigmática* (Vol. 1). Vozes.

Lück, H. (2022). *Liderança em gestão escolar* (9ª ed.). Vozes.

Mattos, L. A. (1958). *Primórdios da educação no Brasil: O período heróico (1549–1570)*. Aurora.

Melo, L. L., Miranda, N. A., Barboza, I. G., & Sartori, T. L. (2020). Formação continuada de gestores escolares. *Conhecimento & Diversidade, 12*(28), 10–23.

Menslin, D. (2012). *O que esperam de mim na gestão escolar*. MM.

Menslin, D. (2015). *Educação adventista: Das escolas paroquiais a uma rede de ensino: Permanências e rupturas de um ideário educacional (1970–2010)* (Tese de doutorado, Pontifícia Universidade Católica do Paraná).

Minto, L. W. (2006). Administração escolar no contexto da Nova República (1984...). *HISTEDBR On-line*, *(Número especial)*, 140–165.

Nascimento, M. I. M. (2009). *Fundamentos históricos da educação*. UEPG.

Nóvoa, A. (1991). *Formação contínua de professores: Realidades e perspectivas*. Universidade de Aveiro.

Oliveira, I. C., & Vasques-Menezes, I. (2018). Revisão de literatura: O conceito de gestão escolar. *Cadernos de Pesquisa, 48*(169), 876–900. https://doi.org/10.1590/198053145341

Oliveira, R. P. (1993). A organização do trabalho como fundamento da administração escolar: Uma contribuição ao debate sobre a gestão democrática da escola. *Série Ideias*, *(16)*, 114–124.

(cc) BY-NC-SA

Paro, V. H. (2003). *Eleição de diretores: A escola pública experimenta a democracia* (2ª ed.). Xamã.

Paro, V. H. (2019). *Gestão democrática da escola pública* (4ª ed.). Cortez.

Perrenoud, P. (2001). *Porquê construir competências a partir da escola: Desenvolvimento da autonomia e luta contra as desigualdades*. Asa.

Ribeiro, D. (1975). *O processo civilizatório: Etapas da evolução sócio-cultural* (3ª ed.). Civilização Brasileira.

Ribeiro, M. D., Síveres, L., & Brito, R. O. (2020). A formação de gestores escolares: A dimensão ética em questão. *Educação por Escrito, 10*(2), e36685. https://doi.org/10.15448/2179-8435.2019.2.36685

Sander, B. (2007). *Administração da educação no Brasil: Genealogia do conhecimento*. Liber Livro.

Santos, C. R. (2002). O diretor de escola: Análise crítica e reflexões sobre sua formação e atuação. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, 18*(1), 67–78. https://doi.org/10.21573/vol18n12002.25476

Saviani, D. (2008). *Escola e democracia*. Autores Associados.

Severino, A. J. (1986). *Educação, ideologia e contra-ideologia* (2ª ed.). EPU.

Sotani, N. B. (2018). *Políticas públicas de formação de diretores de escolas públicas no Brasil: Uma análise do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica* (Dissertação de mestrado, Universidade Federal Fluminense).

Ulloffo, R. M., França, A. L., & Rinaldi, R. P. (2022). Desafios enfrentados pelos gestores iniciantes do Programa Ensino Integral do estado de São Paulo. *Revista de Educação PUC-Campinas, 27*, 1–18. https://doi.org/10.24220/2318-0870v27e2022a5498

União Sul-Brasileira da Igreja Adventista do Sétimo Dia. (2021). *Guia de funções*. https://www.adventistas.org/pt/

União Sul-Brasileira da Igreja Adventista do Sétimo Dia. (2024). *Regimento escolar*. IASB.

Vidal, E. M., & Vieira, S. L. (2014). Perfil e formação de gestores escolares no Brasil. *Dialogia*, *(19)*, 47–66. https://doi.org/10.5585/dialogia.n19.4984

Villalta, L. (1997). O que se fala e o que se lê: Língua, instrução e leitura. In L. Mello e Souza (Org.), *História da vida privada no Brasil: Cotidiano e vida privada na América portuguesa* (pp. 129–147). Companhia das Letras.

White, E. G. (2025a). *Conselhos a pais, professores e estudantes* (3ª ed.). Casa Publicadora Brasileira.

White, E. G. (2025b). *Conselhos sobre educação* (3ª ed.). Casa Publicadora Brasileira.

White, E. G. (2025c). *Educação* (10ª ed.). Casa Publicadora Brasileira.

(cc) BY-NC-SA

White, E. G. (2025d). *Fundamentos da educação cristã* (6ª ed.). Casa Publicadora Brasileira.

White, E. G. (2024a). *Mente, caráter e personalidade* (Vol. 1, 5ª ed.). Casa Publicadora Brasileira.

White, E. G. (2024b). *Mente, caráter e personalidade* (Vol. 2, 5ª ed.). Casa Publicadora Brasileira.

(cc) BY-NC-SA

CRediT Author Statement

- **Reconhecimentos**: Agradecemos ao UNASP pelo apoio na realização da pesquisa e à *Revista on line de Política e Gestão Educacional* pela divulgação dos nossos resultados.
- **Financiamento**: Não.
- **Conflitos de interesse**: Não há conflito de interesse.
- **Aprovação ética**: A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa sob o Parecer nº 6.332.491, atendendo às diretrizes éticas estabelecidas para estudos envolvendo seres humanos, a fim de assegurar a integridade dos participantes. No entanto, essa publicação analisou somente os dados bibliográficos.
- **Disponibilidade de dados e material**: Os dados e materiais utilizados no trabalho estão no domínio dos pesquisadores.
- **Contribuições dos autores**: Paulo Gustavo Orling Alves: conceitualização, metodologia, investigação, escrita do rascunho original, correção das versões até a final. Rebeca Pizza Pancotte Darius: supervisão, escrita, revisão e edição do texto até a sua versão final, validação.

Processamento e editoração: Editora Ibero-Americana de Educação
Revisão, formatação, normalização e tradução

(cc) BY-NC-SA