

ELETIVAS

COMPONENTE - INTEGRAÇÃO DOCENTE VIA FORMAÇÃO CONTINUADA

TEXTO DE REFERÊNCIA

WWW.NOSSOENSINOMEDIO.ORG.BR



Neste texto de referência, vamos refletir sobre como a formação continuada pode fortalecer a integração de práticas docentes voltadas à preparação para o mundo do trabalho. Para isso, vamos analisar o potencial da colaboração entre educadores no cotidiano escolar e compreender o papel estratégico da gestão escolar na promoção de espaços permanentes de aprendizagem e troca entre pares.

1. Formação continuada e cultura colaborativa

O cotidiano escolar revela que o ato educativo é essencialmente colaborativo. Professores atuam cotidianamente em contextos marcados pela complexidade e pela diversidade, exigindo-lhes constante reinvenção pedagógica e estreita colaboração com seus pares. No entanto, segundo dados da pesquisa [Talis](#), realizada pela OCDE em 2018, as dinâmicas colaborativas ainda são escassas: apenas 27% dos docentes brasileiros declararam participar de aprendizagem profissional colaborativa uma vez por mês. Esses números ressaltam uma necessidade urgente: ampliar significativamente os espaços de troca e o aprendizado coletivo nas escolas.

ELETIVAS

COMPONENTE - INTEGRAÇÃO DOCENTE VIA FORMAÇÃO CONTINUADA

TEXTO DE REFERÊNCIA: INTEGRAÇÃO DOCENTE VIA FORMAÇÃO CONTINUADA

Para Tardif (2002), os saberes docentes são construídos na prática e no diálogo constantes com os pares. Isso reforça a importância de que a escola se estruture como espaço permanente de formação, com encontros sistemáticos integrados à rotina escolar, voltados à análise de dados de aprendizagem, à revisão crítica das práticas pedagógicas e à elaboração conjunta de estratégias de melhoria. Além disso, comunidades de prática e espaços formativos estruturados no próprio ambiente escolar têm potencial para promover não apenas o desenvolvimento profissional, mas também a motivação e a autoestima da equipe escolar como um todo.

Um estudo recente de Sonsupap e Cojorn (2024) demonstrou que docentes envolvidos regularmente em processos colaborativos de formação, como observação entre pares e devolutiva mútua, desenvolvem maior capacidade de fomentar habilidades como o pensamento crítico entre seus estudantes. No Brasil, práticas como codocência, planejamento coletivo e grupos de estudo já são reconhecidas como importantes caminhos para fortalecer o trabalho docente em equipe e ampliar, dentre outras coisas, a criatividade pedagógica.

2. E nós, gestores, qual é o nosso papel?

Nesse contexto, os gestores escolares – diretores e coordenadores pedagógicos – assumem uma posição estratégica como agentes mobilizadores. Não se espera que resolvam sozinhos os desafios educacionais, mas que trabalhem em conjunto com toda a escola para viabilizar condições institucionais, a fim de que a equipe educativa se encontre, reflita sobre a prática e coconstrua soluções pedagógicas em conjunto.

Na literatura, a importância do gestor escolar, ou da equipe gestora, na melhoria da qualidade da educação e na garantia dos direitos de crianças e adolescentes tem sido amplamente debatida. Diversos estudos nacionais e internacionais apontam a gestão escolar como um dos principais fatores associados ao sucesso escolar, ao lado da prática docente. Sabemos que o perfil ou o estilo de liderança do gestor não é suficiente por si só para garantir bons resultados. As condições de funcionamento e a própria estrutura da escola também desempenham papel fundamental. O Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), por exemplo, reconhece essa complexidade

ELETIVAS

COMPONENTE - INTEGRAÇÃO DOCENTE VIA FORMAÇÃO CONTINUADA

TEXTO DE REFERÊNCIA: INTEGRAÇÃO DOCENTE VIA FORMAÇÃO CONTINUADA

e, desde 2014, utiliza um indicador que considera quatro dimensões: porte da escola, número de turnos, complexidade das etapas ofertadas e diversidade de modalidades.

Ainda assim, a literatura revela que a atuação dos gestores pode ser decisiva. Leithwood, Day, Sammons, Harris e Hopkins (2008), por exemplo, destacam sete afirmações centrais sobre a liderança escolar. Uma delas aponta que os líderes escolares contribuem para melhorar significativamente o ensino-aprendizagem por meio de sua influência sobre a motivação, o comprometimento e as condições de trabalho tanto dos docentes quanto dos demais membros da equipe escolar.

Corroborando essa perspectiva, um estudo da Wallace Foundation, publicado em 2023 em parceria com as universidades de Minnesota (EUA) e de Toronto (Canadá), também identificou relações significativas entre a liderança escolar e o desempenho dos estudantes. A pesquisa mostrou que escolas com melhores resultados costumam contar com diretores que estabelecem altas expectativas para alunos e professores, acompanham diferentes indicadores de sucesso e promovem uma cultura de liderança coletiva, envolvendo professores e demais

ELETIVAS

COMPONENTE - INTEGRAÇÃO DOCENTE VIA FORMAÇÃO CONTINUADA

TEXTO DE REFERÊNCIA: INTEGRAÇÃO DOCENTE VIA FORMAÇÃO CONTINUADA

agentes no processo decisório. O estudo conclui que diretores são mais eficazes quando atuam colaborativamente com professores, outros gestores e equipes regionais, em torno de metas compartilhadas. Em escolas com bom desempenho, é comum que diretores e docentes valorizem e sustentem altas expectativas para todos.

Além da estrutura institucional, é fundamental considerar como os próprios gestores organizam e orientam suas práticas. No contexto latino-americano, o Instituto Unibanco, em parceria com a Universidad Diego Portales (Chile), reuniu evidências que também reforçam a correlação entre práticas de liderança e processos de ensino-aprendizagem. Publicado em 2021, o documento [“Liderança Escolar para a Melhoria da Educação: contribuições para o debate público no Brasil”](#) apresenta quatro dimensões essenciais da liderança escolar com impacto nos resultados educacionais:

Apontar direção de futuro

- Construir uma visão compartilhada;
- Incentivar Consonância de objetivos;
- Estabelecer altas expectativas.

ELETIVAS

COMPONENTE - INTEGRAÇÃO DOCENTE VIA FORMAÇÃO CONTINUADA

TEXTO DE REFERÊNCIA: INTEGRAÇÃO DOCENTE VIA FORMAÇÃO CONTINUADA

Reestruturar a organização

- Construir cultura colaborativa;
- Estruturar organização que facilite o trabalho;
- Criar relação produtiva com a família e a comunidade;
- Conectar a escola a seu contexto e suas oportunidades.

Desenvolver pessoas

- Garantir atenção e apoio individual;
- Fornecer cuidado e apoio intelectual;
- Modelar relações (interação permanente e visibilidade com estudantes).

Gerir a instrução (ensino-aprendizagem na escola)

- Alocar pessoal;
- Fornecer apoio técnico aos professores (supervisão, avaliação, coordenação);
- Monitorar práticas de ensino-aprendizagem;
- Evitar distrair a equipe com foco do que não seja o seu trabalho.

3. Quadro 1: Dimensões das Práticas de Liderança

Tais dimensões evidenciam algo fundamental: a gestão escolar tem potencial para atuar como elo entre os diversos níveis e os atores do sistema educacional, seja por meio da articulação para a implementação das políticas públicas, seja por meio do apoio à conversão do currículo em práticas de sala de aula, por aproximação de professores de diferentes áreas do conhecimento e por fortalecimento do vínculo entre a escola e a comunidade.

Isso significa que o diretor e sua equipe, embora se situem em posições heterogêneas e complexas, que exigem constante criação e recriação de ideias, práticas e estratégias, carregam um potente papel transformador. Sua atuação impacta múltiplas camadas do cotidiano escolar, que são simultaneamente técnicas e subjetivas, demandando escuta sensível, diálogo permanente e articulação qualificada. Nesse contexto, o exercício da liderança, portanto, é formativo, como já destacamos, mas também profundamente autoformativo. Isso porque, ao promover espaços de integração docente por meio da formação continuada, a gestão escolar é desafiada a aprender com

os outros, a transitar entre continuidades e rupturas, a integrar saberes teóricos e práticos, a promover conexões entre diferentes atores e, sobretudo, a formar sua equipe enquanto também permanece em formação.

4. A formação continuada e as relações com o mundo do trabalho

A [Constituição Federal](#) define que a educação deve promover o pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. De forma complementar, a [Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional \(LDB, 1996\)](#), por exemplo, estabelece que a educação escolar deve vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social, reforçando que a formação para o mundo do trabalho deve ser compreendida como parte do processo educativo.

Nesse sentido, ao refletir sobre o papel da gestão escolar na promoção de práticas docentes integradas, pode-se compreender a preparação para o mundo do trabalho como um eixo integrador da formação continuada. Isso

ELETIVAS

COMPONENTE - INTEGRAÇÃO DOCENTE VIA FORMAÇÃO CONTINUADA

TEXTO DE REFERÊNCIA: INTEGRAÇÃO DOCENTE VIA FORMAÇÃO CONTINUADA

ocorre porque o trabalho, compreendido em sua acepção ontológica e histórica, é mais do que uma atividade produtiva: é princípio educativo e meio fundamental de humanização. Como nos lembra Saviani (2003), educar é “produzir direta e intencionalmente em cada indivíduo singular a humanidade que é produzida histórica e coletivamente pelo conjunto dos homens”. Assim, formar é, também, formar para a vida em sociedade, e isso inclui, de maneira crítica e ampliada, a inserção no mundo do trabalho.

A atuação do gestor, nesse sentido, ganha densidade: mais do que organizar o cotidiano da escola, cabe-lhe promover condições para que o trabalho se constitua como eixo da prática pedagógica. Isso implica favorecer a articulação entre teoria e prática, ciência e experiência, escola e território. Significa, também, incentivar práticas interdisciplinares, fomentar projetos integradores e tratar o trabalho como objeto de estudo a ser compreendido em múltiplas dimensões.

Tais ações demandam uma gestão atenta às finalidades da educação, comprometida com a formação integral e integrada dos estudantes e sensível às transformações contemporâneas. Ao conduzir espaços de formação continuada voltados à reflexão sobre o mundo do trabalho como dimensão

ELETIVAS

COMPONENTE - INTEGRAÇÃO DOCENTE VIA FORMAÇÃO CONTINUADA

TEXTO DE REFERÊNCIA: INTEGRAÇÃO DOCENTE VIA FORMAÇÃO CONTINUADA

educativa, os gestores promovem o engajamento dos professores, ampliam a capacidade de planejamento curricular integrado e contribuem para a construção de uma escola que aprende coletivamente.

Essa abordagem está em sintonia com as [Diretrizes Curriculares para a Formação Continuada de Professores](#), que reconhecem o engajamento profissional como uma das competências essenciais para o desenvolvimento docente. Ao mediar espaços de escuta, estudo e problematização da realidade, inclusive do próprio mundo do trabalho, a gestão escolar não apenas amplia os espaços de troca e aprendizado coletivo, como já destacamos, mas também contribui para a construção de sentido no fazer pedagógico e para o fortalecimento da identidade coletiva da escola.

ELETIVAS

COMPONENTE - INTEGRAÇÃO DOCENTE VIA FORMAÇÃO CONTINUADA

TEXTO DE REFERÊNCIA: INTEGRAÇÃO DOCENTE VIA FORMAÇÃO CONTINUADA

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CP nº 4, de 29 de maio de 2024**. Dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Inicial em Nível Superior de Profissionais do Magistério da Educação Escolar Básica. Brasília MEC, 2024. Disponível em: https://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=258171-rcp004-24&category_slug=junho-2024&Itemid=30192. Acesso em: 6 ago. 2025.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 6 ago. 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 6 ago. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Resolução CNE/CP nº 1, de 27 de outubro de 2020**. Define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica e institui a Base Nacional Comum para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica (BNC-Formação Continuada). Brasília, DF, 28 out. 2020. Disponível em: <https://portal.mec.gov.br/docman/outubro-2020-p-df/164841-rcp001-20/file>. Acesso em: 6 ago. 2025.

INSTITUTO UNIBANCO. **Liderança escolar para a melhoria da educação: contribuições para o debate público no Brasil**. Instituto Unibanco. Universidad Diego Portales. Coleção Políticas Públicas em Educação – nº 1. Disponível em: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/cedoc/detalhe/tf-lideranca-escolar-para-a-melhoria-da-educacao-contribuicoes-para-o-debate-publico-no-brasil,eb0497d4-f12c-4a74-ac28-4970eb637264>. Acesso em: 20 ago. 2025.

INSTITUTO UNIBANCO. **Novos estudos reforçam importância do gestor escolar**. Boletim Aprendizagem em Foco nº 62, maio de 2021. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/boletim/aprendizagem-em-foco-62/>. Acesso em: 6 ago. 2025.

LEITHWOOD, Kenneth; DAY, Christopher; SAMMONS, Pam; HARRIS, Alma; HOPKINS, David. “Seven Strong Claims about Successful School Leadership”. In: **School Leadership and Management**, v. 28. n. 1, February 2008, p. 27-42. Disponível em: <https://www.researchgate>.

ELETIVAS

COMPONENTE - INTEGRAÇÃO DOCENTE VIA FORMAÇÃO CONTINUADA

TEXTO DE REFERÊNCIA: INTEGRAÇÃO DOCENTE VIA FORMAÇÃO CONTINUADA

[net/publication/251888122_Seven_Strong_Claims_about_Successful_School_Leadership](https://www.oecd.org/publications/251888122_Seven_Strong_Claims_about_Successful_School_Leadership).

Acesso em: 6 ago. 2025.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Talis 2018**: Perfil Nacional - Brasil. Disponível em: https://gpseducation.oecd.org/CountryProfile?primaryCountry=BRA&topic=TA&treshold=10&utm_source. Acesso em: 6 ago. 2025.

SAVIANI, Dermeval. O choque teórico da Politecnia. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, 2022. DOI: 10.1590/S1981-77462003000100010. Disponível em: <https://www.tes.epsjv.fiocruz.br/index.php/tes/article/view/1958>. Acesso em: 6 ago. 2025.

SONSUPAP, Suchanan; COJORN, Chalita. Teachers' collaborative learning and critical thinking skill promotion: a quasi-experimental study. **Journal of Education Research**, v. 18, n. 1, p. 45-60, 2024.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. Petrópolis: Vozes, 2002.

WALLACE FOUNDATION; University of Minnesota; University of Toronto. **Learning from leadership**: investigating the links to improved student learning. New York: The Wallace Foundation, 2023. Disponível em: <https://wallacefoundation.org/sites/default/files/2023-10/Investigating-the-Links-to-Improved-Student-Learning.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2025.