

# Gestão escolar: um olhar sobre a formação inicial dos diretores das escolas públicas brasileiras

*School management: a look at the initial training of brazilian public schools' principals*

*Gestión escolar: una mirada a la formación inicial de directores de escuelas públicas brasileñas*

---

**ANA CRISTINA PRADO DE OLIVEIRA**

Orcid Id: <http://orcid.org/0000-0002-0367-6669>

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

**CYNTHIA PAES DE CARVALHO**

Orcid Id: <http://orcid.org/0000-0002-6139-5806>

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

**MURILLO MARSCHNER ALVES DE BRITO**

Orcid Id: <https://orcid.org/0000-0002-4969-554X>

Universidade de São Paulo

**Resumo:** A literatura educacional documenta recorrentemente a importância do trabalho do diretor escolar para os resultados educacionais. Contudo, os diretores são preparados em sua formação inicial para tais funções? Este artigo apresenta uma análise das matrizes curriculares de uma amostra de cursos de licenciatura, com foco na oferta de formação em gestão escolar. Discutimos a hipótese de que os cursos que oferecem a formação inicial da maioria desses profissionais não parecem prepará-los para os desafios que a função de diretor apresenta nas escolas públicas brasileiras.

---

**Palavras-chave:** Gestão Escolar; Diretores, Licenciatura.

**Abstract:** Educational literature recurrently documents the importance of the school principal's work for educational outcomes. However, are principals prepared, in their initial training, for such duties? This article presents a reflection about the curriculum of a sample from undergraduate courses, focusing on the available training in school management. We discuss the hypothesis that the undergraduate courses which offer the initial training for those professionals seem unable to prepare them for the challenges that the role of school principal presents at Brazilian public schools.

---

**Keywords:** School Leadership; Principals; Initial training.

**Resumen:** *La literatura documenta frecuentemente la importancia del trabajo del director escolar para los resultados educativos. Pero ¿los directores son preparados en su formación inicial para tales deberes? Realizamos una investigación sobre el plan de estudios de una muestra de cursos de licenciatura, centrándonos en la oferta de capacitación en gestión escolar. Debatimos la hipótesis de que los cursos de educación superior que ofrecen la formación inicial de la mayoría de esos profesionales no parecen prepararlos para los desafíos que el rol de director presenta en las escuelas públicas brasileñas.*

**Palabras clave:** *Gestión escolar; Directores; Licenciatura.*

## INTRODUÇÃO

Entendendo a gestão escolar como importante fator para a definição da qualidade educacional, este estudo propõe uma análise sobre a formação inicial dos gestores das escolas públicas brasileiras a partir do estudo de matrizes curriculares de cursos de formação inicial desses profissionais. Trazemos para a discussão um olhar sobre a formação inicial desses atores, propondo uma reflexão sobre o enfoque dado à gestão escolar nos cursos de graduação da área de educação, considerando a oferta de disciplinas que poderiam atender à essa área de conhecimento.

Nas últimas décadas, foram realizados diversos levantamentos de pesquisas que se dedicaram a identificar fatores de eficácia escolar (características escolares associadas à variação nos resultados dos alunos, tendo sido controladas as características sociodemográficas das populações atendidas pelas escolas). Esses levantamentos sintetizaram alguns fatores que foram encontrados, sistematicamente, como promotores de um melhor desempenho escolar. Destacamos, entre tais levantamentos, o trabalho de Pam Sammons (2008) e o levantamento nacional realizado por Franco et al. (2007), atualizado e reeditado mais tarde por Alves e Franco (2008).

Nos levantamentos citados, a gestão/liderança da escola aparecem como importantes fatores associados à eficácia escolar. Ressaltamos que a liderança, especialmente aquela desenvolvida pelo diretor escolar, tem um lugar de destaque. Alves e Franco (2008, p. 495) citam pesquisas realizadas com dados sobre as escolas brasileiras que apontam a percepção sobre a liderança do diretor e a dedicação do mesmo como características associadas à eficácia escolar. Importante referência internacional nos estudos sobre liderança escolar, Leithwood (2009) ressalta a atenção dada ao tema:

A liderança escolar é atualmente objeto de uma atenção sem precedentes. A agenda da reforma educacional, em sua permanente evolução, parece haver captado que o papel da liderança escolar é em si mesmo uma importante meta para a reforma e, simultaneamente, um veículo para que outras coisas se sucedam (op. cit., p. 17).

As políticas educacionais têm considerado, cada vez mais, a importância dessa função, tanto na tarefa de mediar as definições do órgão central junto aos professores, funcionários e comunidade escolar quanto na responsabilização pelos resultados de aprendizagem na escola.

Em recentes estudos (PAES de CARVALHO et al, 2012; OLIVEIRA e PAES de CARVALHO, 2018; OLIVEIRA, 2018) temos destacado a importância do trabalho desenvolvido pelos diretores escolares (mensurado a partir da percepção dos professores) para os resultados de aprendizagem dos alunos.

Assim, considerando a centralidade e importância da atuação da gestão escolar, que insumos relacionados às demandas e desafios dessa função estão presentes nos cursos que formam os diretores das escolas públicas brasileiras? Qual o enfoque dado às questões relacionadas à gestão, planejamento e organização escolar nos currículos dos cursos superiores concluídos por esses profissionais?

Os dados da Prova Brasil<sup>1</sup> nos apontam que, com relação à formação inicial, 44% dos diretores declararam ter graduação em Pedagogia e 43% cursaram outras licenciaturas. Podemos considerar, assim, que a maior parte dos diretores das escolas públicas no Brasil teve como formação inicial cursos de licenciatura.

A legislação educacional brasileira tradicionalmente estabeleceu a formação inicial de administradores ou diretores escolares no âmbito da formação dos profissionais da educação. Desde a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN de 1971, instituiu-se que essa formação específica deveria se dar em curso superior de graduação ou de pós-graduação. A LDBEN de 1996 - Lei nº 9.394/96 - praticamente manteve as orientações vigentes desde 1971, acrescentando a especificação do curso de graduação em seu Artigo 64:

a formação de profissionais de educação para administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional para a educação básica será feita em cursos de graduação em Pedagogia ou em nível de pós-graduação, a critério da instituição de ensino, garantida, nesta formação, a base comum nacional (BRASIL, 1996).

---

1 Estamos tomando aqui como referência os dados coletados nos questionários contextuais da Prova Brasil, edição 2015, respondidos pelos diretores. Participaram desse levantamento todas as escolas públicas com mais de 20 alunos matriculados nas séries avaliadas (5o e 9o anos). Assim, podemos considerar que se trata de uma informação representativa sobre a educação pública nacional. Na referida edição, participaram 52.341 diretores (questionários respondidos).

A reformulação curricular dos cursos de Pedagogia, através do estabelecimento das Diretrizes Curriculares do Curso de Pedagogia (BRASIL, 2006), extinguiu as habilitações específicas (Administração, Supervisão, Orientação, Inspeção, Educação Especial etc.) que especializavam a formação do Pedagogo para a atuação em diferentes setores educacionais. A partir das novas orientações curriculares, buscava-se a formação de um perfil profissional integrado, para múltiplas atuações. Ficou definido que a formação a ser oferecida nesse curso deveria abranger, de forma integrada, a docência, a gestão, a pesquisa, a avaliação de sistemas e instituições de ensino em geral e a elaboração, a execução, o acompanhamento de programas e atividades educativas. A reunião das habilitações considerava que o pedagogo deveria ser um profissional completo: necessita ter habilidades de gestão e articulação nos diversos setores de uma escola.

Nos últimos anos, a formação específica para a gestão escolar na educação básica tem se expandido, no Brasil, em cursos de formação continuada e/ou de pós-graduação. Em 2017, 83% dos diretores escolares declararam ter cursado alguma modalidade de pós-graduação, ainda que não esteja especificado no questionário que esse curso tenha sido na área da gestão escolar (em 2007 essa porcentagem era de 64,6%). Com efeito, a agenda da política pública educacional parece ter priorizado, nos últimos anos, o investimento na formação continuada de gestores escolares. Aguiar (2011) destaca o impulso para a formação continuada de gestores escolares em nosso país a partir dos anos 2000, dando especial destaque para o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, lançado em 2004. Mais tarde, em 2015, o Ministério da Educação e Cultura – MEC – instituiu o Programa Nacional de Formação e Certificação de Diretores Escolares, estabelecendo parcerias entre sistemas educacionais e propondo a colaboração de instituições de ensino superior na busca pela qualificação profissional de diretores escolares. O atual Plano Nacional de Educação – PNE 2014-2024 - define como estratégia, em sua meta 19, “desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão” (BRASIL, 2014). A indicação para a criação de programas específicos para a formação de diretores e gestores escolares, acompanhada das outras iniciativas citadas acima, parece indicar a insuficiência da formação inicial dos diretores escolares no que tange aos conhecimentos específicos necessários para a sua atuação na função. Nosso argumento é de que os cursos de graduação que formaram os diretores escolares, em sua maioria licenciaturas, têm diferentes níveis de abordagens e aproximações às temáticas relacionadas à gestão escolar. Essa diversidade, nos parece, é pouco conhecida e

tem sido escassamente discutida. Assim, neste trabalho, trazemos um estudo que busca reunir dois campos de pesquisa, quais sejam, os estudos sobre a formação de professores e as pesquisas sobre a gestão escolar, na intenção de fortalecer esse debate.

O estudo apresentado neste artigo se organiza em cinco seções, incluindo esta introdução. Para ampliar a discussão aqui iniciada, a segunda seção apresenta um levantamento sobre as recentes publicações acadêmicas no campo sobre a formação inicial de diretores escolares, apontando a possível insuficiência de estudos nessa direção. A terceira seção apresenta o perfil dos diretores escolares no Brasil, considerando os dados informados pelos diretores levantados pelas edições da Prova Brasil desde 2007, ressaltando as informações sobre a formação desses profissionais. Em seguida, fazemos uma análise sobre os cursos de licenciatura no país, sua distribuição e abrangência, considerando os dados do Censo da Educação Superior de 2015. A partir das informações levantadas nas duas bases de dados, é definida uma amostra de Cursos de Graduação na modalidade licenciatura para a análise de suas matrizes curriculares, que é apresentada na quarta seção. Nesta análise, nosso enfoque principal foi identificar a presença ou ausência das disciplinas relacionadas à gestão escolar e propor uma discussão sobre as ementas informadas nas matrizes curriculares dos cursos. A quinta seção sintetiza, enfim, as nossas considerações finais sobre as informações levantadas, apontando novas perspectivas para o debate sobre o tema, seja no campo das pesquisas educacionais, seja no que toca às políticas públicas educacionais.

## A FORMAÇÃO INICIAL DE DIRIGENTES ESCOLARES: UM CAMPO POUCO EXPLORADO

No intuito de realizar uma aproximação com o tema, realizamos um levantamento exploratório dos artigos publicados sobre a formação inicial de diretores escolares no Brasil. O levantamento foi realizado em quatro periódicos, por nós selecionados com base nos critérios de expressividade e acessibilidade, considerando-se a importância da instituição divulgadora e sua circulação nacional. Os periódicos selecionados foram: Educação e Sociedade; Revista Brasileira de Educação; Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação; e Revista Brasileira de Política e Administração Escolar. Não foi delimitado um período de corte, de forma que todos os artigos disponíveis na plataforma *online* dos periódicos selecionados participaram da busca. Como ferramenta de busca, utilizamos as palavras-chave *gestão e formação inicial*. Em alguns casos, dada a inexistência de resultados para essa chave de busca, redefinimos para *direção, diretores e formação inicial*. A leitura dos resumos dos artigos selecionados pela busca

*online* definiu a seleção dos artigos que tratavam sobre a formação inicial dos diretores, totalizando 17 artigos. O quadro a seguir resume a frequência de artigos selecionados de acordo com esses critérios, em cada periódico:

**Quadro 1 - Levantamento de Artigos publicados sobre o tema**

Periódicos	Artigos Selecionados	Artigos Disponíveis	Frequência
Educação e Sociedade	4	728	0,5%
Revista Brasileira de Educação	2	649	0,3%
Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação	3	477	0,6%
Revista Brasileira de Política e Administração Escolar	8	669	1,2%

Artigos Disponíveis<sup>2</sup>

Destaca-se, com os dados apresentados acima, a escassez de publicações sobre a temática em importantes periódicos que divulgam as pesquisas educacionais em nosso país. Há que se considerar, ainda, que mesmo entre os artigos selecionados, nem todos abordam, diretamente, a formação inicial dos diretores escolares no Brasil. André e colegas (1999), por exemplo, realizam um estado da arte das pesquisas sobre a formação de professores no Brasil, ressaltando que poucos estudos se dedicaram a analisar os cursos de Pedagogia (e suas matrizes curriculares) como objeto de análise sobre a formação de professores. Em sua categorização, que destaca os estudos sobre as relações entre teoria e prática na formação docente, não é mencionada a abrangência ou pertinência dessa formação inicial para a atuação profissional na gestão escolar. O trabalho de Sá Barreto (2015), que traz uma atualização de estudo anterior realizado para a Unesco (GATTI e SÁ BARRETO, 2009), também se dedica à formação inicial dos docentes no Brasil, utilizando dados nacionais sobre a educação superior. A autora questiona a pretensão do curso em “preparar ao mesmo tempo professores de educação infantil e dos anos iniciais do ensino fundamental, especialistas em educação, diretores e supervisores” (SÁ BARRETO, 2015, p. 687). Os cursos de Pedagogia são interesse central do trabalho de Aguiar e Melo (2005). As autoras argumentam sobre o espaço político e a centralidade da formação docente, mas o reconhecimento deste como (também) o espaço da formação inicial de gestores educacionais não é o foco do trabalho. Costa, Lima e Leite (2015) trazem importante contribuição para a reflexão sobre a construção do profissionalismo do gestor escolar. Indagam quais seriam os saberes necessários para o exercício dessa função e, a partir dos dados analisados, destacam a valorização da formação continuada, sem mencionar a formação inicial desses profissionais. Os trabalhos

apresentados acima exemplificam os artigos selecionados (8), que abordavam a formação inicial docente ou os cursos de licenciaturas, mas não consideravam, nessa temática, a formação do profissional que atuará na gestão escolar.

Dentre os 17 artigos selecionados, nove destacavam a formação inicial dos diretores escolares. Donoso e colegas (2012) analisam a formação desses atores no Chile. Os autores trazem importantes reflexões sobre a relação entre formação inicial e formação continuada, destacando a necessidade de políticas indutoras de cursos de formação específicos para a gestão escolar. Aguiar (2011), por sua vez, traz uma reflexão sobre a formação de diretores escolares no Brasil nos anos 2000, com foco nos cursos de especialização, especialmente aqueles oferecidos pelo MEC. A autora, contudo, não vincula a oferta dessa modalidade de formação (e sua crescente expansão nos últimos anos) à uma possível deficiência na formação inicial desses profissionais. Paro (2009) traz uma reflexão sobre a contribuição teórica do trabalho de José Quirino Ribeiro para pensar a formação dos gestores escolares. O trabalho, no entanto, não problematiza a realidade da formação dos diretores a partir de dados empíricos. Leite e Lima (2015) analisam os relatos de diretores sobre seus desafios na gestão, informações que seriam usadas na fundamentação de um curso de formação continuada. Apesar de não abordar diretamente o tema da formação inicial, os autores destacam o despreparo e a má formação entre os desafios apontados pelos seus sujeitos de pesquisa. Por seu turno, Sá Barreto (2011) avança em sua discussão sobre a formação de professores no Brasil. A autora analisa as matrizes curriculares de uma amostra de cursos de licenciatura, apontando suas tendências e limitações: “os conhecimentos referentes aos sistemas educacionais são inexpressivos, sendo que a gestão escolar, currículos e ofício docente têm presença irrisória na estrutura curricular” (SÁ BARRETO, 2011, p. 44). Castro (2007) traz uma análise das Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia, traçando uma evolução da legislação sobre o tema. A autora considera a “inadequação dos cursos ao mercado de trabalho para o pedagogo”, no que se refere à formação dos especialistas educacionais. Souza (2005), a partir de dados de um survey realizado em quatro municípios fluminenses, levanta fatores associados à variação dos resultados dos alunos. Destaca-se o achado do efeito negativo significativo da variável referente à formação do diretor em nível superior para a explicação estatística pretendida. Já Costa e Figueiredo (2013) buscam construir um quadro de referência para a formação de líderes escolares, tendo como inspiração as experiências realizadas no Canadá e na Inglaterra.

Entre os artigos selecionados nesse levantamento, o trabalho de Souza (2008) é o que mais profundamente discute e problematiza a formação inicial de diretores escolares. O autor apresenta um estudo sobre a produção de

conhecimento e o ensino de gestão educacional no Brasil. Ao discutir as relações entre as teorias da administração e o campo educacional, assim como os rumos tomados pela pesquisa sobre a temática, Souza (2008) questiona, com base no trabalho de Littrell e Foster, se a formação inicial dos diretores escolares traz diferenças para a sua atuação:

[...] a avaliação mais preliminar indica que aqueles professores não formados em gestão educacional, isto é, educadores que assumiram a função dirigente sem a base de conhecimentos tida como própria do campo e que também não tiveram acesso a ela durante o tempo em que estavam na direção, não se saíram nem melhor nem pior no desempenho profissional do que os diretores concursados ou especializados tecnicamente na função. (SOUZA, 2008, p. 56-57)

Vale salientar o questionamento levantado pelo autor sobre a eficiência dessa formação inicial (e também da formação continuada) em suprir as demandas e desafios da gestão escolar. Souza (2008) considera que ela é insuficiente, sobretudo pelo caráter prescritivo que costuma assumir, decorrente da falta de uma consistência teórica no campo das pesquisas em gestão escolar. Este trabalho procura ampliar os referenciais para essa discussão, lançando um olhar para os cursos de licenciatura e suas matrizes curriculares no intuito de identificar a presença de disciplinas voltadas para uma pretensa formação inicial para a gestão escolar.

## A FORMAÇÃO INICIAL DOS DIRETORES NO BRASIL: DEFININDO O DESENHO DA PESQUISA

A amostra de cursos de licenciatura usada no presente estudo foi construída a partir de informações provenientes do Censo do Ensino Superior de 2015. Buscou-se contemplar tanto a diversidade regional de instituições – tratando-se, portanto, de uma amostra estratificada por grandes regiões – quanto a concentração de instituições formadoras de docentes para a educação básica que exerciam a função de diretores das escolas públicas estaduais e municipais que participaram da edição de 2015 da Prova Brasil. Na base de dados de cursos, foram selecionados aqueles classificados sob o código de área específica referente aos cursos de formação de professores e ciências da educação (14), compostos por três códigos de área detalhada: ciências da educação (142), formação de professores de matérias específicas (145) e formação de professores de disciplinas profissionais (146). Para este desenho amostral, assumimos como hipótese que os cursos que integravam o Censo do Ensino Superior de 2015 selecionados conforme o critério acima eram do mesmo “tipo” (incluindo Pedagogia e outras



Licenciaturas) indicado pelos diretores que responderam aos questionários da Prova Brasil. Configura-se, portanto, uma aproximação para a análise sobre a formação inicial dos diretores que já estão em exercício e daqueles que ainda estão em formação.

A tabela 1 a seguir conjuga informações provenientes do SAEB 2015 e do Censo da educação superior 2015 para apresentar a distribuição, por grandes regiões, da população de diretores e dos cursos de formação por eles indicados nas respostas aos questionários:

**Tabela 1 - Distribuição de Diretores e Cursos de Licenciatura por Regiões**

Região	Diretores		Cursos*	
	N	%	N	%
norte	6035	10,8	796	10,4
nordeste	17926	32,2	1859	24,4
sudeste	19071	34,2	2494	32,7
sul	8450	15,2	1186	15,5
centro-oeste	4211	7,6	673	8,8
<b>Total</b>	<b>55693</b>	<b>100</b>	<b>7008</b>	<b>91,8</b>

(\*) Parte dos cursos registrados no Censo do Ensino Superior - 8,2% ou 621 cursos - são da modalidade educação à distância e não contam como informação referente à grande região.

Fonte: Produzido pelos autores, com dados do SAEB 2105 e do Censo da Educação Superior, 2105.

Os dados compilados sugerem alguma correspondência entre a concentração regional de diretores e de cursos de formação de docentes em nível superior ainda que, obviamente, não se trate de uma relação direta. Ressalta-se que as regiões sudeste e nordeste concentram tanto a população de diretores quanto o volume de cursos. Esses cursos, por sua vez, estão distribuídos entre diversas categorias administrativas, como ilustra a tabela 2 a seguir:

**Tabela 2 - Cursos de Licenciatura: categorias administrativas**

Categoria Administrativa	região					Total
	norte	nordeste	sudeste	sul	centro- oeste	
Centro Federal de Educação Tecnológica	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%
Centro Universitário	2,9%	1,1%	14,3%	7,3%	7,1%	7,6%
Faculdade	15,7%	18,5%	36,1%	18,8%	26,7%	25,3%
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia	9,0%	7,0%	3,7%	5,5%	7,3%	5,8%
Universidade	72,4%	73,4%	45,7%	68,5%	58,8%	61,2%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>N</b>	<b>796</b>	<b>1859</b>	<b>2494</b>	<b>1186</b>	<b>673</b>	<b>7008</b>

Fonte: Produzido pelos autores, com dados do Censo da Educação Superior, 2105.

Como mostra a Tabela 2, a composição regional dos cursos por tipo de organização acadêmica varia bastante. Nos estados das regiões norte, nordeste e sul, os cursos oferecidos por universidades prevalecem, configurando em torno de 70% do total de cursos registrados no Censo. Na região sudeste a prevalência de cursos oferecidos por universidades é menor (45%), assim como no centro-oeste (58%), que contam com uma proporção maior de cursos alocados em faculdades isoladas e centros universitários. Isto reflete em certa medida a maior concentração de instituições privadas nessas regiões, e uma maior quantidade de professores/diretores formados em instituições públicas nas regiões norte e nordeste.

Em termos de volume de matrículas, a média observada para os cursos constantes na base de dados é de 200,17 matrículas em média por curso, totalizando 1.471.630 matrículas em cursos de licenciatura. Há uma diferença muito significativa no volume médio de matrículas em cursos de educação à distância em relação à média geral, dado que esses cursos contam com 934,58 matrículas, em média. Já a média de matrículas entre os cursos presenciais é de 134,55 matrículas. A tabela abaixo apresenta esses contrastes em termos das diferenças regionais no indicador, tanto em termos de volume de matrículas quanto em nível médio por curso:

**Tabela 3 - Matrícula nos cursos de licenciatura: total e média por curso**

Região	cursos	matrículas	n° médio de matrículas por curso
norte	750	118.904	158,54
nordeste	1813	252.397	139,22
sudeste	2395	339.940	141,94
sul	1137	112.899	99,30
centro-oeste	654	83.939	128,35
EAD	603	563.551	934,58
<b>Total</b>	<b>7352</b>	<b>1.471.630</b>	<b>200,17</b>

Fonte: Produzido pelos autores, com dados do Censo da Educação Superior, 2105.

A partir dessas três dimensões – região, tipo de organização acadêmica e volume de matrículas – procedemos à seleção da amostra representativa dos cursos para analisar suas matrizes curriculares. Foram então selecionados 1% dos cursos por região dentro de cada tipo de organização acadêmica<sup>3</sup>, sendo escolhidos aleatoriamente dentre aqueles cursos com maior volume de matrículas. A tabela a seguir descreve essas escolhas, expressando o número final de cursos selecionados<sup>4</sup>:

**Tabela 4 - Amostra representativa de cursos a serem analisados**

Região	Centro Universitário	Faculdade	CEFET/IFET	Universidade	Total
norte	0	1	1	6	8
nordeste	0	3	1	14	18
sudeste	4	9	1	12	26
sul	1	2	1	8	12
centro-oeste	0	2	0	4	6
EAD	8	0	0	0	8
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>17</b>	<b>4</b>	<b>44</b>	<b>78</b>

Fonte: Produzido pelos autores, com dados do Censo da Educação Superior, 2105.

3 No caso dos cursos EAD todos estão alocados em Centros Universitários.

4 A tabela descrevendo os cursos e instituições encontra-se no anexo.

Em anexo, apresentamos a lista completa dos 78 cursos e respectivas instituições, cujas matrizes curriculares dos cursos de formação de professores foram analisadas. Como pode ser observado nesta listagem, algumas instituições foram selecionadas em mais de um curso de licenciatura (por exemplo, PUC-Goiás nos cursos de Pedagogia e Educação Física). Porém, em alguns casos, o mesmo curso se repetiu na amostra (por exemplo, Faculdade Sumaré, Curso de Pedagogia). Esta ocorrência se deu, provavelmente, pelo registro do curso estar duplicado na base do Censo da Educação Superior, como diurno e noturno, por exemplo. Considerando que nessas situações a matriz curricular seria a mesma, interpretamos essas situações como casos duplicados e as retiramos da nossa amostra final, que passou então a contar com 74 cursos de licenciatura assim distribuídos:

**Quadro 2 - Distribuição da amostra**

Cursos		Instituições	
Pedagogia	Outras licenciaturas	Públicas	Privadas
51 (69%)	23 (31%)	29 (39%)	45 (61%)

Fonte: Produzido pelos autores, com dados do Censo da Educação Superior, 2105

## O LUGAR DA GESTÃO ESCOLAR NAS MATRIZES CURRICULARES DOS CURSOS DE LICENCIATURA

Examinamos a matriz curricular da graduação de cada um dos 74 cursos de formação docente selecionados para nossa amostra. Considerando o processo de amostragem representativa por cluster (grupos) descrito na seção anterior, esta análise nos oferece uma aproximação razoável sobre a abrangência dos conteúdos relacionados à gestão escolar que integram a formação inicial daqueles docentes, possíveis futuros diretores escolares. Para tanto, buscamos a matriz curricular desses cursos nas páginas da Internet das respectivas instituições de ensino.

Dos 74 cursos de nossa amostra<sup>5</sup>, 16 não disponibilizavam suas matrizes curriculares nos sites das instituições e, portanto, não foi possível incluí-los na análise que cobre, portanto, apenas as matrizes curriculares de 58 cursos. Num momento inicial de exploração da amostra, observamos que em algumas instituições privadas, como a rede Anhanguera ou Estácio, a matriz curricular é única para todas as unidades do país. Tais matrizes foram, assim, consideradas tantas vezes quantas apareceram em nossa amostra. A partir das matrizes

5 Para esta etapa do trabalho, contamos com a preciosa colaboração da Bolsista de Iniciação Científica, Victória Perez

curriculares, identificamos e quantificamos as matérias oferecidas relacionadas à gestão escolar nos cursos de pedagogia. Nas outras licenciaturas, procuramos identificar, entre as disciplinas pedagógicas, quantas estariam relacionadas à formação para a gestão escolar e/ou potencialmente tratariam de temas atinentes à gestão da escola. O quadro 4 a seguir sintetiza os resultados:

**Quadro 3 - Disciplinas relacionadas à Gestão Escolar nos cursos analisados**

Quantidade de Disciplinas relacionadas à Gestão Escolar na Matriz Curricular	Cursos de Pedagogia	Outras licenciaturas
0	0	4
1	4	10
2	8	1
3	10	1
4	6	1
5 ou mais	13	0
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>17</b>

Fonte: Produzido pelos autores, com dados do Censo da Educação Superior, 2105

Como era de se esperar, há uma maior incidência de disciplinas relacionadas à gestão escolar nos cursos de Pedagogia, que também as ofertam em maior quantidade e diversidade. Essa predominância possivelmente está relacionada ao fato de que as disciplinas pedagógicas obrigatórias que compõem os cursos de licenciatura normalmente se limitam ao campo da didática e da psicologia da educação, incluindo em alguns casos sociologia ou filosofia da educação. Na amostra analisada, 82% dos cursos de licenciatura (14 dos 17) ofereciam 1 ou nenhuma disciplina relacionada à gestão escolar. Considerando que 43% dos diretores declararam em 2015 que sua formação inicial havia sido em curso de licenciatura diferente de Pedagogia, a informação apresentada nesta primeira análise quantitativa chama a atenção para a muito provável insuficiência dos conteúdos curriculares voltados para a atuação do gestor escolar na formação ofertada nesses cursos.

Para além da quantificação das disciplinas, procuramos olhar para a distribuição dessas nas matrizes curriculares, buscando identificar a tendência dessa oferta. Em seguida apresentamos nossas considerações sobre esta análise em três blocos.

## ESTÁGIO EM GESTÃO EDUCACIONAL/ESCOLAR

Dentre as matrizes curriculares analisadas, 20 apresentavam a disciplina de Estágio em Gestão Educacional/Escolar, sendo que 19 desses cursos eram de Pedagogia e um deles oferecia 2 disciplinas de estágio nesse campo. Na formação docente, o estágio pode ser entendido como “*locus* de formação do professor reflexivo-pesquisador, de aprendizagem significativas da profissão, de cultura do magistério, de aproximação investigativa da realidade e do seu contexto social” (LIMA, 2008, p. 204). Assim, podemos considerar o estágio em gestão como uma possibilidade para o licenciando se aproximar da prática da gestão escolar, compreender esse campo de atuação a partir de suas especificidades reais. Contudo, em nossa amostra, menos da metade dos cursos analisados oferecem essa possibilidade aos licenciandos.

## ADJETIVAÇÃO NA DENOMINAÇÃO DAS DISCIPLINAS

Uma das coisas que nos chamou a atenção foi a adjetivação do termo Gestão na denominação das disciplinas ofertadas nas matrizes curriculares analisadas. As mais comuns eram Gestão Escolar e Gestão Educacional, mas encontramos também Gestão Democrática da Educação e Gestão Pedagógica, por exemplo. No caso desta última, levantamos a hipótese da tentativa de um recorte no campo da gestão educacional enfocando, na disciplina, a atuação da gestão nas atividades que o diretor pode desenvolver para apoiar ou promover o trabalho escolar de ensino-aprendizagem junto aos professores e suas condições de trabalho. Cabe, porém, indagar se essa interpretação procede ou, em que medida a denominação considera como gestão escolar a gestão da aprendizagem dos alunos ou a gestão do trabalho docente, por exemplo.

No caso da disciplina Gestão Democrática da Educação (uma ocorrência apenas), interpretamos a adjetivação como uma opção política dos elaboradores do Projeto Político Pedagógico da instituição na perspectiva de demarcar uma caracterização defendida sobre como deve ser empreendida a gestão escolar: de forma democrática. Vieira (2007) aponta essa tendência:

[...] a gestão democrática tende a ser um tema preferencial entre os estudiosos da educação. Justamente por representar um valor defendido pela grande maioria dos que militam no campo da educação pública e que, por isso mesmo, tendem a manifestar interesse pelas dimensões que expressam o “valor público” da(s) política(s) e da gestão. (ob. cit. p. 58)

Porém, vale problematizar qual tem sido a concepção de gestão democrática trabalhada nos cursos de formação de professores e em que medida ela consegue ultrapassar as indicações legais para o campo. Na mesma direção, parece-nos importante discutir como ir além da lógica da participação da comunidade na rotina escolar como expressão de uma gestão democrática, considerando a distribuição de poderes, saberes e interesses que estão presentes de forma diferenciada e frequentemente conflituosa entre os diferentes atores escolares.

A presença de disciplinas nomeadas como Gestão Escolar ou Gestão Educacional nos remete à delimitação desses campos. Ainda de acordo com Vieira (2007, p.60), “a gestão educacional refere-se ao âmbito dos sistemas educacionais; a gestão escolar diz respeito aos estabelecimentos de ensino”. Assim, a oferta de uma ou outra disciplina nos levou a indagar se a denominação Gestão Educacional preveria apenas uma discussão mais genérica sobre a gestão no campo educacional ou implicaria efetivamente o estudo dos sistemas educacionais e os desafios relacionados à administração das diferentes redes de ensino (regulação legal da matrícula, das carreiras dos profissionais, da alocação dos docentes em escolas e turmas, sistemas de avaliação, currículos etc.), alcançando a regulação da gestão das escolas da rede (quantidade e qualificação dos profissionais das equipes de gestão, acesso às diferentes funções etc.). No caso da disciplina Gestão Escolar, o enfoque seria apenas na atuação do gestor na rotina escolar ou discutiria essa atuação considerando o sistema ao qual cada unidade escolar pertence? Foi interessante encontrar um curso (Pedagogia, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Catarinense) que ofertava as duas disciplinas separadamente. Essa poderia ser tanto uma tentativa de articular as visões macro e micro da gestão no campo educacional, considerando o tempo necessário para cada uma delas, como, ao contrário, uma fragmentação do objeto de estudo, desarticulando o estudo da gestão dos sistemas educacionais da gestão do espaço escolar.

## VARIAÇÃO DAS DISCIPLINAS RELACIONADAS À GESTÃO ESCOLAR

Entre as disciplinas consideradas por nós como relacionadas ao campo da gestão escolar<sup>6</sup> presentes nas matrizes curriculares dos cursos analisados, encontra-se uma variedade de opções: Organização do trabalho pedagógico, Organização da Educação Básica, Cultura Organizacional, entre outras. Algumas

---

6 Vale ressaltar que esta escolha foi uma decisão dos autores, considerando a experiência de pesquisa no campo da Gestão Escolar e como docentes de cursos de Formação de Professores.

chamavam a atenção pela composição complexa de seu nome: “Contexto da Instituição Escolar: organização e gestão pedagógica da escola”; “Gestão Educacional, sistema de ensino e legislação educacional”. Para além da aparente imprecisão do objeto de estudo dessas diferentes denominações, ressaltamos a justaposição de temas. Nos exemplos apresentados, seria importante refletir sobre a viabilidade de abarcar com profundidade conceitual todos os temas elencados já no título da disciplina, ou ainda sobre como organizar e planejar as aulas em uma temática tão ampla.

Entre as disciplinas relacionadas à gestão escolar ofertadas nos cursos analisados, as mais frequentes foram: Legislação Educacional, Política Educacional e Planejamento. Em se tratando da disciplina Legislação Educacional, considerando sua relevância para a atuação do gestor escolar, nos perguntamos se sua proposição seria na perspectiva de formação desse profissional ou na apresentação de um conjunto de ferramentas de atuação. Enquanto possível ferramenta, pode-se discutir em que medida o conhecimento da legislação educacional seria um caminho para a atuação prática a partir da mesma, particularmente no contexto brasileiro, que prevê o regime de colaboração e considerável autonomia dos entes federados na gestão de suas redes de ensino.

Notamos que na distribuição das disciplinas havia tanto Política Educacional como Políticas Educacionais. Entendemos que essa decisão (singular ou plural) reflete também o posicionamento ou compreensão política de quem propõe e, portanto, nomeia. De acordo com Pedro e Puig (1998 *apud* VIEIRA, 2007, p. 55-56):

A Política Educacional é, portanto, a reflexão teórica sobre as políticas educacionais (...) se há de considerar a Política Educacional como uma aplicação da Ciência Política ao estudo do setor educacional e, por sua parte, as políticas educacionais como políticas públicas que se dirigem a resolver questões educacionais.

Nesse sentido, a disciplina Política Educacional se dedicaria ao estudo mais amplo, sobre os conceitos do campo da ciência política necessários para a compreensão das políticas educacionais, e a disciplina Políticas Educacionais se ateriam ao estudo e análise das políticas públicas no campo da educação? Até certo ponto, independentemente da resposta que se dê a essa pergunta, a reflexão que nos parece necessária é se seria possível analisar de maneira consistente as políticas públicas no campo da educação sem considerar o arcabouço conceitual já existente do campo da ciência política. Por outro lado, parece inegável a necessidade de os cursos de licenciatura oferecerem um conhecimento sólido e



crítico sobre políticas educacionais que instrumentalize os futuros profissionais para sua implementação no âmbito da escola com possibilidades de favorecer a qualidade e a equidade da educação pública.

A disciplina Planejamento ou Planejamento Educacional também teve oferta frequente nas matrizes curriculares analisadas. Entendendo essa disciplina como uma abordagem macro do planejamento (incluindo planejamento do sistema educacional e os planos educacionais nacionais), sua relação com a gestão escolar se daria a partir da compreensão de sua função de mediação na organização e gestão da oferta da educação escolar. Contudo, cabe discutir a abordagem dessa disciplina nos cursos de formação de professores que forma a maioria dos diretores das escolas públicas brasileiras, tanto do ponto de vista de sua relação com o campo da Ciência Política em diálogo com o campo educacional, como no que toca ao lastro necessário no campo da administração pública e da discussão sobre as diferentes modalidades e perspectivas de planejamento aplicadas ao campo da gestão educacional.

Na análise da variação das disciplinas relacionadas à gestão escolar, dois cursos nos chamaram a atenção pela discrepância nessa oferta em relação aos demais. O curso de Pedagogia do Centro Universitário Hermínio Ometto traz em sua matriz curricular 9 disciplinas que consideramos relacionadas à gestão escolar. Já o curso de Pedagogia da Universidade Estadual de Maringá apresenta em sua matriz 11 disciplinas relacionadas a essa dimensão. Para além da diversidade dos temas abordados, inter-relacionando a gestão escolar e/ou educacional a diferentes tópicos, nos chama a atenção a oferta de um número significativo de disciplinas que poderiam subsidiar a formação para a gestão escolar. Fica, no entanto, a questão sobre em que medida essa decisão expressaria uma opção por valorizar essa formação no Projeto Político Pedagógico desses cursos e se essa valorização poderia implicar na redução de outras disciplinas relacionadas do curso, considerando as diferentes inserções profissionais que prevê.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente artigo propusemos uma discussão sobre a formação inicial dos diretores escolares das escolas públicas brasileiras, que em sua grande maioria obtém sua formação inicial em cursos de licenciatura. A partir de um levantamento bibliográfico, apontamos a escassez de pesquisas sobre o tema e propusemos a ampliação dessa reflexão. Tomando como referência os dados da Prova Brasil 2015 referentes à formação inicial dos diretores (87% graduados em Pedagogia e/ou outras licenciaturas), analisamos a distribuição de cursos de licenciatura em todas as regiões do Brasil, considerando os tipos de instituições e modalidades de

cursos, buscando delimitar uma aproximação razoável daqueles em que a maioria desses profissionais se formaram. Construímos uma amostra representativa desses cursos – considerando a região, o tipo de organização acadêmica e o volume de matrículas – selecionando aleatoriamente 1% do total dentro desses critérios (priorizando os com maior volume de matrículas). Procedemos então à análise das matrizes curriculares dos cursos da amostra e observamos a frequência e as tendências das disciplinas que poderiam estar relacionadas à formação para a gestão escolar. Nosso argumento era de que os cursos de graduação cursados pela maioria dos diretores escolares têm diferentes níveis de abordagens e aproximações às temáticas relacionadas à gestão escolar.

Com efeito, a análise realizada a partir da amostra construída para esta pesquisa apontou a discrepância entre os cursos de pedagogia e as outras licenciaturas no que se refere à oferta de disciplinas relacionadas ao exercício da gestão escolar. Poderíamos inferir, a partir dessa tendência, que os pedagogos estariam mais bem preparados em sua formação inicial do que seus colegas de outras licenciaturas para assumir a direção de uma escola (lembrando que, nas informações sobre as escolas públicas brasileiras, a porcentagem de diretores que cursaram pedagogia ou outra licenciatura é praticamente igual).

A partir da análise empreendida, levantamos diversos questionamentos sobre as disciplinas relacionadas à gestão escolar encontradas nos currículos dos cursos. Inicialmente, destacamos a necessidade de discutir o próprio conceito de gestão escolar e suas implicações para o trabalho docente e, sobretudo, para a aprendizagem de todos os alunos das redes públicas de educação básica. Desse ponto de vista, parece necessário ainda problematizar a concepção de gestão democrática e em que medida se vai além do referencial normativo do campo e se discute as diferentes formas – e seus respectivos desafios – de participação dos atores escolares e não escolares, considerando seus diferentes poderes, interesses e saberes, muitas vezes em conflito no ambiente dos estabelecimentos públicos de ensino. Por outro lado, parece-nos também importante articular essa discussão com o estudo dos sistemas educacionais e os desafios relacionados à administração das diferentes redes de ensino no que se refere à regulação do acesso e permanência bem-sucedida do alunado, da alocação e valorização profissional dos professores, da gestão do currículo e da avaliação etc.

Também nos parece relevante a reflexão sobre a articulação das políticas públicas educacionais com o arcabouço conceitual já existente do campo da ciência política, da administração pública e da sociologia das organizações no âmbito da formação inicial de futuros diretores escolares no setor público. Trata-se de garantir-lhes insumos para uma compreensão mais ampla e crítica das políticas educacionais, particularmente na perspectiva de que, por sua função,

serão mediadores necessários de processos de implementação com possibilidades de favorecer a qualidade e a equidade da educação pública. Também nessa perspectiva, se poderia discutir o conteúdo das disciplinas relacionadas ao planejamento educacional, considerando tanto seus aspectos macro vinculados à legislação e à governança do sistema educacional, como enquanto insumo necessário à gestão da oferta da educação escolar.

Consideramos que o estudo das matrizes curriculares de nossa amostra, além de possibilitar a análise sobre a oferta ou lacuna de disciplinas relacionadas à gestão escolar nos cursos de formação inicial de diretores escolares, possibilitou levantar questionamentos relevantes sobre o teor e a fundamentação dessas disciplinas, como apresentado acima. Acreditamos que a reflexão aqui iniciada certamente poderá contribuir para a discussão sobre a formação inicial de diretores escolares, que ainda segue atualmente vinculada à formação docente.

Desse ponto de vista, cabe ressaltar que uma revisão nos cursos de formação de professores está em pauta no momento, uma vez que, recentemente, o MEC propôs uma Base Nacional Comum para Formação de Professores da Educação Básica, aprovada pelo Conselho Nacional de Educação (CNE).

O documento trata muito brevemente dos gestores e técnicos da Educação Básica, limitando-se a reconhecer sua importância e características diferenciadas, indicando a necessidade de elaboração futura de “referenciais de formação de gestores e técnicos da Educação Básica” (BRASIL, 2018, p.56) em consonância com a atualização da BNC para a formação inicial de docentes, ainda que a apresentação do documento indique a desarticulação da formação para a gestão escolar do curso de formação docente.

A formação inicial para a atuação na gestão escolar, vinculada à formação docente nos cursos de licenciatura, apresenta deficiências, inconsistências e discrepâncias que esta pesquisa buscou apresentar e discutir a partir de um estudo amostral. Os achados, ainda que exploratórios, apontam importantes caminhos que merecem ser aprofundados em estudos futuros. A proposição de uma Base Nacional Comum para a formação de professores da educação básica como estratégia de atualização das Diretrizes Curriculares Nacionais vigentes se articula às metas do PNE 2014-2024 e desafia os formadores e pesquisadores a refletir sobre as possíveis mudanças no rumo da formação inicial desse profissional, que também tem sido a formação inicial da maioria dos diretores das escolas públicas brasileiras. Este artigo buscou reunir elementos nesse sentido, valorizando as experiências que vêm sendo desenvolvidas nas instituições de ensino superior no Brasil e a produção científica nacional e internacional sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. A. S. Formação em gestão escolar no Brasil nos anos 2000: políticas e práticas. **Revista Brasileira de Política e Avaliação em Educação**. v.27, n.1, p. 67-82, jan./abr. 2011.

AGUIAR, M. A. S.; MELO, M. M. O. Pedagogia e Faculdades de Educação: vicissitudes e possibilidades da formação pedagógica e docente nas IFES. **Educação e Sociedade**, Campinas, vol. 26, n. 92, p. 959-982, Especial - Out. 2005

ALVES, M. T. G.; FRANCO, C. A pesquisa em eficácia escolar no Brasil: evidências sobre o efeito das escolas e fatores associados à eficácia escolar. In: BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco. (Orgs.) **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

ANDRÉ, M.; SIMÕES, R. H. S.; CARVALHO, J. M.; BRZEZINSKI, I. Estado da Arte da Formação de Professores no Brasil. **Educação & Sociedade**, ano XX, nº 68, Dezembro, 1999.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, Lei 9.394/96. Brasília, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm) Acesso em: 08 mar. 2012.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Plano Nacional de Educação**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: <http://pne.mec.gov.br/> Acesso em: 08/04/2015.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação, Conselho Pleno. RESOLUÇÃO CNE/CP Nº 1, DE 15 DE MAIO DE 2006. Institui **Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura**.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação, Conselho Pleno. RESOLUÇÃO CNE/CP Nº 2, DE 1º DE JULHO DE 2015. Institui as **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Inicial e Continuada em Nível Superior de Profissionais do Magistério para a Educação Básica**.

BRASIL. **Proposta para Base Nacional da Formação de Professores da Educação Básica**. Disponível em: <http://pne.mec.gov.br/> Acesso em: 26/12/2018.

CASTRO, M. A formação de professores e gestores para os anos iniciais da educação básica: das origens às diretrizes curriculares nacionais. **Revista Brasileira de Política e Avaliação em Educação**. v.23, n.2, p. 199-227, mai./ago. 2007.

COSTA, E. A. S.; LIMA, M. S. L.; LEITE, M. C. S. R. A construção da profissionalidade do gestor escolar: concepções e práticas. **Revista Brasileira de Política e Avaliação em Educação**. v. 31, n. 1, p. 65 - 84 jan./abr. 2015.

COSTA, J. A.; FIGUEIREDO, S. Quadros de referência para o desempenho dos líderes escolares. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 79, p. 183-202, junho - 2013.

DONOSO, S.; BENAVIDES, N.; CANCINO, V.; CASTRO, M.; LÓPEZ, L. Análisis crítico de las políticas de formación de directivos escolares en Chile:1980-2010. **Revista Brasileira de Educação**, v. 17, n. 49 jan.-abr. 2012.

FRANCO, C.; ORTIGÃO, M. I. R.; ALBERNAZ, A.; BONMINO, A.; AGUIAR, G.; ALVES, F.; SATYRO, N. Qualidade e equidade em educação: reconsiderando o significado de “fatores intra-escolares”. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 15, nº 55, p. 277-298, abr./jun. 2007.

GATTI, B. A.; SÁ BARRETO, E. S. **Professores do Brasil: impasses e desafios**. Brasília: UNESCO, 2009.

LEITHWOOD, K. ¿ **Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación**. Santiago: Salesianos Impresores, 2009.

LEITE, Y. U. F.; LIMA, V. M. M. Formação continuada de diretores escolares: uma experiência fundamentada na pesquisa ação colaborativa. **Revista Brasileira de Política e Avaliação em Educação**, v. 31, n. 1, p. 45 - 64 jan./abr. 2015

LIMA, M. S. L. Reflexões sobre o estágio/prática de ensino na formação de professores. **Revista Diálogo Educacional**, v. 8, n. 23, p. 195-205, jan./abr. 2008.

PARO, V. H. Formação de gestores escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 30, n. 107, p. 453-467, maio/ago. 2009.

SÁ BARRETTO, E. S. Políticas e práticas de formação de professores da educação básica no Brasil: um panorama nacional. **Revista Brasileira de Política e Avaliação em Educação**, v. 27, n.1, p. 39-52, jan./abr. 2011.

SÁ BARRETTO, E. S. Políticas de formação docente para a educação básica no Brasil: embates contemporâneos. **Revista Brasileira de Educação**, v. 20 n. 62 jul.-set. 2015.

SAMMONS, P. As características-chave das escolas eficazes. In: BROOKE, Nigel; SOARES, José Francisco. (Orgs.) **Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

SOUZA, A. M. Determinantes da aprendizagem em escolas municipais. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v.13, n.49, p. 413-434, out./dez. 2005.

SOUZA, A. R. A produção do conhecimento e o ensino da gestão educacional no Brasil. **Revista Brasileira de Política e Avaliação em Educação**. v.24, n.1, p. 51-60, jan./abr. 2008.

VIEIRA, S. L. Política(s) e Gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v.23, n.1, p. 53-69, jan./abr. 2007.

## Anexo

UF	Nome Curso	Nome IES	Município
-	EDUCAÇÃO FÍSICA	CENTRO UNIVERSITÁRIO CLARETIANO	-
-	PEDAGOGIA	CENTRO UNIVERSITÁRIO DA GRANDE DOURADOS	-
-	PEDAGOGIA	CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ - UNICESUMAR	-
-	PEDAGOGIA	CENTRO UNIVERSITÁRIO HERMINO OMETTO	-
-	HISTÓRIA	CENTRO UNIVERSITÁRIO INTERNACIONAL	-
-	HISTÓRIA	CENTRO UNIVERSITÁRIO LEONARDO DA VINCI	-
-	PEDAGOGIA	CENTRO UNIVERSITÁRIO SOCIESC	-
-	PEDAGOGIA	CENTRO UNIVERSITÁRIO UNISEB	-
SP	PEDAGOGIA	CENTRO UNIVERSITÁRIO ANHANGUERA DE SÃO PAULO	São Paulo
SP	EDUCAÇÃO FÍSICA	CENTRO UNIVERSITÁRIO DAS FACULDADES METROPOLITANAS UNIDA	São Paulo
PR	EDUCAÇÃO FÍSICA	CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ - UNICESUMAR	Maringá
SP	PEDAGOGIA	Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo - Estácio UNIRADIAL	São Paulo
SP	PEDAGOGIA	CENTRO UNIVERSITÁRIO ITALO-BRASILEIRO	São Paulo
GO	PEDAGOGIA	FACULDADE ANHANGUERA DE ANÁPOLIS	Anápolis
SP	PEDAGOGIA	FACULDADE ANHANGUERA DE GUARULHOS	Guarulhos
SP	PEDAGOGIA	FACULDADE ANHANGUERA DE OSASCO	Osasco
RS	EDUCAÇÃO FÍSICA	FACULDADE ANHANGUERA DE PELOTAS	Pelotas
SP	PEDAGOGIA	FACULDADE ANHANGUERA DE SÃO BERNARDO	São Bernardo do Campo
SP	PEDAGOGIA	FACULDADE ANHANGUERA DE TABOÃO DA SERRA	Taboão da Serra
ES	PEDAGOGIA	FACULDADE CAPANGA DA SERRA	Serra
BA	PEDAGOGIA	FACULDADE EUGÊNIO GOMES	Ipirá
DF	PEDAGOGIA	FACULDADE JK - UNIDADE I - GAMA	Brasília
PE	PEDAGOGIA	FACULDADE JOAQUIM NABUCO RECIFE	Recife
SP	PEDAGOGIA	FACULDADE NOSSA CIDADE	Carapicuíba
SP	PEDAGOGIA	FACULDADE SUMARÉ	São Paulo
SP	PEDAGOGIA	FACULDADE SUMARÉ	São Paulo
RJ	PEDAGOGIA	FACULDADES INTEGRADAS CAMPO GRANDENSES	Rio de Janeiro
PA	PEDAGOGIA	FACULDADES INTEGRADAS IPRANGA	Belém
PR	PEDAGOGIA	FACULDADES INTEGRADAS SANTA CRUZ DE CURITIBA	Curitiba
SC	PEDAGOGIA	TÍTULO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA CATARINENSE	Cambará
RR	EDUCAÇÃO FÍSICA	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE RORAIMA	Boa Vista
PI	CÊNCIAS BIOLÓGICAS	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ	Teresina
RJ	GEOGRAFIA	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE	Campos dos Goytacazes
PE	PEDAGOGIA	INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DE PESQUEIRA	Pesqueira
GO	PEDAGOGIA	PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS	Goiânia
GO	EDUCAÇÃO FÍSICA	PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS	Goiânia
SP	PEDAGOGIA	UNIVERSIDADE ANHANGUERA DE SÃO PAULO - UNIAN-SP	Santo André
SP	PEDAGOGIA	UNIVERSIDADE CIDADE DE SÃO PAULO	São Paulo
SP	PEDAGOGIA	UNIVERSIDADE CRUZEIRO DO SUL	São Paulo
DF	PEDAGOGIA	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA	Brasília
SP	LETRAS	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO	São Paulo
PA	PEDAGOGIA	UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ	Belém
RJ	PEDAGOGIA	UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO	Rio de Janeiro
RS	PEDAGOGIA	UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS	São Leopoldo
PR	PEDAGOGIA	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA	Londrina
PR	PEDAGOGIA	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ	Maringá
CE	PEDAGOGIA	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ	Fortaleza
CE	PEDAGOGIA	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO VALE DO AÇARAÚ	Sobral
CE	LETRAS - PORTUGUÊS	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO VALE DO AÇARAÚ	Sobral
PB	PEDAGOGIA	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA	João Pessoa
AL	PEDAGOGIA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS	Maceió

UF	Nome Curso	Nome IES	Município
AL	PEDAGOGIA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS	Maceió
MG	LETRAS	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS	Belo Horizonte
PE	PEDAGOGIA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO	Recife
AC	PEDAGOGIA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ACRE	Rio Branco
AM	PEDAGOGIA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS	Mauaus
AM	LETRAS - LÍNGUA E LITERATURA PORTUGUESA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS	Mauaus
PA	PEDAGOGIA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ	Belém
PR	PEDAGOGIA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ	Curitiba
PI	PEDAGOGIA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ	Teresina
RN	PEDAGOGIA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE	Natal
RS	EDUCAÇÃO FÍSICA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL	Porto Alegre
RS	LETRAS	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL	Porto Alegre
RS	PEDAGOGIA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL	Porto Alegre
RS	HISTÓRIA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL	Porto Alegre
RJ	PEDAGOGIA	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE	Niterói
AM	PEDAGOGIA	UNIVERSIDADE NILTON LINS	Mauaus
SP	PEDAGOGIA	UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO	São Paulo
SP	PEDAGOGIA	UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO	São Paulo
SP	EDUCAÇÃO FÍSICA	UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO	São Paulo
SP	EDUCAÇÃO FÍSICA	UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO	São Paulo
SP	PEDAGOGIA	UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO	São Paulo
DF	PEDAGOGIA	UNIVERSIDADE PAULISTA	Brasília
CE	PEDAGOGIA	UNIVERSIDADE REGIONAL DO CARIRI	Crato
CE	LETRAS - LÍNGUA PORTUGUESA	UNIVERSIDADE REGIONAL DO CARIRI	Crato
CE	HISTÓRIA	UNIVERSIDADE REGIONAL DO CARIRI	Crato
CE	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	UNIVERSIDADE REGIONAL DO CARIRI	Crato
CE	GEOGRAFIA	UNIVERSIDADE REGIONAL DO CARIRI	Crato
CE	EDUCAÇÃO FÍSICA	UNIVERSIDADE REGIONAL DO CARIRI	Crato

(Fonte: Produzido pelos autores, com dados do Censo da Educação Superior, 2105)

### **Ana Cristina Prado de Oliveira**

Doutora em Educação pela Universidade Católica do Rio de Janeiro. Professor Adjunto da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. E-mail: ana.oliveira@unirio.br

### **Cynthia Paes de Carvalho**

Doutora em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Professora e pesquisadora do Departamento de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. E-mail: cynthiapaesdecarvalho@puc-rio.br

### **Murillo Marschner Alves de Brito**

Doutor em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro e coordenador Grupo de Pesquisa em Educação e Desigualdades Sociais. E-mail: murillomarschner@usp.br

*Recebido em 24/01/2020  
Aprovado em 06/05/2020*