

PERSPECTIVAS DA FORMAÇÃO DO GESTOR ESCOLAR NO BRASIL

Elisandra Marli Szady Haiduki¹

Maria Sílvia Cristofoli²

Resumo

O presente estudo analisa o panorama da formação do gestor escolar no Brasil. Objetivou-se analisar como a formação do gestor é abordada na Legislação Educacional Brasileira, além de mapear a oferta de Cursos de Pós-Graduação e de Cursos de Aperfeiçoamento nas Universidades Federais do país. Metodologicamente, realizou-se uma Pesquisa Documental, por meio do estudo da Constituição Federal de 1988, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996) e do Plano Nacional de Educação (2014-2024). Além disso, foi feita uma Pesquisa Bibliográfica, incluindo a análise de programas federais como o Escola de Gestores (2005), o Programa Nacional de Formação, a Certificação de Diretores Escolares (2015) e o Programa de Formação Continuada para Diretores Escolares e Técnicos das Secretarias de Educação (2024). Os resultados do mapeamento realizado revelam uma lacuna significativa: das 69 Universidades Federais Brasileiras, apenas 9 possuem Cursos de Pós-Graduação em Gestão Escolar e, destas, apenas 6 têm Cursos de Aperfeiçoamento nessa área, com uma predominância significativa na modalidade de Educação a Distância (EaD). Conclui-se que, embora na legislação esteja prevista a gestão democrática, a efetivação desse modelo depende de políticas públicas que ampliem e qualifiquem a formação desses profissionais.

Palavras-chave: Gestor Escolar; Formação; Gestão Democrática.

1 Palavras Introdutórias

O interesse pela temática no presente estudo teve como ponto de partida as próprias vivências profissionais. Diante disso, iniciei a carreira docente no ano de 2009 em uma escola de Educação Infantil da rede privada de ensino. Em seguida, por meio da aprovação em Concurso Público, em 2017 assumi o cargo como Professora de Educação de Educação Infantil e de Anos Iniciais do Ensino Fundamental.

¹Pós-Graduanda em Gestão Escolar: Direção, Coordenação e Supervisão Educacional, orientada pela professora Dra. Maria Sílvia Cristofoli. Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Educação pela Universidade Federal da Fronteira Sul/RS. Integrante do Grupo de Estudos de Alfabetização do Município de Erechim/RS – GEAME e integrante do Grupo de Estudos e Pesquisas em Políticas Educacionais, Gestão e Educação Comparada - GEPPEGEC. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5065-481X> Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2588919275356842> Contato: haidukielisandra@gmail.com.

²Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2010). Mestre em Educação pela Universidade Federal de Santa Catarina (2002). Formação em Planejamento e Gestão de Políticas Educacionais pelo Instituto Internacional de Planejamento Educacional - IPE-UNESCO (2022). Professora da Universidade Federal da Fronteira Sul - Campus Erechim. Líder do Grupo de Estudos e Pesquisas em Políticas Educacionais, Gestão e Educação Comparada – GEPPEGEC.

Minha experiência na Gestão Escolar teve início em 2022, quando participei do Processo Seletivo para Coordenação Pedagógica da Educação Básica, sendo que não havia a necessidade de formação específica para assumir a referida função. Assim, durante três anos, desempenhei a função em uma Escola Municipal de Ensino Fundamental nos Anos Finais, com aproximadamente 150 estudantes matriculados nos Anos Finais e com 18 professores em exercício docente.

A atuação na Coordenação Pedagógica me revelou a importância do trabalho colaborativo com o diretor escolar, que “[...] é o profissional a quem compete a liderança e organização de todos que atuam na escola” (Luck, 2009, p. 17). Outro fator relevante, que ficou evidente para mim, foi a necessidade da formação continuada, a fim de refletir e aprimorar a prática da Gestão Escolar.

Nesse contexto, busquei o curso intitulado *Coordenação Pedagógica em 8 verbos* sendo estes: Estar, Ser, Sentir, Pensar, Fazer, Formar, Aprender e Compartilhar, na Plataforma Vincular, ministrado pela Professora Taís Romero, na modalidade de Educação a Distância (EaD), com duração de 40 horas. A partir das apresentações no decorrer do curso e dos materiais teóricos, dos quais realizei o estudo, tive maior compreensão de que o trabalho da Coordenadora Pedagógica estava aliado ao trabalho docente. Ademais, percebi o quanto a formação do coordenador pedagógico era essencial.

Esse curso foi importante para ampliar conhecimentos; porém, ainda sentia falta do diálogo, de sanar dúvidas e de um curso com maior carga horária e que fosse na modalidade presencial. Quando tive a oportunidade de realizar este Curso de Pós-Graduação em Gestão Escolar: Direção, Coordenação e Supervisão Escolar, foi o momento de maior aprofundamento de conhecimentos. No entanto, ao longo desta especialização, sempre tive interesse no estudo sobre a formação continuada do Gestor Escolar. Assim, decidi aprofundar essa temática neste trabalho final.

Desse modo, a estrutura deste estudo se divide em três seções principais. A primeira aborda a formação do Gestor Escolar presente na Legislação Educacional Brasileira. A seção seguinte apresenta os Cursos de Pós-Graduação e Cursos de Aperfeiçoamento nas Universidades Federais do Brasil, voltados à formação de Gestores Escolares. Por fim, na terceira seção, remeto à discussão dos resultados obtidos, destacando a relevância da formação continuada para os Gestores Escolares, visando ao desenvolvimento de uma Gestão Democrática.

2 Interfaces entre a formação do Gestor Escolar na Legislação Educacional Brasileira e os princípios da Gestão Democrática

Inicialmente, é necessário discorrer como a formação do Gestor Escolar é evidenciada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1971, na Constituição Federal de 1988, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 e no Plano Nacional Educação (2014-2024). Seguindo assim, do enfoque da relevância da formação para o desenvolvimento da função do Gestor Escolar nos princípios da Gestão Democrática.

A partir disso, a Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971, que fixa Diretrizes e Bases para o Ensino de 1º e 2º graus e dá outras providências, no Art. 33, apresenta “a formação de administradores, planejadores, orientadores, inspetores, supervisores e demais especialistas de educação será feita em curso superior de graduação, com duração plena ou curta, ou de pós-graduação” (LDBEN, 1971).

Além disso, os Artigos 205 e 206 da Constituição Federal do Brasil (CF), de 1988, preveem, em forma de lei, o direito de todas as pessoas terem acesso a uma educação de qualidade, sendo dever do Estado, junto com a família, garantir esse direito. Ainda, de acordo com a Constituição Federal de 1988, um dos princípios para a educação é de que deve ser garantida a gestão democrática no ensino público, em forma de lei (Souza; Sartori, 2024).

Sob esse foco, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 - Lei nº 9.394/96 -, no artigo 14, apresenta a gestão democrática do ensino público com maiores detalhamentos aos sistemas. Contudo, o inciso II aborda que um dos componentes desta gestão é a participação das comunidades escolares e locais em conselhos escolares ou equivalentes (Cury, 2000).

Subsequente o artigo 15 diz:

Os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público (Brasil, 1996).

Nesse sentido, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9.394/96, praticamente conservou as diretrizes implementadas em 1971, incluindo uma definição mais clara sobre o Curso de Graduação, no Artigo 64, como apresentado a seguir:

Art. 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).

Nessa direção, o Plano Nacional Educação (2014-2024), instituído por meio da Lei 13.005/2014, retoma um tema da Constituição Federal de 1988 e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9394/96, que é a gestão democrática da escola pública (MEC, 2025). A Meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE) aponta estratégias que apontam formas de seleção e provimento da função de diretor.

Montano *et al* (2016, p. 232), por sua vez, enfatizam que o “Plano Nacional de Educação, construído de forma participativa, [...] reforça e evoca a participação da comunidade escolar para a efetivação de uma gestão democrática”.

Nessa perspectiva, pode-se afirmar que

[...] a democratização da gestão educacional no Brasil é antes um compromisso constitucionalmente estabelecido entre Estado e sociedade e não uma opção de governantes e administradores independente de unidade federativa, desde que tratando da educação pública. No entanto, o fato de que tenhamos tantos documentos que necessitem reafirmar e referendar a gestão democrática demonstra que este compromisso tem dificuldade de ser materializado na maioria das escolas e das redes de ensino (Pierozan; Werle, 2018, p. 49).

Contudo, é evidente que a Legislação Educacional Brasileira aborda a formação do gestor escolar, embora nem sempre de forma explícita e detalhada para a formação continuada, sendo seu foco principal a exigência de uma formação, geralmente em nível superior e/ou pós-graduação.

Diante dessas constatações, e com o intuito de avançar na implementação e na vivência de processos democráticos na escola, é preciso romper com a tradição antidemocrática que ainda se perpetua na sociedade, especialmente na atualidade, com o avanço do neoliberalismo. Desse modo, para progredir, necessitamos de muito trabalho coletivo, de participação, de entendimento, de responsabilidade social e de vontade política (Souza; Sartori, 2024).

Cocco e Sudbrak (2014) afirmam que, para que se desenvolvam ações democráticas dentro do espaço escolar, é necessário que todos os envolvidos no processo sintam-se aprendizes desse movimento democrático. Todos precisam ter oportunidade de discutir, de estabelecer ações, de dar opiniões, de fazer-se ouvidos. Enfim, não é uma

pessoa, mas o grupo de profissionais da educação atuantes na escola que deve pensar os objetivos e ações.

Cury (2000) menciona que a gestão democrática é também a presença no processo e no produto de políticas de governo. Os cidadãos querem mais do que ser meros executores de políticas, querem ser ouvidos e ter presença nos momentos de elaboração. Assim, a gestão ideal, que se busca atualmente, é aquela que fomenta um ambiente favorável e incentiva a participação de todos no processo. O diretor enfrenta o desafio de cultivar a coletividade e o envolvimento, assegurando que os alunos tenham acesso e permaneçam na escola, enquanto garante que a educação proporcionada a eles se alicerce nos princípios de equidade, igualdade e qualidade.

Já Cocco e Sudbrack (2014, p. 132) evidenciam que “[...] a gestão necessita, em primeira instância, ter interesse e comprometimento com a educação. Em segundo lugar, ter formação adequada”. Para tanto, a exigência de formação específica em gestão torna-se fundamental, visando assegurar que o profissional possua conhecimentos para melhor atuar diante da complexidade educacional. Além disso, faz-se necessário ter o entendimento da importância de acolher, reconhecer, valorizar os profissionais que atuam no espaço escolar, aprimorando, assim, a atuação da gestão democrática.

A presente seção apresentou a abordagem da formação continuada do Gestor Escolar na Legislação Brasileira e os princípios da Gestão Democrática. Dando continuidade a esse percurso de estudo, a próxima seção centra-se na abordagem da historicidade das políticas públicas federais direcionadas à formação de gestores escolares.

3 A Trajetória Histórica das Políticas Públicas e ações de Formação de Gestores da Educação Básica

No cenário educacional brasileiro, os Programas de Formação de Gestores Escolares no Brasil ganham relevância após a consolidação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1971.

Conforme Aguiar (2011), foi introduzido pelo Ministro Tarso Genro, sob a denominação *Escola de Gestores*, o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, com objetivo de atender à capacitação de docentes-gestores da educação.

A Escola de Gestores da Educação Básica foi colocada em prática, de forma experimental, no ano de 2005, sob a supervisão do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), tendo sido realizado um projeto piloto voltado para a capacitação, por meio de um curso de 100 horas, que alcançou 400 gestores escolares de 10 estados da federação (MEC, 2023).

A Resolução nº 24, de 16 de agosto de 2010, teve como objetivo da capacitação contínua de gestores escolares, por intermédio de cursos de aperfeiçoamento e especialização, promovendo assim, práticas de gestão participativa que auxiliem na aprendizagem significativa dos alunos, além de fortalecer o trabalho colaborativo e garantir a transparência na gestão escolar (MEC, 2023).

Considerando que o Programa foi ofertado no Brasil todo, por diversas instituições públicas, é possível destacar que sua abrangência tem sido ampla, atingindo um quantitativo significativo de gestores, atendidos por ele.

Nesse contexto, quando o Governo Federal lançou, no ano de 2007, o Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, instituído pelo Decreto nº 6.094 de 24 de abril de 2007, mediante ações do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), induziu-se as redes de ensino à elaboração de um plano plurianual: O Plano de Ações Articuladas - PAR³.

Sob esse foco e, seguindo uma metodologia adotada, voltava-se ao diagnóstico da realidade para a posterior elaboração do plano propriamente dito. Para tal, o mesmo propunha diversas ações para as quatro dimensões, destacando-se, inicialmente, a Gestão Educacional, composta de áreas de atuação e com a apresentação de indicadores específicos.

Na fase do diagnóstico, conforme consta no “Instrumento de Campo”, a primeira área dessa dimensão é “Gestão Democrática: Articulação e Desenvolvimento dos Sistemas de Ensino” e, nos indicadores, há o “critério para escolha da Direção Escolar”. Arelado a esse indicador e, em conformidade com o diagnóstico previamente realizado, o SIMEC oferecia algumas ações para “qualificar os diretores das escolas”. Observa-se que esse “qualificar” é entendido como uma ação de formação continuada desses profissionais.

³A metodologia previa a elaboração de um diagnóstico de caráter participativo no SIMEC e, em um segundo momento, com o uso do Guia Prático de Ações, a elaboração do PAR propriamente dito.

Ao conferir o Guia Prático de Ações para a realização do PAR, das subações estabelecidas para qualificar os diretores das escolas, o sistema propunha, como metodologia, dois cursos, sendo um deles o Curso de Especialização em Gestão Escolar, com a modalidade de Educação a Distância (EaD), pelo Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica, sob responsabilidade da Secretaria de Educação Básica do MEC – SEB –, indicando como público alvo o diretor escolar.

Esse Programa era ofertado à distância pela Universidade Aberta do Brasil (UAB), com a gestão e desenvolvimento do curso sob responsabilidade de instituições públicas, mediante uso de material próprio do Programa e a realização de um trabalho teórico e prático direcionado à realidade de cada gestor: O Projeto de Intervenção (PI).

Conforme informações do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE, 2023), consta como objetivo do Programa Escola de Gestores, “a formação continuada de gestores escolares, por meio de cursos de aperfeiçoamento e especialização, a fim de desenvolver práticas de gestão democrática que contribuam para a aprendizagem efetiva dos estudantes e favoreçam o trabalho coletivo e a transparência na gestão escolar”.

Esse mesmo programa permaneceu vinculado ao PAR. Contudo, nos últimos anos, a Escola de Gestores consta como “Programa Inativo” e, junto com outros Programas, “aglutinados ao RENAFOR, dentro do Formação Continuada SECADI, viraram uma espécie de módulo”, segundo informações disponibilizadas pelo FNDE⁴.

Nesse contexto, em 04 de dezembro de 2015, o Ministério da Educação lançou, por meio da Portaria nº 1.118, o *Programa Nacional de Formação e Certificação de Diretores Escolares* e criou o Comitê Gestor do Programa.

Dessa forma, o Ministério da Educação se compromete a qualificar os diretores, em colaboração com sistemas de ensino públicos e instituições de ensino superior.

Seus objetivos são apresentados no artigo 2º:

- I. Disseminar padrões nacionais para diretores escolares;
- II. Capacitar diretores escolares em exercício e candidatos ao cargo, por meio de processos de formação continuada com base em padrões nacionais;
- III. Certificar diretores escolares e candidatos ao cargo qualificados para o exercício profissional da gestão escolar com base em padrões nacionais;

⁴Informações retiradas de <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/bolsas-e-auxilios/lista-de-programas/escola-de-gestores> em 04 de março, 2026.

- IV. colaborar para a qualificação dos processos de seleção de diretores escolares pelos sistemas públicos de ensino nos Estados, Distrito Federal e Municípios e;
- V. estimular o desenvolvimento de práticas de gestão democrática e de organização do trabalho pedagógico que contribuam para uma aprendizagem efetiva dos alunos, de modo a incidir, progressivamente, na melhoria do desempenho escolar (Brasil, 2015, p. 13).

Nos últimos anos, o MEC lançou novas especializações e cursos de aperfeiçoamento direcionados a gestores do Ensino Fundamental e Médio, vinculados ao Programa Escola das Adolescências e ao Programa de Formação Continuada para Diretores Escolares (Proditec).

Em 2025, vinculado ao Programa Escola das Adolescências, o Campus Erechim, da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), ofereceu Curso de Aperfeiçoamento para Gestores das Escolas que atendem os Anos Finais do Ensino Fundamental (foco do Programa das Adolescências), mediante realização de curso a distância para mil participantes de todo Brasil, com financiamento do MEC.

Essa formação, direcionada especialmente a diretores e equipes diretivas, teve como foco as adolescências, o planejamento, a educação integral e a gestão democrática, entre os principais temas. Como trabalho final, esses cursistas elaboraram um Plano de Ação para ser implementado, a partir de 2026.

Outras ações foram desenvolvidas em diversas partes do Brasil. Entretanto, a diferença da dinâmica da Escola de Gestores, as novas formações e os conteúdos trabalhados são definidos pela instituição que coordena a formação.

O *Programa Escola das Adolescências*, lançado em julho de 2024, não tem ênfase na capacitação de gestores, mas enfatiza o “apoio técnico e financeiro do Governo Federal, voltado a fomentar a ampliação da qualidade social da oferta educativa dos anos finais do Ensino Fundamental para os estudantes brasileiros, priorizando eixos estratégicos que potencializem as redes e as escolas, em face das singularidades dos seus principais sujeitos: os pré-adolescentes e os adolescentes” (MEC, 2025). Sua inserção aqui ocorreu, porque algumas ações formativas vinculadas a esse programa foram realizadas recentemente no âmbito da UFFS e direcionadas a gestores.

Segundo informações do MEC (2024), o *Programa de Formação Continuada para Diretores Escolares e Técnicos das Secretarias de Educação (Proditec)*, instituído pela Portaria nº 481/2024, de 15 de maio de 2024, colabora para o fortalecimento da administração, finanças e práticas pedagógicas nas escolas públicas

de educação básica e nas secretarias de educação. O programa promove e sustenta iniciativas de capacitação contínua em colaboração com estados e municípios, visando uma gestão de qualidade nas secretarias de educação e nas instituições de ensino público. A meta é elevar os resultados de aprendizagem dos alunos da educação básica.

Vale salientar que a Secretaria de Educação Básica (SEB) oferece assistência técnica e financeira para iniciativas realizadas por instituições públicas de ensino superior e centros de formação de educadores vinculados às secretarias estaduais e municipais de educação ou entidades equivalentes, além de disponibilizar cursos autoinstrucionais no Ambiente Virtual de Aprendizagem do Ministério da Educação (AVAMEC). O programa objetiva capacitar gestores para “melhorar os resultados de aprendizagem dos estudantes nas várias etapas da educação básica e nas diversas modalidades de ensino”, não sendo direcionado à capacitação estrita do gestor (MEC, 2024).

Nesta seção, foram apresentados os Programas de Formação de Gestores, tais como Escola de Gestores, o Programa Nacional de Formação e Certificação de Diretores Escolares, o Programa Escola das Adolescências e o Programa de Formação Continuada para Diretores Escolares e Técnicos das Secretarias de Educação (Proditec). Na próxima seção, será apresentado o levantamento dos Cursos de Pós-Graduação e de Cursos de Aperfeiçoamento para os gestores escolares, disponibilizados em Universidades Federais do Brasil.

3 O Cenário da Formação em Gestão Escolar nas Universidades Federais Brasileiras

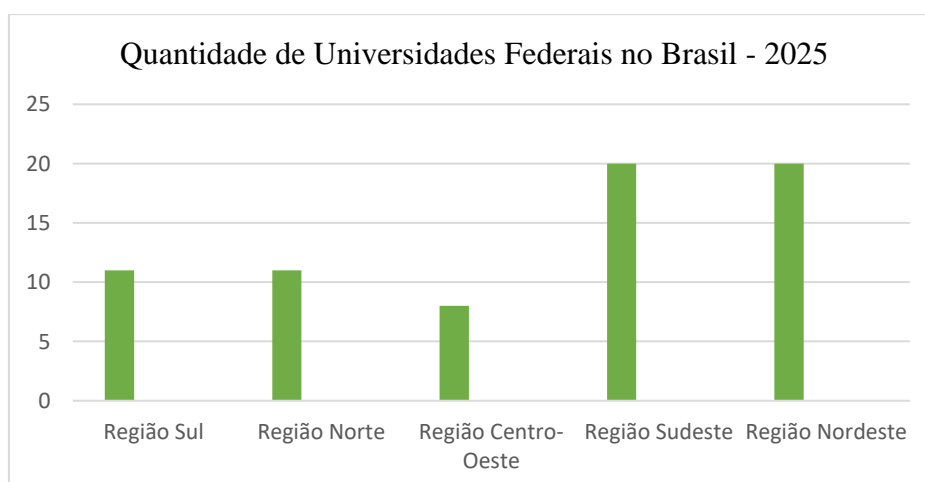
Os Cursos de Formação em Gestão Escolar nas Universidades Federais do Brasil constituem oportunidades no aprimoramento dos gestores escolares no país. Trata-se de uma elevação incessante de obrigações e atividades que requerem conhecimentos e competências específicas para atender às exigências profissionais, as quais se intensificam com as solicitações de liderança digital, que surgiram no período pós-pandemia (Carolino, 2023).

Nesse sentido, o processo de formação do gestor escolar precisa ser destacado, tornando-se um tema para diálogos, reflexões e pesquisas científicas. Leite e Lima (2010, p. 46-47) abordam que,

[...] devido ao acúmulo de atribuições transferidas hoje a escola, podemos dizer que as mudanças necessárias só acontecerão se tivermos como ponto de partida uma boa formação dos profissionais que nela atuam, incluindo entre eles os gestores (diretores, vice-diretores e professores coordenadores). Sabemos que a identidade e a atuação dos gestores das instituições também são essenciais no âmbito dessa escola democratizada, complexa e necessária. Entendemos ser papel desses profissionais decidir sobre problemas e dilemas da organização escolar, integrando os membros da equipe escolar num processo de análise e reflexão, em busca de soluções para os desafios com que se deparam em seu trabalho cotidiano.

Montano *et al* (2016) afirmam que é dentro do espaço escolar que a educação, entendida como um direito social, se destaca, uma vez que é por meio dela que a cidadania, a preparação para o mercado de trabalho e o acesso ao saber se concretizam.

Com intuito de mapear a distribuição das Universidades Federais no Brasil por região, em 2025, realizou-se um levantamento junto aos dados do Ministério da Educação (MEC, 2025). Os resultados estão apresentados no gráfico abaixo:



Fonte: Elaborado pela autora

Com base no levantamento, destaca-se que as regiões Sudeste e Nordeste possuem 20 Universidades Federais cada uma. Em seguida, aparecem as regiões Sul e Norte, com 11 instituições cada, e o Centro-Oeste, com 8, totalizando 69 Universidades Federais no Brasil.

Nesse viés, é importante analisar os Cursos de Pós-Graduação direcionados à Gestão Escolar nas Universidades Federais Brasileiras, sendo que os Cursos de Pós-Graduação, voltados para a qualificação profissional, têm como objetivo aprimorar o desempenho em uma função específica, buscando atender às demandas do ambiente no qual essa função está situada (MEC, 2024).

Diante desse cenário, buscou-se também identificar a oferta de Cursos de Pós-Graduação, com ênfase na Gestão Escolar, nas Universidades Federais Brasileiras. O quadro abaixo apresenta os dados obtidos:

Quadro 1 – Cursos de Pós-Graduação para Gestores Escolares nas Universidades Federais no Brasil - 2025

Estado	Universidade	Nome/Enfoque	Modalidade	Duração	Carga Horária
Rio Grande do Sul	Universidade Federal da Fronteira Sul – Campus Erechim (UFFS)	Curso de Especialização em Gestão Escolar: Direção, Coordenação e Supervisão Educacional	Presencial	14 meses	405 h
Santa Catarina	Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) – Campus Chapecó	Pós Graduação em Gestão Escolar	Educação a Distância.	18 meses	420h
Mato Grosso do Sul	Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS)	Especialização em Gestão Escolar	Educação a Distância.	Informação não disponível.	360 h
Distrito Federal	Universidade de Brasília (UnB)	Especialização em Gestão Escolar	Educação a Distância.	18 meses	420 h
Bahia	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)	Especialização em Gestão Escolar	Educação a Distância.	Informação não disponível.	Informação não disponível.
São Paulo	Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)	Especialização em Gestão Escolar	Educação a Distância.	18 meses	390 h
Minas Gerais	Universidade Federal de Uberlândia (UFU)	Especialização em Gestão da Escola Pública de Ensino Médio	Educação a Distância.	12 meses	360 h
	Universidade Federal de Lavras (UFLA)	Gestão Escolar	Educação a Distância.	Informação não disponível.	Informação não disponível.
	Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL)	Programa de Pós Graduação em Gestão Escolar.	Educação a Distância.	18 meses	240 h

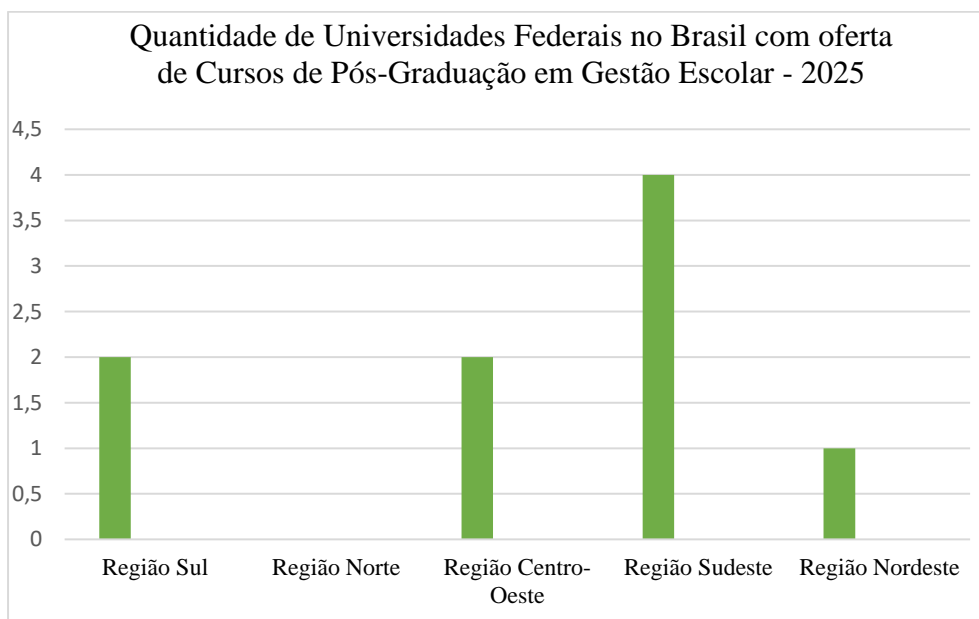
Fonte: Elaborado pela autora.

Diante do que foi apresentado no quadro anterior, das 69 Universidades Federais no Brasil, constata-se que apenas 9 possuem Cursos de Pós-Graduação em Gestão Escolar. Dentre essas, nota-se que a modalidade presencial é observada em apenas 1

instituição, evidenciando o predomínio da Educação a Distância (EaD) como modalidade de oferta.

Além disso, observa-se que, nas Universidades de São Paulo e de Minas Gerais, são previstos encontros presenciais ao final do curso; porém, o predomínio das aulas é via plataforma virtual.

Em vista disso, torna-se relevante apresentar a oferta dos Cursos de Pós-Graduação em Gestão Escolar, por região do Brasil, como demonstrado no gráfico a seguir:



Fonte: Elaborado pela autora

A pesquisa sobre a distribuição regional dos Cursos de Pós-Graduação em Gestão Escolar nas 9 Universidades Federais demonstra que há uma predominância no Sudeste, o qual possui 4 instituições. As regiões Sul e Centro-Oeste possuem 2 instituições cada, enquanto o Nordeste tem apenas 1. A região Norte, por sua vez, não possui registros neste levantamento.

Ainda, é necessário analisar os Cursos de Aperfeiçoamento, os quais são direcionados a profissionais já inseridos em uma atividade específica (relacionada à formação acadêmica obtida na graduação), a qual pode não se traduzir necessariamente em uma profissão, mas em um cargo ou função (MEC, 2024).

Quanto à oferta de Cursos de Aperfeiçoamento em Gestão Escolar, nas Universidades Federais Brasileiras, os dados encontram-se detalhados no quadro a seguir:

**Quadro 2 - Cursos de Aperfeiçoamento para Gestores Escolares nas Universidades
Federais Brasileiras - 2025**

Estado	Universidade	Enfoque	Modalidade	Duração	Carga Horária
Rio Grande do Sul	Universidade Federal da Fronteira Sul – Campus Erechim (UFFS)	Gestores escolares na perspectiva da Educação Integral em Tempo Integral: Adolescências em diálogo	Educação a Distância.	Julho a dezembro de 2025	180 h
	Universidade Federal do Pampa – Campus Alegrete	Formação de Gestores da Rede Básica de Ensino numa Perspectiva Inclusiva	Híbrida (EAD e presencial)	A partir de 09/08/2025	170 horas a distância e 10 horas presenciais
Santa Catarina	Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) – Campus Chapecó	Curso de Aperfeiçoamento para Gestores Escolares na Perspectiva da Educação em Tempo Integral: Adolescências em Diálogo.	Educação a Distância.	Julho a dezembro de 2025	180 h
Mato Grosso do Sul	Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS)	Formação de Gestores que atuam na Educação Infantil ou Anos Iniciais do Ensino Fundamental com o público assistido pela Educação Especial.	Realizado no Ambiente Virtual de Aprendizagem da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)	Início do curso em 01/08/2024	180 h
São Paulo	Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)	Curso de Aperfeiçoamento em mentoria para diretores escolares	Curso online síncrono e assíncrono.	Duração: 27/02/2024 a 25/11/2024	210 h
Minas Gerais	Universidade Federal de Lavras (UFLA)	Gestão Escolar com ênfase em Processos Inclusivos	100% EaD (atividades na plataforma Moodle com aulas online)	20/08/2025 a 19/11/2025	180 h

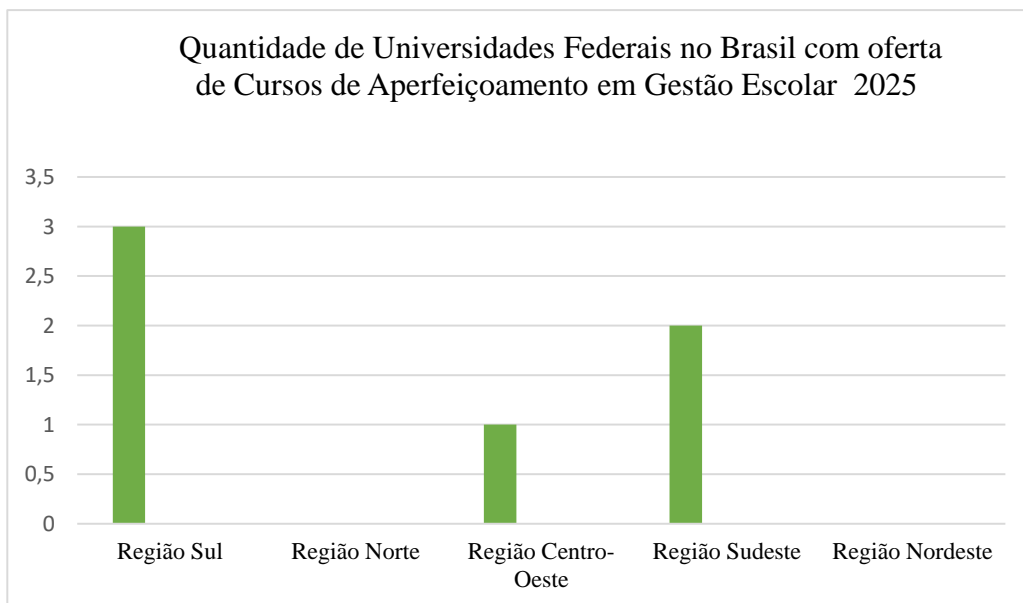
Fonte: Elaborado pela autora

A partir dos dados apresentados, observa-se que, das 9 Universidades Federais Brasileiras que oferecem Cursos de Pós-Graduação em Gestão Escolar, apenas 6 destas disponibilizam Cursos de Aperfeiçoamento na área. Vale destacar que todas essas ofertas ocorrem exclusivamente na modalidade de Educação a Distância (EaD).

Ademais, observa-se que na Universidade de Brasília (UnB), na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), na Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL)

e na Universidade Federal da Uberlândia (UFU), não há informações completas na página do MEC (2025).

Considerando o que foi apresentado, o gráfico a seguir apresenta a situação regional das Universidades Federais que disponibilizam Cursos de Aperfeiçoamento em Gestão Escolar:



Fonte: Elaborado pela autora

Nesse cenário, observa-se que a oferta de Cursos de Aperfeiçoamento em Gestão Escolar concentra-se na Região Sul, com 3 instituições, seguida pela Região Sudeste com 2 e a Região Centro-Oeste com 1. Nas regiões Norte e Nordeste, por outro lado, não foi constatada a disponibilidade de tais cursos até o momento.

De acordo com as informações obtidas no levantamento referente a Cursos de Pós-Graduação (Quadro 1), entre as 69 Universidades Federais do Brasil, apenas 9 delas possuem Cursos de Pós-Graduação em Gestão Escolar, com maior concentração na Região Sudeste com 4 instituições. Esse número é preocupante, ao se considerar o previsto na Meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024), que estipula critérios técnicos e de mérito para a ocupação do cargo de diretor.

Um dos resultados mais relevantes desta pesquisa é a predominância da oferta de Cursos mediante Educação a Distância (EaD), modalidade adotada por 8 das instituições analisadas. Entre as 9 Universidades que ofertam Cursos de Pós-Graduação, apenas a Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS/Campus Erechim) o disponibiliza na modalidade presencial. A análise, neste contexto, concentra-se na importância de criar

espaços para debates, reflexões, diálogo e o compartilhamento de vivências, que são essenciais para a Gestão Democrática.

Ao mesmo tempo, ao analisar a carga horária e a modalidade dos Cursos de Pós-Graduação para Gestores Escolares (Quadro 1) e dos Cursos de Aperfeiçoamento (Quadro 2) nas instituições públicas de ensino superior no Brasil, percebe-se que os mesmos se configuram como o caminho mais viável e acessível para a profissionalização dos gestores em exercício.

Como evidenciado pela minha experiência e relacionado com as ideias de Cocco e Sudbrak (2014), o movimento democrático demanda que os profissionais se vejam como contínuos aprendizes em um processo coletivo. Porém, a solidão do gestor diante de uma tela pode interferir na formação dessa identidade política e colaborativa que a prática do gestor escolar requer.

Em relação aos Cursos de Aperfeiçoamento (Quadro 2), observa-se um avanço relevante em direção a temáticas específicas, como a Educação em Tempo Integral e a Educação Inclusiva, tal qual é apresentado nas ofertas da UNIPAMPA e da UFLA, as quais mostram uma iniciativa de capacitar a Gestão Escolar às exigências atuais. Conforme demonstrado no Gráfico 2, a maior concentração de instituições com essa oferta localiza-se na Região Sul, totalizando 3 universidades.

Contudo, a falta de cursos em universidades de grandes centros (como demonstrado nas lacunas da UnB, UFRB e UNIFAL, no Quadro 2) evidencia que a formação continuada é pontual, em vez de ser uma política de formação estabelecida e consolidada em nível nacional.

Em vista disso, os resultados indicam que a formação vigente ainda se concentra predominantemente no atendimento ao Artigo 64 da LDB (1996), sendo a conquista da certificação. No entanto, para que a Gestão Escolar se torne realmente democrática, conforme mencionado por Cury (2000) e Luck (2009), a formação precisa ir além dos aspectos técnico-burocráticos.

É imprescindível que políticas materializadas em Programas, como o Proditec (2024), não se limitem a disponibilizar cursos autoinstrucionais, tais como aqueles disponibilizados pela plataforma do AVAMEC, mas também incentivem que a formação de gestores escolares seja presencial e dialógica.

Baseando-se na relação entre o corpus documental, o referencial teórico abordado e as análises realizadas, a seguir são apresentadas as conclusões deste estudo a respeito da formação dos gestores escolares no país.

Considerações Finais

Como dito na parte inicial, o presente estudo buscou analisar o panorama da formação do gestor escolar no Brasil, partindo de uma inquietação pessoal sobre a formação para atuar na Gestão Escolar. Ao relacionar a trajetória profissional da pesquisadora com a análise da legislação e o mapeamento da oferta de Cursos de Pós-Graduação e de Cursos de Aperfeiçoamento nas Universidades Federais, foi possível identificar avanços, mas também desafios.

A pesquisa mostrou que, mesmo com a evolução da Legislação Educacional Brasileira – da LDB de 1971 até as metas do PNE (2014-2024) –, que aborda qualificação específica e incentiva a gestão democrática, a disponibilização prática desse tipo de formação ainda é limitada. O levantamento realizado nas 69 Universidades Federais do país, em 2025, revelou um panorama preocupante: identificou-se que apenas 9 instituições ofertam Cursos de Pós-Graduação na área da Gestão Escolar. Destaca-se também que essa disponibilidade se concentra quase que exclusivamente na modalidade de Educação a Distância (EaD) e mediante Cursos de Especialização e de Aperfeiçoamento para os Gestores Escolares (Diretores, Vice-diretores e Coordenadores Pedagógicos).

A experiência pessoal, mencionada no início deste estudo (a de assumir a função de Coordenadora Pedagógica sem uma formação específica anterior), é um reflexo de um sistema que ainda prioriza o preenchimento da função de gestor, em vez de uma formação para desempenhá-la. Ademais, a análise dos dados evidencia que a falta de maior número de cursos presenciais pode restringir o potencial da Gestão Democrática, visto que esta demanda a prática do diálogo, da coletividade e da troca de conhecimentos, aspectos que frequentemente tornam-se mais limitados nas plataformas virtuais.

A principal contribuição deste estudo está em destacar que a formação para a gestão escolar poderia ser considerada um pré-requisito essencial. Para mim, como pesquisadora, foi possível perceber que a busca por conhecimentos, vivenciada no início da carreira, é resultado de uma política pública que ainda foca na ocupação de funções, ao invés de manter a qualificação dos profissionais da educação.

Outro aspecto importante se refere ao fato de esta pesquisa se restringir ao recorte das Universidades Federais, à Análise Documental e à Pesquisa Bibliográfica. Torna-se relevante, portanto, que estudos futuros investiguem como esses cursos, na modalidade de Educação a Distância (EaD), influenciam a prática dos gestores escolares e como os

profissionais percebem a relevância dos conteúdos recebidos, ampliando assim, para uma Pesquisa de Campo. Ademais, ressalta-se a importância de analisar a oferta de Cursos de Pós-Graduação e Aperfeiçoamento para gestores em instituições privadas.

Em suma, este estudo contribui para a área educacional ao evidenciar a necessidade urgente de expansão da formação para o Gestor Escolar, antes dele assumir uma função. Para tanto, a formação do gestor poderia ser reconhecida como essencial nas políticas públicas para que a atuação seja mais qualificada e propicie o desenvolvimento de uma Gestão Democrática.

Referências

AGUIAR, M. A. D. S. Formação em gestão escolar no Brasil nos anos 2000: políticas e práticas. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** – v.27, n.1, p. 67-82, jan./abr. 2011. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/19968/11599> Acesso em: 10 out. 2025.

BRASIL. LEI Nº 5.692, DE 11 DE AGOSTO DE 1971. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-5692-11-agosto-1971-357752-publicacaooriginal-1-pl.html> Acesso em: 15 dez. 2025

CAROLINO, Soraia Gadelha; CAPUCHA, Luís Manuel Antunes; VASCONCELOS, Francisco Herbert Lima; BRITO, Mateus de Lima. Formação continuada de Gestores Escolares no Brasil: uma Revisão Sistemática da Literatura sobre Políticas e suas perspectivas. **Revista Educação e Políticas em Debate**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 1–16, 2023. DOI: 10.14393/REPOD-v13n1a2024-68698. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/revistaeducaopoliticas/article/view/68698> Acesso em: 27 jan. 2026.

COCCO, E. M.; SUDBRACK, E. S. **A Educação Básica e as práticas de gestão democrática**: discussões e encaminhamentos. In.: SUDBRACK, Edite M. Políticas educacionais: condicionantes e embates na educação básica (Org.) Frederico Westphalen: Editora da URI, 2014.

CURY, C. R. J. **Os conselhos de educação e a gestão dos sistemas**. In.: FERREIRA, Naura S. C. e AGUIAR, Márcia A. da S. (Orgs.) Gestão da Educação: Impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000.

FERREIRA, N. S. C. **Gestão democrática da educação**: ressignificando conceitos e possibilidades. In.: FERREIRA, Naura S. C. e AGUIAR, Márcia A. da S. (Orgs.). Gestão da educação: Impasses, perspectivas e compromissos. São Paulo: Cortez, 2000.

FNDE. Escola de Gestores. 2023. Disponível em: [Escola de Gestores — Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação](#) Acesso em: 04 mar. 2026.

Grupo de Estudo e Pesquisa em Educação, Subjetividade e Cultura (GEPESC). São Carlos, São Paulo, 2025 Disponível em <https://www.gepesc.ufscar.br/saibamais/aperfeicoamento#:~:text=Curso%20online%20s%C3%ADncrono%20e%20ass%C3%ADncrono,-Dura%C3%A7%C3%A3o:%2022/03&text=Objetivo%20geral:%20Refletir%20sobre%20as,todos%20os%20agentes%20da%20escola>. Acesso em: 13 jan. 2025.

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 Administração da Educação**, v. 31, n. 1, p. 45-64, 2015. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/58913/35192> Acesso em: 27 jan. 2026

LUCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Escola das Adolescências: encontro forma rede de articuladores. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias/2025/setembro/escola-das-adolescencias-encontro-forma-rede-de-articuladores#:~:text=Escola%20das%20Adolesc%C3%A2ncias%20%E2%80%93%20O%20programa,e%20pedag%C3%B3gica;%20e%20desenvolvimento%20profissional>. Acesso em: 30 mar. 2026.

_____. O que são os cursos de aperfeiçoamento e o que os diferencia dos lato sensu (especialização)? 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/acesso-a-informacao/perguntas-frequentes/educacao-superior-1/pos-graduacao-lato-sensu-e-stricto-sensu/o-que-sao-os-cursos#:~:text=Em%20resumo%2C%20cursos%20de%20p%C3%B3s,/CES%20n%C2%BA%201/2007> Acesso em: 30 mar. 2026.

_____. Plano Nacional de Educação. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/pne> Acesso em: 12 dez. 2025

_____. Programa de Formação Continuada para Diretores Escolares e Técnicos das Secretarias de Educação. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/proditec> Acesso em: 02 out. 2025.

_____. Rede Federal de Ensino. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/es/universidades-federais> Acesso em: 07 nov. 2025.

MARANGONI, R. A. O trabalho do diretor de escola: análise a partir de uma perspectiva histórica. **Jornal de Políticas Educacionais**. v. 14, n. 19. Abril de 2020. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/71059/40681>. Acesso em 04 de jun. 2025.

PEREIRA, M. F. EDITAL Nº 266/2024 - PROECE/UFMS Curso de Aperfeiçoamento "Formação de Gestores que atuam na Educação Infantil ou Anos Iniciais do Ensino Fundamental com o público assistido pela Educação Especial". Campo Grande, 05 de julho de 2024. Disponível em: <https://boletimoficial.ufms.br/bse/publicacao?id=527132> Acesso em: 13 jan. 2025.

PIEROZAN, S. S. H. e WERLE, F. O. C. **Gestão democrática e certificação de diretores.** In.: SANTOS, Terezinha F. A. M dos. (Orgs.). Diálogos sobre a educação básica: Impasses, perspectivas e compromissos. Curitiba: CRV, 2018.

SOUZA, S. P. **Gestão educacional e escolar:** princípios da autonomia, democracia e participação. Erechim, 2024. Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/handle/prefix/7815>
Acesso em: 04 de jun. 2025.

Sobre os autores:

Elisandra Marli Szady Haiduki - Mestranda em Educação pela Universidade Federal da Fronteira Sul – Campus Erechim. Especialista em Psicopedagogia Clínica e Institucional pela Faculdade Anglicana de Erechim - FAE. Especialista em Gestão Escolar: Direção, Coordenação e Supervisão Escolar pela Universidade Federal da Fronteira Sul. Professora da rede municipal de ensino. E-mail: haidukielisandra@gmail.com

Maria Sílvia Cristófoli - Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2010). Mestre em Educação pela Universidade Federal de Santa Catarina (2002). Professora da Universidade Federal da Fronteira Sul - Campus Erechim. E-mail: mscristofoli@uffs.edu.br