

A FORMAÇÃO DIRETOR EDUCACIONAL NA REVISTA BRASILEIRA DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO (RBP AE)

Gilmara dos Santos ¹
Alessandra Souza Pereira ²

RESUMO

O cargo de diretor educacional tem sofrido constantes transformações que vão desde o acúmulo de funções até as transformações de concepções as quais passam pelas teorias oriundas da administração de empresas, da Nova Gestão Pública, da gestão democrática da educação, da mercantilização do ensino, entre outros. Tais mudanças refletem as dinâmicas sociais, políticas e econômicas as quais impactam na qualidade da educação. Para entender esse percurso, a presente pesquisa tem como objetivo mapear e contextualizar historicamente o itinerário da formação do cargo de diretor educacional a partir do estudo exploratório da Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBP AE). Com quarenta anos de existência e grande abrangência, a publicação é um importante repositório de pesquisas educacionais, especialmente na área de gestão educacional e fornece um importante panorama das investigações do campo da educação. A partir da premissa de que a função de diretor educacional tem um papel fundamental para a promoção da qualidade da educação, além de ser central na garantia do preceito constitucional de gestão democrática das instituições de ensino, investigar o percurso de quatro décadas de pesquisas condensadas no repositório da RBP AE é essencial para entender as mudanças, permanências e desafios para um dos pilares da gestão educacional que é o direção escolar e apontar caminhos para o desenvolvimento de políticas públicas da educação e para pensar a gestão escolar.

Palavras-chave: Diretor Educacional, Formação de Diretores, Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBP AE), Gestão Escolar.

INTRODUÇÃO

O papel do diretor de escola pública carrega consigo complexidades as quais refletem transformações vindas especialmente das mudanças sociais impactando os campos teórico e político. Atualmente, dirigir uma escola pública implica viver a tensão entre a exigência de atuação como uma liderança na área pedagógica, com postura política e as demandas de modelos gerenciais em voga desde a década de 1990. É

¹ Mestranda em Educação pela Universidade Estadual de Campinas. Diretora Educacional e Produtora Executiva da EducaTV Emissora da Secretaria de Educação de Campinas Pesquisadora do Grupo de Estudos e Pesquisas em Políticas Públicas Aplicadas às Tecnologias Digitais na Educação de Crianças - GEPPATEC - NEPP/Unicamp. E-mail: , gilmara.santos@educa.campinas.sp.gov.br;

² Mestranda em Educação pela Universidade Estadual de Campinas. Diretora Educacional e servidora pública há 25 anos. Integrante do grupo de trabalho educação Antirracista da SME/PMC. E-mail: alessandra.pereira@educa.campinas.sp.gov.br.



também praticar e defender o princípio constitucional da gestão democrática da educação, promovendo a participação de todos os atores da instituição de ensino e ter que lidar com a crescente mercantilização da educação. Desta forma, é fundamental buscar entender como esse profissional é formado para o enfrentamento de tais demandas e desafios.

Neste sentido, a Revista Brasileira de Política e Administração da Educação – RBPAE – publicação da Associação Nacional de Política e Administração da Educação - ANPAE – é um importante locus para investigações. Com quatro décadas de publicações voltadas especialmente para reflexão sobre a gestão educacional, a revista sintetiza mudanças, permanências e desafios da área. Portanto, a partir da premissa de que o cargo de diretor educacional é fundamental para a promoção da qualidade da educação e na defesa e prática da gestão democrática, este artigo tem como objetivo mapear e contextualizar historicamente a formação voltada para a ocupação de tal cargo a partir de análise exploratória, de natureza qualitativa, dos artigos da RBPAE, permitindo avançar na sistematização do conhecimento que tem se produzido sobre o tema na área e construir um material o qual possa servir de referencial para futuras pesquisas.

A partir da identificação de títulos e palavras-chave relacionados com a “formação”, bem como a leitura dos resumos dos artigos, a pesquisa levantou um total de quarenta e cinco artigos, no período de 1983, ano de publicação do primeiro número da RBPAE, a 2023 que foram organizados em três eixos complementares: distribuição temporal, mapeamento de conceitos-chave e identificação de autores que mais publicaram sobre o tema. Os dados coletados permitiram delimitar a formação voltada para a direção escolar, demonstrando que a primeira década dos anos 2000 concentra 1/3 das pesquisas em formação de diretor/professor.

Outro dado importante é que houve mudanças no próprio conceito de “diretor”. Se na década de 1980, o termo dominante foi “administrador”, entre o final dos anos 1990 e início dos anos 2000, o termo gestor ganha relevo e hoje este divide as abordagens com o termo “diretor”. Pode-se afirmar que, “diretor” refere-se a um perfil



de cunho mais pedagógico e “gestor” diz respeito às formas gerenciais as quais os artigos trazem primordialmente um tom de crítica, fruto de um alinhamento com concepções progressistas de educação.

A ideia de mapeamento de pesquisas na área da gestão educacional é bastante explorada. Atores como Gracindo e Wittmann (2001), Pereira e Andrade (2005) Souza (2006) e Oliveira e Vasques-Menezes (2018) revelam, a partir de revisões de literatura, como se desenvolveu o tema gestão escolar nas pesquisas brasileiras. Mostram que a partir do final da década de 1990, os temas mais recorrentes são a identidade e perfil do administrador escolar e as exigências do exercício da função. Souza ainda realizou um extenso levantamento bibliográfico da produção acadêmica brasileira de 1981 a 2001 disponibilizada nos bancos de dados da Anped, CAPES e de um projeto de pesquisa da PUC-SP. Através da leitura dos resumos das teses e dissertações identificou 188 trabalhos, divididos em seis temas recorrentes: gestão democrática, direção escolar, conselho de escola, processos e instrumentos de gestão em geral, APM e outros e demonstrou que os dois primeiros temas - gestão democrática e direção escolar ocupam juntos quase 63% das pesquisas - 58 e 57, respectivamente.

Machado e Bravo, ao analisar o perfil dos diretores escolares e as práticas de gestão democrática destes a partir das informações das respostas dos questionários contextuais da Prova Brasil de 2007 e 2015, afirmaram que, no que concerne à formação dos profissionais ocupantes deste cargo, o número de diretores com formação superior aumentou mais de 90%. Segundo as pesquisadoras, as alterações desses números podem ser atribuídas a modificação, em 2013, do artigo 62 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9394/96) a qual determina que professores aprovados em concursos com formação em nível médio teriam um prazo de seis anos para concluir um curso de licenciatura, refletindo na formação exigida para a ocupação do cargo de diretor escolar. Tais dados revelam um impacto direto das políticas de formação dos profissionais da escola, impactando, inclusive, no número de artigos publicados na RBPAE como será demonstrado mais adiante.



METODOLOGIA

A pesquisa está balizada em mapeamento da produção do conhecimento publicado na RBPAE de 1983 a 2023, totalizando quarenta anos de publicações. Portanto, trata-se de um estudo qualitativo de análise documental com a finalidade de evidenciar a trajetória das pesquisas sobre a formação do diretor educacional.

Para o estudo, foram realizados os seguintes procedimentos:

- leitura dos sumários de todos os volumes da revista de 1983 a 2023;
- identificação e seleção dos artigos que traziam no título ou como palavra-chave “formação” (formação docente, formação de diretores, formação continuada e termos correlatos);
- leitura dos resumos dos artigos os quais foram identificados terem como tema a formação docente e de diretor (ou administrador ou gestor) educacional.

Cumpridas estas etapas, identificou-se um total de quarenta e cinco artigos os quais foram distribuídos em três blocos:

1. Distribuição temporal das publicações para identificar os períodos de maior e menor ocorrência do tema;
2. Mapeamento das mudanças conceituais para designar o diretor educacional;
3. Identificação dos autores que mais abordaram o tema.

RESULTADOS E DISCUSSÃO E REFERENCIAL TEÓRICO

O mapeamento dos 45 artigos sobre formação do diretor educacional presentes ao longo de quatro décadas de publicações da RBPAE permite evidenciar, em primeiro lugar, uma trajetória de mudanças conceituais e políticas as quais marcaram o campo. Também é possível identificar as transformações da concepção de diretor educacional. Na década de 1980, influenciado pelas teorias da administração clássica, o “administrador escolar” carrega consigo o viés técnico e burocrático. Na década seguinte, sob influência da Nova Gestão Pública, NGP, outro termo passou a ser



utilizado: o de “gestor”, associado com uma visão de inovação, eficiência e eficácia. Mais recentemente, o termo “diretor” aparece nas publicações e revela o conflito entre a necessidade de ser um líder pedagógico e político, um articulador da gestão democrática a qual se encontra em tensão com a tendência à mercantilização da educação pública.

Em segundo lugar, disponibilizar um material que pode servir de base para futuras pesquisas. Por fim, apontar dados para subsidiar caminhos para o desenvolvimento de políticas públicas da educação e para pensar a gestão escolar, especialmente o cargo de diretor.

Os trabalhos publicados na RBPAE revelam a necessidade de se refletir sobre os pilares políticos, pedagógicos e democráticos que devem compor a formação do profissional da educação. Os resultados permitem inferir que o tema “formação” é bastante recorrente e que esteve mais presente na primeira década dos anos 2000, concentrando 15 das 45 publicações, como mostra a Tabela 1.

Tabela 1: Artigos da RBPAE sobre Formação (de diretores e professores) por décadas

Década	Anos Cobertos	Número de Artigos
1980	1983, 1985, 1986	8
1990	1992, 1994, 1996, 1998, 1999	9
2000	2000, 2002, 2003, 2004, 2006, 2007, 2008, 2009	15
2010	2011, 2013, 2015, 2017	7
2020 (abrange apenas 3 anos)	2020, 2021, 2023	6
Total	1983-2023	45

Fonte: Elaborado pelas autoras

Vale dizer que o ano de 2007 concentra 4 desses artigos o que se justifica pela RBPAE ter lançado no referido ano, uma possível edição temática sobre “formação”. Tal fato pode ter sido reflexo da sanção, em 2006, da Resolução CNE/CP nº1 de 15 de maio, a qual institui diretrizes curriculares para o curso de Pedagogia, Licenciatura. De



maneira geral, ela redefine a concepção da formação de diretor, pois, unifica o curso de Pedagogia e extingue as chamadas habilitações. Até sua promulgação era comum os cursos de graduação em Pedagogia com habilitação em Administração/Gestão escolar, evidenciando a exigência de um perfil de “administrador”, o qual foi debatido na RBPAE em autores como Gadotti (1983), Niskier (1983), Cury (1986).

Outro ponto da Resolução é a abordagem da docência como a base da formação do pedagogo, sendo a “formação nas áreas nas quais sejam previstos conhecimentos pedagógicos”, inclusive a de diretor educacional, uma derivação de tal abordagem. É neste momento que pode-se afirmar que legalmente o termo “administrador” (de caráter mais técnico, advindo das teorias da administração de empresas) dá lugar a “gestão”, a qual, segundo a resolução, deve ser alinhada com os princípios da gestão democrática e com formação centrada na docência. O artigo 4º, parágrafo único afirma que “as atividades docentes também compreendem participação na organização e gestão de sistemas e instituições de ensino, englobando: I - planejamento, execução, coordenação, acompanhamento e avaliação de tarefas próprias do setor da Educação”. Além disso, a Resolução aponta para formas de especialização em nível de pós-graduação.

Na tabela 2, observa-se as alterações conceituais utilizadas para descrever o cargo. É importante apontar que, considerando a formação para diretor como uma derivação da formação de professores, foram encontrados 45 artigos dos quais 24 tratavam especificamente do “administrador”, “gestor” ou “diretor”.

Tabela 2: Ocorrências das terminologias Administrador, gestor e diretor

Ano	Autor(es)	Título (Foco principal)	Terminologia Chave
1983	Niskier, Arnaldo	A formação do administrador escolar	administrador escolar
1983	Gadotti, Moacir	A formação do administrador da educação	administrador da educação
1985	Vale, José Misael Ferreira do	O ensino da administração e a formação de administradores escolares	administradores escolares
1986	Castro, M. e Machado, M. A.	...atualização dos administradores de escola...	administradores de escola



1986	Cury, Carlos Roberto	O profissional de administração da educação...	administração da educação
1986	Chaves, Maria Luiza Barbosa	...formação de administradores escolares	administradores escolares
1986	Boaventura, Edivaldo M.	A administração educacional a nível de doutorado...	administração educacional
1992	Werle, Fábio Obino Corrêa	...perspectivas para o administrador da educação	administrador da educação
1996	Bordignon, Genuino	A formação do administrador da educação...	administrador da educação
1996	Gadotti, Moacir	A formação do administrador da educação...	administrador da educação
1998	Ferreira, Naura Syria Carapeto	Gestão da Educação e Formação...	Gestão da Educação
2002	Santos, Clóvis Roberto dos	O diretor de escola: análise crítica...	Diretor de escola; Formação de Gestores
2003	Ribeiro, D. S; Machado, L. M.	Para uma teoria da administração escolar no Brasil...	administração escolar; Administração da Educação
2006	Medeiros, A. M. S.; Fortuna, M. L.; Barbosa, J. G.	A gestão escolar e a formação do sujeito...	gestão escolar
2007	Castro, Magali de	A formação de professores e gestores...	gestores; administração escolar; gestão democrática
2008	Souza, Ângelo Ricardo de	...ensino da gestão educacional no Brasil	gestão educacional; gestão escolar; ensino em gestão
2009	Gomes, A. M.; Santos, A. L. F.; Melo, D. B. L.	Escola de gestores: política de formação em gestão escolar	Escola de Gestores; gestão escolar; formação de gestores
2013	Amaral, D. P.; Freire, D.	Formação de dirigentes municipais de educação...	dirigentes municipais; gestão municipal
2015	Leite, Yoshie Ussami Ferrari; Lima, Vanda Moreira Machado	Formação continuada de diretores escolares...	diretores escolares
2017	Mello, Lúcia de	A função de diretor de escola	Diretor de escola; política de



		pública...	formação
2020	Oliveira, A. C. P.; Carvalho, C. P.; Brito, M. M. A.	Gestão escolar: um olhar sobre a formação inicial dos diretores...	Gestão Escolar; Diretores
2021	Pinto, L. F. F.; Silva, R. H. R.	...curso de formação "melhor gestão, melhor ensino"...	diretor escolar; gestão escolar
2023	Alcântara, M. A. M.; Belo, M. S. F.	Educação popular e extensão universitária na formação de gestores escolares	gestores escolares; Gestão Democrática
2023	Flach, S. F.; Lima, M. F.	... (de)formação de gestores escolares por agentes privados	Formação de gestores escolares

Fonte: Elaborado pelas autoras

Os dados da tabela 2 podem ser sintetizados na Tabela 3:

Tabela 3: Frequência dos termos administrador, gestor, diretor por décadas

Década	Termo: Administrador/Administração	Termo: Gestor/Gestão	Termo: Diretor/Dirigente
1980	5	0	0
1990	2	1	0
2000	2	5	1
2010	0	1	3
2020	0	4	2

Fonte: Elaborado pelas autoras

A análise das tabelas 2 e 3, permitem inferir que na década de 1980 (no caso, a partir de 1983, ano do primeiro número da RBPAE), predomina o termo “administrador”, refletindo sobre uma concepção de formação pautada na administração de empresas. Nos anos 2000, período de maior concentração de artigos os quais abordam a formação do diretor de escola, “gestão e gestor” dominam o cenário, ecoando a influência de modelos gerencialistas da Nova Gestão Pública (NGP) que pode ser definida como um movimento global de reflexos na educação brasileira. A NGP no campo da educação foca em resultados, eficiência, eficácia da gestão em oposição ao “administrador” identificado como um burocrata, como um modelo a ser



superado. Neste sentido, os artigos da RBPAE revelam a crítica do modelo gerencialista o qual atrela o papel da escola e de seus profissionais a indicadores, avaliações de larga escala, a penetração do setor privado na educação pública.

As tabelas também permitem concluir que após 2010, os termos “gestor” e “diretor” coexistem, evidenciando o conflito entre a mercantilização e o preceito constitucional da gestão democrática da educação. Desta forma, a RBPAE é um importante documento de registro da tensão conceitual e consequentemente de política sobre a formação para direção escolar.

Por fim, realizou-se o mapeamento dos autores com dois ou mais artigos publicados sobre o tema formação de diretores/professores (Tabela 4) cujo destaque é Magali de Castro. É importante observar que não foram encontradas duas ou mais publicações do mesmo autor(a) nos últimos 15 anos. No entanto, isso não significa um desinteresse pelo tema, mas uma diversificação das abordagens.

Tabela 4: Autores com 2 ou mais artigos sobre formação de diretores

Autor(a)	N.º de Artigos	Anos
Castro, Magali de	5	1986 (coautora), 1986 (coautora), 2003, 2007, 2009
Machado, Lourdes Marcelino	3	2000, 2003 (coautora), 2007 (coautora)
Gadotti, Moacir	2	1983, 1996
Machado, Maria Auxiliadora Campos Araújo	2	1986 (coautora), 1986 (coautora)
Fortuna, Maria Lúcia de Abrantes	2	1986 (coautora), 2006 (coautora)
Brzezinski, Iria	2	1996, 2007

Fonte: Elaborado pelas autoras

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do itinerário da formação de diretor educacional nos 40 anos da Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBPAE) revela um panorama de mudanças, permanências e desafios do cargo. Foi possível mapear 45



artigos dos quais 24 tratavam diretamente da formação de diretores. Tais trabalhos, permitiram evidenciar as concepções de “administrador escolar”, de perfil predominantemente técnico e burocrático, de “gestor”, com alinhamento gerencial e do “diretor”, de caráter mais pedagógico e político.

Foi possível identificar, também, a tensão de modelos alinhados com a Nova Gestão Pública e a concepção de gestão como ato político e pedagógico fundamentada em princípios democráticos. Além disso, artigos mais recentes revelam uma ameaça ao preceito constitucional da gestão democrática com a crescente mercantilização da educação e consequentemente privatização da formação dos profissionais das instituições de ensino.

A investigação do percurso da formação para a direção de escola na RBPAE vai além de uma abordagem histórica. Aponta para a necessidade de se ter profissionais formados para lidar com as tensões de diversos modelos atuantes nas instituições públicas de educação, tendo sempre em vista a dimensão pedagógica e a atuação política. Neste sentido, o presente trabalho pode ser utilizado como base para outras pesquisas e, principalmente, para pensar políticas públicas voltadas à formação para atuação na gestão escolar, reconhecendo a complexidade e superando visões meramente técnicas e gerencialistas.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos especialmente a nossa orientadora, Cristiane Machado, que sempre acreditou em nosso trabalho. À Secretaria de Educação de Campinas que apoia seus profissionais a seguirem estudando. À Unicamp, “nossa casa”.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Conselho Nacional da Educação. Resolução nº 1, de 15 de maio de 2006. **Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, Licenciatura**. Diário Oficial da União, Brasília, 16 de maio de 2006. Seção 1, p. 11. Disponível em: < https://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf >. Acesso em: 03 jul 2025.



BRASIL. Constituição Da República Federativa Do Brasil De 1988. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm> . Acesso em: 03 jul. 2025.

CURY, C. R. O profissional de administração da educação: seleção, formação e atuação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 4, n. 1, 1986. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/issue/view/3192/423>> . Acesso em: 03 jul. 2025.

FLACH, S. F.; LIMA, M. F. (Indi)gestão democrática e (de)formação de gestores escolares por agentes privados. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 39, n. 1, 2023. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/124331/88846>> . Acesso em: 02 abr. 2025.

GADOTTI, M. A formação do administrador da educação: análise e propostas. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 1, n. 2, 1983. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/issue/view/3195/418>> . Acesso em: 03 jul. 2025.

GRACINDO, Regina V.; WITTMANN, Lauro Carlos. (Org.). O estado da arte em política e administração da educação no Brasil: 1991-1997. Campinas: Autores Associados, 2001.

MACHADO, C.; BRAVO, M. H. . CONTORNOS DA GESTÃO ESCOLAR NO BRASIL. **Revista Exitus**, v. 11, n. 1, 2021. Disponível em: <<https://portaldeperiodicos.ufopa.edu.br/index.php/revistaexitus/article/view/1657>> . Acesso em: 01 mai. 2025.

NISKIER, A. A formação do administrador escolar. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 1, n. 1, 1983. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/issue/view/3187/417>> . Acesso em: 03 jul. 2025.

OLIVEIRA, I. C.; VASQUES-MENEZES, I. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. **Cadernos de Pesquisa**, v. 48, n. 169, p. 876–900, set. 2018. Disponível em: <[PEREIRA, Gilson R. de M.; ANDRADE, Maria da Conceição L. de. A construção da administração da educação na RBAE \(1983-1996\). **Educação & Sociedade**, Campinas,](https://www.scielo.br/j/cp/a/h8K6zLFps4LjXwjknBGPYD/?format=html&lang=pt#:~:text=A%20refer%C3%Aancia%20te%C3%B3rica%20%C3%A9%20baseada,%20e%20Vasconcelos%20(2009).> . Acesso em: 01 mai. 2025.</p></div><div data-bbox=)



v. 26, n. 93, p. 1393-1411, set./dez. 2005. Disponível em:
<<https://www.scielo.br/j/es/a/x74YhBd9KTrq3VMQfpx76CK/?format=html&lang=pt>>
Acesso em: 01 mai. 2025.

SANTOS, C. R.. O diretor de escola: análise crítica e reflexões sobre sua formação e atuação. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 18, n. 1, 2012. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/25476>> . Acesso em: 03 jul. 2025.

SOUZA, Ângelo Ricardo. Os caminhos da produção científica sobre gestão escolar no Brasil. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 22, n. 1, 2011. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/18720>> . Acesso em: 03 jul 2025.

_____. Perfil da Gestão Escolar no Brasil. . Disponível em:
<<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/10567/1/ANGELO%20RICARDO%20DE%20SOUZA.pdf>> . Acesso em: 22 set. 2025.

