

# Perfil e Formação de Gestores Escolares no Brasil

*A profile of brazilian school managers*

**Sofia Lerche Vieira**

Doutora em Filosofia e História da Educação pela PUC/SP. Pesquisadora do CNPq. Professora Titular da UFC e da UECE (aposentada). Docente do programa Professor Visitante Nacional Senior-CAPES junto à UNILAB. sofialerche@gmail.com

**Eloísa Maia Vidal**

Doutora em Educação pela Universidade Federal do Ceará (2000). Professora adjunta da Universidade Estadual do Ceará e Coordenadora Adjunta da Universidade Aberta do Brasil, na mesma Instituição. eloisamvidal@yahoo.com.br

**Resumo:** Este trabalho discute e aprofunda questões relativas ao perfil e formação dos gestores escolares no Brasil, tomando por base informações disponíveis sobre esses profissionais da educação no *Questionário do Diretor da Prova Brasil 2011*, disponibilizadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). As informações referem-se a uma amostra de 56.222 respondentes, perfazendo um total de 36,1% de representantes desses profissionais. Tais indicadores são discutidos à luz dos dispositivos legais acerca da matéria e de outras considerações que contribuem para situar a questão dos diretores no âmbito das políticas de formação. Os dados analisados são cotejados com pesquisa realizada pelo *Segundo Estudo Regional Comparativo y Explicativo* (SERCE) desenvolvido pelo Laboratório Latinoamericano de Avaliação da Qualidade da Educação (LLECE) entre 2006 e 2009. Os dados evidenciam ser alto o percentual de educadores com formação de nível superior, em particular na área de Pedagogia. Também é bastante expressivo o quantitativo de gestores escolares com especialização e modalidades diversas de formação continuada. O perfil delineado aponta para a relevância de aprofundar estudos sobre o tema, especificamente em pesquisas de natureza quanti-qualitativa, com vistas a fornecer subsídios para o delineamento de políticas públicas mais articuladas com as demandas desses profissionais.

**Palavras-chave:** Diretores de Escola. Formação de Educadores. Gestão Educacional. Política Educacional.

**Abstract:** This paper discusses in depth issues about the profile and the training of Brazilian school principals, based on available information on these education professionals found in the *Questionário do Diretor da Prova Brasil 2011*, a questionnaire answered by principals of public schools in 2011, released by *the Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP)*, a national institute of studies and research that collects information about the school systems. The information refers to a sample of 56,222 respondents, totaling 36.1% of these professionals. Such indicators are discussed in the light of the legal provisions on the subject and other considerations that contribute to a deeper view about the professionals under training policies. The data analyzed are compared to those of a research conducted by the *Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo* (SERCE) developed by the Latin American Laboratory for Assessment of the Quality of Education (

LLECE ) between 2006 and 2009. The data reveals to be high the percentage of headmasters with undergraduate level degree specially in the area of pedagogy. It is also quite impressive the amount of school principals with graduate level and other forms of continuous education. The outlined profile points to the importance of further studies on the topic, specifically research of quantitative and qualitative nature, in order to provide input for the design of public policies able to face not only the demands of these professionals, but also the challenges concerning their central role on present education.

**Key words:** Educational Management. Educational Policy. Educators Training. Headmasters. School Principals.

## Introdução

No mundo inteiro, o(a)s diretores(a)s de escola representam importante segmento dos profissionais de educação. As políticas educacionais de sistemas descentralizados e, em particular aquelas de *accountability* (PONT et al., 2008), têm evidenciado especial interesse em temas associados à liderança pedagógica de gestores escolares. Estudos realizados em contextos distintos e países diversos mostram que a direção é fator que representa uma diferença favorável na pedagogia escolar e facilita o cumprimento, por parte das escolas, das metas estabelecidas.

Já no início da década passada, ao apontar os *Dez fatores para uma educação de qualidade para todos no século XXI*, Cecília Braslavsky (2005) indicava “a capacidade de condução de diretores e inpetores” como um elemento central das políticas educacionais. Barber e Mourshed (2007, *apud* Weinstein; Gonzalo, 2012) afirmam que a liderança do diretor é o segundo fator intra-escolar mais relevante para a qualidade de uma escola e seu impacto aumenta justamente onde o contexto social é mais desfavorecido.

A literatura internacional, especialmente estudos realizados por Leithwood et al. (2006) e Robinson et al. (2009) apontam que bons diretores permitem melhorar os resultados de desempenho dos alunos por meio de sua influência junto aos professores, seja motivando-os e comprometendo-os seja criando melhores condições de trabalho e desempenho pedagógico (Leithwood et al., 2009). Outro argumento em favor da qualificação dos diretores é de natureza econômica e diz respeito a atuar sobre um segmento pequeno de pessoas e conseguir impactar um número bastante superior de docentes, que por sua vez têm uma atuação decisiva sobre os beneficiários finais do sistema educativo, os alunos. (WEINSTEIN; GONZALO, 2012, p. 57)

No entanto, no Brasil, poucos são os estudos sobre essa importante categoria de profissionais da educação. É possível que tal lacuna esteja associada à relativa indefinição sobre a matéria, no país, nas últimas décadas. É verdade que no passado seu perfil, funções e atribuições eram relativamente claros e sua formação era prevista em lei no âmbito da categoria dos chamados “especialistas da educação”. As mudanças e questionamentos associados à evolução do campo da administração escolar e a transição para o que se convencionou denominar “gestão escolar” parecem ter colocado em xeque tudo que diz respeito a esta figura, desde as exigências de qualificação para o exercício da função às modalidades de acesso ao cargo, sem esquecer seu papel e atribuições no âmbito escolar.

Este trabalho apresenta uma aproximação sobre o assunto, procurando problematizar alguns aspectos relativos ao perfil e à identidade do(a)s diretores(a)s de escola no Brasil. Para tanto, analisa informações disponíveis sobre os diretores de escola na base de dados do Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), mais especificamente o *Questionário do Diretor da Prova Brasil 2011*<sup>1</sup>, respondido por um total de 56.222 representantes desse conjunto de profissionais. Tais indicadores são discutidos à luz dos dispositivos legais acerca da matéria e de outras considerações que contribuem para situar a questão dos diretores nas políticas de formação. Os dados analisados são contejados com pesquisa realizada pelo *Segundo Estudo Regional Comparativo y Explicativo* (SERCE) desenvolvido pelo Laboratório Latinoamericano de Avaliação da Qualidade da Educação (LLECE, 2008) entre 2006 e 2009.

## Dispositivos legais

As orientações sobre a formação de diretores/gestores estão previstas em lei. A primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 4.024/61 – LDB) definia que os administradores escolares destinados ao ensino primário seriam formados no ensino normal (Art. 52) e que os institutos de educação ministrariam cursos de especialização, de administradores escolares e de aperfeiçoamento, abertos aos graduados em escolas normais de grau colegial (Art. 55). Como se vê, a legislação deixava clara uma preocupação com a formação

dos administradores escolares, embora ainda não houvesse previsão de que a mesma fosse de nível superior.

Os dispositivos da LDB de 1961 sobre a matéria foram revistos pela Lei nº 5540/68, que definiu a formação em nível superior de “especialistas destinadas ao trabalho de planejamento, supervisão, administração, inspeção e orientação no âmbito de escolas e sistemas escolares” (Art. 30). Esta orientação foi referendada pela Lei nº 5.692/71, que previa “a formação de administradores, planejadores, orientadores, inspetores, supervisores e demais especialistas de educação [...] em curso superior de graduação, com duração plena ou curta, ou de pós-graduação” (Art. 33) e que a “admissão de professores e especialistas no ensino oficial de 1º e 2º graus [seria feita] por concurso público de provas e títulos” (Art. 34). É dos anos setenta do século XX, portanto, a exigência de nível superior para diretores(a)s de escola. A LDB de 1996 (Lei nº 9.394/96) praticamente manteve as orientações vigentes desde 1971, ao dispor que “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.” (Art. 64)

As Diretrizes Curriculares do Curso de Pedagogia, estabelecidas na Resolução CNE/CP nº 1/2006, definiram um entendimento de que os profissionais formados em tais cursos estariam aptos ao exercício de funções de gestão. Ou seja, ainda que na prática poucos cursos de Pedagogia mantenham as habilitações, seus egressos podem exercer cargos na gestão, sejam estes de direção ou coordenação. Por outro lado, em grande parte dos estados e municípios, a experiência na docência é um requisito para o exercício desses cargos.

Decorridos dezoito anos de vigência da LDB, não há ainda plena sintonia entre suas orientações e a realidade dos sistemas de ensino. Como a análise dos dados permitirá perceber, na prática nem todos o(a)s diretores(a)s são formados em Pedagogia, tendo concluído outros cursos de graduação. A formação em nível de pós-graduação também é diversificada, assim como variadas são as formas de acesso ao cargo. Antes de proceder à análise dos dados sobre o(a)s diretores(a)s de escola no Brasil, é oportuno registrar duas iniciativas de formação continuada concebidas com o intuito de contribuir para preencher lacunas formativas desses profissionais.

## Iniciativas de formação

Ao longo do período de implantação da LDB, as diversas instâncias de governo – federal, estaduais e municipais – têm procurado atender o que preconiza a base legal e também responder às necessidades de formação desses profissionais, que frequentemente demandam iniciativas que os instrumentalizem para o exercício da complexa tarefa de gerir estabelecimentos de ensino. Várias ações de formação continuada têm sido desenvolvidas desde então, seja de âmbito nacional<sup>2</sup>, seja por iniciativa dos estados e municípios. Devido à natureza deste ensaio, aqui serão referidas duas dessas ações de abrangência nacional.

Um exemplo de curso de formação continuada que se destacou na primeira década dos anos 2000 foi o Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (Progestão), iniciativa realizada por um conjunto de secretarias de educação vinculadas ao Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed), voltado para a formação de gestores de escolas públicas estaduais e municipais em um expressivo número de estados da federação. Em sua versão original contou com apoio e cooperação da Fundação Ford, da Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) e da Fundação Roberto Marinho. Segundo consta do *site* do CONSED,

O público-alvo do Progestão é constituído da equipe de gestão escolar, envolvendo diretores escolares, vice-diretores, supervisores escolares, coordenadores de área, professores líderes, candidatos à função de dirigentes e outras lideranças, conforme critérios definidos em cada unidade da federação (Disponível em: <<http://www.consed.org.br/index.php/progestao>> Acesso em: 21 abr. 2014)

O curso do Progestão é organizado em 10 (dez) módulos estruturados em unidades didáticas, contendo cadernos de estudo e cadernos de atividades. Trata-se de uma iniciativa desenvolvida na modalidade Educação a Distância, na qual os cursistas desenvolvem estudos individuais com atividades virtuais (75%), estudos em equipe e encontros presenciais (25%)<sup>3</sup>.

Outra iniciativa de formação continuada desenvolvida na última década é o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica Pública, mais conhecido como Escola de Gestores. Concebido como experiência piloto em 2005, foi ampliado para todos os estados da federação em 2006, em trabalho desenvolvido em parceria por uma rede de trinta e uma universidades públicas. Segundo informações do Ministério da Educação, tal iniciativa

surgiu da necessidade de se construir processos de gestão escolar compatíveis com a proposta e a concepção da qualidade social da educação, baseada nos princípios da moderna administração pública e de modelos avançados de gerenciamento de instituições públicas de ensino, buscando assim, qualificar os gestores das escolas da educação básica pública, a partir do oferecimento de cursos de formação a distancia (Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/index.php?option=comcontent&view=article&id=12337:escola-de-gestores-da-educacao-basica-apresentacao&catid=30:escola-de-gestores-da-educacao-basica&Itemid=693>> Acesso em: 21 abr. 2014)

A Escola de Gestores desenvolve as seguintes modalidades de cursos: Especialização em Gestão Escolar, Especialização em Coordenação Pedagógica e Aperfeiçoamento em Gestão Escolar<sup>4</sup>. Embora não tenha sido possível localizar uma avaliação nacional do Programa, seja a de iniciativa do Ministério da Educação seja a de instituições ou grupos de pesquisa, foram identificados estudos desenvolvidos sobre a experiência nos estados da Paraíba (GOUVEIA, 2012), Paraná (SOUZA, 2011; TEIXEIRA, 2011), Pernambuco (GOMES, SANTOS, MELO, 2009) e Rio de Janeiro (BRASIL, 2010).

Como não há informações sobre o quantitativo de gestor(a)s que passaram por esses dois programas, é impossível avaliar seu impacto sobre o trabalho por ele(a)s desenvolvido nas escolas. Na análise dos dados será possível examinar alguns números sobre os processos de formação continuada, porém, sem associá-los a iniciativas específicas. Isto posto, é oportuno passar a uma caracterização do(a)s gestor(a)s a partir da amostra de escolas públicas estudada.

## Elementos de um perfil

No país, segundo dados do Censo Escolar 2011 (INEP, 2013), existem 193.047 estabelecimentos de ensino que ofertam educação básica, sendo 155.713 (80,7%) públicos (estaduais e municipais). As escolas públicas estão distribuídas em 26 estados, 5.565 municípios e Distrito Federal (IBGE, 2013). Não existe base de dados disponível sobre a existência de gestores (diretores) escolares para o universo de escolas; conforme referido no início do texto, a base de dados mais atual e com informações mais relevantes encontra-se no Questionário do Diretor aplicado no Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) Prova Brasil 2011, constando de 56.222 (36,1%) respondentes, exclusivamente de escolas públicas, e disponibilizada pelo Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) para pesquisadores interessados no tema.

Das escolas pesquisadas, 61,8% pertencem às redes municipais e 38,2% são estabelecimentos de ensino estaduais, sendo que a grande maioria encontra-se nas localidades urbanas (82,5%) e as demais nas localidades rurais (17,5%). Ou seja, o perfil que se procurou traçar a partir de algumas questões presentes no Questionário, aponta tendências sobre diretores escolares que atuam nas localidades urbanas e em unidades prioritariamente municipais.

O Gráfico 1 apresenta dados relativo ao gênero dos diretores. A análise dos dados revela que esta é uma categoria eminentemente feminina. Como em outras áreas de atuação dos profissionais da educação, também na direção escolar há mais mulheres do que homens, situação comum em toda a América Latina, onde, com pequenas diferenças entre os países, “de cada tres diretores de escolas primárias, dois são mulheres” (MURILLO, 2012, p. 21).



**Gráfico 1: Diretores, Prova Brasil 2011 – Sexo**

No caso brasileiro, da amostra analisada temos que 79,4% dos cargos de direção de escola são ocupados por pessoas do sexo feminino e apenas 18,4% por homens, isto é, mais de 3/4 dos diretores escolares são mulheres. O percentual de respostas nulas ou brancas ao instrumento é de apenas 2%, portanto, pouco significativo.

A que se pode atribuir a natureza eminentemente feminina dessa função? Duas possibilidades poderiam explicar tal fenômeno: a primeira, de forte conotação cultural, estaria associada ao fato de esta profissão ter se construído fortemente imbricada com a docência para crianças, que de uma maneira geral, no Brasil, tem sido uma atividade desenvolvida por mulheres (DERMATINI, 1993; LOURO, 1997; NARVAES; OLIVEIRA, 1999, WERLE, 2005; DRABACH; FREITAS, 2012). A segunda poderia estar mais relacionada às atribuições da profissão, o que distanciaria o sexo masculino dela.

De todo modo, é possível afirmar que quanto maior o nível de oferta de escolaridade, maior presença masculina em cargos de direção. É o que revela pesquisa realizada pela Fundação Victor Civita (FVC), conduzida pelo Instituto Paulo Montenegro, a partir de uma amostra de 400 gestores escolares em 14 capitais brasileiras (FVC, 2009). O Gráfico 2 mostra as faixas etárias em que se situam as pessoas que ocupam o cargo de direção escolar. Pelo que dizem os números, esta é uma atribuição exercida por profissionais que se encontram entre o meio e o final de sua carreira. Considerando os dados, a faixa de 40 a 49 anos é aquela com maior contingente de diretores e onde estão 38,1% deles(as). O segundo maior intervalo corresponde à faixa de 30 a 39 e abriga 22,9% do(a)s gestor(a)s. Juntas, as duas faixas correspondem a 61% dessa população.

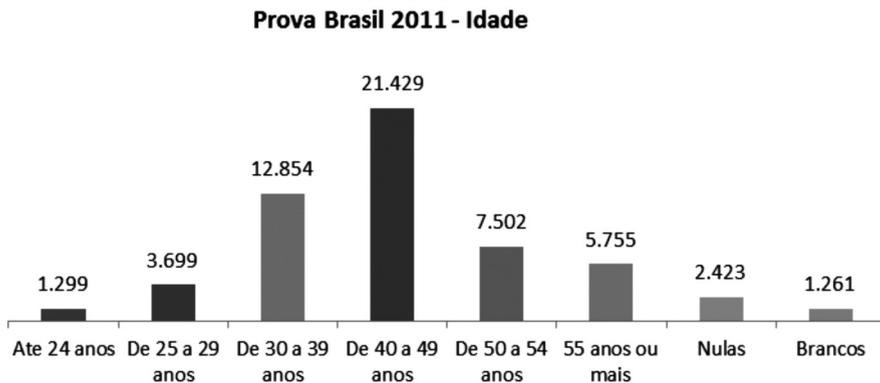


Gráfico 2: Diretores, Prova Brasil 2011 - Idade

As duas faixas com maior incidência depois dessas é a de diretores(a)s mais velho(a)s, com 13,3% na faixa de 50 a 54 anos e 10,2% na faixa de 55 anos ou mais, o que corresponde a 23,5%. Como se vê, são pouco(a)s o(a)s profissionais abaixo de 30 anos nessa condição, que são justamente aquele(a)s com cerca de 10 anos de atividades. Os dados a respeito da faixa etária do(a)s diretores(a)s escolares da amostra de escolas examinada está em sintonia com o estudo anteriormente mencionado realizado pela FVC em 2009, assim como os resultados apresentados pelo estudo do SERCE (LLECE, 2008), que informa que a média de idade dos diretores da América Latina é de 44,8 anos e do Brasil é 42,2 anos.

## Formação Inicial e Continuada

Do ponto de vista da formação inicial, a maioria desses profissionais possui o superior completo em Pedagogia (39,4%) e outra licenciatura (35,1%), como mostra o Gráfico 3. Enquanto o primeiro atende ao que prevê a LDB, que orienta sobre a formação em nível superior por meio de cursos de graduação em Pedagogia ou em nível de pós-graduação, ainda existem gestores escolares que não atendem o perfil expresso. Esses, via de regra, são professores que possuem licenciatura específica e que migraram para a gestão escolar.

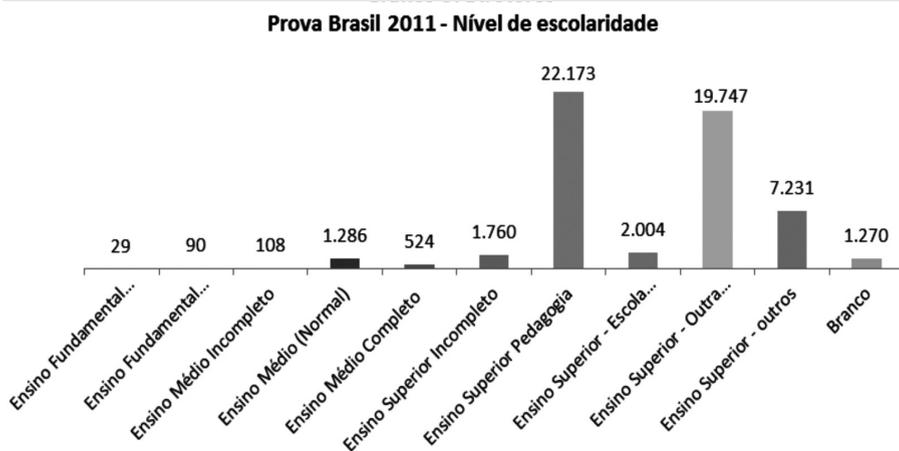
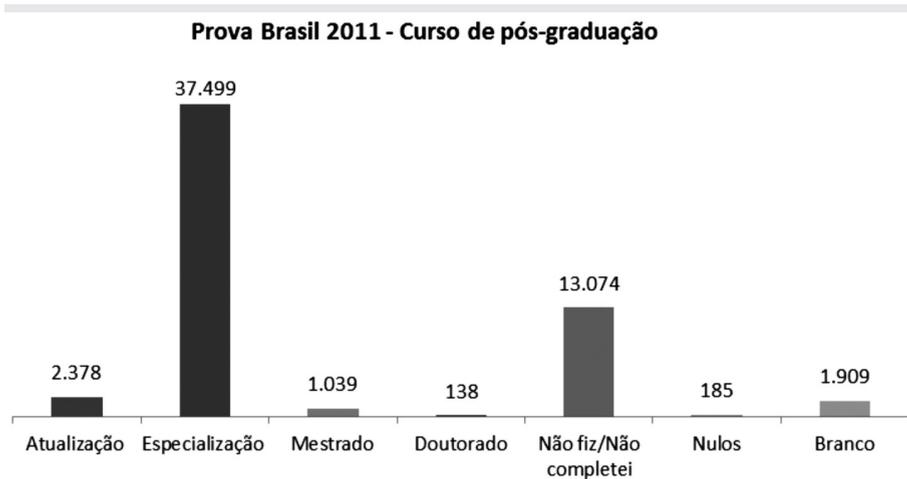


Gráfico 3: Diretores, Prova Brasil 2011 - Nível de escolaridade

Os dados de formação inicial da amostra analisada são confirmados pelo estudo do SERCE (LLECE, 2008), que informa ser 43,1% a média dos diretores com nível universitário nos países latino-americanos, embora os dados de cada país estejam associados à base legal que orienta a atuação desses profissionais (MURILLO, 2012). O Brasil situa-se acima da média, no entanto, do ponto de vista normativo, apenas os 39,4% licenciados em Pedagogia atenderiam a exigência legal, a não ser que procurassem realizar cursos de pós-graduação na área de gestão escolar, que é o que veremos a seguir.

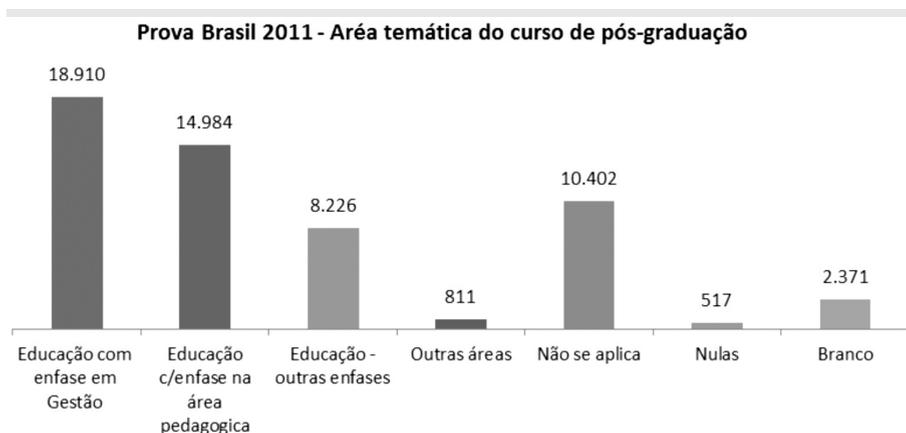
Quando se trata de formação de pós-graduação, os dados apresentados no Gráfico 4 mostram que 66,7% afirma possuir curso de especialização, 1,8% tem mestrado e 0,2%, doutorado. Chama a atenção que 23,3% ainda não fizeram cursos de pós-graduação, valor significativamente superior à média dos diretores de escolas primárias (20,1%) dos países latino-americanos que cumpriram esse nível de formação. Essa situação favorável ao Brasil está associada não só a exigências legais, mas a compensações financeiras decorrentes do nível e titulação alcançada. O caso emblemático é o expressivo percentual de diretores com nível de pós-graduação *lato sensu* (especialização), uma vez que os planos de cargos e carreiras preveem acréscimos salariais mais representativos para esse nível do que, por exemplo, para mestrado e doutorado, proporcionalmente.



**Gráfico 4: Diretores, Prova Brasil 2011 - Curso de pós-graduação**

A existência de baixos percentuais de diretores com mestrado e doutorado pode estar relacionada a algumas hipóteses, entre elas a dificuldade de acesso a universidades que ofertam esses serviços ou a própria dificuldade da maioria dos profissionais da educação para conciliar estudo e trabalho, considerando que a maioria dos cursos ofertados é de natureza acadêmica e demandam formação em pesquisa nem sempre compatível com o perfil do(a)s diretores(a)s. Outra explicação pode ser atribuída ao fato de que nem sempre os Planos de Cargo e Carreira de estados e municípios priorizam este tipo de titulação, tornando a procura pouco atrativa para profissionais da educação básica.

O Gráfico 5 apresenta dados relativos às áreas temáticas dos cursos de pós-graduação realizados pelos diretores e mostra que 33,6% informaram que foi em educação com ênfase em gestão; 26,7% afirmaram ter sido em educação com ênfase na área pedagógica.

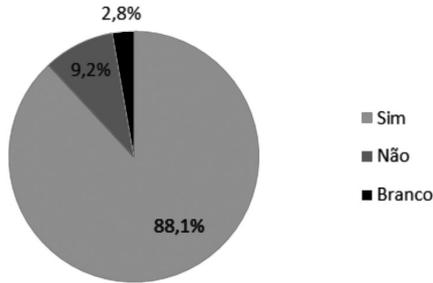


**Gráfico 5: Diretores, Prova Brasil 2011 - Área temática do curso de pós-graduação**

Embora não existam informações sobre o significado de atividades de formação continuada, seja do ponto de vista da natureza das mesmas ou de sua duração, não deixa de surpreender o alto percentual de diretores que participam dessas iniciativas (88,1%), como mostra o Gráfico 6.

Do mesmo modo, o estudo realizado pelo SERCE (LLECE, 2008) revela que “dois de cada três diretores de escolas primárias na América Latina, recebem cursos de formação continuada” (MURILLO, 2012, p. 26). Neste estudo, dados

**Participação em atividade de formação continuada nos últimos 2 anos**



**Gráfico 6: Diretores, Prova Brasil 2011 - Participação em atividade de formação continuada nos últimos 2 anos**

do Brasil informam que 51,7% dos diretores não tinham participado deste tipo de curso à época da pesquisa, situação bastante diferente da registrada em 2011, referente aos dois anos anteriores (2010 e 2009). A mudança de cenário pode estar associada às iniciativas de formação continuada dirigidas para os diretores desenvolvidas pelos governos (federal, estaduais e municipais), com vistas a melhoria dos resultados diagnosticados pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb), criado em 2007.

## Salário

Embora a análise esteja prejudicada pelo alto percentual de respostas nulas e/ou brancas, que corresponde a 35,7%, dos respondentes, 16,7% afirmaram ter seu salário situado entre 5 e 7 salários mínimos<sup>5</sup>, seguido por 11,5% que ficam na faixa de 7 a 10. Há que se destacar também que 11,8% dos diretores afirmaram receber até 3 salários mínimos, como mostra o Gráfico 7.

## Trabalho

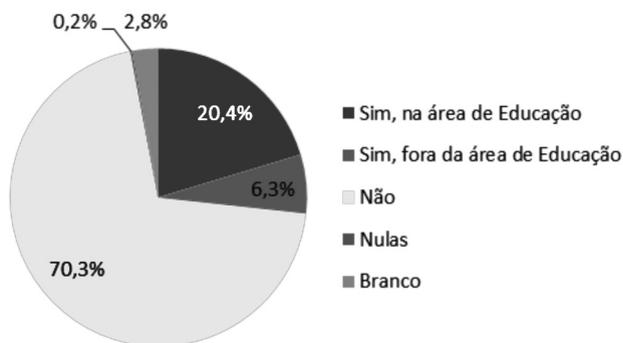
A maioria (70,3%) tem dedicação exclusiva no trabalho como diretor, enquanto 20,4% afirmaram exercer outras atividades na área de educação e 6,3% desenvolvem atividades laborais fora da área de educação, conforme dados



**Gráfico 7: Diretores, Prova Brasil 2011 - Salário aproximado**

apresentados no Gráfico 8. Esses dados são muito similares ao obtidos no estudo do SERCE (LLECE, 2008), já que a média dos países latino-americanos é de 26,2% de diretores que possuem outra atividade laboral além da escola.

**Prova Brasil 2011 - Exercício da direção e outra atividades**

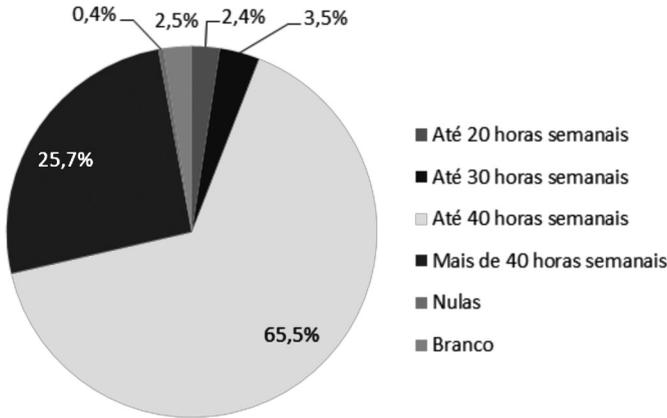


**Gráfico 8: Diretores, Prova Brasil 2011 - Exercício da direção e outras atividades**

As informações sobre a carga horária de trabalho na escola são apresentadas no Gráfico 9 e mostram que a grande maioria dos diretores atua em regime de dedicação exclusiva, com 65,5% afirmando que trabalha até 40 horas semanais e 25,7%, mais de 40 horas por semana na escola.

No caso do estudo do SERCE (LLECE, 2008), 34,7% dos diretores afirmam dedicar entre 30-40 horas à escola, seguido por 23,8% que dedicam entre 21-30

**Carga horária de trabalho na escola**



**Gráfico 9: Diretores, Prova Brasil 2011 - Carga horária de trabalho na escola**

horas e 21,5% que trabalham de 41-50 horas na escola. Os dados brasileiros do estudo do SERCE mostram que 54,2% trabalham entre 31-40 horas e 13,9% informaram trabalhar entre 41-50 horas, valor bastante inferior ao observado na pesquisa da Prova Brasil 2011. Mais uma vez, o crescimento da carga horaria de trabalho na escola pode estar associado à cobrança que vem sendo feita para a melhoria dos resultados do Ideb a partir de 2007.

## Tempo de exercício da função x tempo de trabalho em educação

Os Gráficos 10 e 11 apresentam dados acerca do tempo de exercício da função de direção e o tempo de trabalho em educação. Enquanto o primeiro mostra que o tempo de exercício na função de direção se concentra no período de 2 a menos de 5 anos, com 29,3%, com razoável equilíbrio entre as demais faixas de tempo, o segundo mostra que 49,8% dos diretores já trabalham em educação há 20 anos ou mais, seguido de 19,5% que trabalham de 15 a menos anos e 17,4% de 10 a menos de 15 anos. Isto é, enquanto 86,5% dos diretores tem mais de 10 anos de trabalho em educação, 52,1% possuem menos de 5 anos de direção, evidenciando o exercício de outras atividades profissionais na



Gráfico 10: Diretores, Prova Brasil 2011 - Tempo de exercício da função

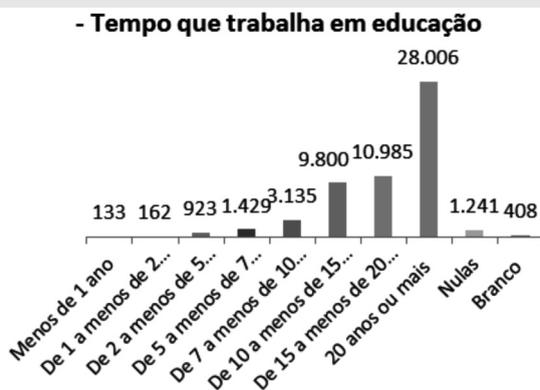


Gráfico 11: Diretores, Prova Brasil 2011 - Tempo que trabalha em educação

área educacional em momentos anteriores, muito provavelmente, a docência. O fato de existir 12,4% dos diretores com menos de 1 ano na função, revela que existe um contingente de profissionais iniciando a carreira e necessitando de formação.

Chama atenção ainda o processo de ocupação do cargo de direção apresentados no Gráfico 12. Os processos de seleção, eleição e seleção combinada com eleição totalizam 42,8% da amostra, distribuindo-se entre 9,7%, 19,9% e 13,2%, respectivamente. No sentido contrário, 45,9% dos diretores chegam ao cargo por algum tipo de indicação, sendo 11,4% por indicação de técnicos, 21,7% por indicação de políticos e 12,8% por outros tipos de indicação.

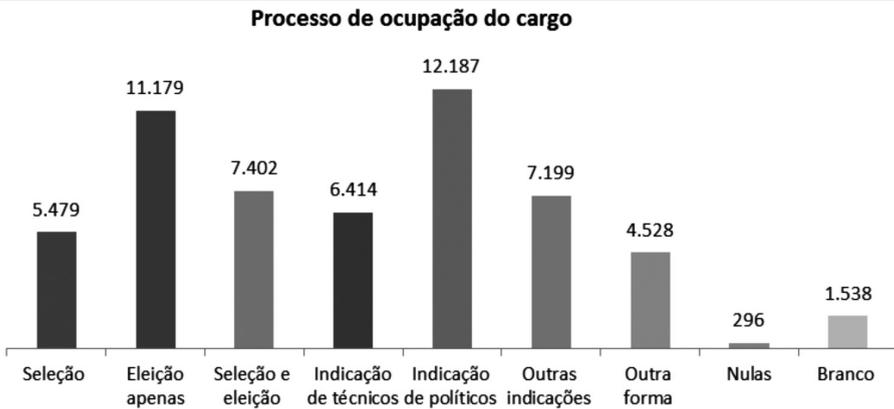


Gráfico 12: Diretores, Prova Brasil 2011 - Processo de ocupação do cargo

## Considerações a aprofundar

Os dados apresentados apresentam algumas indicações interessantes para refletir sobre o perfil e a formação de gestores escolares no Brasil. Como síntese, pode-se afirmar que:

- A maioria é do sexo feminino (79,5%) e com idade acima de 40 anos (61,6%);
- A maioria possui formação de nível superior, com diploma em Pedagogia (39,4%) ou Licenciatura (35,1%);
- Tem havido preocupação em realizar cursos de pós-graduação, sendo que 66,7% já cursaram pós-graduação em nível de Especialização, 1,8% tem Mestrado e 0,2% Doutorado, embora 23,3% ainda não possuam pós-graduação;
- Predomina a pós-graduação *lato sensu* (especialização) de formação com ênfase nas áreas de gestão escolar (33,6%) e pedagógica (26,7%);
- A maioria (88,1%) realizou algum tipo de formação continuada nos últimos 2 anos;
- Em termos de remuneração, 11,8% dos diretores ganham até 3 salários mínimos, 20,5% de 3 a 5, 16,7% de 5 a 7 e 11,5% de 7 a 10 SM.
- A maioria (70,3%) não acumula a direção com outra atividade;

- 65,5% têm carga de até 40 horas semanais na escola e 25,7% de mais de 40 horas;
- Os processos de seleção ao cargo dividem-se em duas grandes categorias – seleção e/ou eleição (seleção, 9,7%; eleição, 19,9% e seleção mais eleição, 13,2%, totalizando 42,8%) e indicação (técnica, 11,4%; política, 21,7%, ou outra forma de indicação, 12,8%, totalizando 45,9%). A distribuição entre uma e outra categoria é relativamente homogênea.

Sendo esses os dados, cabe a pergunta: o que fazer a partir de tais informações? Em primeiro lugar, é oportuno observar que o perfil dos diretores(a) s/gestores(a)s de escola é de uma categoria profissionalizada, sobressaindo-se o expressivo número de pessoas com graduação e pós-graduação. Verifica-se também que é significativo o contingente preparado para o exercício das funções, uma vez que é especializado em gestão. Esses dados positivos do perfil, todavia, são obscurecidos por duas características preocupantes – a primeira delas associa-se ao fato do curto tempo de experiência na direção da escola onde atuam; a segunda, e não menos importante, reside no fato de que é maior o quantitativo de profissionais indicados para o cargo do que selecionados ou eleitos. Considerando que o princípio da gestão democrática remonta à Constituição de 1988, surpreende o fato de que existam mais diretores indicados politicamente do que escolhidos por eleição.

Feitas essas primeiras aproximações, merece registro a necessidade de maior aprofundamento sobre as questões levantadas e a recomendação de que o Censo Escolar incorpore essas informações, acrescentando outras que permitam melhor delinear o perfil dos gestores escolares de toda a educação básica, de modo a rever processos formativos existentes e conceber novos.

## Notas

- 1 Não existe base de dados disponível sobre a existência de gestores (diretores) escolares para o universo de escolas; a base de dados mais atual e com informações mais relevantes foi encontrada nesse *Questionário* e disponibilizado pelo INEP para as pesquisadoras.
- 2 Para uma reflexão sobre as iniciativas nacionais de formação de gestores escolares, conferir a dissertação de Ada P. G. F. Vieira: *Formação dos gestores escolares no contexto das políticas de avaliação da aprendizagem*. Fortaleza, 2011, p. 80 - 109.

- 3 Para maiores informações, conferir: <http://www.consed.org.br/index.php/progestao>
- 4 Ver, a propósito, o portal do MEC, link: Escola de Gestores.
- 5 O Salário Mínimo brasileiro corresponde a aproximadamente U\$ 300,00.

## Referências

BARBER, M.; MOURSHED, M. *How the world's best-performing schools come out on top*. London: McKinsey and Company, 2007.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. *Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961*. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4024.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4024.htm)

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. *Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968*. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5540.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5540.htm)

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. *Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971*. Fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5692.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5692.htm)

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)> Acesso em: 16 fev. 2014.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)> Acesso em: 23 mar. 2014.

BRASLAVSKY, Cecilia. *Dez fatores para uma educação de qualidade para todos no século XXI*. São Paulo: Moderna, 2005.

BRAZIL, Christina Holmes. *O Programa Nacional Escola de Gestores em foco: um estudo de caso sobre culturas, políticas e práticas de inclusão em educação*. Rio de Janeiro, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Dissertação de Mestrado, 2010.

CNE. *Resolução CNE/CP nº 1, DE 15 de Maio de 2006*. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia, licenciatura. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01\\_06.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rcp01_06.pdf)> Acesso em: 23 abr. 2014.

CNE. *Parecer CNE/CP nº 5, de 13 de dezembro de 2005*. Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia REEXAMINADO PELO PARECER CNE/CP nº 3/2006. PARECER HOMOLOGADO(\*) Despacho do Ministro, publicado no Diário Oficial da União de 15/5/2006. [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/pcp05\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/pcp05_05.pdf)> Acesso em: 23 abr. 2014.

---

CNE. *Parecer CNE/CP nº 3, de 21 de fevereiro de 2006*. Reexame do Parecer CNE/CP nº 5/2005, que trata das Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Pedagogia. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/pcp003\\_06.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/pcp003_06.pdf)> Acesso em: 23 abr. 2014.

DERMATINI, Zeila de B. Magistério primário: profissão feminina, carreira masculina. *Cadernos de Pesquisa*. São Paulo, n. 86, p. 5-14, ago. 1993. Disponível em: <<http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/cp/arquivos/892.pdf>> Acesso em: 21 abr. 2014.

DRABACH, Nadia Pedrotti; FREITAS, Suellen Raquel de. Diretores das escolas públicas brasileiras: quem são esses sujeitos? *IX ANPEd Sul*. 2012. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/anpedsul/9anpedsul/paper/viewFile/1328/134>

FUNDAÇÃO Victor Civita. *Perfil dos diretores de escola da rede pública*. IBOPE, ago. 2009. Disponível em: [http://www.fvc.org.br/pdf/Apresentacao\\_Diretores.pdf](http://www.fvc.org.br/pdf/Apresentacao_Diretores.pdf)> Acesso em: 21 abr. 2014.

GOMES, Alfredo Macedo; SANTOS, Ana Lúcia Felix dos; Melo, Darci Barbosa Lira de. Escola de gestores: política de formação em gestão escolar. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*. v. 25, n. 2, p. 263-281, mai./ago, 2009.

LEITHWOOD, K., DAY, C., SAMMONS, P. HARRIS, A. y HOPKINS, D. Successful school leadership. What it is and how it influences pupil learning. National College for School Leadership. *Research Report nº 800*. University of Nottingham, 2006.

LLECE – Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación. Los aprendizajes de los estudiantes de América Latina y el Caribe. *Primer Reporte SERCE* (Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo). Santiago de Chile: OREALC/UNESCO. 2008.

LOURO, Guacira. “Gênero e Magistério: identidade, história, representação”. In: CATANI, Denice et alli (orgs.). *Docência, Memória e Gênero*. São Paulo: Escrituras Editora, 1997.

MURILLO, F. Javier. La dirección escolar em Chile: una visión en el contexto de América Latina. In WEINSTEIN, José y MUÑOZ, Gonzalo. *Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* Centro de Innovación en Educación de Fundación Chile y Centro de Estudios de Políticas y Prácticas em Educación (CEPPE). 2012. p. 19 – 40.

NASCIMENTO, Lindalva Gouveia. A prática discursiva das contribuições da Escola de Gestores para a gestão democrática. *Dissertação de Mestrado*. Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2012. [http://bdtd.biblioteca.ufpb.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=2704](http://bdtd.biblioteca.ufpb.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2704)

NARVAES, Andréa Becker & OLIVEIRA, Vânia Fortes de. *Magistério: profissão feminina*. Disponível em: [http://www.portalanpedsul.com.br/admin/uploads/1999/Formacao\\_De\\_Professores/Trabalho/02\\_04\\_04\\_MAGISTERIO\\_PROFISSAO\\_FEMININA.pdf](http://www.portalanpedsul.com.br/admin/uploads/1999/Formacao_De_Professores/Trabalho/02_04_04_MAGISTERIO_PROFISSAO_FEMININA.pdf)> Acesso em: 21 abr. 2014.

ROBINSON, V., HOHEPA, M. y LLOYD, C. *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why*. Best evidence synthesis iteration [BES]. New Zealand Ministry of Education. 2009.

PONT, B. NUSCHE, D. y MOORMAN, H. *Improving school leadership*. Volume 1: Policy and practice. Paris: OECD. 2008.

SOUZA, Ângelo Ricardo de. “O Programa Escola de Gestores e a formação de diretores no estado do Paraná”. *25º Simpósio Brasileiro e Política e Administração da Educação e 2º Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação*. São Paulo, 2011. <http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0065.pdf>

TEIXEIRA, Marilza Aparecida Pereira. Formação para diretor escolar da educação básica: o programa nacional Escola de Gestores no Estado do Paraná. *Dissertação de mestrado*. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2011. [http://www.ppge.ufpr.br/teses/M11\\_Marilza%20Aparecida%20Pereira%20Teixeira.pdf](http://www.ppge.ufpr.br/teses/M11_Marilza%20Aparecida%20Pereira%20Teixeira.pdf)

VIEIRA, Ada Pimentel Gomes Fernandes. Formação dos gestores escolares no contexto das políticas de avaliação da aprendizagem. Fortaleza, Universidade Estadual do Ceará. *Dissertação de Mestrado*, 2011.

WEINSTEIN, José y MUÑOZ, Gonzalo. Cuando las atribuciones no bastan: liderazgo directivo y gestión pública ou privada de escuelas em Chile. In WEINSTEIN, José y MUÑOZ, Gonzalo. *Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* Centro de Innovación en Educación de Fundación Chile y Centro de Estudios de Políticas y Prácticas em Educación (CEPPE). 2012. p. 55-79.

WERLE, Flavia Correa Obino. Práticas de gestão e feminização do magistério. *Cadernos de Pesquisa*. v. 35, n. 126, p. 609-634, set./dez. 2005. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/cp/v35n126/a05n126.pdf>> Acesso em 21 abr. 2014.

recebido em 27 abr. 2014 / aprovado em 12 maio 2014

**Para referenciar este texto:**

VIEIRA, S. L.; VIDAL, E. M. Perfil e Formação de Gestores Escolares no Brasil. *Dialogia*, São Paulo, n. 19, p. 47-66, jan./jun. 2014.