

**Formação continuada da equipe gestora escolar:
uma revisão de literatura***

**Continuing professional education for school leadership teams:
a literature review**

**Formación continua del equipo directivo escolar:
una revisión de la literatura**

Gabriela Chem de Souza do Rosário**

 <https://orcid.org/0000-0001-8364-401X>

Silmara de Oliveira Gomes Papi***

 <https://orcid.org/0000-0002-0316-2772>

Resumo: Este estudo é uma revisão de literatura de tipo qualitativo que visa analisar o que indicam os resultados de trabalhos acadêmicos publicados no período de 2012 a 2025 sobre a formação continuada ofertada a equipes de gestão escolar. Os 87 trabalhos selecionados na revisão foram organizados em dois grupos: Propostas formativas vinculadas a uma Secretaria de Educação e Propostas formativas não vinculadas a uma Secretaria de Educação. Dessa organização, emergiram seis categorias de análise que possibilitaram concluir, por um lado, que os trabalhos demonstram aspectos positivos associados à gestão democrática, à colaboração e à participação dos gestores nos processos formativos. Por outro lado, identificou-se recorrente insatisfação com formações pautadas em uma perspectiva gerencial da administração escolar. Destaca-se a descontinuidade de programas nacionais de formação continuada como uma das principais críticas em relação à formação destinada à gestão escolar.

Palavras-chave: Formação continuada. Equipe gestora escolar. Gestão escolar. Revisão de literatura.

Abstract: This study is a qualitative literature review that aims to analyze what the findings of academic studies published between 2012 and 2025 reveal about continuing professional education offered to school leadership teams. The 87 studies selected for the review were organized into two groups: Continuing education initiatives linked to an education authority and Continuing education initiatives not linked to an education authority. Six analytical categories emerged from this organization, leading to the conclusion that, on the one hand, the studies identify positive aspects associated with democratic school management,

* Pesquisa resultante de tese de Doutorado financiada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) (Rosário, 2025).

** Doutora em Educação. Professora na Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG). E-mail: <gabrielachem@hotmail.com>.

*** Doutora em Educação. Professora na Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG). E-mail: <silmarapapi@gmail.com>.

collaboration, and school leaders' participation in continuing education processes. On the other hand, recurrent dissatisfaction was identified with programs grounded in a managerialist perspective on school administration. The discontinuation of national continuing professional education programs stands out as one of the main criticisms regarding the education provided to school leadership teams.

Keywords: Continuing professional education. School leadership team. School management. Literature review.

Resumen: Este estudio consiste en una revisión cualitativa de la literatura cuyo objetivo es analizar qué indican los resultados de trabajos académicos publicados entre 2012 y 2025 sobre la formación continua ofrecida a los equipos de gestión escolar. Los 87 trabajos seleccionados para la revisión se organizaron en dos grupos: Propuestas formativas vinculadas a una Secretaría de Educación y Propuestas formativas no vinculadas a una Secretaría de Educación. De esta organización surgieron seis categorías de análisis que permitieron concluir, por una parte, que los trabajos evidencian aspectos positivos asociados con la gestión democrática, la colaboración y la participación de los gestores en los procesos formativos. Por otra parte, se identificó una insatisfacción recurrente con las formaciones sustentadas en una perspectiva gerencialista de la administración escolar. La discontinuidad de los programas nacionales de formación continua se destaca como una de las principales críticas respecto de la formación destinada a la gestión escolar.

Palabras clave: Formación continua. Equipo de gestión escolar. Gestión escolar. Revisión de la literatura.

Introdução

A equipe de gestão escolar é parte importante no processo de tomada de decisões sobre os objetivos educacionais, pois, como afirma Lück (2015), uma quantidade considerável de pesquisas tem se dedicado ao estudo da gestão escolar e das ações dos gestores. Nesse contexto, a gestão escolar e suas demandas práticas precisam ser compreendidas pelos profissionais que desenvolvem a função gestora, já que é a partir dessas demandas que o trabalho da gestão contribuirá para a aprendizagem dos alunos.

Diferentes dimensões precisam ser consideradas pela equipe de gestão escolar – composta pelo diretor e pelo coordenador pedagógico¹ –, já que esses profissionais realizam a articulação entre sistema de ensino, professores, funcionários, família, comunidade e alunos. Tal articulação, pressuposto da gestão democrática, está prevista na atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) – Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (Brasil, 1996) como indicativo da concepção de gestão escolar para o ensino público.

Tais considerações, que dizem respeito à importância da compreensão das demandas práticas pelos gestores, à necessidade que eles têm de estabelecer articulação com a comunidade escolar e ao atendimento à concepção de gestão democrática prevista na legislação, requerem atenção porque indicam demandas formativas para esses profissionais. Diante desse contexto, neste artigo, objetiva-se analisar o que indicam os resultados de trabalhos acadêmicos publicados no período de 2012 a 2025 sobre a formação continuada ofertada à equipe gestora escolar. A formação continuada é aqui entendida como um *continuum* formativo, que vai além da mera atualização pontual de conhecimentos e técnicas (Imbernón, 2016), avançando no sentido de auxiliar no desenvolvimento da gestão educacional e, conseqüentemente, da gestão escolar. Lück (2015, p. 33) ressalta que a gestão escolar é “[...] base fundamental para a organização significativa e estabelecimento de unidades dos processos educacionais e mobilização das pessoas voltadas para o desenvolvimento e melhoria da qualidade do ensino que oferecem”.

¹ Pinto (2011) indica que o profissional que desempenha a coordenação pedagógica pode receber outras nomenclaturas, como: pedagogo, coordenador pedagógico, supervisor escolar, entre outras.

Com a pesquisa, busca-se contribuir com as discussões sobre a formação continuada de gestores escolares, já que o estudo tem como foco a sistematização dos resultados apontados pela produção da área. Para isso, após a presente introdução, o artigo apresenta os aspectos metodológicos da pesquisa, a análise e a discussão dos dados produzidos e, por fim, as considerações finais.

Aspectos metodológicos do estudo

A pesquisa possui abordagem qualitativa (Bogdan; Biklen, 1994) e foi realizada por meio de uma revisão de literatura. Para a efetivação do estudo, foram realizadas buscas em bases indexadoras de trabalhos do tipo artigo, dissertação e tese. Foram consultados os seguintes espaços de busca: *Scientific Electronic Library Online* (SciELO Brasil); indexador *online* Educ@; Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES); *Directory of Open Access Journals* (DOAJ); sistema de indexação Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal (Redalyc); mecanismo virtual de pesquisa Google Acadêmico; Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD); Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES. Os critérios para a pré-seleção dos trabalhos foram: apresentar no título, concomitantemente, as palavras-chave “formação continuada” (ou contínua) e “gestão escolar”. Em um primeiro momento, os trabalhos deveriam apresentar data de publicação entre 2012 e 2022.

Na primeira busca, realizada na SciELO Brasil², utilizou-se a barra inicial para a pesquisa de artigos, com a opção “Todos os índices”, inicialmente utilizando a palavra-chave “gestão escolar”, entre aspas, resultando em 88 artigos. Ainda na SciELO Brasil, a partir do mesmo processo, porém com a palavra-chave “formação continuada” utilizada entre aspas, obteve-se um total de 260 artigos. A leitura dos 348 títulos indicou que nenhum deles apresentava concomitantemente as palavras-chave utilizadas.

Posteriormente, no indexador Educ@³, em Pesquisa de artigos, com a combinação de palavras-chave e o operador *and*, realizou-se a seguinte busca: formação *and* continuada *and* gestão, a partir da qual foram encontrados 60 artigos. Desses, sete foram pré-selecionados por meio da leitura dos títulos. No Portal de Periódicos da CAPES⁴, em Busca Avançada, Material: artigos, foram combinados os seguintes filtros e palavras-chave, com uso de aspas: Qualquer campo – contém – “formação continuada”; Qualquer campo – contém – “gestão escolar”. Foram encontrados 85 artigos, dos quais 14 foram pré-selecionados após a leitura dos títulos, considerando-se como critério a indicação da formação continuada da equipe gestora escolar.

As palavras-chave “formação continuada” e “gestão escolar”, com o uso de aspas, foram utilizadas concomitantemente no indexador DOAJ⁵. A busca resultou em 13 artigos, dos quais quatro compuseram o grupo de pré-seleção. Em consulta à base de dados Redalyc⁶, na barra de pesquisa, foram utilizadas simultaneamente as palavras-chave “*continuing education*” e “*school management*”, com o uso de aspas, e o filtro *education*. Foram localizados 1.539 artigos; desses, quatro coincidiam com trabalhos já pré-selecionados nas outras bases e, por isso, foram desconsiderados. Por fim, nove artigos passaram a fazer parte dos pré-selecionados.

² Disponível em: <https://www.scielo.br/>. Acesso em: 10 out. 2022.

³ Disponível em: <https://www.fcc.org.br/fcc/educ/>. Acesso em: 20 out. 2022.

⁴ Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez1.periodicos.capes.gov.br/>. Acesso em: 21 out. 2022.

⁵ Disponível em: <https://doaj.org/>. Acesso em: 23 nov. 2022.

⁶ Disponível em: <https://www.redalyc.org/>. Acesso em: 12 dez. 2022.

O Google Acadêmico⁷ foi consultado com vistas a encontrar artigos, dissertações e teses que seguissem a mesma delimitação do estudo. Na barra de pesquisa, com as palavras-chave “*continuing education*” e “*school management*”, utilizando aspas, e com o período específico de 2012 a 2022, foram encontrados 5.070 resultados. Após a leitura atenta dos títulos das 20 primeiras páginas de busca, foram pré-selecionados nove trabalhos, visto que os títulos começaram a coincidir com os dos trabalhos encontrados anteriormente em outros indexadores e a se distanciar do objeto pretendido.

Na BDTD⁸, foram utilizadas, entre aspas e conjuntamente, as palavras-chave “formação continuada” e “gestão escolar” na barra de busca, resultando em 213 trabalhos, dos quais três coincidiam com trabalhos pré-selecionados em outros indexadores. Do total de 213 trabalhos, 34 foram pré-selecionados para a análise posterior. O Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES⁹, por sua vez, foi consultado com o uso das palavras-chave “formação continuada” e “gestão escolar”, entre aspas e em sequência na barra de busca, e, ainda, com os seguintes filtros: Ano – 2012-2022; Área de Conhecimento – Educação; Área de Avaliação – Educação; Área de Concentração – Educação e Gestão Educacional. Foram obtidos 1.308 trabalhos e, após a leitura dos títulos, 18 deles atenderam aos critérios da pré-seleção.

A partir das buscas realizadas, o total de trabalhos pré-selecionados pela leitura dos títulos foi de 95, incluindo artigos, dissertações e teses. Após essa fase, seguiu-se a etapa de seleção final dos trabalhos, realizada a partir da leitura dos resumos de cada um deles. Nessa etapa, 19 trabalhos foram excluídos por abordarem a equipe gestora em sua função de formadora de professores, e não como sujeitos em formação; por focarem na formação continuada do pedagogo como docente (professor), e não como membro da equipe de gestão; ou por não estarem disponíveis na íntegra, nem no indexador consultado nem em outros espaços *online*.

Com esse resultado, visando ampliar os dados obtidos no período de pesquisa de 2012 a 2022, estabeleceu-se, de forma complementar, um novo recorte temporal, compreendendo o período de 2023 a 2025¹⁰. Para obter essa atualização do *corpus* de análise, o percurso metodológico anterior foi reaplicado em todas as bases já consultadas. Os trabalhos resultantes da atualização foram organizados na Tabela 1.

Tabela 1 – Trabalhos encontrados nas buscas entre 2023 e 2025

Indexador	Palavras-chave	Trabalhos encontrados	Trabalhos selecionados
SciELO Brasil	“gestão escolar” “formação continuada”	12	1
Educ@	formação <i>and</i> continuada <i>and</i> gestão	103	0
Portal de Periódicos da CAPES	“formação continuada” “gestão escolar”	60	0
DOAJ	“formação continuada” “gestão escolar”	61	1
Google Acadêmico	“ <i>continuing education</i> ” “ <i>school management</i> ”	2610	2
Redalyc	“ <i>continuing education</i> ” “ <i>school management</i> ”	169	1
Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES	“formação continuada” “gestão escolar”	149	1

⁷ Disponível em: <https://scholar.google.com.br/?hl=pt>. Acesso em: 15 dez. 2022.

⁸ Disponível em: <https://bdtd.ibict.br/vufind/>. Acesso em: 20 dez. 2022.

⁹ Disponível em: <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#!/>. Acesso em: 27 dez. 2022.

¹⁰ Atualização realizada em maio de 2026.

BDTD	“formação continuada” “gestão escolar”	93	5
Total		3257	11

Fonte: Elaborada pelas autoras a partir dos resultados da pesquisa.

Com a atualização, 11 novos trabalhos atenderam aos critérios de seleção e foram incorporados aos demais, totalizando 87¹¹ trabalhos para a análise final, sendo 33 artigos (A), 45 dissertações (D) e nove teses (T). Nesses trabalhos, foram analisadas as seções Resumo, Introdução, Análise de dados e Considerações finais. Em seguida, procedeu-se à categorização pela recorrência de informações, conforme proposto por Bardin (2020).

Análise dos trabalhos selecionados para a revisão de literatura

Os trabalhos foram organizados, inicialmente, em dois grandes grupos: Propostas formativas vinculadas a Secretarias de Educação e Propostas formativas não vinculadas a Secretarias de Educação. Nesses grupos, realizou-se a análise dos resultados apresentados nas pesquisas.

O primeiro grupo, Propostas formativas vinculadas a uma Secretaria de Educação, é composto por 76 trabalhos que discutem diversas iniciativas de formação destinadas às equipes gestoras escolares. Compreendem ações específicas e programas ou projetos advindos de Secretarias de Educação e efetivados nas redes públicas de ensino.

O segundo grupo de trabalhos, que contemplam Propostas formativas não vinculadas a uma Secretaria de Educação, conta com 11 trabalhos que discutem ações de formação desvinculadas de órgãos oficiais, como, por exemplo, as Secretarias de Educação. As propostas e as ações vêm de diferentes grupos ou instituições, em contextos específicos de pesquisa, e envolvem escolas públicas e privadas.

Ressalta-se que, neste estudo, os termos referentes ou correlatos à equipe de gestão escolar, como gestor, diretor e coordenador pedagógico, foram mantidos conforme utilizados pelos autores em seus trabalhos.

Trabalhos que discutem Propostas formativas vinculadas a Secretarias de Educação

Os 76 trabalhos que tratam da formação continuada da equipe gestora escolar reunidos neste grupo discutem a formação realizada por Secretarias de Educação de diferentes localidades do Brasil e de outros países. Alguns trabalhos tratam de programas governamentais no âmbito federal, de maior amplitude, e outros, de ações focadas em equipes gestoras de escolas específicas. Outros, ainda, tratam de ações formativas ofertadas pelas Secretarias de Educação às equipes gestoras de toda a sua rede de ensino.

Para melhor compreensão, a partir da análise dos resultados das pesquisas desse grupo, foram organizadas quatro categorias: Incongruências entre as expectativas dos gestores escolares e as das Secretarias de Educação sobre a formação continuada; Fragilidade da relação prático-teórica

¹¹ A lista de referências dos trabalhos selecionados encontra-se disponível em: <https://docs.google.com/document/d/11wmP-hKKBd7JT2-WqzDfyolComyYc9IU/edit?usp=sharing&ouid=114486375412764873490&rtfpof=true&sd=true>. Acesso em: 29 jul. 2026.

no Programa Progestão; Potencialidades e limitações do Programa de Desenvolvimento Educacional; Efetividade do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica.

Incongruências entre as expectativas dos gestores escolares e as das Secretarias de Educação sobre a formação continuada

Neste grupo, alguns trabalhos analisados identificam que muitos gestores percebem a formação continuada como algo necessário à sua função, ainda que encontrem limites na formação ofertada (Cunha, 2014; Cordeiro, 2015; Ferreira, 2016; Floriano; Santos, 2017; Jesus; Di Giorgi; Francisco, 2020; Luvizotto, 2021; Oliveira, 2018; Oliveira Júnior, 2019; Santos, 2015; Schiessl, 2017; Stoffel, 2012). Também há trabalhos que evidenciam que a perspectiva gerencial prevalece na formação dos gestores escolares pesquisados. Segundo os autores, essa perspectiva é desconexa da gestão democrática prevista na legislação atual, já que as questões burocráticas predominam em relação às questões pedagógicas (Ferreira, 2016; Gaio, 2018; Lima, M. A. C. de, 2016; Machado, 2021; Oliveira Júnior, 2019; Rodrigues, 2018; Saraiva, 2022).

Segundo Oliveira Júnior (2019), cujo trabalho integra essa categoria, a predominância do gerencialismo pode justificar o descontentamento de muitos gestores com a formação que lhes é ofertada. No estudo de Rocha (2014), a concepção gerencialista também é identificada na análise de um curso de especialização para gestores oferecido pela Secretaria de Educação do Estado de Goiás. Para a autora, o curso traz uma abordagem técnica que visa atender a uma perspectiva de negócios, com foco em resultados preestabelecidos. Ela ainda destaca que a falta de espaço para reflexões foi indicada como uma limitação pelos participantes do estudo.

A predeterminação de resultados relacionados a metas de frequência e desempenho em avaliações, por parte das Secretarias, pode ser um fator que dificulta a identificação dos gestores com os objetivos propostos, já que eles deveriam advir de suas necessidades. Com isso, dificulta-se também a construção de conhecimentos prático-teóricos, pois, por vezes, os gestores são meros espectadores nas propostas formativas de que participam. Essa característica pode afastar a formação das demandas cotidianas das escolas e comprometer seu atendimento, visto que há menos espaço para o diálogo.

Ribeiro (2018) discute a necessidade de a formação continuada dos gestores escolares superar a visão apenas burocrática dessa função. Conforme verificou a autora, as discussões propiciadas ainda se resumem à perspectiva da administração escolar, desvinculando-se do contexto de trabalho dos gestores e desconsiderando seu protagonismo no processo formativo. Na mesma direção, a pesquisa de Nascimento (2018), voltada à perspectiva gerencial na formação continuada, indicou que há uma tendência histórica de centralizar a figura do diretor como responsável único pelas tomadas de decisão no âmbito escolar, o que é desfavorável à superação dessa perspectiva.

Constatada a falta de maior articulação entre o contexto de trabalho dos gestores e sua formação continuada, Oliveira Júnior (2019) ressalta que essa articulação deveria ocorrer necessariamente, pois a escola é o local onde os gestores realizam o ato reflexivo. Tal constatação é um indicativo de que à formação continuada compete valorizar a prática e os conhecimentos já construídos pelos diretores na definição da estrutura de seus cursos e ações, visando promover uma ação formativa que se relacione com as necessidades dos participantes.

Ainda em consonância com essas análises, Tamião (2023) verificou que a formação destinada aos diretores ingressantes da rede estadual paulista é marcada pela valorização de aspectos burocráticos e pelo acompanhamento de resultados, com reduzido espaço para discussões coletivas

sobre os desafios da gestão escolar. A autora também identifica a predominância de pressupostos gerencialistas e a ausência de definições compartilhadas acerca da qualidade educacional pretendida, fatores que contribuem para o enfraquecimento da articulação entre os referenciais teóricos discutidos e a realidade vivenciada pelos gestores nas escolas.

Em sua pesquisa, Caputi (2022) ressalta que a prática é uma referência para a construção de saberes dos gestores, já que eles desejam que a realidade escolar esteja presente nas discussões formativas. Sem a consideração das necessidades dos participantes, a formação continuada é percebida como não contributiva para a construção da identidade dos gestores.

O estudo de M. A. C. de Lima (2016) indica que cabe às Secretarias de Educação articular a formação continuada com a prática cotidiana dos gestores. Contudo, a autora ressalta que é necessário que os participantes tenham espaço para contribuir na definição da proposta formativa. Para isso, torna-se necessário romper com as bases conceituais do individualismo e favorecer a colaboração. O espaço de participação também é reivindicado por Oliveira (2018) em sua pesquisa, pois considera a perspectiva técnica meramente instrumental, sem deixar espaço para a criticidade das discussões.

Aspectos semelhantes foram identificados por Santos (2024) ao analisar o Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco (PROGEPE). A autora constatou que a formação está estruturada a partir da lógica da administração empresarial, priorizando o acompanhamento de indicadores, o alcance de metas e a obtenção de resultados quantificáveis. Nessa perspectiva, o foco desloca-se das discussões sobre a prática pedagógica e sobre a gestão democrática para mecanismos de controle e monitoramento da escola.

Para Nascimento, Oliveira e Abdala (2019), por sua vez, a formação em serviço deve partir da prática da gestão e visar ao entendimento dos gestores sobre a função social da escola. Desse modo, a partir das pesquisas, compreende-se que as demandas pela valorização da prática e do espaço de participação emergem como elementos importantes da formação continuada, para que esta, de fato, atenda às necessidades dos gestores. Como a formação continuada visa contribuir para o trabalho dos gestores e, portanto, influenciar sua prática, necessita partir dela, ainda que tenha a teoria como elemento que ilumina sua compreensão.

Esses mesmos aspectos são identificados em propostas formativas mais bem avaliadas por seus participantes, como demonstram as pesquisas de Silva (2014), E. P. dos Santos (2017), Quispe Morales (2019) e Módolo (2018).

A participação foi verificada como uma potencialidade da formação ofertada pela Secretaria de Educação do Estado de São Paulo, por meio do Programa Formação Continuada de Professores e Gestores (Silva, 2014). Destaca-se, no trabalho, a metodologia da pesquisa-ação no interior do Programa, que possibilita a discussão sobre questões internas da escola, o que é um aspecto positivo. Silva (2014) aponta dificuldades dos gestores e da Secretaria para compreender a metodologia e organizar a colaboração dos diferentes participantes. No entanto, segundo a autora, são pontos que podem ser solucionados com a continuidade das ações e o aprimoramento do Programa.

Martins (2023) também evidencia o potencial transformador da formação continuada ao desenvolver uma pesquisa-ação colaborativa com gestores da Rede Municipal de Ensino de Jaguariaíva, Paraná (PR). O estudo demonstra que a participação ativa dos gestores na construção do percurso formativo favoreceu a elaboração de projetos de intervenção vinculados às necessidades reais das escolas. A autonomia concedida aos participantes e a possibilidade de

implementação prática das ações desenvolvidas durante a formação contribuíram para aproximar teoria e prática e fortalecer o desenvolvimento profissional dos gestores.

O diálogo e a troca de experiências aparecem como pontos positivos avaliados por gestores da Secretaria Municipal de Educação de Teresina, Piauí. Esses pontos estão inseridos na formação continuada para os gestores, que ocorre por meio de reuniões mensais no Centro de Formação denominado FOCO (Santos, E. P. dos, 2017).

O Programa de Segunda Especialização em Gestão Escolar da Unidade de Gestão Educacional (UGEL) local de Huamanga foi avaliado mais positivamente. Quispe Morales (2019) aponta que o Programa auxiliou no desenvolvimento da liderança dos gestores; no estabelecimento de metas e expectativas; na obtenção de recursos de maneira estratégica; no planejamento, na coordenação e na avaliação do ensino e do currículo; na promoção da aprendizagem e do desenvolvimento profissional dos professores com o auxílio dos gestores; e na promoção de um ambiente de apoio aos gestores.

Módolo (2018) cita a experiência do Fórum dos Diretores como uma ação formativa de sucesso. É importante destacar que esse Fórum surgiu de uma articulação não formal, pois foi uma organização dos diretores das escolas com a finalidade de compartilhar suas demandas por meio de um canal representativo junto à Secretaria Municipal de Educação de Vitória (SEME), no Espírito Santo (ES). Desse modo, o Fórum não é uma ação formativa da Secretaria, mas cabe ser mencionado, pois é destacado pelo autor como uma formação que atende às necessidades dos participantes quando comparado à formação ofertada pela SEME.

Pontos negativos da formação ofertada pela Secretaria também são apresentados por Módolo (2018). O autor indica a descontinuidade e a diminuição de ações formativas da SEME, já que, aos poucos, as propostas se tornaram palestras isoladas, distribuídas durante o ano letivo. Além disso, a repetição de metodologias e informações na formação ofertada resultou no desinteresse dos gestores pela participação.

Alguns autores propõem Planos de Ação Educacional (Santos, 2015; Vieira, 2014) ou o denominado Grupo Operativo (Martins; Batista, 2019) para suprir as carências e as lacunas encontradas nas realidades pesquisadas. Essas ações são propostas de forma complementar à formação continuada ofertada pelas Secretarias, visando atender, de forma mais específica, às demandas dos contextos dos gestores escolares. Tal tentativa de complementação da formação continuada dos gestores vem ao encontro da conclusão de Rodrigues, Reis e Aranda (2016) de que os estudos esporádicos, desarticulados do contexto escolar ou descontínuos em relação à sua duração são percebidos como pouco eficientes e não condizentes com o que se espera de uma formação continuada.

Na pesquisa de Stoffel (2012), a desarticulação entre formação e contexto escolar também foi percebida nos momentos formativos por ela identificados, a saber: “[...] capacitação de uma semana (antes do pleito eleitoral e logo após); encontros de oito horas (no mesmo dia) e reuniões de quatro horas de duração” (Stoffel, 2012, p. 184).

De modo semelhante, outras pesquisas indicam que a formação continuada fragmentada e sem continuidade é vista como contrária à concepção da formação em processo, sendo prejudicial à participação dos gestores (Côco; Galdino, 2016). Em sua pesquisa, Rocha (2014) questiona a estrutura dos cursos de formação, assim como os custos de cada curso, que, conforme a autora, também precisam ser considerados, visto que muitas propostas de formação não atendem às necessidades dos gestores, mas geram gastos ao setor público, aspecto que nem sempre é ponderado de forma consciente por seus cursistas. Desse modo, segundo a autora, as Secretarias

precisam considerar que as propostas formativas são custeadas por verba pública e que o descontentamento dos gestores participantes é indicativo do uso não satisfatório dessa verba.

Gaio (2018) destaca que existe uma formação pensada para a escola, e não com a escola. Ao fazer um levantamento da formação continuada ofertada aos gestores escolares pela Secretaria Municipal de Educação de Ponta Grossa/PR, a autora identifica que a valorização da prática e dos profissionais participantes da formação foi diminuindo com o passar dos anos (1990-2018). Para a autora, as necessidades formativas dos coordenadores pedagógicos não são, de fato, atendidas, o que se dá pela desvalorização da experiência e pela valorização de resultados impostos previamente pela Secretaria, sem serem estabelecidos em conjunto com as escolas.

A responsabilização dos gestores por meio da imposição de resultados relacionados a metas de frequência e desempenho em avaliações é indicada por Rocha (2017). Conceitos importantes, como gestão democrática e participação, acabam por ser ressignificados para atender às demandas gerenciais, e a formação continuada ofertada é usada como espaço para essa ressignificação. Considerações semelhantes também são tecidas por Bergold (2014), ao pesquisar a formação continuada do supervisor escolar em Nova Hamburgo, Rio Grande do Sul (RS).

Alves e Bispo (2022) apontam que a busca por resultados, imposta pelas Secretarias ao trabalhar a partir da perspectiva gerencial, leva à competição entre escolas, fator que desfavorece a colaboração e o avanço da qualidade educacional, porque os gestores ficam limitados ao atendimento das metas e acabam não conseguindo realizar os objetivos definidos pela própria escola.

A concepção que norteia a formação continuada dos gestores escolares tem sido um elemento de discussão entre os pesquisadores da área, pois há pontos de conflito entre o que as Secretarias estão propondo e o que os participantes almejam que seja atendido em termos de sua própria aprendizagem. A falta de interesse das Secretarias de Educação e de espaço para ouvir as escolas é um dado recorrente nos diferentes contextos analisados pelos pesquisadores.

A formação realizada pela Secretaria Estadual de Educação do Piauí foi percebida por Vieira (2014) como não condizente com as necessidades formativas dos gestores de colégios profissionalizantes. Nesse caso, os participantes da pesquisa não questionam a qualidade da formação ofertada, mas, sim, a falta de atendimento à especificidade da realidade em que atuam. Eles mencionam que apenas o Curso de Especialização de Gestores das Redes Estaduais de Educação e Tecnologia, ofertado em parceria com o Instituto Federal do Paraná (IFPR), foi adequado à sua realidade. Apontamentos semelhantes em relação à formação continuada de gestores da Educação Profissionalizante são discutidos por Santos (2015), no contexto da Secretaria de Educação do Estado do Ceará. A autora ainda destaca que o número limitado de vagas para determinadas propostas de formação deixa alguns gestores sem a possibilidade de participação, o que passa a ser um entrave.

Bezerra (2018) constata que a Secretaria de Educação pesquisada, no município de Imperatriz, Maranhão (MA), oferta formação aos gestores, mas com diferentes dinâmicas de oferta de vagas e de participação, o que impede que os gestores em atuação realizem os mesmos momentos de formação, fator considerado pela autora prejudicial à colaboração e à socialização de experiências entre eles.

Luvizotto (2021) indica outra questão relevante, referente à definição da carga horária da formação. A autora identificou que um curso formativo para gestores ofertado pela Secretaria de Educação de Pinhais/PR foi percebido como importante pelos gestores cursistas. No entanto, mesmo apresentando conteúdos necessários – relacionados à prática pedagógica e que atendem às

demandas dos gestores –, segundo os participantes, a carga horária de 30 horas foi insuficiente para o aprofundamento das questões discutidas. De modo semelhante, a pesquisa de M. A. C. de Lima (2016) concluiu que, devido à densidade de alguns temas, estes necessitam de mais tempo para serem desenvolvidos durante a formação dos gestores escolares.

Outro aspecto verificado nas pesquisas diz respeito ao fato de que há pouco material disponibilizado nos momentos formativos, já que, muitas vezes, eles se restringem à divulgação da legislação educacional. Além disso, quando outros materiais para a formação continuada são utilizados, as referências bibliográficas não são divulgadas. Essa ausência é um importante fator a ser discutido pelos cursistas, pois prejudica o estudo crítico e autônomo dos gestores escolares, visto que eles não são estimulados a conhecer referenciais que poderiam auxiliá-los na função gestora e acabam por ter acesso a conhecimentos sem conhecer as fontes (Stoffel, 2012). Sobre essa questão, a pesquisa de Schiessl (2017) reflete sobre a necessidade de formação teórico-prática para o coordenador pedagógico, visto que ele é percebido como o formador dos docentes escolares. Assim, não há como desenvolver uma formação de qualidade sem os subsídios necessários ao coordenador, tanto teóricos quanto práticos.

Rodrigues (2018) indica que a concepção de formação continuada do poder público estatal muitas vezes se relaciona à ideia de que qualquer orientação relativa à função gestora se caracteriza como formação continuada. Nessa perspectiva, não há aprofundamento prático-teórico nem diálogo sobre o que foi apresentado na formação, o que caracteriza esse momento como apenas um repasse de informações.

A questão da formação como ampliação do conhecimento dos gestores escolares também é discutida por Ritacco Real e Amores Fernández (2018), em pesquisa desenvolvida na Andaluzia, Espanha. Para os autores, a formação em serviço apresenta-se como uma das necessidades dos gestores pesquisados, visto que eles não possuem formação específica para a função gestora, a qual, conforme indicado, requer liderança pedagógica. Os apontamentos dos autores permitem compreender que as fragilidades na formação de gestores escolares não são exclusivas da realidade brasileira.

Conforme expresso pelas pesquisas, a necessidade de formação é reconhecida por gestores escolares e Secretarias de Educação. Contudo, o fator central da discussão está na forma como as propostas de formação estão sendo desenvolvidas, tanto no que se refere aos conteúdos, espaços e tempos quanto aos formadores, que precisam ser selecionados de forma que atendam às necessidades dos participantes.

Estudos mais recentes reforçam essa problemática. Costa e Machado (2024), ao analisarem a formação ofertada por uma Secretaria Municipal de Educação paulista, constataram que as ações formativas eram fragmentadas e pouco articuladas entre si. As autoras questionam a efetividade de propostas que não contam com a participação dos sujeitos envolvidos e destacam a necessidade de maior articulação entre os conteúdos trabalhados e as demandas concretas da escola, o que demonstra que as mesmas fragilidades ainda permanecem.

Verificou-se também, nas pesquisas analisadas, que algumas Secretarias atuam com professores formadores da equipe gestora escolar pertencentes à própria Secretaria, denominados, muitas vezes, tutores, assessores ou orientadores pedagógicos. Na pesquisa de Stoffel (2012), isso foi percebido como um aspecto positivo no que diz respeito ao acompanhamento pedagógico dos gestores participantes. Em outros estudos, entretanto, a participação desses formadores é vista como um ponto negativo, em especial quando os processos de formação são desenvolvidos de maneira impositiva.

A percepção de uma formação desenvolvida de maneira verticalizada também aparece em Almeida e Roggero (2025). Ao investigarem propostas formativas ofertadas pela rede municipal de ensino de São Paulo, os autores verificaram que os diretores consideram muitas dessas ações excessivamente burocráticas e informativas, sem espaço para a construção coletiva das temáticas. Segundo os participantes, as formações frequentemente não contemplam as necessidades concretas da gestão escolar, reafirmando outras conclusões já indicadas neste estudo.

Na pesquisa de Macedo (2014), o orientador pedagógico, conforme denominado no estudo, foi apontado como o responsável por desenvolver a formação continuada ofertada aos coordenadores pedagógicos. A autora constatou contribuições em relação à articulação prático-teórica, às reflexões realizadas e às trocas de experiências entre os gestores participantes. Entretanto, ela indicou também a presença dos orientadores pedagógicos como contraditória, pois, mesmo que esse profissional auxilie positivamente as reflexões na formação continuada, ao fazer parte da Secretaria de Educação, acaba, muitas vezes, priorizando o repasse de demandas administrativas.

Ainda sobre a formação continuada analisada por Macedo (2014), houve estranhamento por parte das coordenadoras pedagógicas em formação nos momentos em que assessorias externas foram contratadas para realizar discussões sem a participação dos orientadores pedagógicos. Tal estranhamento pode ser indicativo de que o trabalho das orientadoras pedagógicas foi percebido como contributivo, embora com restrições; já as assessorias de empresas privadas foram vistas como externas à equipe escolar e às demandas internas das escolas.

A pesquisa de Ferreira (2016) identificou a presença da consultoria da empresa Falconi Consultores de Resultados no curso de aperfeiçoamento em gestão escolar como uma forma de inserir a responsabilização dos gestores pelos resultados e pelo desempenho de suas escolas em avaliações externas. Isso foi constatado porque, em muitas falas dos consultores, as palavras “metas” e “resultados” receberam destaque, dando indícios de um trabalho desenvolvido a partir da perspectiva gerencial.

De maneira semelhante ao verificado por Ferreira (2016), a parceria entre a Secretaria de Educação de Alagoas e a Fundação Lemann foi entendida por Peroni e Oliveira (2020), no contexto da formação continuada pesquisada pelas autoras, como uma forma de retirar a autonomia das escolas. Entende-se, em concordância com as pesquisadoras, que as ações padronizadas e as rotinas preestabelecidas tornam-se impositivas, tal como os pressupostos gerenciais. Já o Programa Gestão para a Aprendizagem, também da Fundação Lemann, trabalha a formação continuada com os mesmos pressupostos. O Programa foi investigado por Sakata e Lima (2019) em dois municípios do estado do Paraná e, por meio da pesquisa, as autoras também identificaram a concepção gerencial na formação ofertada.

Resultados similares foram encontrados por Gimenes (2024), que identificou a presença recorrente de princípios associados à meritocracia, à eficiência e à responsabilização dos diretores escolares em propostas formativas de municípios da Região Metropolitana de Campinas, São Paulo (SP). A autora destaca, ainda, a ampliação de parcerias com instituições privadas para a realização da formação continuada. Na mesma direção, Tramontin (2023), ao analisar as propostas formativas da rede estadual do Paraná, concluiu que elas estão fortemente articuladas a pressupostos gerencialistas e neoliberais, marcados pela competitividade e pela valorização de resultados em avaliações externas, índices de frequência, entre outras métricas.

Diante dos dados obtidos, é prudente entender que os profissionais que atuam como formadores dos gestores e as instituições às quais estão vinculados precisam atender às concepções formativas das escolas envolvidas no processo, para que, de fato, possam contribuir com a prática

dos gestores escolares, já que a ideia de uma instituição externa impor certo tipo de formação não é bem aceita pelos participantes nos contextos pesquisados.

A necessidade de que as formações sejam construídas a partir das demandas efetivas dos gestores também foi evidenciada por Pezzali (2025), que identificou a fragmentação das propostas formativas destinadas aos diretores escolares de Vitória/ES, além da ausência de continuidade das ações e de espaços para o diálogo sobre diferentes experiências. Na mesma perspectiva, Pinheiro (2023) verificou que os gestores pesquisados consideraram insuficientes as formações ofertadas durante o período pandêmico, pois priorizavam orientações operacionais e administrativas em detrimento da discussão de temas considerados mais relevantes pelos participantes, como o uso pedagógico das tecnologias e o conhecimento sobre questões socioemocionais que podem envolver os atores escolares.

S. M. G. de Lima (2016) considera que assessores externos à Secretaria também podem contribuir com a formação dos gestores, mas afirma que o investimento na formação de pessoas que atuam na própria Secretaria de Educação, de modo que estejam capacitadas para contribuir com as necessidades das escolas, traz maiores contribuições para a continuidade das ações de formação dos gestores escolares. Isso porque essas pessoas estão efetivamente mais próximas das equipes das escolas, o que favorece a dedicação de mais tempo a uma formação de longa duração e o maior conhecimento das particularidades de cada instituição escolar.

A parceria de Secretarias de Educação com universidades públicas também é destacada em algumas pesquisas e, apesar de existir certa distinção entre o funcionamento das duas instituições, é possível construir uma rede colaborativa para a construção do conhecimento, conforme defende Oliveira (2018), ao ressaltar a potencialidade da contribuição da universidade pública para a formação de gestores.

Ribeiro, Síveres e Brito (2019) identificaram um número crescente de ações de formação continuada destinadas aos gestores escolares, mas ressaltam também que essas ações ainda não conseguiram superar uma perspectiva técnica ou de mera atualização nem conferir protagonismo aos gestores e à sua prática, confirmando o que foi indicado pelas demais pesquisas.

A formação continuada do gestor escolar é entendida por alguns autores (Rodrigues, 2018; Schiessl, 2017; Stoffel, 2012) como uma iniciativa pontual, muitas vezes isolada e que não conta com uma política articuladora, o que acaba por atender a demandas imediatas. Ainda assim, é percebida pelos gestores participantes de vários estudos como importante para sua profissionalização. Isso permite concluir que, se as ações formativas forem organizadas mais satisfatoriamente, a partir de uma política pública contínua que leve em conta aqueles a quem se destinam, poderão ter resultados expressivos e mais favoráveis na educação pública. A pesquisa de Jesus, Di Giorgi e Francisco (2020) também reafirma essa importância e essa necessidade.

Fragilidade na relação prático-teórica no Programa Progestão

O Programa Progestão é um curso de formação continuada realizado na modalidade de Educação a Distância (EaD), desenvolvido no início dos anos 2000. Foi ofertado pelo Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed), por meio de parcerias com as Secretarias Estaduais de Educação, contando com o apoio e a cooperação da Fundação Ford, da *Universidad Nacional de Educación a Distancia* (UNED) e da Fundação Roberto Marinho (Moinhos, 2016).

O Programa é discutido por Silva (2012) a partir da compreensão de que a formação continuada é parte da valorização do trabalho do gestor. Para a autora, seus participantes precisam

findar o curso comprometidos com o que foi estudado e com sua prática pedagógica na escola, a fim de desenvolverem, em seu ambiente de trabalho, os conhecimentos adquiridos. Por isso, propõe, por meio de um Plano de Ação Educacional, que o gestor egresso firme um termo de compromisso com o Programa e seja acompanhado na implementação de ações em sua escola.

A pesquisa de Freitas (2012) relata a insatisfação dos gestores cursistas em relação à formação ofertada pelo Programa e à inexistência de articulação entre discussões práticas e democráticas, pois há predominância do foco em uma gestão gerencial. Em relação ao mesmo Programa, Moinhos (2016), em sua investigação, indica a pouca adesão dos gestores, apesar da boa avaliação por parte de alguns cursistas. A autora ressalta também que houve diminuição nas matrículas em relação às primeiras edições, por não ter sido percebido como um Programa atrativo para os gestores.

Como pontos de melhoria a serem alcançados, os autores que investigaram o Programa apontam que as práticas gerenciais do Progestão precisam ser revistas. O incentivo à participação do gestor e a relação entre teoria e prática também são percebidos como carências do Programa, assim como a falta de acompanhamento dos gestores após a conclusão do curso (Caixêta, 2014; Freitas, 2012; Moinhos, 2016; Silva, 2012). Caixêta (2014) concluiu, em sua pesquisa, que, embora o Programa seja considerado importante, sua reformulação é uma demanda, já que não atende às necessidades da prática dos gestores, além de não contribuir para o avanço no plano de carreira profissional.

Ribeiro, Síveres e Brito (2019) avaliaram o Progestão e alguns outros programas formativos para gestores e reforçam as conclusões das pesquisas presentes nessa categoria, pois indicam a necessidade do protagonismo dos gestores, e não de sua mera participação como ouvintes em seu processo formativo. Assim, constata-se, a partir dos trabalhos analisados, que, sem espaço para discussão prático-teórica, sem temáticas que atendam às suas demandas efetivas e sem contribuições para o plano de carreira profissional, os gestores se veem diante de vários aspectos que dificultam sua participação efetiva na formação e, conseqüentemente, os proveitos que podem decorrer dela.

A partir dos trabalhos que compõem esta categoria, conclui-se que o Progestão tem como principal potencialidade a busca do desenvolvimento dos gestores escolares no âmbito nacional. Contudo, o Programa não consegue viabilizar, de forma satisfatória, uma formação continuada que atenda às necessidades formativas dos gestores participantes, principalmente no que diz respeito à abertura de espaços para a discussão e a reflexão sobre sua prática.

Potencialidades e limitações do Programa de Desenvolvimento Educacional (PDE)

Em 2004, o Programa de Desenvolvimento Educacional (PDE) foi lançado no estado do Paraná com o objetivo de aprimorar a qualidade da Educação Básica da rede pública estadual, segundo indica Gasparelo (2016). Como ponto positivo, as pesquisas de Gasparelo (2016) e Lazaroto (2021) destacam a parceria com as universidades públicas para o desenvolvimento de ações formativas. Gasparelo (2016) afirma que o retorno dos professores da Educação Básica às Instituições de Ensino Superior é uma potencialidade dessa proposta formativa. As ações formativas realizadas no estado do Paraná antes do PDE foram compreendidas como fragmentadas, e a proposta do Programa visa atuar de forma inovadora, ao viabilizar diferentes possibilidades de formação. O Programa é bem avaliado pelos participantes da pesquisa, e a autora considera que a proposta superou o ensino tradicional de caráter meramente técnico.

Lazaroto (2021) concluiu que os principais temas de estudo da formação continuada da equipe pedagógica no PDE são: violência, mediação de conflitos, gênero e diversidade, enfrentamento e combate ao abandono escolar, gestão democrática, instâncias colegiadas, formação de professores, ensino e aprendizagem, avaliação, planejamento escolar, educação inclusiva e trabalho pedagógico. A partir das temáticas indicadas por Lazaroto (2021), portanto, é possível entender que muitas demandas cotidianas desses profissionais foram tratadas durante a formação.

Como limitações identificadas pelos autores estão a descontinuidade do Programa e a dificuldade enfrentada pelos gestores ao retornarem às suas escolas e buscarem desenvolver ações aprendidas e pesquisadas por meio do PDE. Lazaroto (2021) menciona a mudança frequente das prioridades da gestão, devido às emergências cotidianas, e a sobrecarga de trabalho dos participantes da pesquisa após retornarem às suas atividades na escola como elementos que dificultam o desenvolvimento das ações aprendidas no PDE.

De modo geral, as ações desenvolvidas no PDE apresentam potencialidades e atendem a algumas das necessidades escolares, conforme indicado nas pesquisas. Entretanto, a descontinuidade do Programa e a falta de articulação prático-teórica mostraram-se fatores limitantes à formação pretendida.

Efetividade do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica (PNEGEB)

As pesquisas presentes nesta categoria discutem o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica (PNEGEB)¹². O Programa foi desenvolvido em âmbito nacional entre os anos de 2005 e 2016 e integrou as ações do Plano de Desenvolvimento da Educação, do Ministério da Educação (MEC). Segundo Varjão e Falcão (2014, p. 6), o PNEGEB:

É realizado por intermédio da Secretaria de Educação Básica – SEB/MEC, com o objetivo de formar, por meio de curso de especialização, dirigentes diretores, vice-diretores, coordenadores pedagógicos e secretários escolares, que atuam nas escolas públicas de educação básica das redes públicas de ensino, com o objetivo de contribuir para o aperfeiçoamento do trabalho pedagógico e administrativo desses profissionais (Varjão; Falcão, 2014, p. 6).

Entre as ações formativas, está o curso de Especialização em Gestão Escolar, que aborda os seguintes temas: gestão democrática; participação; autonomia e seus elementos constitutivos; projeto político-pedagógico; conselhos escolares; e regimento escolar, segundo Melo (2017). Para Barbosa (2019), por meio dos depoimentos de gestores egressos, é possível concluir que as temáticas abordadas na formação continuada contribuem efetivamente para o trabalho do diretor escolar.

A coordenação pedagógica, como parte da equipe gestora, também é contemplada no Programa por meio do curso de Especialização em Coordenação Pedagógica, cujos principais temas de discussão partem da função do coordenador pedagógico no âmbito escolar. Conforme discutido nas pesquisas de Diniz (2018) e Moraes e Diniz (2018), ainda há necessidade de maior entendimento, por parte dos próprios coordenadores pedagógicos, sobre suas funções específicas na escola. As autoras consideram que ações formativas voltadas a esses profissionais são fundamentais, pois eles são, muitas vezes, muito exigidos pelas Secretarias de Educação e pouco

¹² Mais informações sobre o Programa disponíveis em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/resolucoes/2009/resolucao-cd-fnde-no-57-de-10-de-novembro-de-2009>. Acesso em: 31 jul. 2026.

preparados para as demandas às quais precisam responder. A qualidade do PNEGEB é ressaltada pelos pesquisadores, e o Programa é considerado relevante por vários deles (Barbosa, 2019; Barbosa; Mello; Soares, 2015; Diniz, 2018; Melo, 2013; Moraes; Diniz, 2018).

Silva (2015) destaca o desejo de qualificação profissional como um fator relacionado à participação dos gestores na formação continuada, visto que a formação contribui para seu plano de carreira. Desse modo, a formação continuada pode ser percebida, conforme a autora, como uma forma de construir conhecimentos e/ou proporcionar avanço financeiro aos gestores. Barata, Mendonça e Silva (2020), por meio de uma pesquisa bibliográfica, relacionam a qualidade da educação à atuação do gestor, e a formação continuada é apresentada como um ponto importante para que ele consiga exercer sua função de modo a contribuir para a educação.

Outras pesquisas também ressaltam a contribuição da formação promovida pelo Programa para a prática dos gestores (Diniz, 2018; Lima Filho, 2017; Melo, 2013; Silva, 2015; Souza, 2016; Souza; Coelho; Mello, 2017). Os autores constataram que o Programa contribuiu com discussões inovadoras para a prática da gestão escolar, o que constitui uma demanda presente nas escolas. Em relação à avaliação do PNEGEB, Barbosa, Mello e Soares (2015) indicam que o próximo passo deveria ser o desenvolvimento de um diagnóstico, junto aos diretores, sobre os problemas reais de seu cotidiano, articulando teoria e prática, a fim de subsidiar novas ofertas do Programa.

Além das contribuições já mencionadas nos trabalhos elencados nesta categoria, Colares e Bryan (2014) apresentam a formação continuada desenvolvida no PNEGEB como uma contribuição efetiva para a melhoria dos resultados de aprendizagem dos estudantes, visto que, segundo as autoras, a articulação dos princípios da gestão democrática no ambiente escolar contribui para a melhoria das relações na escola e, conseqüentemente, dos processos de ensino-aprendizagem.

Diante do que foi verificado a partir da análise dos diferentes trabalhos, é possível inferir que um dos motivos para a boa avaliação do PNEGEB nas pesquisas é a relação direta que ele estabelece com a prática pedagógica da equipe gestora. Assim, conclui-se que a principal contribuição do Programa é a discussão teórico-prática e a adoção da perspectiva da gestão democrática como eixo norteador dos temas de estudo.

É importante destacar, ainda, que algumas contradições e alguns limites também são evidenciados pelas pesquisas que têm o PNEGEB como foco de estudo. Lima (2014) indica a falta de comprometimento de alguns participantes com a concretização de ações em suas escolas a partir dos estudos promovidos pelo Programa. O autor espera que os gestores se apropriem da formação e se comprometam com um posicionamento transformador da realidade escolar, no sentido de melhorar o ensino e a aprendizagem.

A pesquisa de Colares e Lima (2013) indica que é importante que o gestor se posicione a partir das ações formativas realizadas, mas, para as autoras, os gestores não serão capazes de resolver sozinhos todos os problemas escolares, tampouco uma única formação lhes fornecerá todos os subsídios necessários ao exercício de sua função. O estudo de Souza, Coelho e Mello (2017) afirma que é necessário que os gestores escolares compreendam que a formação não se encerra com o término de um único curso.

Outro ponto de atenção destacado nas pesquisas é o desenvolvimento do PNEGEB de forma *online*. Embora a flexibilidade de horários e a maior facilidade de acesso, independentemente da localização dos estudantes, tenham sido indicadas como aspectos positivos, essa modalidade exige recursos tecnológicos, internet de qualidade e habilidades tecnológicas de que nem todos os participantes dispõem. Esses fatores, somados à falta de tempo para a participação na formação

continuada – visto que não houve ajuste na carga horária dos gestores matriculados –, geram desistências e dificuldades para a conclusão do curso (Melo, 2013).

Carvalhêdo e Honório (2013), em sua pesquisa, abordam a evasão do PNEGEB e acrescentam a problemática do deslocamento enfrentada por alguns cursistas para chegar aos polos de apoio tecnológico, pois, em determinadas regiões, os Núcleos de Tecnologia disponíveis ficam distantes. Isso dificulta o acesso aos locais de apoio por alunos que não dispõem da tecnologia necessária para participar do Programa ou que têm dúvidas em relação ao seu funcionamento. Segundo o estudo, não havia verba pública destinada a esse fim.

Conti e Freitas-de-Lima (2015), em seu estudo, indicam problemática semelhante ao relatarem que a responsabilização do gestor pelo desempenho escolar, medido por avaliações e índices, estende-se à necessidade de garantir as condições para participar da formação continuada, inclusive dispondo de tempo para realizar as atividades exigidas. Em concordância com as considerações dos autores, infere-se que o gestor precisa participar de ações de formação continuada para seu desenvolvimento profissional, mas as condições necessárias nem sempre lhe são viabilizadas.

A ausência de momentos formativos presenciais no Programa é considerada por Dalva (2015) uma fragilidade. Para a autora, a troca e a discussão possibilitadas no ambiente virtual diferem daquelas que ocorreriam presencialmente. A autora considera que as modalidades presencial e a distância poderiam ser utilizadas de forma complementar nos momentos formativos, visto que há potencialidades em ambas.

As considerações de Silva (2015) e Dalva (2015) são semelhantes quando discutem as limitações da metodologia utilizada pelo Programa, pois, apesar de nele serem abordadas metodologias inovadoras, segundo os autores, os estudos são desenvolvidos de forma tradicional. Além disso, destacam que os encaminhamentos evidenciam algumas contradições, como a condução para práticas gerencialistas, embora o tema proposto seja a gestão democrática.

A gestão democrática é o eixo norteador da formação proposta, a partir do qual os cursistas desenvolvem o trabalho de conclusão de curso (TCC). Os gestores devem escolher um tema a partir de seu contexto de trabalho e apresentar uma proposta de intervenção (Souza, 2016). Sobre a proposta de conclusão de curso, Colares e Lima (2013) explicam que ela pode ser construída pelos cursistas ao longo da formação, pois está vinculada a uma disciplina que perpassa todo o curso, permitindo, assim, que as demais discussões sejam incorporadas à proposta de intervenção.

Silva (2015) identificou como temas principais na elaboração dos TCCs: Projeto Político-Pedagógico, Gestão Democrática Participativa e Conselho Escolar. Assim, a atividade desenvolvida proporcionou aos gestores reflexões sobre seu contexto de trabalho, sendo este um ponto elogiado nas avaliações da formação. A organização do TCC a partir de uma proposta de intervenção é entendida por Monteiro e Olini (2016) como importante para a formação do gestor e, também, para a escola, já que esta recebe a intervenção.

Há, porém, pesquisas que indicam que os princípios da gestão democrática não foram contemplados na formação promovida pelo PNEGEB (Uchôa, 2018). Para a autora, a formação deveria contemplar maior articulação entre os integrantes da equipe gestora, em vez de separar diretores e coordenadores pedagógicos, por exemplo. Nesse contexto, a pesquisa de Barbosa (2019) também pontua algumas carências do Programa, como a ausência, no currículo, de temas gerados no interior da escola. O estudo de Diniz (2018) afirma que as ações do Programa partem das reformas do Estado em atendimento a acordos internacionais. Assim, a autora entende como

uma contradição o fato de o PNEGEB ser compreendido pelos cursistas como significativo para a formação dos gestores.

A principal crítica apresentada é a descontinuidade do PNEGEB. Lima (2019) aponta, em seu estudo, que o Programa possibilitou a criação de outras propostas, como o Programa Nacional de Formação e Certificação de Diretores Escolares, com vistas à qualificação dos diretores. O autor ressalta que ambos os programas, ainda que aprovados pelos gestores, foram descontinuados.

A descontinuidade não teria ocorrido em razão de uma avaliação negativa, pois não foram realizadas avaliações pelo MEC. Um dos possíveis motivos para a descontinuidade, entretanto, foi a mudança de governo após o *impeachment* da Presidenta Dilma Rousseff e o início do governo de Michel Temer. Essa possibilidade é apenas apontada por Lima (2019), pois não há justificativa formal apresentada pelo MEC. Oliveira e Coelho (2021), em sua pesquisa, também associam a mudança de governo à descontinuidade do Programa, mas atribuem a ruptura ao corte de verbas iniciado ainda no governo Dilma Rousseff e mantido no governo Michel Temer. As autoras reforçam a importância da existência de uma política nacional para a formação continuada de gestores.

Os aspectos identificados nas pesquisas reforçam o entendimento da importância de que o processo de formação seja contínuo. Dessa maneira, a formação continuada desenvolvida obteve avaliação positiva em relação às suas discussões e contribuições teórico-práticas, mas apresenta alguns pontos a serem melhorados. Uma possível solução seria a continuidade e o aprimoramento do Programa, com a participação das escolas envolvidas nesse processo. Pontos positivos, como as discussões sobre gestão democrática, a articulação teórico-prática, as parcerias entre Secretarias de Educação e universidades públicas e a elaboração do TCC a partir de pesquisas realizadas na realidade escolar, seriam mantidos. Desse modo, conclui-se que a educação nacional se beneficiaria da existência de uma política pública contínua para a formação de gestores.

Trabalhos que discutem Propostas formativas não vinculadas a uma Secretaria de Educação

Os 11 trabalhos reunidos nesta categoria têm como foco a formação continuada ofertada por diferentes instituições, que não as Secretarias de Educação, e por pesquisadores. A análise dos resultados das pesquisas foi organizada em duas categorias, a saber: Padronização da formação continuada dos gestores escolares em instituições privadas de ensino; Proposição da formação continuada de gestores escolares por pesquisadores externos à escola.

Padronização da formação continuada dos gestores escolares em instituições privadas de ensino

Os trabalhos desta categoria referem-se a pesquisas realizadas em escolas da rede privada de ensino. Para Mariucci (2014), os gestores escolares precisam ter competências específicas para exercer sua função e, conforme sua pesquisa, tais competências envolvem os aspectos pedagógicos da gestão, a identificação do gestor com a proposta da escola e a qualificação profissional.

A formação continuada, a seu ver, dá subsídios à qualificação do gestor, pois, geralmente, esse é um docente que precisa ser capacitado para exercer a função gestora. Ao pesquisar especificamente uma escola católica da rede privada, Mariucci (2014) identificou a presença das demandas de mercado na formação e concluiu que escolas com mais recursos conseguem estruturar melhor uma política de formação do que aquelas com menos recursos. Entre as temáticas

identificadas na formação, a mensagem religiosa é recorrente, assim como a formação humanística e a busca por bons resultados em avaliações, como o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) e os vestibulares.

Souza *et al.* (2024), ao investigarem um curso de Gestão de Negócios Aplicada à Educação ofertado no âmbito privado, analisaram as contribuições da formação continuada para o desenvolvimento da criatividade na gestão escolar. Os resultados indicam que os participantes atribuem ao curso aprendizagens relacionadas ao planejamento estratégico, ao *marketing* educacional, à inovação, ao uso de tecnologias e à tomada de decisões com base em indicadores de desempenho. Também são destacados impactos na atuação profissional, na motivação para a adoção de novas práticas e na reorganização dos processos de gestão escolar, especialmente no que se refere ao planejamento de matrículas e às estratégias de fidelização dos alunos. Contudo, a análise evidencia o fortalecimento de uma racionalidade gerencial na formação, marcada pela centralidade de competências relacionadas às demandas do mercado educacional privado, o que indica um viés formativo voltado à eficiência, à competitividade e ao desempenho institucional.

Em seu estudo, Santos (2020) também pesquisou um colégio católico privado e indica que a formação técnica e burocrática tem sido privilegiada na instituição. Por isso, a autora elaborou uma proposta formativa para desenvolver competências socioemocionais nos gestores participantes. Essa temática foi indicada pela autora como uma demanda para a formação ofertada. A autora aponta que o supervisor de ensino é o responsável por realizar a formação continuada dos gestores escolares e, dadas as características do contexto, há uma hierarquia presente na organização escolar e na estruturação dessa formação. Santos (2020) constatou que o supervisor contribui para a formação do gestor quando consegue realizar seu trabalho de forma colaborativa com os participantes, mas, quando isso não ocorre, não é verificada uma relação direta entre o trabalho do supervisor na formação e o desempenho do gestor escolar.

Nos contextos do ensino privado, como os pesquisados por Mariucci (2014) e Santos (2020), é possível verificar uma formação continuada decidida pela mantenedora e repassada aos gestores, sem espaços para a participação deles na construção da proposta formativa. No entanto, a partir dos trabalhos, verifica-se que alguns gestores indicam compreender a importância da formação continuada, porém nem sempre sabem pontuar quais seriam suas necessidades formativas (Santos, 2020). Tal dificuldade expressa a carência de momentos de participação que auxiliem os gestores na compreensão e na reflexão sobre suas próprias demandas.

Proposição da formação continuada de gestores escolares por pesquisadores externos à escola

Os trabalhos incluídos nesta subcategoria indicam a existência de temas relevantes e necessários para a formação de gestores escolares, como, por exemplo, aqueles relacionados à área administrativa (Caldas, 2020; Oliveira, 2016) e à área tecnológica (Lima; Scortegagna, 2018; Nagyová; Pisonová; Tóblová, 2015). Ressalta-se, porém, que, nesses casos, as propostas de temáticas foram levadas aos gestores pelos pesquisadores, pois se tratava de seus objetos de estudo; assim, a definição das temáticas não foi construída de forma colaborativa com os gestores participantes.

Caldas (2020) propõe uma investigação sobre a formação continuada na área administrativa e financeira, por compreendê-la como fundamental aos gestores escolares a partir da literatura. Em sua pesquisa de campo, a autora constatou que a maior parte dos gestores pesquisados não havia realizado anteriormente cursos de formação continuada destinados à área, embora esta fosse uma demanda da gestão escolar. Caldas (2020) também identificou que, na percepção dos gestores, sua

formação pedagógica era adequada para a função, porém havia uma lacuna em sua formação administrativa.

A lacuna formativa em relação à administração na gestão escolar evidencia uma dificuldade dos gestores para conduzir procedimentos dessa esfera. A necessidade de estudos sobre a administração na formação continuada foi sinalizada por diferentes autores que compõem esta revisão (Caldas, 2020; Nagyová; Pisonová; Tóblová, 2015; Oliveira, 2016).

Caldas (2020), diante da lacuna identificada, propõe um curso de formação com foco nos aspectos administrativos da gestão escolar para gestores do município de Canoinhas, Santa Catarina (SC). Oliveira (2016), por sua vez, propõe um Plano de Ação Educacional a ser desenvolvido como proposta formativa para os gestores de uma Coordenadoria Distrital em Manaus, Amazonas (AM). De acordo com o que indicam os autores, o gestor necessita de conhecimentos pedagógicos e administrativos para exercer sua função, e a identificação da lacuna relativa aos conhecimentos administrativos expressa a carência de um aspecto importante na formação de gestores escolares.

Lima e Scortegagna (2018) e Nagyová, Pisonová e Tóblová (2015), em pesquisas distintas, apresentam pontos em comum, como as reflexões sobre o uso da tecnologia como recurso para a realização da formação continuada de gestores escolares. Nagyová, Pisonová e Tóblová (2015), por meio de uma pesquisa realizada na República Eslovaca, acreditam que a utilização de tecnologias para o desenvolvimento da formação continuada de gestores e futuros gestores permite maior alcance do curso por elas organizado. As autoras indicam como temas principais para a formação: conhecimentos e habilidades no campo da educação; legislação trabalhista; e gestão econômica da instituição de ensino com base nos princípios da educação e da gestão moderna.

Lima e Scortegagna (2018), por sua vez, ressaltam que as tecnologias não podem ser inseridas na escola, seja como recurso para a realização da formação, seja como estratégia metodológica, sem a devida formação de todos os envolvidos em sua utilização. As autoras consideram que os gestores não auxiliam os demais profissionais da escola com efetividade se eles mesmos não estão preparados para esse uso. Segundo Lima e Scortegagna (2018), a mera inserção de aparelhos tecnológicos não garante a adoção de novas metodologias na escola. As tecnologias precisam ser aliadas dos gestores em seu trabalho, e estes precisam ser preparados para utilizá-las. Desse modo, os gestores poderão contribuir de maneira mais efetiva e auxiliar outras pessoas na utilização das tecnologias.

Benga (2021), em seu estudo, identificou como demanda de uma Secretaria Municipal de Educação o desenvolvimento de uma proposta de formação continuada para gestores escolares iniciantes. Para a autora, eles necessitam receber uma formação específica para iniciar sua função. Por isso, desenvolveu, em seis encontros, um trabalho formativo com os gestores participantes. Ressalta-se que apenas essa pesquisa aborda a temática dos gestores escolares iniciantes, evidenciando uma lacuna no que se refere à oferta de formação continuada para esse público.

A experiência e a vivência de cada participante foram consideradas materiais de reflexão para os encontros. Tais questões práticas estão relacionadas à inclusão, à formação dos profissionais da escola, ao registro escrito produzido pelo diretor, ao planejamento coletivo, ao diálogo, à gestão democrática, aos tempos de aprendizagem, à observação e à intervenção em diferentes situações da escola, ao olhar do diretor para as pessoas da escola, ao pertencimento e à responsabilização e à liderança.

A pesquisa de Oliva-Rodríguez e López-Yáñez (2019) defende a aprendizagem em grupos para a formação de gestores. Por meio do *coaching* grupal, os autores abordam a formação de gestores de diferentes segmentos da educação na Andaluzia, Espanha. As reflexões desenvolvidas

ocorrem a partir da troca de experiências sobre a liderança na gestão escolar. O sucesso da formação, segundo os autores, decorre justamente do espaço de segurança e da colaboração durante as discussões. Os autores chamam atenção para a importância de uma formação adequada para quem formará os gestores, no caso da pesquisa, o *coach*.

Paschoalino, Croce e Queiroz (2023), em pesquisa desenvolvida a partir de um projeto de extensão universitária vinculado a uma universidade federal, analisam uma proposta de formação continuada baseada em rodas de conversa envolvendo gestores escolares, professores da Educação Básica e docentes universitários. A experiência formativa possibilitou a construção de um espaço dialógico de reflexão sobre a gestão educacional e escolar, no qual diferentes sujeitos puderam compartilhar suas experiências e confrontar seus saberes com outras realidades institucionais. Os autores destacam que as discussões emergiram das subjetividades e dos contextos de atuação dos participantes, favorecendo a compreensão da própria prática gestora a partir do olhar do outro. Nesse sentido, a proposta formativa evidencia uma aproximação entre universidade e escola, configurando-se como uma experiência colaborativa que rompe, ao menos parcialmente, com modelos formativos prescritivos, ao valorizar a construção coletiva do conhecimento.

Por meio desta categoria de análise, identificam-se propostas formativas articuladas a pesquisas acadêmicas, envolvendo temas relacionados à administração escolar e ao uso de tecnologias, além de propostas formativas desenvolvidas conjuntamente por pesquisadores e gestores escolares por meio de grupos de discussão.

Considerações finais

Este estudo de revisão propôs-se a analisar o que indicam os resultados de trabalhos acadêmicos publicados no período de 2012 a 2025 sobre a formação continuada ofertada à equipe gestora escolar. A partir da análise dos resultados da pesquisa, é possível afirmar que os diferentes trabalhos indicam aspectos relevantes sobre a formação continuada de gestores escolares, assim sumariados:

- Presença da perspectiva gerencial nas propostas formativas das Secretarias de Educação pesquisadas, a partir da predeterminação de resultados e do pouco espaço de participação dos gestores no planejamento ou na construção da proposta de formação.
- Os gestores escolares muitas vezes se percebem como espectadores da formação.
- Há necessidade de maior articulação prático-teórica a partir do contexto de trabalho dos gestores.
- Espaços de diálogo e de compartilhamento de experiências são bem avaliados em propostas formativas.
- A formação continuada vinculada às Secretarias de Educação tende a promover ações repetitivas, fragmentadas e, por vezes, aligeiradas.
- Formadores externos podem contribuir com o trabalho da gestão escolar, porém necessitam conhecer o contexto e construir a proposta formativa em colaboração com os gestores escolares.
- Há necessidade de maior compreensão, pelos gestores escolares e pelas Secretarias de Educação, a respeito dos motivos da participação na formação, para que esta não ocorra por mera obrigação ou apenas como critério para ascensão no plano de carreira.
- As universidades públicas, quando envolvidas em programas de formação, são percebidas pelos gestores escolares como formadoras em potencial e deveriam estar presentes nas propostas formativas das Secretarias de Educação.

- As propostas formativas que permitem a realização de ações práticas na própria escola de atuação dos gestores escolares são bem avaliadas por seus participantes.
- A realização de formação continuada na modalidade *online* necessita da viabilização de tempo e de recursos tecnológicos para que ocorra de maneira efetiva.
- A grande maioria dos programas de formação continuada em âmbito nacional é descontinuada.
- Os gestores escolares, de modo geral, acreditam que a formação continuada é necessária, mas nem sempre sabem pontuar suas próprias necessidades formativas.
- Existem lacunas formativas em relação à administração na gestão escolar, ao uso de tecnologias educacionais e à oferta de propostas específicas para gestores escolares iniciantes.

A presente pesquisa indica que a formação continuada é ofertada aos gestores escolares, porém há posições de descontentamento entre eles, pois, ao mesmo tempo que a compreendem como uma ação importante para sua profissionalização, não se sentem representados pelos ideais empresariais e gerencialistas presentes nas propostas formativas. A partir dos trabalhos analisados, é possível concluir que os resultados preestabelecidos para avaliações e índices de frequência e os *rankings* de desempenho, próprios do gerencialismo, não condizem com as demandas dos gestores escolares pesquisados.

Constatou-se a necessidade de que políticas públicas contínuas sejam desenvolvidas com as escolas públicas, e não apenas para as escolas públicas. A descontinuidade de programas em âmbito nacional apresenta-se como uma das principais críticas dos autores, tendo em vista a importância de uma política para a formação continuada da gestão escolar.

Os trabalhos analisados demonstram pontos positivos na formação, geralmente atrelados aos conceitos de gestão democrática, colaboração e participação, assim como pontos negativos, relacionados à imposição e à falta de planejamento para a participação efetiva dos gestores. A necessidade de consideração da prática dos gestores nos processos formativos e de criação de mecanismos de maior participação emerge de forma expressiva nas pesquisas.

Os estudos ressaltam que os gestores escolares necessitam de espaços formativos colaborativos para desenvolver maior consciência sobre a função que exercem e suas demandas, a fim de atuar de maneira mais efetiva. Com isso, suas necessidades formativas podem ser evidenciadas por eles com maior precisão.

O presente estudo permitiu concluir também que há falta de espaço para as contribuições dos gestores escolares em seu próprio processo formativo, fator que dificulta a identificação e a contemplação de suas necessidades pelas propostas formativas das Secretarias de Educação e de outras instituições. Tais contribuições propiciariam maiores possibilidades de avanço dos conhecimentos e das práticas dos diretores, impactando positivamente suas escolas.

Referências

- ALMEIDA, S. K. W. de; ROGGERO, R. O diretor de escola e a gestão escolar: formação e prática em escolas municipais paulistanas. **Dialogia**, São Paulo, n. 53, e26578, p. 1-21, maio/ago. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5585/53.2025.26578>
- ALVES, T. L. de L.; BISPO, M. de S. Formação de gestores públicos escolares à luz da reflexividade prática. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 56, n. 2, p. 226-247, mar./abr. 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220210227x>

BARATA, A. da S.; MEDONÇA, T. B.; SILVA, T. S. da. A formação continuada de diretores da educação básica como instrumento de gestão democrática. **Revista Educação Básica em Foco**, Brasília, v. 1, n. 3, p. 1-5, out./dez. 2020.

BARBOSA, J. M. S. **Percepções dos egressos do Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica sobre formação acadêmica e suas práticas**. 2019. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019.

BARBOSA, J. M. S.; MELLO, R. M. A. V. de; SOARES, L. A. Percepção de gestores escolares de um programa formativo a distância sobre temas contemporâneos em educação. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 10, n. 3, p. 932-946, 2015. DOI: <https://doi.org/10.21723/riace.v10i3.8101>

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2020.

BENGA, M. V. P. **Diretores escolares iniciantes: o papel do grupo colaborativo em sua formação continuada**. 2021. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2021.

BERGOLD, A. **Supervisão escolar S/A: a produção de supervisores gerentes em um programa de formação continuada**. 2014. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2014.

BEZERRA, D. A. A. **Gestão escolar e formação de gestores: análise da educação infantil municipal da Imperatriz/MA**. 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Atlântica – Escola Universitária de Ciências Empresariais, Saúde, Tecnologias e Engenharia, Oeiras, 2018.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos, [1996]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 28 jul. 2026.

CAIXÊTA, S. M. **A formação de gestores de escola e o desenvolvimento do perfil da gestão pedagógica: o caso da superintendência regional do ensino de Unaí/MG**. 2014. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2014.

CALDAS, D. de S. **Relação entre gestão administrativa e gestão pedagógica: indicativos para a formação do gestor escolar**. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação e Novas Tecnologias) – UNINTER, Curitiba, 2020.

CAPUTI, D. R. P. **Formação continuada de diretores de escola: afinal, o que os diretores precisam saber?** 2022. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2022.

CARVALHÊDO, J. L. P.; HONÓRIO, T. C. T. S. Formação do gestor escolar: a experiência do curso de especialização em gestão escolar no Piauí. **Revista Exitus**, Santarém, v. 3, n. 1, p. 61-74, jan./jun. 2013.

CÔCO, V.; GALDINO, L. Gestão democrática: inserção dos gestores nas instituições de educação infantil. **Revista Contrapontos**, Itajaí, v. 16, n. 2, p. 300-320, maio/ago. 2016.

COLARES, M. L. I. S.; BRYAN, N. A. P. Formação continuada e gestão democrática: desafios para gestores do interior da Amazônia. **ETD – Educação Temática Digital**, Campinas, v. 16, n. 1, p. 174-191, jan./abr. 2014. DOI: <https://doi.org/10.20396/etd.v16i1.1336>

COLARES, M. L. I. S.; LIMA, G. S. N. Formação em gestão escolar na perspectiva democrática. **Imagens da Educação**, Maringá, v. 3, n. 1, p. 71-79, 2013. DOI: <https://doi.org/10.4025/imagenseduc.v3i1.19454>

CONTI, C.; FREITAS-DE-LIMA E. Curso de especialização em gestão escolar: uma experiência brasileira de formação continuada de diretores de escola. **Revista Iberoamericana de Educación**, Araraquara, v. 69, p. 47-68, 2015. DOI: <https://doi.org/10.35362/rie69097>

CORDEIRO, R. S. A. de O. **Planejamento estratégico e gestão escolar: o caso do PDE escola em escolas estaduais de Minas Gerais de municípios de Belo Horizonte e Sabará**. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015.

COSTA, D. M.; MACHADO, A. M. Formação continuada reflexiva – percursos da gestão a favor do saber docente. **EccoS – Revista Científica**, São Paulo, n. 69, p. 1-18, e24593, abr./jun. 2024. DOI: <https://doi.org/10.5585/eccos.n69.24593>

CUNHA, R. C. O. B. Formação continuada de professores coordenadores: entre preocupações e proposições. **Educação Unisinos**, São Leopoldo, v. 18, n. 3, p. 280-287, set./dez. 2014. DOI: <https://doi.org/10.4013/edu.2014.183.07>

DALVA, G. **A política de formação de professores a distância: avaliando o curso *latu sensu* para gestores escolares (2009-2011)**. 2015. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.

DINIZ, C. C. **Formação continuada e prática de coordenadores pedagógicos no Maranhão: em cena o programa nacional escola de gestores**. 2018. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2018.

FERREIRA, R. N. **Políticas de formação continuada de gestores escolares: um estudo do programa de formação de gestores de escolas estaduais de Pernambuco (PROGEPE)**. 2016. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016.

FLORIANO, A. dos S.; SANTOS, L. D. N. dos. De professor a gestor escolar: da necessidade da formação continuada. **Disciplinarum Scientia**, Santa Maria, v. 18, n. 2, p. 395-411, 2017.

FREITAS, N. A. O. **A democracia e o PROGESTÃO: formação continuada em serviço**. 2012. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2012.

GAIO, V. M. **Formação continuada do coordenador pedagógico da rede municipal de ensino de Ponta Grossa (1990-2018): movimentos, possibilidades e limites**. 2018. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa, 2018.

GASPARELO, R. R. S. **Políticas públicas de formação continuada: o Programa de Desenvolvimento Educacional (PDE) no Estado do Paraná e a formação dos profissionais da educação no âmbito da gestão escolar**. 2016. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual do Centro-Oeste, Irati, 2016.

GIMENES, L. C. **Gestão democrática e formação de diretoras escolares na Região Metropolitana de Campinas**. 2024. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2024.

IMBERNÓN, F. **A formação docente: desenvolvimento profissional e profissionalização**. São Paulo: Cortez Editora, 2016.

JESUS, J. de; DI GIORGI, C. A. G.; FRANCISCO, M. V. Políticas educacionais para formação continuada de diretoras escolares do município de Regente Feijó-SP. **Revista de Educação**, Dourados, v. 9, n. 41, p. 1-17, 2020. DOI: <https://doi.org/10.30612/hre.v9i16.12973>

LAZAROTO, E. **A formação continuada do professor pedagogo no Programa de Desenvolvimento Educacional (PDE)**. 2021. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Francisco Beltrão, 2021.

LIMA, A. **Um estudo sobre as políticas nacionais “escola de gestores” e “programa de formação e certificação de diretores escolares”**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2019.

LIMA, C. da C. de; SCORTEGAGNA, L. A formação continuada de gestores na disciplina educação e suas tecnologias. **Revista Educação Online**, Rio de Janeiro, n. 27, p. 25-48, jan./abr. 2018. DOI: <https://doi.org/10.36556/eol.v13i27.362>

LIMA, G. S. N. **Políticas educacionais de formação continuada: estudo a partir dos projetos de intervenção desenvolvidos no curso de especialização em gestão escolar/UFOPA**. 2014. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Educação) – Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2014.

LIMA, M. A. C. de. **A formação continuada de gestores da educação infantil: possibilidades e limites do programa de formação A rede em rede – a formação continuada na Educação Infantil**. 2016. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de São Paulo, Guarulhos, 2016.

LIMA, S. M. G. de. **O coordenador pedagógico e seu processo formativo: perspectivas e limites de trabalho**. 2016. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

LIMA FILHO, A. F. **A formação dos gestores escolares do interior do Amazonas e sua relação com a organização escolar**. 2017. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017.

LÜCK, H. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Editora Vozes, 2015.

LUVIZOTTO, C. **Política de formação de gestores no município de Pinhais/PR: legislação da educação relacionada às responsabilidades do gestor escolar**. 2021. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba, 2021.

MACEDO, S. R. B. de. **A contribuição da formação continuada para a atuação dos coordenadores pedagógicos da educação infantil de São Bernardo do Campo**. 2014. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

MACHADO, S. A. **Formação continuada de gestores no Tocantins: a percepção de gestores e professores escolares em Dianópolis**. 2021. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2021.

MARIUCCI, S. E. **A formação dos gestores e a qualidade da educação nas escolas católicas da arquidiocese de Porto Alegre**. 2014. Tese (Doutorado de Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

MARTINS, A. M.; BATISTA, D. A. Gestão de creches: (RE) leituras de um processo de formação continuada. **Educação: Teoria e Prática**, Rio Claro, v. 29, n. 60, p. 162-179, jan./abr. 2019. DOI: <https://doi.org/10.18675/1981-8106.vol29.n60.p162-179>

MARTINS, L. W. **Design de formação continuada colaborativa: entre gestão escolar, tecnologias educacionais e metodologias ativas**. 2023. Tese (Doutorado em Educação: Currículo) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2023.

MELO, D. B. L. de. **Formação do gestor escolar em curso de pós-graduação: análise da experiência da escola de gestores da educação básica em Pernambuco**. 2013. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013.

MELO, E. A. A. C. de. **Programa Nacional Escola de Gestores para a Educação Básica: um olhar sobre a proposta e execução na Paraíba (2010-2012)**. 2017. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

MÓDOLO, V. M. **Formação continuada? A aprendizagem de diretores escolares do município de Vitória-ES**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2018.

MOINHOS, D. O. da C. **A representação social de formação continuada para os gestores CDE2/SEDUC e sua relação com a participação destes no PROGESTÃO**. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016.

MONTEIRO, S. B.; OLINI, P. Formação continuada (lato sensu) de professores-gestores escolares: relato de uma experiência vivencial. **Revista REAMEC**, Cuiabá, n. 5, v. 1, p. 107-119, dez. 2016. DOI: <https://doi.org/10.26571/2318-6674.a2016.v4.n2.p107-119.i5332>

MORAES, L. C. S. de; DINIZ, C. C. Gestão escolar no contexto maranhense: a formação continuada do coordenador pedagógico em discussão. **Debates em Educação**, Maceió, v. 10, n. 21, maio/ago. 2018. DOI: <https://doi.org/10.28998/2175-6600.2018v10n21p01-15>

NAGYOVÁ, A.; PISONOVÁ, M.; TÓBLOVÁ, E. The research and analysis within the innovation of school management course. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, [s. l.], v. 186, p. 1169-1173, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.015>

NASCIMENTO, A. G. A. do. **Orientações aos gestores e concepções de gestão em um programa de formação continuada da SEESP: melhor gestão, melhor ensino**. 2018. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

NASCIMENTO, M. do; OLIVEIRA, A. L. de; ABDALA, R. D. A formação em serviço do gestor escolar como ação formativa intencional e política. **RPGE – Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 23, n. 2, p. 266-285, maio/ago. 2019. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v23i2.11887>

OLIVA-RODRÍGUEZ, N.; LÓPEZ-YÁÑEZ, J. Autoaprendizaje en pequeños grupos para la formación de directores escolares: análisis de un programa piloto REICE. **Revista**

Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Madrid, v. 17, n. 1, p. 55-71, 2019. DOI: <https://doi.org/10.15366/reice2019.17.1.004>

OLIVEIRA, B. R. de; COELHO, J. I. F. Coordenação pedagógica no âmbito da política nacional de Formação de professores (2007-2016): a experiência do programa nacional escola de gestores. **RPGE – Revista on-line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 25, n. 3, p. 2117-2131, set./dez. 2021. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v25i3.15202>

OLIVEIRA, G. de S. **O programa de formação continuada para gestores escolares da Cefeb e seus efeitos nas escolas municipais do estado do Ceará**. 2019. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2018.

OLIVEIRA, R. C. de. **Formação de gestores na CDE7 de Manaus: realidade, possibilidades e limites**. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional e Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016.

OLIVEIRA JÚNIOR, J. de O. **O gestor escolar na educação básica: a formação e as práticas gestoras nas escolas públicas estaduais nos municípios de Mariana e Ouro Preto/ MG**. 2019. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2019.

PASCHOALINO, J. B. de Q.; CROCE, M. L.; QUEIROZ, V. C. B. de. Diálogos, partilhas e aprendizagens: a formação do professor gestor nas rodas de conversas. **Revista Tempos e Espaços em Educação**, Sergipe, v. 16, n. 35, p. 1-13, 2023. DOI: <https://doi.org/10.20952/revtee.v16i35.18814>

PERONI, V. M. V.; OLIVEIRA, C. M. B. de. O curso Gestão para Aprendizagem da Fundação Lemann como processo de institucionalização do gerencialismo nas escolas de educação básica alagoanas: implicações para a democratização da educação. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 36, e77554, p. 1-22, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-4060.77554>

PEZZALI, S. M. B. **A formação continuada dos diretores escolares de Vitória/ES: em destaque a gestão escolar**. 2025. Dissertação (Mestrado Profissional em Ensino de Humanidades) – Instituto Federal do Espírito Santo, Vitória, 2025.

PINHEIRO, N. N. **Gestão escolar na pandemia: demandas, formação e orientação**. 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação e Docência) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2023.

PINTO, U. A. **Pedagogia escolar: coordenação pedagógica e gestão educacional**. São Paulo: Cortez, 2011.

QUISPE MORALES, R. A. Programa de segunda especialidad en gestión escolar y desarrollo del liderazgo pedagógico en directores de la UGEL Huamanga. **Horizonte de la Ciencia**, Huancayo, v. 9, n. 17, p. 1-8, 2019.

RIBEIRO, M. D. **Formação de gestores escolares por competências: um estudo das dimensões político-pedagógica, ética e técnica**. 2018. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2018.

RIBEIRO, M. D.; SÍVERES, L.; BRITO, R. de O. A formação de gestores escolares: a dimensão ética em questão. **Educação por Escrito**, Porto Alegre, v. 10, n. 2, p. 1-27, jul./dez. 2019. DOI: <https://doi.org/10.15448/2179-8435.2019.2.36685>

RITACCO REAL, M.; AMORES FERNÁNDEZ, F. J. Dirección escolar y liderazgo pedagógico: un análisis de contenido del discurso de los directores de centros educativos en la Comunidad Autónoma de Andalucía (España). **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 44, e162034, p. 1-23, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1678-4634201709162034>

ROCHA, E. S. **A formação continuada dos diretores escolares da rede estadual de educação em Goiás**. 2014. Dissertação (Mestrado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia, 2014.

ROCHA, P. R. L. da. **Novo gerencialismo e o gerente educacional no contexto do PROGEPE: uma análise na ótica da governamentalidade**. 2017. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2017.

RODRIGUES, E. S. de S. **Política de formação continuada para diretores escolares: a relação entre as necessidades formativas e a oferta no estado de Mato Grosso do Sul**. 2018. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2018.

RODRIGUES, E. S. de S.; REIS, M. das G. F. de A. dos; ARANDA, M. A. de M. A formação continuada para gestores da educação básica e a demanda do cotidiano escolar: uma análise no âmbito das políticas públicas. **RPGE – Revista on-line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 20, n. 3, p. 444-462, 2016. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v20.n3.9722>

ROSÁRIO, G. C. de S. do. **O posicionamento de gestores escolares sobre a formação continuada ofertada pela SEED às equipes gestoras de escolas do NRE/PG-PR**. 2025. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa, 2025.

SAKATA, K. L.; LIMA, M. F. O programa gestão para a aprendizagem da Fundação Lemann em duas redes públicas municipais de ensino do Paraná. **Práxis Educativa**, Ponta Grossa, v. 14, n. 2, p. 527-544, maio/ago. 2019. DOI: <https://doi.org/10.5212/PraxEduc.v.14n2.007>

SANTOS, M. do S. F. dos. **Análise das ações de formação continuada para gestores das escolas estaduais de educação profissional do estado do Ceará**. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015.

SANTOS, E. dos. **O supervisor de ensino e os desafios da formação continuada do diretor da escola SESI**. 2017. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2017.

SANTOS, E. P. dos. Política de formação continuada para gestores da rede pública municipal de ensino de Teresina-PI. **Revista Somma**, Teresina, v. 3, n. 1, p.58-68, jan./ jun. 2017.

SANTOS, L. C. dos. **Formação para a liderança e a gestão no colégio Anchieta: análise e possibilidades**. 2020. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) – Universidade do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2020.

SANTOS, M. N. dos. **A Formação do professor-gestor escolar: uma análise ontomarxista da política de responsabilização educacional do estado de Pernambuco**. 2024. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2024.

SARAIVA, A. M. A. Gestão na Escola Integrada: entre as novas demandas e as propostas de formação. **Acta Scientiarum. Education**, Maringá, v. 44, p. 1-11, 2022. DOI: <https://doi.org/10.4025/actascieduc.v44i1.55784>

SCHIESSL, M. O. **Gestão da educação infantil e a coordenação pedagógica**: diretrizes para a formação continuada do coordenador pedagógico. 2017. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal da Fronteira Sul, Erechim, 2017.

SILVA, C. de C. M. da. **Formação continuada de diretores de escolas públicas**: potencialidades e limites. 2014. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Cidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

SILVA, L. R. da. **A superintendência regional de ensino Diamantina e o PROGESTÃO**: apropriações de uma política de formação continuada. 2012. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2012.

SILVA, M. A. da. **Formação *latu sensu* a distância em gestão escolar**: a experiência dos gestores de escolas públicas do RN (2010-2012). 2015. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.

SOUZA, L. H. B. de; VIANA, H. B.; SILVA, G. do O. L.; DARIUS, R. P. P.; COSTA, C. V. da. Criatividade e gestão escolar: o olhar de diretores da educação básica em contexto de formação continuada. **Revista @mbienteeducação**, São Paulo, v. 17, n. 00, p. 1-26, 2024. DOI: <https://doi.org/10.26843/ae.v17i00.1325>

SOUZA, V. E. B. de. **O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica na Universidade Federal de Viçosa MG impasses e perspectivas na visão do gestor**. 2016. Dissertação (Magister Scientiae) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2016.

SOUZA, V. E. B. de; COELHO, E. P.; MELLO, R. M. A. V. de. O Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica na Univesidade Federal de Viçosa-MG: impasses e perspectivas na visão do gestor. **Comunicações Piracicaba**, São Paulo, v. 24, n. 3, p. 51-65, set./dez. 2017.

STOFFEL, T. M. **Formação do professor-gestor para o exercício da gestão escolar**. 2012. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Mato Grosso, Rondonópolis, 2012.

TAMIÃO, C. T. M. **Concepção de gestão escolar na formação de diretores de escola ingressantes**: análise de um curso semipresencial da rede estadual de ensino paulista. 2023. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Estadual Paulista, Rio Claro, 2023.

TRAMONTIN, C. S. **Formação continuada dos diretores (gestores escolares) da rede pública estadual da educação básica do Paraná (2019-2022)**: implicações e perspectivas para uma educação crítica e emancipadora. 2023. Dissertação (Mestrado em Ensino) – Universidade Estadual do Estado do Paraná, Foz do Iguaçu, 2023.

UCHÔA, I. A. T. **Política de formação continuada para gestores escolares no estado de Pernambuco**: quais as contribuições para a organização escolar democrática? 2012. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2012.

VARJÃO, M. R. B.; FALCÃO, J. L. F. Formação da equipe gestora escolar: breve reflexão. **Revista Científica Eletrônica de Pedagogia**, Garça, ano XII, n. 24, p. 1-15, jul. 2014.

VIEIRA, S. R. D. **As ações de formação dos gestores dos centros estaduais de educação profissional do estado do Piauí**: elementos para uma política de formação. 2014. Dissertação

(Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2014.

Recebido em 03/06/2026

Versão corrigida recebida em 16/07/2026

Aceito em 17/07/2026

Publicado online em 03/08/2026