

# *Formación del director escolar en el contexto de la nueva gestión pública.*

SILVA, Talis Augusto de Souza / Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP – [talis.silva@aluno.ufop.edu.br](mailto:talis.silva@aluno.ufop.edu.br)

ARAÚJO, Regina Magna Bonifácio de / Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP – [regina.araujo@ufop.edu.br](mailto:regina.araujo@ufop.edu.br)

---

*Eje: Educación, Estado y Políticas Públicas Tipo de trabajo: ponencia*

---

<sup>a</sup> *Palabras claves: nueva gestión pública –capacitación – gerente escolar – formación inicial – formación del pedagogo.*

## **> Resumen**

Este trabajo presenta parte de los resultados de una investigación de Maestría que se está desarrollando en el Programa de Posgrado en Educación de la Universidad Federal de Ouro Preto – UFOP, que tiene como objeto de estudio la formación inicial del director en cursos de Pedagogía, en la modalidad presencial. El objetivo principal de la investigación es analizar cómo las Instituciones de Educación Superior se están apropiando de las nuevas determinaciones relacionadas con la formación del pedagogo para actuar en el campo de la gestión, en todas las IES públicas: federal, estatal así como en la PUC-Minas, en lo Estado de Minas Gerais, considerando también la formación de este profesional para actuar en el contexto de la Nueva Gestión Pública, introducida en Brasil a partir de la década de 1990, como investigación exploratoria. Se utiliza la Resolución CNE/CP n° 02/2019 y el Dictamen CNE/CP 04/2021 para discutir la formación docente. Lück (2006, 2009), Paro (1998, 2000), Libâneo (2004) apoyan la discusión sobre los conceptos de gestión y administración escolar mientras que Mazetto (2015), Júnior; Maués (2014), Marques (2020), Oliveira (2015) sustentan la discusión sobre políticas públicas y la Nueva Gestión Pública en el escenario educativo. Se espera a través del análisis de la Resolución CNE/CP n° 02/2019 y del Dictamen CNE/CP 04/2021 verificar cómo se está pensando la formación de docentes/directores. Los resultados obtenidos hasta el momento muestran que la Resolución CNE/CP n° 02/2019 y el

Dictamen CNE/CP 04/2021 exaltan las características de la Nueva Gestión Pública al incorporar aspectos empresariales y mercantilistas, como la eficiencia, la eficacia y la búsqueda de resultados medibles dentro del entorno educativo, desconstruyendo la educación como un derecho social.

## › **Introdução**

O presente estudo é parte dos resultados encontrados em uma pesquisa de Mestrado que está sendo desenvolvida junto ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, e tem como objeto de estudo a formação do gestor escolar no curso de Pedagogia. É uma pesquisa de abordagem qualitativa que tem como método de coleta de dados a pesquisa documental e que se caracteriza, quanto aos seus objetivos, como uma pesquisa de natureza exploratória.

O objetivo geral da investigação é analisar como as Instituições de Ensino Superior (IES) estão se apropriando das novas determinações relativas à formação do pedagogo para atuar no campo da gestão, em todas as IES públicas (federais e estaduais) bem como na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (a maior Universidade privada do Estado), todas situadas em Minas Gerais, considerando também a formação deste profissional para atuar no contexto da Nova Gestão Pública (NGP). Neste trabalho apresentamos a formação do gestor escolar com base na Resolução CNE/CP Nº 02/2019 e do Parecer CNE/CP Nº 4/2021.

## › **Administração e gestão escolar: conceitos que se enredam**

Embora os documentos legais que sustentem esta investigação façam uso da expressão “administração escolar”, assumiremos nesta pesquisa o conceito de gestão escolar, pois ele permite “superar a limitação da fragmentação e da descontextualização e construir, pela ótica abrangente e interativa, a visão e orientação de conjunto, a partir da qual se desenvolvem ações articuladas e mais consistentes” (Lück, 2006, p.43). Nessa pesquisa o gestor escolar está sendo compreendido como diretor escolar, profissional responsável por coordenar e orientar todo trabalho pedagógico e administrativo dentro das instituições educacionais, pois, ele é responsável

por promover e manter na escola, “[...] a integração, coerência e consistência entre todas as dimensões e ações do trabalho educacional, com foco na realização do papel social da escola e qualidade das ações educacionais” [...] (Lück, 2009, p.15).

O primeiro passo dessa pesquisa foi a construção do Estado do Conhecimento, com intuito de verificar os tipos de pesquisas desenvolvidas no período de 2011 a 2020<sup>1</sup>, que tiveram a formação inicial do gestor escolar como objeto de investigação. A partir desse estudo<sup>2</sup> foi possível identificar que há baixa produção acadêmica de pesquisas sobre a formação inicial do gestor escolar.

Compreendemos que o gestor escolar tem papel de grande relevância na coordenação de todo trabalho na escola bem como na condução de práticas que garantam uma gestão escolar democrática, conforme preconizado na Lei de Diretrizes e Bases da Educação. Mas, gestão ou administração? Qual conceito utilizar?

Estudos sobre a importância da administração escolar para consolidação de objetivos inerentes às instituições educacionais ganham destaque, no Brasil, a partir da década de 1930, com José Querino Ribeiro, Antônio Carneiro Leão e Manuel Bergström Lourenço Filho, que já consideravam que a “[...] administração é a utilização racional de recursos para a realização de fins determinados” (Paro, 2002, p.180).

Paro (2020) trata o conceito de gestão e administração como sinônimos. Segundo ele, boa gestão ou boa administração é aquela que lança mão de seus recursos da melhor forma para atingir suas finalidades. Para o autor é fundamental um conceito de gestão que não esteja atrelado a concepções mercantilistas, que acabam influenciando, de forma negativa, a criação e implementação de políticas públicas educacionais.

É preciso que esteja muito claro “[...] que a escola enquanto empresa não é apenas diferente da empresa mercantil capitalista: elas têm objetivos antagônicos” (Paro, 2020, n/p). Enquanto a empresa capitalista se preocupa com a alta lucratividade, através da exploração do outro a instituição escolar se preocupa e busca mecanismos para garantir uma formação integral ao discente “[...] a formação do humano-histórico é fruto da educação, por meio da apropriação da cultura, numa relação entre sujeitos” (Paro, 2020, n/p).

---

<sup>1</sup> Período de 10 anos definido junto à orientadora por consideramos ser um período suficiente para fazer o levantamento das pesquisas.

<sup>2</sup> Um olhar sobre a “formação do gestor escolar” a partir da construção do Estado do Conhecimento.

Com o fim da Ditadura Militar e a abertura aos movimentos mais democráticos e participativos, novas concepções sobre a educação começaram a reverberar e, nesse contexto de mudanças e inovações, surge o conceito de gestão escolar. Nesse novo contexto a atuação do gestor escolar “[...] está associada à substituição do enfoque de administração, pelo de gestão [...]” (Lück, 2000, p. 15), com base na ideia de que não se trata do uso de uma terminologia, mas de revisitar o sentido social impregnado no ato de ser gestor e do que deve ser desempenhado por este profissional no meio educacional. Lück (2006) utiliza o termo gestão escolar, pois, para ela:

[...] é uma expressão que ganhou evidência na literatura e aceitação no contexto educacional, sobretudo a partir de década de 1990, e vem se constituindo em um conceito comum no discurso de orientação das ações de sistemas de ensino e de escolas (Lück, 2006, p.33-34).

Compartilhando da ideia da autora, cuja compreensão sustenta esta investigação, o termo gestão engloba todo o processo educativo, à medida que, abarca as quatro dimensões do trabalho do gestor escolar e confere um olhar diferenciado da visão tradicional do administrador escolar, que entende a escola como um ambiente que fornece um produto aos seus consumidores.

A gestão, portanto, é que permite superar a limitação da fragmentação e da descontextualização e construir, pela ótica abrangente e interativa, a visão e orientação de conjunto, a partir da qual se desenvolvem ações articuladas e mais consistentes. Necessariamente, portanto, constitui ação conjunta de trabalho participativo em equipe (Lück, 2006, p.43).

A partir da reflexão da autora, apresentada acima, percebemos que a gestão escolar permite transpor e superar barreiras existentes no meio educacional, a partir das relações estabelecidas entre os sujeitos do processo, por meio de relações dialógicas e de interação, criando e desenvolvendo ações inovadoras. Mas, como estão sendo criadas e implementadas as políticas públicas de formação de professores no Brasil?

### **> *Impactos da Nova Gestão Pública na atuação dos gestores escolares***

No Brasil, a criação e implementação de novas políticas educacionais sofre influência direta de organismos internacionais, tais como o Banco Mundial (BM) e a Organização das Nações Unidas para a Educação (ONU), a Ciência e a Cultura (UNESCO). Tais organismos têm

orientado a implementação de políticas públicas em países periféricos com objetivo “de responder, dentro dos limites do campo educacional e de sua possibilidade de alcance, à crise estrutural do capitalismo desencadeada nos anos de 1970 [...]” (Junior; Maués, 2014, p.1139).

De acordo com Junior e Maués (2014), a educação, neste novo cenário, começou a ser percebida “não somente como uma importante fronteira econômica a ser explorada, mas também por sua funcionalidade aos grandes capitalistas em formar uma nova geração de trabalhadores [...]” (Junior; Maués, 2014, p.1139). A educação passa a ser um instrumento de formação de mão de obra para atender “às novas exigências produtivas e organizacionais de um contexto marcado pela reestruturação dos processos produtivos [...]” (*Id*, p.1139).

No Brasil, a partir dos anos de 1990, a Nova Gestão Pública (NGP) começa a ser implantada em diversas redes, buscando qualidade na educação ao passo que vai modificando estruturas de pensamentos, concepções e relações de poder. A NGP, “pode ser considerada um movimento de reforma do Estado, cujo objetivo era responder à crise econômica dos anos 1970, dentro do marco da regulação capitalista” (Marques, 2020, p. 3).

Para Junquillo (2002) a NGP apresenta algumas características básicas como por exemplo “a importação de práticas gerenciais comuns ao setor privado da economia, incluindo nas agendas públicas temas como: eficiência, eficácia, produtividade, avaliação e controle de resultados [...]” (Junquillo *apud* Marques, 2002, p.3). Esse novo modelo de gestão influencia diretamente a atuação dos gestores escolares, pois, delega a estes profissionais a responsabilidade pela garantia da qualidade da educação e eficiência no processo educacional, mensurados por meio de dos resultados de avaliações em larga escala.

Neste novo cenário as políticas educacionais, “seguem promovendo uma ideia de progresso dependente de uma gestão escolar eficaz, que prevê práticas de avaliação e de regulação mais eficientes no acompanhamento da aprendizagem [...]” (Oliveira, 2015, p. 627). O processo de avaliação na NGP tem como objetivo regular e controlar o sistema de ensino e, ainda, é por meio dos resultados aferidos nas avaliações externas que a NGP monitora a eficiência e eficácia, consideradas como sinônimo de qualidade no meio educacional. Essa busca constante por resultados satisfatórios que comprovem a eficiência do processo educacional acarreta uma desconstrução da educação como direito de todos e atribui às instituições escolares características empresarias. Tendo apresentado alguns conceitos sobre a NGP, cabe apresentar

como está sendo pensada a formação de professores/gestores no contexto da NGP ou novo “gerencialismo”.

› **Aspectos legais na formação de professores/gestores: um breve estudo da Resolução CNE/CP nº 02/2019 e do Parecer CNE/CP Nº 04/2021**

A formação de professores no Brasil, sempre foi marcada por tensões e disputas políticas, ora neoliberais voltadas para o capitalismo e formação de mão de obra para o crescimento econômico e industrial do país, ora democráticas voltadas para formação de um sujeito mais consciente, dialógico e participativo, capaz de transformar a sua realidade, bem como, a sociedade na qual está inserido. Neste cenário de disputas, políticas públicas foram criadas e instaladas atendendo aos interesses do Estado de acordo com o período histórico e o contexto social. As políticas públicas “são produto e expressão da estrutura estatal de determinada formação social” (Mazetto. 2015, p.2), por isso, não são neutras e não são apenas decisões administrativas, mas, uma representação da organização e estrutura do próprio Estado. As políticas públicas de educação devem proporcionar aos educadores subsídios para sua atuação no território escolar, que é diverso, garantindo um ensino de qualidade e um processo educativo que seja significativo aos sujeitos inseridos nele. Cabe destacar que não podemos pensar em políticas educacionais de forma linear, mas sim, considerando avanços e retrocessos, em decorrência do conceito de educação na visão de diferentes governos.

Trataremos a formação do gestor escolar com base na Resolução CNE/CP nº 2, de 20 de dezembro de 2019<sup>3</sup> e do Parecer CNE/CP nº 04/2021<sup>4</sup> aprovado em 11 de maio de 2021. Essa Resolução e Parecer são fundamentais para entender o processo de formação do gestor bem como para entender as modificações estruturais na formação destes profissionais que estão sendo amplamente discutidas no meio acadêmico.

A Resolução CNE/CP nº 02/2019 aborda tanto aspectos relacionados à formação de professores quanto aspectos relacionados à formação dos gestores escolares. Essa Resolução, questionada no meio acadêmico e por entidades, tais como ANFOPE<sup>5</sup>, ANPAE<sup>6</sup>, ANPED<sup>7</sup>, CEDES<sup>8</sup>,

---

<sup>3</sup> Define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Inicial de Professores para a Educação Básica e institui a Base Nacional Comum para a Formação Inicial de Professores da Educação Básica (BNC-Formação).

<sup>4</sup> Institui uma Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar).

<sup>5</sup> ANFOPE – Associação Nacional pela Formação dos Profissionais da Educação

FORUMDIR<sup>9</sup>, que lutam pela Educação e pela valorização de seus profissionais, segue uma direção contrária ao que foi indicado pela Resolução CNE/CP nº 2, de 1 de julho de 2015, que foi um projeto construído coletivamente, vivenciado e avaliado pelas IES. A ideia de formação ampla e cidadã, prevista no parágrafo segundo do artigo 3º da Resolução CNE/CP nº 02/2015, dá lugar a uma descaracterização da formação docente ao instituir uma Base Nacional Comum de Formação.

A partir da publicação da Resolução CNE/CP nº 02/2019 inicia-se um processo de fracionamento do curso de Pedagogia, afetando a formação ampla deste profissional, tanto para atuação docente quanto para seu exercício em atividades relacionadas à gestão escolar. De acordo com Fórum Nacional Popular de Educação (2019) as proposições da Resolução CNE/CP nº 02/2019 desconsideram políticas públicas já instituídas e vivenciadas, dão enfoque muito amplo para aspectos mercantilistas, retomam aspectos de uma Pedagogia voltada para consolidação de competências, além de não considerar a diversidade nacional, a autonomia das IES e, ainda, relativizam as contribuições à prática de estágios supervisionados, o que é um retrocesso das conquistas que o meio educacional obteve com a Resolução nº 02/2015.

Ao ler a citada Resolução é perceptível a intenção de engessar os cursos de licenciatura a determinar que os mesmos deverão seguir uma base nacional comum de formação. Uma das concepções das novas Diretrizes se relaciona a uma formação padronizada para a maioria dos professores em um país muito desigual e diverso, desconsiderando, desta forma, o contexto dos professores e das instituições. Ao ler o texto podemos perceber que a formação do gestor escolar nos cursos de Pedagogia esta como uma opção para o aluno. De acordo com a DCN instituída pela Resolução nº 02/2019:

[...] para atuar em Administração, Planejamento, Inspeção, Supervisão e Orientação Educacional para a Educação Básica, nos termos do art. 64 da LDB, ou com centralidade em ambientes de aprendizagens e de coordenação e assessoramento pedagógico, pode-se dar em: I - cursos de graduação em Pedagogia com aprofundamento de estudos nas áreas de que trata o caput e que possuam uma carga horária mínima de 3.600 (três mil e seiscentas) horas; e II - cursos de especialização lato sensu ou cursos de mestrado ou doutorado, nas mesmas áreas de que trata o caput, nos termos do inciso II do art. 61 da LDB (Brasil, 2019, p.11).

---

<sup>6</sup> ANPAE – Associação Nacional de Política e Administração da Educação

<sup>7</sup> ANPEd – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação

<sup>8</sup> CEDES – Centro de Estudo Educação e Sociedade

<sup>9</sup> FORUMDIR – Fórum Nacional de Diretores de Faculdades, Centros de Educação ou Equivalentes das Universidades Públicas Brasileiras

Ao dizer que a formação do gestor escolar pode-se dar em curso de Pedagogia, como aprofundamento de estudos, transparece a intenção de retornar às habilitações nesta licenciatura. Nesse sentido para o licenciando atuar nas funções de administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional na Educação Básica terá que cursar uma carga horária extra, complementar à carga horária definida para o curso.

Com intuito de aprofundar a temática da formação do gestor escolar apresentaremos alguns pontos do Parecer CNE/CP nº 04/2021, que trata especificamente de formação inicial e continuada dos diretores escolares.

A criação de uma Base Nacional Comum de Formação para o diretor escolar veio de forma complementar, uma vez que já temos homologadas Diretrizes para formação inicial e continuada de professores e que nestes documentos<sup>10</sup> não foi contemplada a formação inicial nem continuada de profissionais que assumem a função<sup>11</sup> ou cargo<sup>12</sup> de gestor escolar. De acordo com o Parecer nº 04/2021 espera do profissional gestor:

“[...] não só competências para resolução de problemas de carácter administrativo, gerencial, financeiro e de recursos humanos, mas também de relações públicas, de garantia da qualidade da educação, da utilização de novas ferramentas tecnológicas em favor da gestão e da educação, de metodologias pedagógicas inovadoras e de liderança em prol da melhoria do ensino e da aprendizagem” (Brasil, 2021, p.01).

Ao longo do documento, por diversas vezes, a figura do gestor é retratada como líder de sua equipe, e nesse sentido Lück (2009) confirma que a liderança deve ser intrínseca a função do gestor escolar sendo este profissional capaz de possibilitar e colaborar para que a escola seja um ambiente de aprendizagem e formação integral dos educandos, capazes de atuar de forma crítica na sociedade.

O Parecer CNE/CP nº 04/2021 faz uma contextualização da formação do gestor e cita o artigo de Oliveira *et al.* (2020), intitulado: *Gestão escolar: um olhar sobre a formação inicial dos diretores das escolas públicas brasileiras* em que os autores discutem sobre a formação inicial dos professores com objetivo de identificar se os egressos dos cursos de licenciatura se sentem preparados para atuação nas atividades relacionadas à gestão escolar e institucional. Os autores

---

<sup>10</sup> Resolução CNE/CP nº 2, de 20 de dezembro de 2019 e a Resolução CNE/CP nº 1, de 27 de outubro de 2020.

<sup>11</sup> Quando exercido por tempo determinado.

<sup>12</sup> Quando exercido de forma permanente através do ingresso por concurso público.

destacam que há uma precariedade na formação e preparo dos licenciandos “[...] para os desafios que o exercício da direção escolar apresenta nas escolas brasileiras, em particular na gestão da escola pública” (Brasil, 2021, p.02-03).

O estudo de Oliveira *et al.* (2020) sinaliza a precariedade na formação inicial do gestor escolar, de acordo com o documento, foi a partir da compreensão da relevância da função destes profissionais que o Ministério da Educação encaminhou ao Conselho Nacional de Educação proposta para definir competências do gestor escolar e instituir uma matriz comum de formação deste profissional. A matriz é uma tentativa de parametrizar aspectos que dizem respeito ao exercício profissional dos gestores.

O documento considera 4 dimensões do trabalho do gestor escolar: político institucional, pedagógica, administrativo-financeira e pessoal e relacional. Para cada dimensão do trabalho são apresentadas competências e atribuições específicas. Ao todo são quatro dimensões do trabalho, vinte e quatro competências e cento e dezessete atribuições. Essa matriz compreende e orienta tanto a formação inicial quanto a formação continuada de gestores.

### › **Considerações finais**

Atualmente, compreendemos que o conceito de gestão escolar é amplo e abarca as dimensões do trabalho do gestor escolar nos aspectos administrativo, financeiro, pedagógico e gestão de pessoas. Para Lück (2006) o conceito de gestão é o resultado de “[...] um novo entendimento a respeito da condução dos destinos das organizações, que leva em consideração o todo em relação com as partes e destas entre si, de modo a promover maior efetividade do conjunto” (Lück, 2006, p. 34).

De acordo com Ball (2001), a gestão se tornou nos últimos anos ponto central de reformas políticas e representa a inserção de um novo modelo de poder no setor público, atribuindo ao profissional gestor um perfil mais controlador, centralizador e autoritário, características explicitamente visíveis na Resolução CNE/CP nº 2/2019 e no Parecer CNE/CP nº 04/2021.

A Resolução de 2019 vem sendo amplamente discutida nas Universidades e por entidades que valorizam e defendem a educação, pois essa nova legislação rompe com tudo que foi construído e implementado, a partir das DCNs de 2015. Rodrigues *et.al* (2017) no documento intitulado: *O Documento “Proposta para Base Nacional Comum da Formação de Professores da Educação*

*Básica” (BNCFP): Dez Razões para Temer e Contestar a BNCFP*, apresenta argumentos que buscam demonstrar como essa Resolução é um retrocesso no processo de formação de professores. Dentre os pontos elencados, destacamos: considerar o sucesso ou fracasso como responsabilidade do profissional; ser um documento altamente burocrático e a ideia recorrente de Capital Intelectual. Ter uma educação de qualidade não depende apenas da atuação dos Burocratas de Nível de Rua (BNR)<sup>13</sup>, ou de uma política educacional. Outro ponto que destacamos é a ênfase dada à burocratização do trabalho do gestor reforçando características da NGP em detrimento de uma concepção ampla de educação e de gestão escolar democrática. A exigência de novas Diretrizes para formação de professores é apontada pelas autoras como outro ponto para rejeitar a Resolução de 2019, pois, as DCNs de 2015, foram amplamente discutidas e implementadas, e dado ao curto tempo entre uma e outra, ainda não é possível avaliar os impactos das mudanças realizadas nos cursos de formação docente. A Resolução de 2019, ao substituir a de 2015, propõe um processo formativo centrado na consolidação de competências, padronizado e que não considera as especificidades regionais.

Os resultados alcançados até o momento evidenciam que a Resolução de 2019 “busca uma formação pragmática e padronizada, pautada na pedagogia das competências e comprometida com os interesses mercantilistas de fundações privadas” (Gonçalves; Mota; Anadon, 2020, p. 366). Além disso, o Parecer CNE/CP nº 04/2021 ao propor uma Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, evidencia a intenção de transpor para o meio educacional características neoliberais, indo de encontro às concepções de uma gestão escolar democrática.

Ao definir competências que o profissional gestor deve possuir, sem considerar toda a diversidade cultural existente, “[...] a Matriz reforça uma visão pragmática que concentra poder e responsabiliza, individualmente, este profissional pela qualificação das organizações educacionais” (ANPAE, 2019, n/p). Ao propor um modelo idealizado e individualizado de gestão educacional, essa matriz também focaliza a atuação destes profissionais para questões altamente burocráticas, reforçando atitudes autoritárias em detrimento de práticas coletivas e colaborativas, bem como coloca nestes profissionais a responsabilidade por garantir uma educação pública de qualidade.

---

<sup>13</sup> Lipsky conceitua os BNRs como os funcionários que trabalham diretamente na interação com usuários para provisão de serviços públicos em condições de escassez.

Ora, sabemos que o sucesso da educação não depende apenas do gestor ou de outro profissional que atua no espaço escolar, mas sim de um esforço coletivo e democrático dos órgãos que respondem pela gestão pública, bem como de outros determinantes sociais. Neste momento, o necessário não é criar competências para o diretor, mas criar condições de termos em nossas escolas profissionais de ensino que priorizem e reconheçam a importância de uma gestão escolar democrática, comprometida com a inclusão e o respeito a diversidade e que priorizem uma educação com qualidade social. Isto será possível mediante uma formação inicial bem alicerçada nos princípios democráticos e na oferta de ações de formações continuada aos profissionais.

A Resolução CNE/CP nº 02/2019 e o Parecer CNE/CP nº 04/2021 enaltecem as características da NGP ao incorporar aspectos empresariais e mercantilistas, como eficiência, eficácia e busca por resultados mensuráveis dentro do meio educacional, desconstruindo a educação como direito social.

## Bibliografia

- Ball, S. J. (2001). *Diretrizes políticas globais e relações políticas locais em educação*. <[https://www.researchgate.net/publication/255629336\\_Diretrizes\\_Politicas\\_Globais\\_e\\_Relacoes\\_Politicas\\_Locais\\_em\\_Educacao](https://www.researchgate.net/publication/255629336_Diretrizes_Politicas_Globais_e_Relacoes_Politicas_Locais_em_Educacao)> (Consulta: 15-08-2022).
- ANPAE. Associação Nacional de Política e Administração da Educação. (2019). *Posicionamento da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE) sobre o documento Matriz Nacional de Competências do Diretor Escolar*. <<https://www.anpae.org.br/website/noticias/529-matriz-nacional-de-competencias-do-diretor-escolar>> (Consulta: 26-05-2022).
- Brasil. (2019). *Resolução CNE/CP Nº 2, de 20 de dezembro de 2019*. Define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Inicial de Professores para a Educação Básica e institui a Base Nacional Comum para a Formação Inicial de Professores da Educação Básica. <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=135951-rcp002-19&category\\_slug=dezembro-2019-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=135951-rcp002-19&category_slug=dezembro-2019-pdf&Itemid=30192)> (Consulta: 08-08-2021).
- Brasil. (2021). *Parecer CNE/CP Nº 04 de 11 de maio de 2021*. Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar). <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=191151-ppc004-21&category\\_slug=junho-2021-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=191151-ppc004-21&category_slug=junho-2021-pdf&Itemid=30192)> (Consulta: 08-2021).
- Brasil. (2015). *Resolução CNE/CP Nº 2, de 1 de julho de 2015*. Define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação inicial em nível superior (cursos de licenciatura, cursos de formação pedagógica para graduados e cursos de segunda licenciatura) e para a formação continuada. <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=136731-rcp002-15-1&category\\_slug=dezembro-2019-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=136731-rcp002-15-1&category_slug=dezembro-2019-pdf&Itemid=30192)> (Consulta: 07-08-2021).
- Fórum Nacional Popular de Educação. (2015). *Contra a descaracterização da formação de professores*. <<https://fnpe.com.br/contr-a-descaracterizacao-da-formacao-dos-professores-nota-em-defesa-da-resolucao-02-2015/https://fnpe.com.br/contr-a-descaracterizacao-da-formacao-dos-professores-nota-em-defesa-da-resolucao-02-2015/>> (Consulta: 16-05-2022).
- Gonçalves, S. R. V.; Mota, M. R. A.; Anadon, S. B. (2020). *A Resolução CNE/CP nº 2/2019 e os retrocessos na formação de professores*. <<http://costalima.ufrj.br/index.php/FORMOV/article/view/610/896>> (Consulta: 08-11-2021).
- Libâneo, J. C. (2004). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. Goiânia: Universidade do Estado de Mato Grosso.
- Lück, H. (2000). *Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores*. Brasília: Em Aberto.
- Lück, H. (2006). *Gestão Educacional: uma questão paradigmática*. Petrópolis: Vozes.
- Lück, H. (2009). *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Positivo.
- Marques, L. R. (2020). *Repercussões da nova gestão pública na gestão da educação: um estudo da rede estadual de Goiás*. <<https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/69772/40383>> (Consulta: 21-07-2022).
- Mazetto, F. E. (2015). *Estado, Políticas Públicas e Neoliberalismo: um estudo teórico sobre as parcerias público-privadas*. <<https://publicacoes.unifal-mg.edu.br/revistas/index.php/cei/issue/view/33>> (Consulta: 10-2021).
- Junior, W. P. M.; Maués, O. C. (2014). *O Banco Mundial e as Políticas Educacionais Brasileiras*. <<https://www.scielo.br/j/edreal/a/bgZNPxhs47jqmwpP6FDqLgF/abstract/?lang=pt>> (Consulta: 02-07-2022).

- Oliveira, A. C. P.; Paes de Carvalho, C.; Brito, M. M. A. (2020). Gestão Escolar: um olhar sobre a formação inicial dos diretores das escolas brasileiras. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 22 (36), 473-496.
- OLIVEIRA, D. A. (2015). *Nova Gestão Pública e governos democráticos-populares: a busca da eficiência e a ampliação do direito à educação. Educação e Sociedade*. [https://www.researchgate.net/publication/284280160\\_Nova\\_gestao\\_publica\\_e\\_governos\\_democratico-populares\\_contradicoes\\_entre\\_a\\_busca\\_da\\_eficiencia\\_e\\_a\\_ampliacao\\_do\\_direito\\_a\\_educacao](https://www.researchgate.net/publication/284280160_Nova_gestao_publica_e_governos_democratico-populares_contradicoes_entre_a_busca_da_eficiencia_e_a_ampliacao_do_direito_a_educacao) (Consulta: 15-07-2022).
- Paro, V. H. (2000). *Qualidade do ensino: a contribuição dos pais*. São Paulo: Xamã.
- Paro, V. H. (2002). *Administração escolar: introdução crítica*. Campinas: Cortez.
- Paro, V. H. (2009). *A formação de gestores escolares: A atualidade de José Querino Ribeiro*. <<https://www.scielo.br/j/es/a/xXw4538gBYmHNkQn6q98mYM/?lang=pt&format=pdf>> (Acesso: 14-11-2021).
- Paro, V. H. (2020). *O que é gestão escolar?* <<https://www.vitorparo.com.br/27-o-que-e-gestao-escolar/>> (Acesso: 04-10-2021).
- Rodrigues, L. Z.; Pereira, B; Mohr, Adriana. (2017). *O Documento “Proposta para Base Nacional Comum da Formação de Professores da Educação Básica” (BNCFP): Dez Razões para Temer e Contestar a BNCFP*. <<https://periodicos.ufmg.br/index.php/rbpec/article/view/16205>> (Consulta: 26-11-2021).