

GESTÃO

PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO PASSA PELA SELEÇÃO DE DIRETOR

1

»» Formato de escolha de gestores no Brasil varia muito entre redes

2

»» Relatório mostra como outros países tratam essa questão

3

»» Clareza do que se espera do diretor e transparência são fundamentais

Diretores de escola desempenham papel decisivo na melhoria da qualidade da educação. Por essa razão, no Brasil e no mundo, a profissionalização da gestão escolar é uma preocupação crescente, e a forma de selecioná-los é peça-chave nesse processo.

A escolha de diretores nas redes públicas brasileiras tem a marca da heterogeneidade. Estados e municípios dispõem de relativa autonomia e selecionam, em geral, gestores de três formas: nomeação (por autoridade governamental), por concurso público e por eleição pela comunidade escolar. Há ainda estados que estabelecem pré-requisitos, como pelo menos cinco anos de experiência docente (Rio de Janeiro) ou diploma de licenciatura, experiência mínima de ensino de dois anos e curso de especialização em gestão e liderança, entre outros (Ceará).

Para além da nomeação política ou da eleição, algumas redes já adotam processos seletivos mais complexos, com diferentes etapas. Dados de um estudo

5 RECOMENDAÇÕES/APRENDIZAGENS PARA A SELEÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES NO BRASIL



Etapas

A seleção deve fazer parte de uma política mais ampla de fortalecimento da liderança escolar, que inclui diversas etapas, como preparação, recrutamento, seleção, admissão, formação e avaliação.



Critérios

Existem formas variadas de realizar os processos seletivos, dependendo do contexto, do(s) objetivo(s) e de quem está à frente. Devem ser definidos critérios de elegibilidade e para avaliar as competências que os candidatos deverão demonstrar.



Contexto

O desenvolvimento de um sistema nacional de seleção, responsável por diretrizes gerais, deve coexistir com políticas locais de seleção atentas ao contexto das escolas e dos territórios.



Gestão

É preciso articular o princípio da gestão democrática (e a cultura de participação das comunidades escolares) com mecanismos de recrutamento pautados na agenda de profissionalização da gestão.



Estrutura

É importante criar uma estrutura institucional sólida em nível nacional para a seleção de diretores e a profissionalização da liderança escolar no país, a fim de garantir coerência, eficiência e qualidade nas ações.

Fonte: Seleção de diretores escolares – Desafios e possibilidades, volume 2 da Coleção Políticas Públicas em Educação, de dezembro de 2021.

de 2020 do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) mostram que “12,9% das redes estaduais de educação adotavam processos seletivos e eleições como mecanismos de escolha dos diretores de escola e outras 8,9% mobilizavam somente processos seletivos; esses percentuais eram de 4,5% e 6,7% nas redes municipais de educação”.

Com o objetivo de contribuir com o debate sobre qual a melhor estratégia de escolha de seleção, acaba de ser lançado o informe **Seleção de diretores escolares – Desafios e possibilidades**, segundo volume da Coleção Políticas Públicas em Educação. A publicação apresenta experiências nesse campo do Chile, da Colômbia, da Nova Zelândia e da província de Ontário, no Canadá, além de traçar um panorama da realidade brasileira e de alguns de seus principais desafios. O informe é resultado de parceria do Instituto Unibanco com a Universidad Diego Portales, do Chile, e faz recomendações aos gestores brasileiros (confira o quadro acima).

O relatório deixa claro que não existe receita única para estruturar os processos seletivos. Prova disso é que países com políticas educacionais exitosas podem adotar práticas e critérios distintos. Por outro lado, a publicação destaca que há pontos-chave a serem observados e que “os gestores eficazes comumente adotam um conjunto semelhante de práticas de liderança”. O eixo central, no sentido de fazer avançar a aprendizagem dos alunos, seria o foco pedagógico. Segundo o relatório, a atuação pedagógica das equipes de gestão explica até 25% da variação na aprendizagem atribuída a fatores educacionais, o que configura a gestão escolar como segundo fator intraescolar de maior influência nos resultados acadêmicos dos alunos (só fica atrás do impacto causado diretamente pelos professores).

COMO PLANEJAR O PROCESSO SELETIVO

Durante webinar de lançamento do Informe, promovido no último dia 1º de dezembro, um dos autores do texto, o professor e pesquisador Gonzalo

Muñoz, da Universidad Diego Portales, defendeu a profissionalização da carreira de diretor de escola. Isso, segundo ele, requer não apenas a realização de processos seletivos transparentes, mas investimentos na formação inicial e continuada desses profissionais, bem como a garantia de condições adequadas de trabalho, o que inclui salários atrativos. A seleção de diretores, pontuou ele, faria parte da agenda de profissionalização.

Embora não exista uma fórmula única, Muñoz recomendou que as redes de ensino tenham em mente quatro questões ao planejar seus processos seletivos. A primeira diz respeito ao **objetivo da seleção**. Por óbvio, observou o autor, a ideia é identificar os profissionais mais preparados, tendo em vista o contexto das escolas e a melhoria dos sistemas de ensino. Mas há outros ganhos possíveis. Um deles, por exemplo, é de legitimidade: a realização de processos transparentes, “com critérios públicos claros e bem comunicados”, fortaleceria a posição dos diretores escolhidos, respaldando suas futuras ações.

Outra questão é definir **quem fará a seleção**, isto é, se uma organização externa ou não, bem como se haverá participação, nessa tarefa, de atores da comunidade escolar (o que ajudaria a adequar o processo seletivo ao contexto local). “O contexto da escola é o contexto de cada sala de aula, do corredor, do portão de entrada, do ambiente onde estão os profissionais que trabalham ali dentro e das condições de trabalho que eles têm”, enfatizou a professora e pesquisadora da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) Cynthia Paes de Carvalho, convidada do webinar, destacando essa competência dos gestores em fazerem essa leitura da realidade da escola e da comunidade em que ela está inserida.

A terceira pergunta-chave a ser respondida por quem planeja um processo seletivo envolve **os critérios a serem adotados** – tanto os de elegibilidade, que indicam quem poderá concorrer à vaga de diretor (exemplo: ser professor e ter curso de especialização, entre outros), quanto os da seleção propriamente dita. “É o mais difícil”, sintetizou Muñoz.

“Em primeiro lugar, é importante definir com clareza o perfil profissional que se busca, que deve ser adequado às necessidades de cada estabelecimento”, diz o texto, recomendando que a comunidade escolar e os mantenedores das escolas participem da discussão sobre o perfil profissional a ser buscado.

Estabelecer critérios de seleção é um desafio ainda maior em países marcados por enormes desigualdades sociais e educacionais, caso do Brasil. Diz a publicação: “Isso não é nada trivial para um país como o Brasil, que tem um sistema educacional de grande porte, marcado pela coexistência de redes com responsabilidades e condições de funcionamento heterogêneas, bem como com características territoriais múltiplas. Torna ainda mais desafiador construir um sistema de seleção localmente relevante e, ao mesmo tempo, coerente com parâmetros nacionais que sinalizem para uma base comum de compromissos e atuação.”

Por fim, é preciso deliberar **quais serão os instrumentos utilizados na seleção** – o que pode incluir uma prova, inclusive com a simulação de situações práticas, ou uma entrevista, entre outros. A publicação recomenda a adoção



“Em primeiro lugar, é importante definir com clareza o perfil profissional que se busca, que deve ser adequado às necessidades de cada estabelecimento”

Seleção de diretores escolares – Desafios e possibilidades, volume 2 da Coleção Políticas Públicas em Educação, de dezembro de 2021.

de diversas ferramentas de avaliação, de modo que a seleção possa ser feita com base em grande quantidade de informações sobre os candidatos.

EM DIREÇÃO À PROFISSIONALIZAÇÃO

O Brasil tem caminhado no sentido de profissionalizar a gestão escolar. O passo mais recente foi a aprovação da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar pelo Conselho Nacional de Educação em maio deste ano (tema da [edição 61](#) do *Aprendizagem em Foco*), ainda pendente de homologação pelo MEC. O documento define 27 competências (10 gerais e 17 específicas) esperadas do gestor e a expectativa é que ele norteie a formação, seleção e avaliação de diretores no país.

A Lei nº 14.113/2020, que regulamentou o novo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), também segue nessa direção, ao atrelar o repasse de 2,5% da complementação federal a avanços em indicadores de atendimento e aprendizagem, considerando a redução de desigualdades e a melhoria da gestão educacional. Em outra frente, a Comissão de Educação do Senado aprovou o [Projeto de Lei 5.682/2019](#), que propõe o fim das nomeações políticas, ao prever critérios técnicos de mérito e desempenho, juntamente com a participação da comunidade escolar, na escolha dos gestores das escolas. A proposta seguiu para análise na Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania do Senado.

No Ceará, estado cujas práticas de seleção de diretores são elogiadas no relatório, uma das medidas para evitar esse tipo de problema é desvincular o período de permanência dos gestores dos mandatos dos políticos. “Os gestores escolares estão protegidos desse processo de transição exatamente para garantir o processo contínuo e desvinculado de qualquer interferência”, comentou a assessora especial da Secretaria da Educação do Ceará Elizabete Araújo, durante o webinar de lançamento do informe.

Enfim, como evidenciam os estudos e as experiências destacados na publicação, o processo seletivo tem forte impacto sob a qualidade da gestão e liderança escolar: ele não só possibilita a escolha dos candidatos mais aptos para o trabalho como também confere maior relevância ao cargo. Modelos que contemplam diretrizes nacionais e agentes locais na realização dos processos seletivos tem produzido bons resultados, mostrando que a busca deve ser pela combinação entre critérios técnicos e a participação da comunidade: “O desafio é buscar sistemas em que ambos os elementos, igualmente importantes, coexistam em um processo coerente e sólido que promova a melhoria educacional.”



PARA SABER MAIS

- **Parecer CNE/CP nº 4/2021 (sobre Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar)**, Conselho Nacional de Educação (maio/2021): bit.ly/MatrizDiretorCNE
- **Seleção de diretores escolares: Desafios e possibilidades | Coleção Políticas Públicas em Educação - nº 2**, Instituto Unibanco/Universidad Diego Portales (dez/2021): bit.ly/Informe2-Selecao
- **Seleção de diretores escolares: desafios e possibilidades** (webinário), Instituto Unibanco (01/12/2021): www.youtube.com/watch?v=eQ74dcRr_04a

Aprendizagem em Foco é uma publicação quinzenal produzida pelo Instituto Unibanco. Tem como objetivo adensar as discussões sobre o contexto educacional brasileiro, a partir de pesquisas, estudos e experiências nacionais e internacionais.

Para fazer algum comentário, envie um e-mail para: instituto.unibanco@institutounibanco.org.br

Para ler as edições anteriores, acesse: bit.ly/aprendizagem-foco

Produção editorial: Redação Demétrio Weber; Edição Antônio Góis e Fabiana Hiromi;
Projeto gráfico e diagramação Estúdio Kanno; Edição de arte Fernanda Aoki

