



DADOS PARA UM DEBATE
DEMOCRÁTICO NA EDUCAÇÃO



RESUMO DO RELATÓRIO DE POLÍTICA EDUCACIONAL

Desenvolvimento profissional de diretores escolares

Análise das Experiências da África do Sul e do Canadá (Ontário)

AUTORES: Lara Simielli, Ariane Faria dos Santos e David Plank

1] INFORMAÇÕES INICIAIS

O Brasil tem, aproximadamente, 161 mil diretores escolares, mas, apesar dos importantes avanços e programas já implementados, sua formação ainda não tem prioridade na agenda governamental. Dessa forma, é importante dar centralidade ao tema da gestão escolar, observando, dentre outros pontos, a sua formação. Dada a diversidade de contexto – como desigualdade, dentre outros –, investir em uma formação específica para cada realidade é essencial para que os diretores sejam capazes de lidar com todos estes desafios e particularidades.

2] RELEVÂNCIA DO TEMA PARA O DEBATE DE POLÍTICAS NACIONAIS

Os diretores escolares são centrais para o desenvolvimento de uma política educacional democrática, equitativa e de qualidade. Visando contribuir com a formulação de políticas que apoiem a formação desses profissionais, buscamos analisar o que poderíamos aprender com experiências internacionais consideradas exitosas, observando-as com base em nosso histórico e contexto. Compreender como outros países têm organizado os seus processos nos inspira e ajuda a refletir o que poderia ser repensado no contexto brasileiro, sempre considerando as nossas especificidades, o que já construímos e o que ainda poderíamos desenvolver.

SOBRE O RELATÓRIO

[Parceria

Dados para um Debate Democrático na Educação (D³e) e Instituto Unibanco.

[Propósito

Contribuir para o debate relativo à gestão escolar, especialmente sobre as políticas de formação dos diretores escolares.

[Motivação

A gestão escolar é central para uma educação equitativa e de qualidade. Dentre os diversos temas relativos a uma gestão escolar democrática, a formação dos gestores é um dos pontos centrais. Nesse sentido, conhecer o que outros países estão fazendo no que se refere à formação dos gestores escolares é essencial para aumentar nosso repertório em torno de práticas que funcionam ou não. Assim, podemos analisar o que faria sentido repensarmos em nosso próprio contexto e o que poderíamos aprender com as experiências internacionais, sempre levando em consideração nossas especificidades e nosso importante histórico e acúmulo nacional em relação à formação dos gestores.

Data de publicação

JUNHO/2021

**ACESSE o Relatório
de Política Educacional**

3] SOBRE A METODOLOGIA

A seleção dos países ocorreu com base em uma ampla revisão da literatura internacional. Com ela, foram procurados modelos exitosos na política de formação de diretores e foi selecionado um grupo inicial com nove sistemas educacionais. Na sequência, inseriu-se a equidade como critério norteador e

dividiram-se em dois grupos: os países com sistemas completos de formação de diretores e os que estão ainda em processo de desenvolvimento dessas políticas. A fim de comparar as situações, foram escolhidos o Canadá (Ontário) como representante do primeiro grupo e a África do Sul do segundo grupo.

4] ANÁLISES DOS CASOS: CANADÁ (ONTÁRIO) E ÁFRICA DO SUL

As políticas de desenvolvimento de diretores no Canadá (Ontário) e na África do Sul entendem a formação como um processo contínuo e composto por três momentos:

- 1 **Formação inicial/pré-serviço**, dedicada à preparação para o cargo;
- 2 **Indução**, que conduz novos diretores à função de gestor, orientando a transição da sala de aula para o novo cargo;
- 3 **Continuada/em serviço**, voltada para atualização do conhecimento, desenvolvimento de competências e apoio.

> IMPORTANTE RESSALTAR QUE AS POLÍTICAS DE FORMAÇÃO DOS DIRETORES ANALISADAS ESTÃO EM ESTÁGIOS DIFERENTES.

Enquanto no Canadá (Ontário) está plenamente consolidada, na África do Sul o programa foi implementado e considerado bem-sucedido de 2008 a 2011, mas sua nova versão ainda não foi implementada. Em seguida, a tabela apresenta as características de cada um dos sistemas analisados:

TABELA. FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE DIRETORES: COMPARATIVO

	CANADÁ (ONTÁRIO)	ÁFRICA DO SUL
Números do sistema de ensino	4.828 escolas, 2 milhões de estudantes e 128 mil professores	25 mil escolas, 13 milhões de estudantes e 445 mil professores
Requisitos para se tornar diretor escolar	Ter 5 anos de experiência docente	Ter 3 anos de experiência docente
	Ser membro do Colegiado de Professores	Estar no nível de senioridade da carreira
	Ter mestrado ou especialização em educação	Estar no nível de senioridade da carreira
	Realizar curso de formação em gestão escolar	
Curso inicial de formação para a liderança escolar	<i>Principal's Qualification Program (PQP)</i>	<i>Advanced Certification in Education (ACE)</i> , de 2007 a 2011, e <i>Advanced Diploma in Education (ADE)</i> a partir de 2015
Estágio de Implementação	Totalmente implementado	ACE foi descontinuado em 2011; e o ADE ainda não foi implementado
Duração	2 anos	2 anos
Custeio	Curso pago pelo aluno candidato a diretor, com vaga para todos os interessados	Curso gratuito
Elementos práticos	120 horas de parte prática com estágio com tutoria feita por um diretor em exercício + mentoria + portfólios	Avaliação inclui portfólio; Mentoria feita por diretores aposentados
Avaliação do Curso	Anual, realizada por um comitê de diversidade e a cada 5 anos pelo Colegiado de Professores; Aprovado pelo Colegiado de Professores e ministrado por 9 instituições	Aprovado pelo Ministério da Educação e ministrado por 16 instituições

5] RECOMENDAÇÕES

Ao avaliar a construção e a implementação da política nos dois países, foram considerados pontos fundamentais que revelaram aproximações e diferenças.

No Relatório, levantamos algumas reflexões para três dimensões centrais (política para a liderança escolar, desenho da formação e implementação):

1. POLÍTICA PARA A LIDERANÇA ESCOLAR

- **Política de desenvolvimento dos diretores.** África do Sul e Ontário implantaram uma política de desenvolvimento contínua com formação inicial, indução e formação continuada;
- **A experiência docente** é central, mas requer pós-graduação. Nos dois países, é preciso um curso neste nível para se candidatar ao cargo;
- **A formação de política escolar** a partir de um marco com uma matriz de competências como ponto de partida. No Canadá: The Ontario Leadership Framework. Na África do Sul: Framework for School Leadership and Management in South Africa.

2. DESENHO DA FORMAÇÃO

- **Definição do responsável** pelo desenho do currículo. No Canadá foi subnacional, cabendo às províncias (como em Ontário) o desenho. Na África do Sul foi desenvolvido pelo Ministério da Educação;
- **Forte conexão da teoria com a prática.** Nos cursos de especialização, a metodologia de ensino e a avaliação dos alunos focam na relação entre teoria e prática, com mentorias, estágios e portfólios;
- **Equidade** é um pilar de destaque. Em Ontário, há uma disciplina dedicada só para o tema, além de ser um princípio transversal ao curso. Na África do Sul, a equidade é expressa na Constituição e elemento norteador das políticas públicas.

3. IMPLEMENTAÇÃO

- **Recursos e investimentos necessários.** Em Ontário, os professores arcam com os custos. Na África do Sul, a formação será gratuita (não ocorreu ainda por falta de recursos do governo);
- **Responsabilidade pela oferta de formação.** Nos dois casos, os cursos são de diferentes instituições, com desenho comum. Em Ontário: 9 instituições de ensino superior e associações de professores. Na África do Sul: 16 instituições de ensino superior e organizações da sociedade civil;
- **Avaliação dos programas de formação** como acompanhamento para melhora do curso e do profissional.



A associação civil sem fins lucrativos **Dados para um Debate Democrático na Educação (D3e)** colabora para o aprimoramento do debate educacional brasileiro e para a qualificação do uso do conhecimento científico no desenvolvimento de políticas educacionais fundamentadas e consistentes, que promovam educação equitativa e de qualidade no Brasil.

Autores do Relatório de Política Educacional

Lara Simielli, Ariane Faria dos Santos e David Plank

Autor da Síntese Thales Figueiredo

Revisão de texto Ali Onaissi

Projeto gráfico e diagramação LABIRIN.TO