

RESUMO DO RELATÓRIO DE POLÍTICA EDUCACIONAL

Seleção e formação de diretores

Mapeamento de práticas em estados e capitais brasileiros

AUTORES: Lara Simielli, Fabrício Motta, Maria Teresa Gonzaga Alves, Frederico Almeida, José Maurício Carvalho e Bruna Du Plessis G. Ferreira

1] INFORMAÇÕES INICIAIS

Os diretores representam o segundo fator que mais impacta a aprendizagem dos estudantes, atrás apenas dos professores. São atores centrais para a gestão democrática a garantia de um bom clima escolar e a promoção de um ambiente de aprendizado e formação constante. Para que isso aconteça, o Estado tem diversos deveres a cumprir, como proporcionar boas condições de trabalho, remunerações justas, oportunidades de desenvolvimento, entre outros. Neste relatório, examinamos dois fatores que afetam esses aspectos: **a seleção e a formação de diretores escolares**. Para isso, analisamos os dados oficiais e levantamos informações primárias em todos os estados e capitais brasileiros. Buscamos, com isso, contribuir para o debate e para as políticas públicas sobre gestão escolar no País, apontando para alguns desafios e possíveis recomendações.

2] RELEVÂNCIA DO TEMA PARA O DEBATE DE POLÍTICAS NACIONAIS

A seleção e a formação de diretores escolares são pautas recentes da agenda governamental. O novo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), por exemplo, inseriu a adoção de critérios técnicos na seleção dos diretores como um dos requisitos para a distribuição do Valor Aluno Ano Resultado (VAAR), impulsionando uma série de transformações nos formatos de seleção do País. O atual Plano Nacional da Educação (2014-2024), por sua vez, estabeleceu que a seleção deve ser feita a partir de critérios técnicos de mérito e desempenho combinados à participação da comunidade escolar.

SOBRE O RELATÓRIO

[Parceria

Dados para um Debate Democrático na Educação (D³e), Todos Pela Educação e Atricon.

[Propósito

Contribuir para o debate sobre seleção e formação de diretores no País a partir do mapeamento das práticas realizadas nos estados e capitais brasileiros.

[Motivação

Em 2011, Heloísa Lück, com sua pesquisa “Mapeamento de práticas de seleção e capacitação de diretores escolares”, realizou um levantamento sobre as práticas de formação e seleção de diretores nos estados e capitais brasileiros. Dez anos depois, o presente estudo busca atualizar esses dados, de modo a tecer um novo retrato desses processos e identificar as mudanças ao longo desse tempo, examinando desafios e possíveis recomendações.

Data de
publicação
ABRIL/2023



**ACESSE o Relatório
de Política Educacional**

3 | RESULTADOS

O estudo foi realizado em duas etapas: análise de dados secundários do Censo Escolar 2020 e do Saeb 2019; e levantamento de dados primários junto a representantes das secretarias de Educação estaduais e das capitais brasileiras. Abaixo, seguem os principais pontos identificados:

ANÁLISE DE DADOS SECUNDÁRIOS DE TODO O BRASIL - CENSO ESCOLAR (2020) E SAEB (2019)

- 80% dos diretores atuam em uma escola. Entre os 20% que atuam em mais de uma escola, a maioria concentra-se na Região Norte.
- O perfil majoritário é de diretoras mulheres, brancas, com mais de 40 anos.
- 88% têm formação superior. No Nordeste, porém, 20% dos diretores têm no máximo o ensino médio.
- Somente 11% dos diretores participaram de curso específico em gestão escolar com pelo menos 80 horas.
- 86% dos diretores têm mais de 5 anos de experiência docente.
- Na rede pública, 77% dos diretores em exercício são concursados, efetivos ou estáveis.

- Nas escolas municipais, a maior parte dos diretores acessa o cargo por indicação, enquanto nas redes estaduais o mais comum é a eleição do diretor pela comunidade escolar, combinada (ou não) com um processo seletivo qualificado antes do pleito.

LEVANTAMENTO DE DADOS PRIMÁRIOS - ESTADOS E CAPITAIS BRASILEIROS

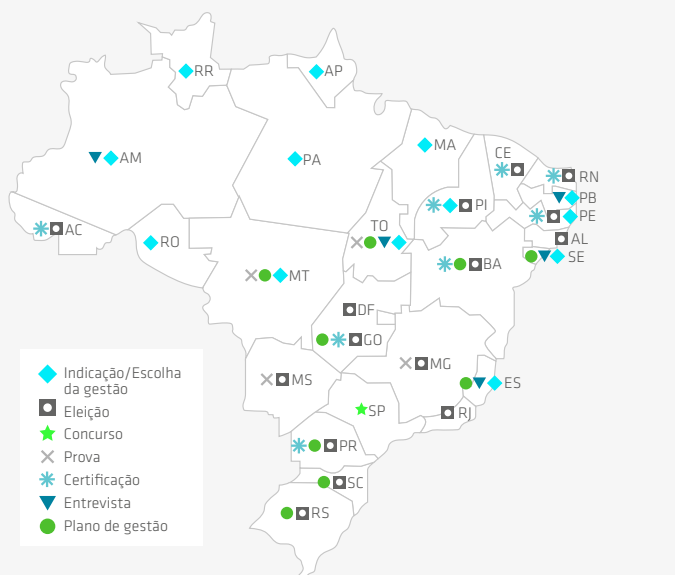
Características gerais

- Os cargos mais comuns que compõem a equipe gestora são: (i) diretor; (ii) coordenador pedagógico; (iii) vice-diretor ou diretor adjunto; (iv) secretário escolar e coordenador administrativo-financeiro.
- Em 63% dos estados e 69% das capitais há um tempo pré-definido para a duração do mandato do diretor, que varia de dois a quatro anos. O tempo médio é de três anos, podendo chegar a seis com a recondução (permitida uma única vez, na maior parte das redes).

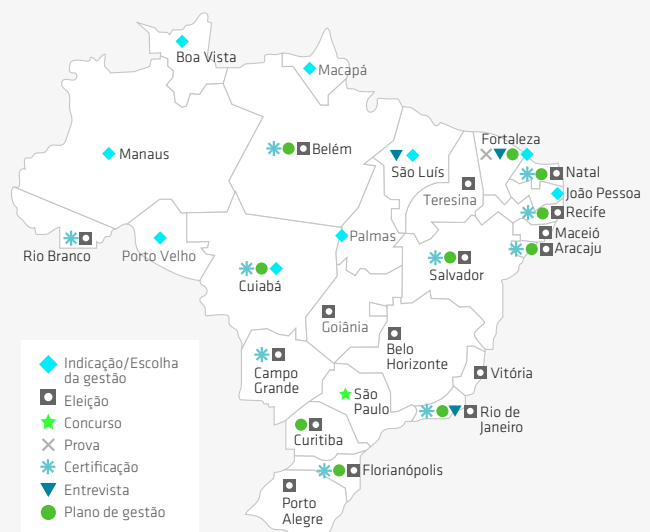
Seleção

- Na maioria dos estados há mais de uma modalidade compondo a forma de seleção principal¹, sendo as modalidades mais frequentes: eleição (56%), indicação (48%), plano de gestão (33%) e certificação (30%).

MAPA 1 - MODALIDADES QUE COMPÕEM A FORMA DE SELEÇÃO PRINCIPAL DOS ESTADOS E DO DF



MAPA 2 - MODALIDADES QUE COMPÕEM A FORMA DE SELEÇÃO PRINCIPAL DAS CAPITAIS



[1. Denominamos "principais" aquelas que estão previstas em lei e são predominantes nas redes

- Nas capitais é menos comum a existência de múltiplas modalidades. Em suas redes, a eleição se mantém como a modalidade mais presente (62%), sendo seguida por certificação e plano de gestão (38%) e, por fim, indicação (35%).

Formação

- Cerca de **30% das secretarias de Educação** de estados e municípios responderam que é necessário ter **curso de gestão escolar** para se candidatar ao cargo de direção. Há grande variação na duração dos cursos de seleção (20 a 360 horas). Na maioria dos estados e capitais que possuem indicação como única modalidade de seleção, não há a exigência de curso de gestão como pré-requisito nem como parte do processo seletivo.
- A maioria dos estados e capitais oferece **formação continuada** aos diretores escolares e apenas dois estados e uma capital declararam não ofertar. A maior parte das redes, porém, não associa

a realização de formações continuadas a uma progressão de carreira e/ou a acréscimo de salário.

- As **metodologias** mais frequentes nos cursos de formação continuada são as aulas expositivas, tanto on-line (mais presente nos estados) como presenciais (mais presente nas capitais). Poucas redes destacaram a existência de estágios ou de atividades práticas.
- As secretarias de Educação são as principais responsáveis pela **oferta dos cursos de formação**, mas também foram citadas parcerias com organizações externas, como instituições públicas e privadas de ensino superior, escolas de governo, Sistema S e terceiro setor.

**AS FORMAÇÕES CONTINUADAS
COSTUMAM SER AULAS EXPOSITIVAS
COM FOCO PEDAGÓGICO.**

O QUE MUDOU NOS ÚLTIMOS DEZ ANOS?

Comparamos os resultados com os dados de Lück (2011), identificando as seguintes tendências nos últimos dez anos:

- Alteração nas formas de seleção em 75% dos estados analisados.
- Aumento da adoção de modalidades de processo seletivo qualificado.

- Judicialização crescente dos processos de eleição, com decisão do Supremo Tribunal Federal de inconstitucionalidade da modalidade (ADI 2997), uma vez que cargos públicos só podem ser providos por meio de concurso público ou nomeação.
- Manutenção da elevada oferta de formação continuada.

4] RECOMENDAÇÕES

SISTEMA NACIONAL DE EDUCAÇÃO E RESPONSABILIDADES DA UNIÃO, DOS ESTADOS E MUNICÍPIOS

> **Avançar na definição das responsabilidades da União, dos estados e municípios e no regime de colaboração no que se refere à gestão escolar, no âmbito do Sistema Nacional de Educação.** Precisam estar em pauta temas pouco consensuais, como a qualificação de função ou cargo de diretor, a melhor forma de seleção e acesso ao cargo, qual o tipo de forma-

ção desejada, a regularização dos períodos de mandato, a composição da equipe gestora, entre outros.

> **Criar um marco nacional para a gestão escolar**, contendo diretrizes relativas à formação inicial e continuada, à seleção e acesso ao cargo, à remuneração, às condições de trabalho, entre outros.

> **Estabelecer fluxo constante de colaboração entre a União, os estados e municípios, além de trocas entre as redes de secretários**, como a União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime) e o Conselho Nacional de Secretários de Educação

(Consed). O papel do governo federal é central para o estabelecimento de diretrizes nacionais e para a disseminação de boas práticas identificadas nas redes estaduais e municipais.

ASPECTOS RELATIVOS À SELEÇÃO E AO ACESSO À GESTÃO ESCOLAR

> **Adotar critérios técnicos combinados a processos democráticos**, conforme previsto no Plano Nacional de Educação (PNE) e na nova lei do Fundeb.

> **Realizar processos seletivos mistos, que combinem mais de uma etapa de seleção.**

ASPECTOS RELATIVOS À FORMAÇÃO DOS DIRETORES

> **Garantir oportunidades de formação e desenvolvimento aos professores que desejam se tornar diretores ou àqueles que já estão atuando na gestão.**

O olhar para o desenvolvimento dos gestores deve ser feito, assim, dentro de um *continuum* de formações integradas, ao longo da trajetória dos diretores, incluindo formação inicial, indução (na entrada no cargo ou pela função) e formação continuada.

> **Debater as questões relativas ao tempo de duração do mandato**, que impactam diretamente o

desenho dos tipos de formação a serem oferecidos e seu tempo de duração.

> **Avaliar os cursos de formação**, analisando os conteúdos oferecidos, as expectativas dos diretores em relação às necessidades formativas e o investimento feito nas atuais formações e seu impacto.

> **Promover cursos de formação com maior conexão entre teoria e prática**, por meio de estágios e mentorias.

PROMOÇÃO DA EQUIDADE

> **Adotar políticas de discriminação positiva no que se refere às escolas**, garantindo mais recursos e apoio para gestores em escolas que enfrentem mais desafios. Para isso, os governos precisam combinar

a alocação com outros critérios, como condições de trabalho, progressão na carreira e remuneração, de modo a efetivamente atrair e manter os candidatos nas escolas.



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, Fabrício Motta, Maria Teresa Gonzaga Alves, Frederico Almeida, José Maurício Carvalho e Bruna Du Plessis G. Ferreira.

Autoras do Resumo Bruna Du Plessis G. Ferreira, Fernanda Lima-Silva e Lara Simielli.

Revisão de texto Victor Ferreira

Projeto gráfico e diagramação LABIRIN.TO