



**ESTUDOS E PESQUISAS  
EDUCACIONAIS**

# PRÁTICAS DE SELEÇÃO E CAPACITAÇÃO DE DIRETORES ESCOLARES ADOTADAS POR SECRETARIAS ESTADUAIS E MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO

REALIZAÇÃO



**Heloisa Lück**

COLABORADORAS DA PESQUISA

Caroline Lück Resende

Josiele Tomazi da Luz

Katia Siqueira de Freitas

Maria Del Carmen Kormann

APOIO



PARCERIA



A Fundação Victor Civita, que tem por missão contribuir para a melhoria da qualidade da Educação Básica no Brasil, produzindo publicações, sites, material pedagógico, pesquisas e projetos que auxiliem na capacitação dos professores, gestores e demais responsáveis pelo processo educacional, implantou uma área de estudos com objetivo de levantar dados e informações que auxiliem as discussões sobre práticas, metodologias e políticas públicas de Educação. Para acompanhar outros trabalhos, visite o nosso site [www.fvc.org.br/estudos](http://www.fvc.org.br/estudos).

## **EQUIPE DA FUNDAÇÃO VICTOR CIVITA**

### **DIRETORIA EXECUTIVA**

Angela Cristina Dannemann

### **COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA**

Regina Scarpa

### **REVISTA NOVA ESCOLA/REVISTA GESTÃO ESCOLAR**

Gabriel Grossi

Paola Gentile

### **ESTUDOS, PESQUISAS E PROJETOS**

Mauro Morellato

Adriana Deróbio

# INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA

## ■ OBJETIVOS

### ✚ OBJETIVO GERAL

- Mapear as práticas de seleção e capacitação de diretores escolares adotadas por sistemas de ensino

### ✚ OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mapear e descrever práticas de provimento do cargo de diretor e sua capacitação adotadas pelas redes de ensino
- Identificar o significado dessas práticas segundo a percepção de diretores escolares
- Identificar estratégias complementares associadas às ações de provimento do cargo de diretor escolar, como reforço e apoio à melhoria do seu desempenho na gestão escolar
- Cotejar práticas de provimento do cargo de diretor escolar e respectiva seleção adotadas no Brasil, com as realizadas em âmbito internacional

## ■ METODOLOGIA

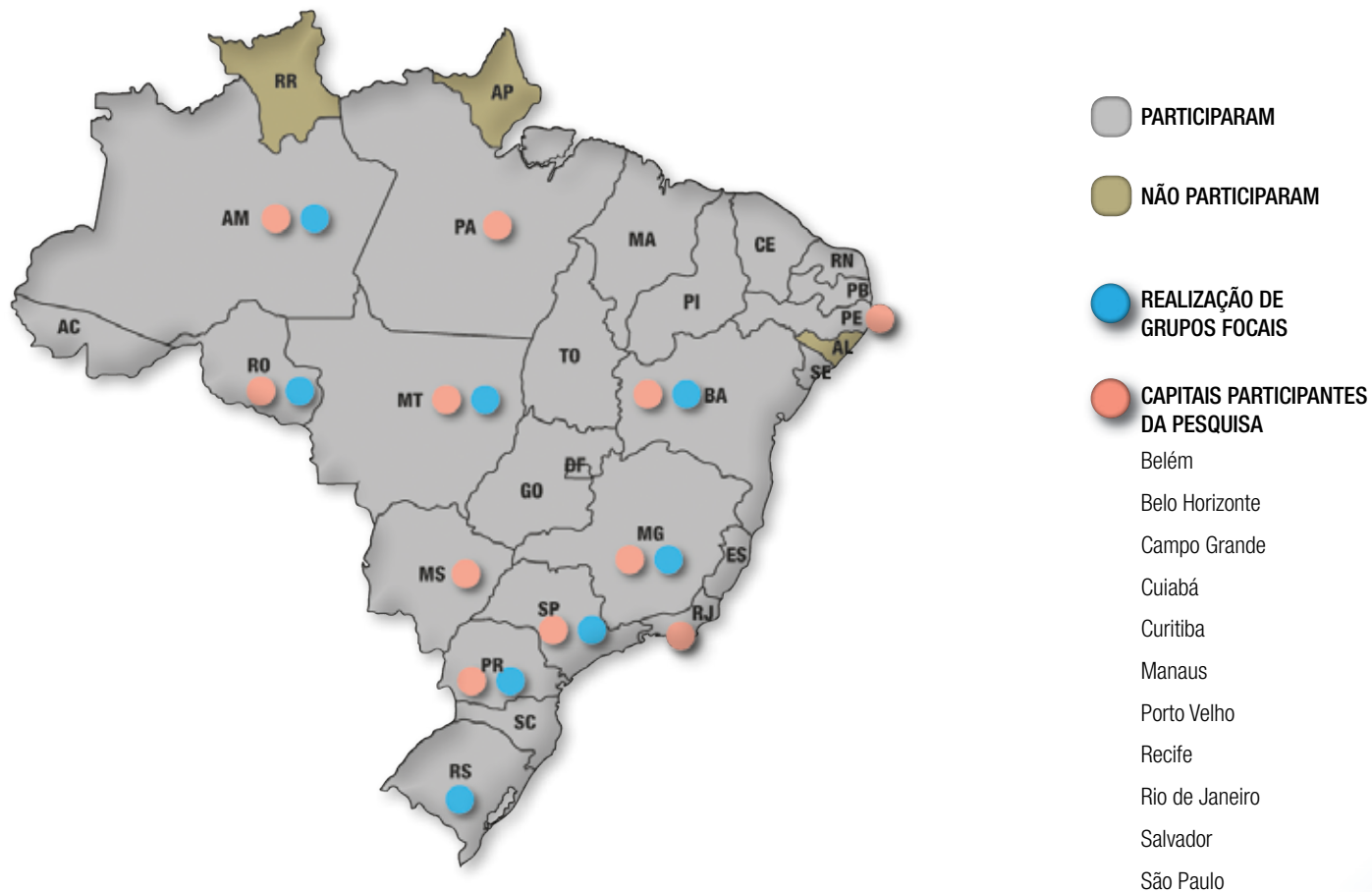
### ✦ DIMENSÃO QUANTITATIVA - Questionário (três blocos):

- Respondido por **24** Secretarias Estaduais e **11** Secretarias Municipais de Educação
- A** ▶ Identificação do respondente
- B** ▶ Processo de seleção
- C** ▶ Processo de capacitação continuada

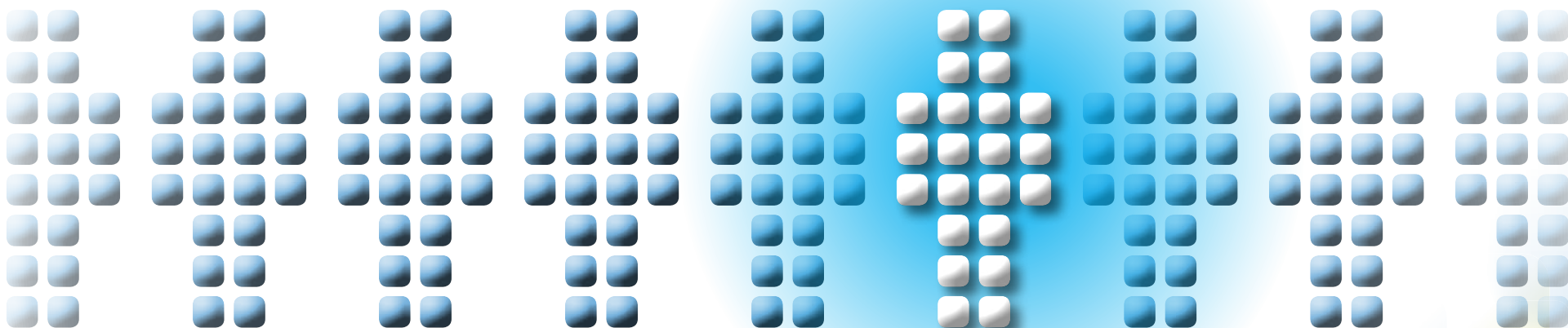
### ✦ DIMENSÃO QUALITATIVA - GRUPOS FOCAIS:

- **39** horas de encontros com:
  - **107** diretores escolares
  - **3** vice-diretores
- Totalizando: **14** grupos (**8** estaduais e **6** municipais)

## ESTADOS E CAPITAIS PARTICIPANTES DA PESQUISA

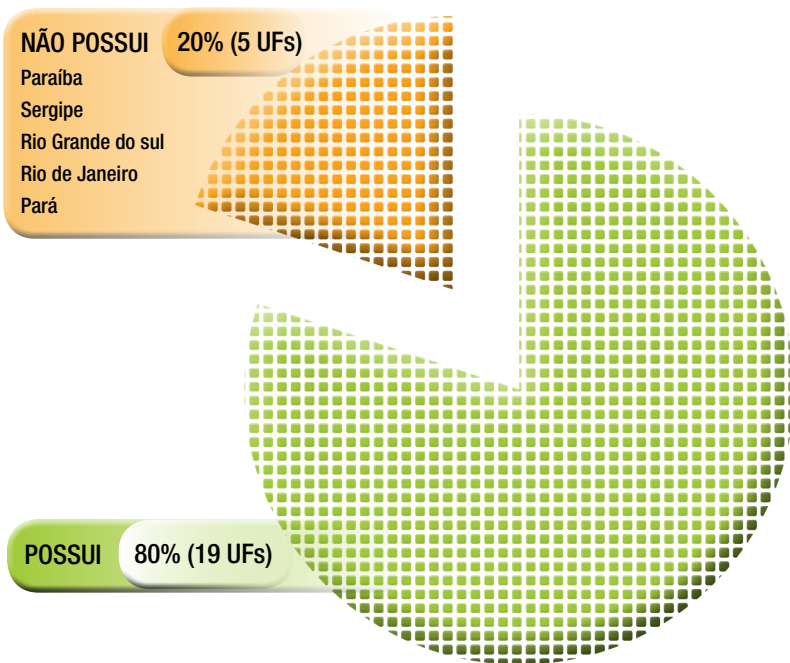


# SELEÇÃO DE DIRETORES

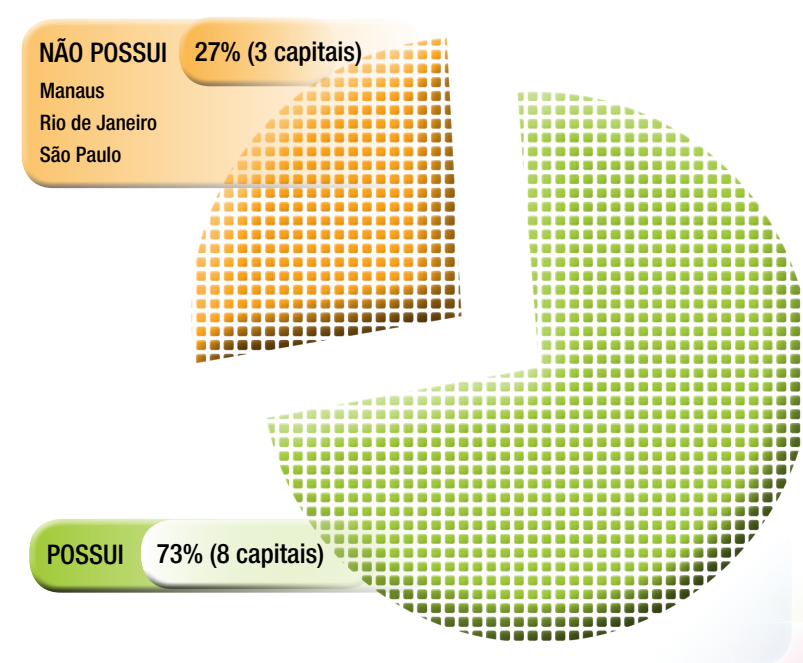


# EXISTÊNCIA DE UNIDADE RESPONSÁVEL PELAS POLÍTICAS DE SELEÇÃO DE DIRETORES NAS SECRETARIAS ESTADUAIS E MUNICIPAIS DE EDUCAÇÃO

## SECRETARIAS ESTADUAIS

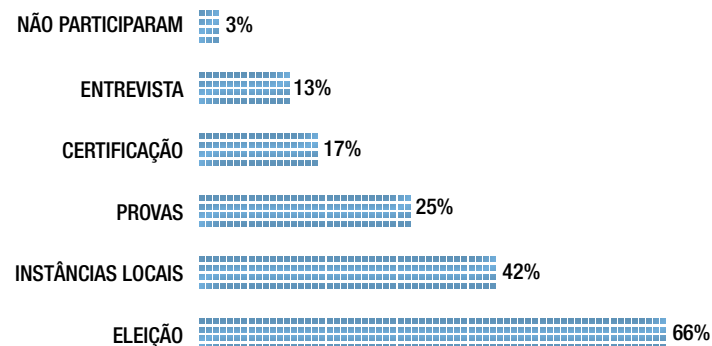
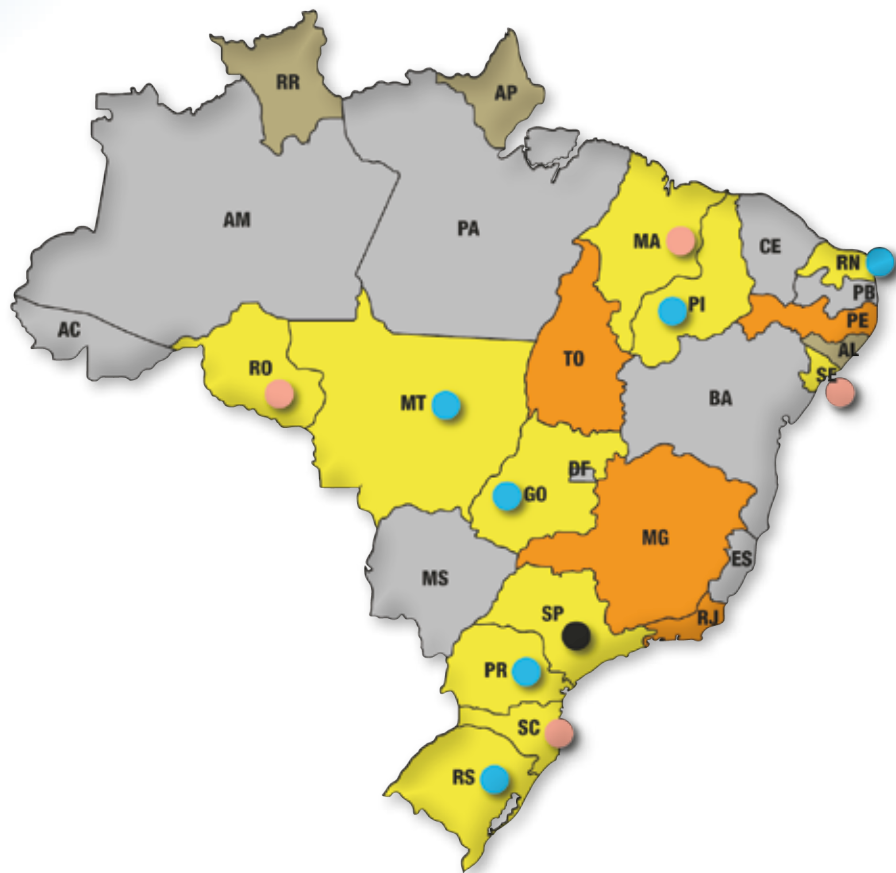


## SECRETARIAS MUNICIPAIS

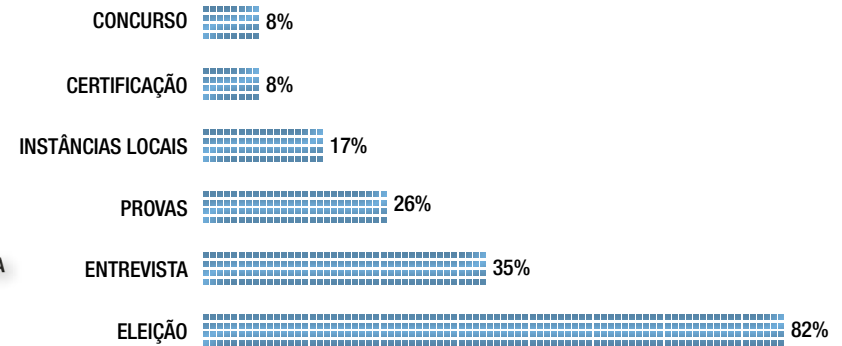
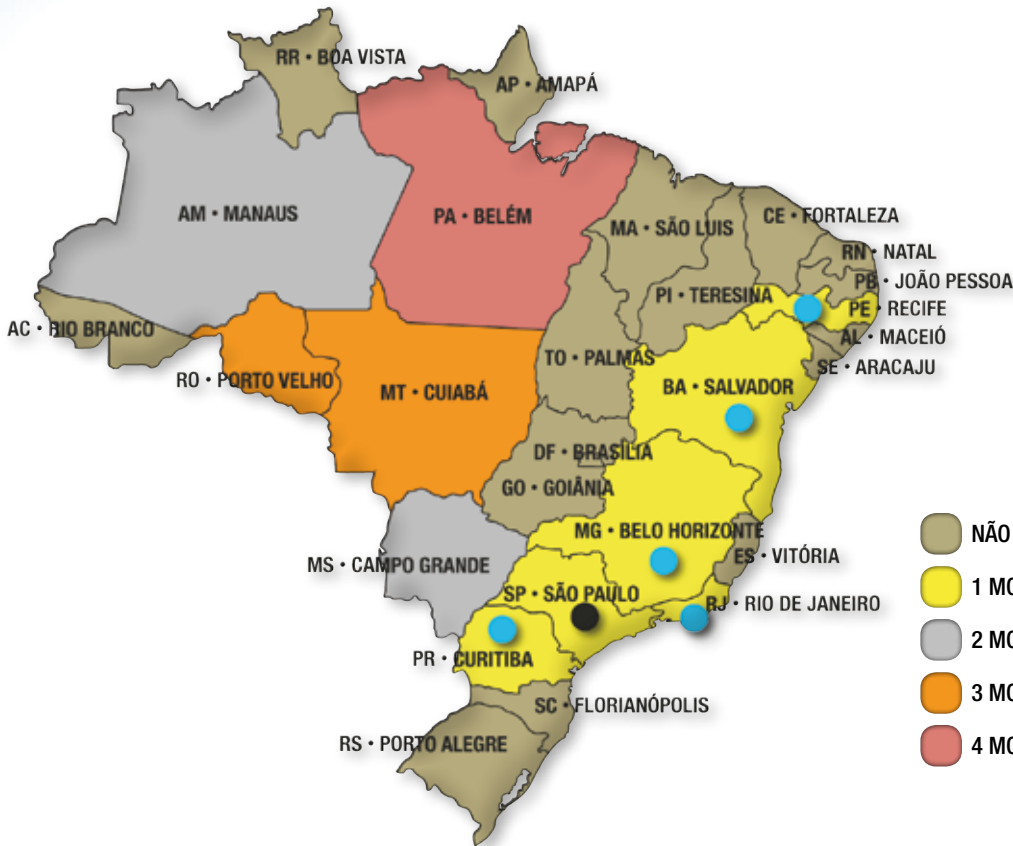




# MODALIDADES DE SELEÇÃO POR SISTEMA ESTADUAL DE ENSINO



# MODALIDADES DE SELEÇÃO POR SISTEMA MUNICIPAL DE ENSINO - CAPITALS



## O QUE DIZEM OS DIRETORES PARTICIPANTES DOS GRUPOS FOCAIS

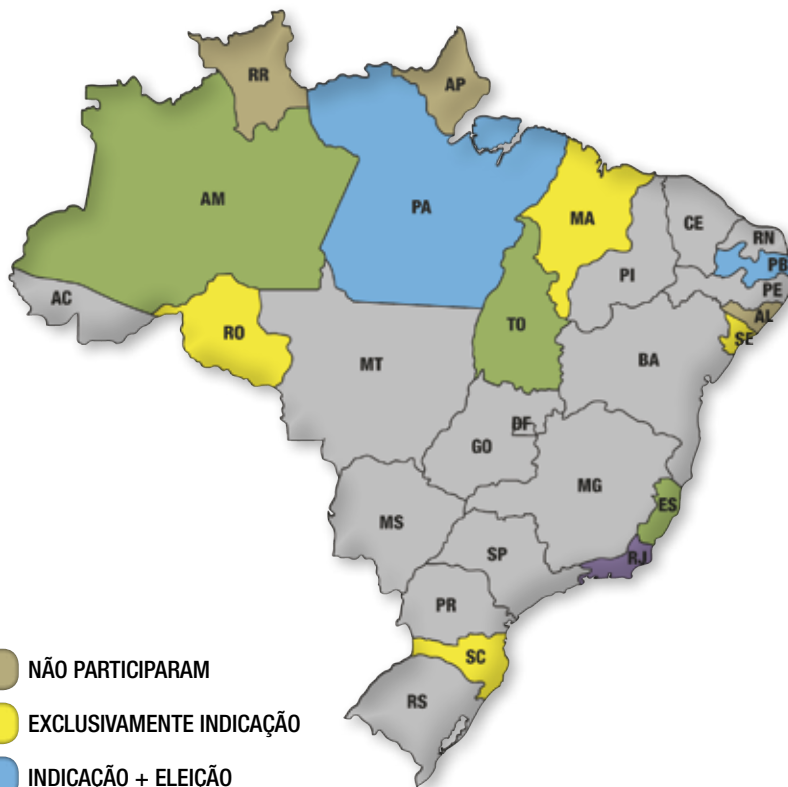
■ O QUE FAZ DIFERENÇA NO SEU TRABALHO NÃO É O MODO  
COMO SÃO ESCOLHIDOS, E SIM A SUA COMPETÊNCIA:







*“Quando a gente é indicada, quer mostrar o seu trabalho e quando é eleita também. O peso maior é mostrar o trabalho da gente, que consiste em saber como resolver as situações. Portanto, não vejo diferença entre ser indicada e ser eleita. De uma forma ou de outra, o trabalho tem que ser assumido e tem que ser realizado” (Prot. 11, l. 107 - 113)*

*“Para o diretor, não muda em nada, sendo designado, eleito ou concursado, de qualquer forma ele pode fazer bem o seu trabalho” (Prot. 8, l. 45 - 47)*

# SELEÇÃO POR INDICAÇÃO

 ESTADOS



-  NÃO PARTICIPARAM
-  EXCLUSIVAMENTE INDICAÇÃO
-  INDICAÇÃO + ELEIÇÃO
-  INDICAÇÃO + MODALIDADE TÉCNICA
-  INDICAÇÃO + ELEIÇÃO + MODALIDADE TÉCNICA
-  OUTRAS MODALIDADES

 CAPITAIS



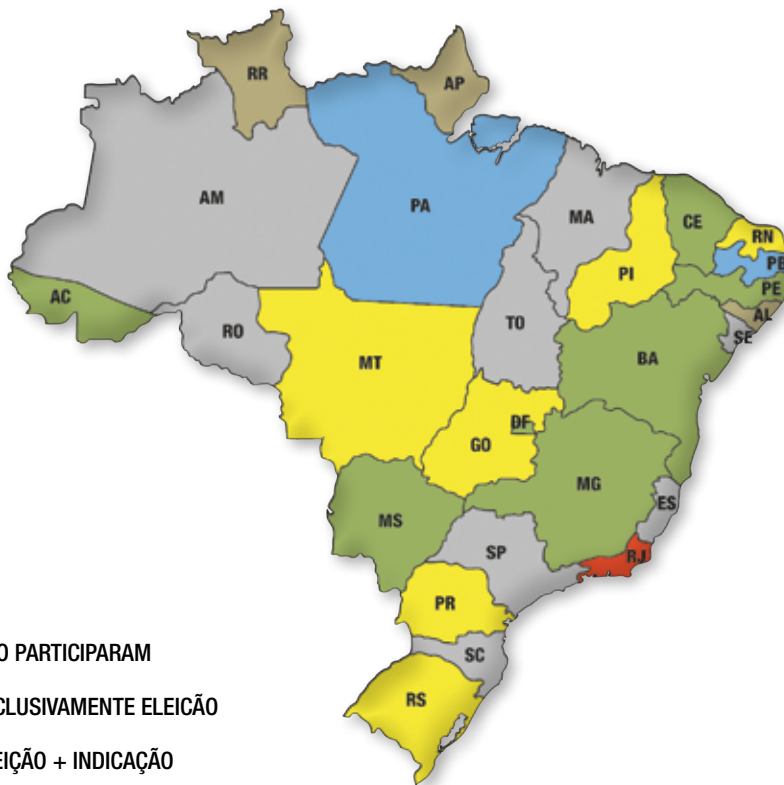
## ■ SELEÇÃO POR INDICAÇÃO







- REFERIDA NA LITERATURA COMO UMA MODALIDADE DE SELEÇÃO ORIENTADA PELA POLÍTICA PARTIDÁRIA E A SEU SERVIÇO
- REFERIDA NOS GRUPOS FOCAIS COMO UMA MODALIDADE QUE ESTÁ SENDO EXERCIDA COM BASE EM CRITÉRIOS TÉCNICOS (VERIFICAÇÃO DE PERFIL DO CANDIDATO EM RELAÇÃO ÀS ESCOLAS). AS INDICAÇÕES POLÍTICAS SÃO MENOS FREQUENTES:

*“Depois das eleições, que foram revertidas porque não deram certo, a Secretaria passou a evitar a influência política na escola e atender critérios de competência. A pressão política ainda existe, mas a Secretaria está sendo mais criteriosa, adota mais cuidados e influi tecnicamente na seleção de diretores. Há mais cobrança de resultados desde o MEC e da sociedade e por isso a Secretaria não pode fugir da seleção mais criteriosa. Antes havia muita rotatividade de diretores, agora procura-se garantir a estabilidade de diretores competentes” (Prot. 9, l. 41 - 51)*

# SELEÇÃO POR ELEIÇÃO

 ESTADOS



-  NÃO PARTICIPARAM
-  EXCLUSIVAMENTE ELEIÇÃO
-  ELEIÇÃO + INDICAÇÃO
-  ELEIÇÃO + MODALIDADE TÉCNICA
-  ELEIÇÃO + INDICAÇÃO + MODALIDADE TÉCNICA
-  OUTRAS MODALIDADES

 CAPITAIS



# VANTAGENS E DESVANTAGENS DA ADOÇÃO DA ELEIÇÃO APONTADAS PELOS SISTEMAS ESTADUAIS DE ENSINO

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Participação, envolvimento, responsabilidade da comunidade	Possibilidade de desvirtuamento do processo
Envolvimento de vários segmentos da escola/ mecanismos reais de participação	Clientelismo na escola/corporativismo/favoritismo
Competência técnica com a legitimidade da escolha pela comunidade	Atitudes antidemocráticas em algumas escolas
Exercício da democracia para a prática da gestão participativa/ processo democrático	Politização e fragmentação de grupos nas escolas/ divisão da escola em grupos diversos e antagônicos
Descentralização do poder/alternância do poder/ eliminação da indicação política	Não exigência de critérios de qualidade e desempenho
Gestores mais comprometidos com a comunidade local	Descumprimento de orientações e regulamentos do órgão gestor central
Envolvimento da família nas questões escolares	Reprodução de mazelas dos processos de eleição geral
Candidatos precisam demonstrar capacidade de liderança e organização	Redução do entendimento da gestão democrática à eleição de diretores
Autonomia da gestão escolar	Dificuldade de a instituição educacional motivar a comunidade para participarem da escolha

# VANTAGENS E DESVANTAGENS DA ADOÇÃO DA ELEIÇÃO APONTADAS PELOS SISTEMAS MUNICIPAIS DE ENSINO

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Participação, envolvimento, responsabilidade da comunidade	Corporativismo
Gestão compartilhada	Não apresenta um compromisso real com o atendimento qualitativo à comunidade, apresenta mais compromisso com os funcionários
Descentralização do poder	Excesso de conflitos vividos pelos candidatos nas unidades escolares durante o processo eleitoral
Maior comprometimento dos gestores com a comunidade escolar	Restrição na divulgação do plano de gestão por parte dos candidatos, provocando o desconhecimento e a mobilização aos eleitores
O exercício da democracia para a prática da gestão participativa/ processo democrático	O candidato eleito não está apto para o desempenho dessa função
	A política municipal de Educação é mais ampla que a política pedagógica descrita pelos candidatos no plano de trabalho de gestão escolar
	O envolvimento da comunidade deixa a desejar



## O QUE DIZEM OS DIRETORES SOBRE AS VANTAGENS

### ■ INDICAM AS VANTAGENS DE PROMOÇÃO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR, QUE, PORÉM, SE REALIZA COMO COBRANÇA

*“Como diretor me sinto mais fortalecido (por ter sido eleito). Os professores cobram mais. Os alunos cobram mais. Os funcionários cobram mais. A cobrança dos alunos cresceu muito mais. Os alunos aprenderam a participar (da eleição) e esse processo é fortalecido mediante a adoção de instrumentos de avaliação de desempenho da gestão pelos alunos” (Prot. 2, l. 47 - 55)*

*“Ser diretor eleito é mais prazeroso, por saber que foi escolhido pela maioria, indicando uma aceitação pela comunidade. É mais tranquilo começar a trabalhar nessa condição. Mas há quem diz ‘não se esqueça que você foi eleita’. Foi um teste para mim, serviu para testar se o que eu estava fazendo era reconhecido e aceito. Identifica que está no caminho certo me senti uma própria política, imagino como eles (os políticos) se sentem quando eleitos” (Prot. 9, 106 - 115)*

## O QUE DIZEM OS DIRETORES SOBRE AS DESVANTAGENS

- EM TESE É CONSIDERADA COMO UMA MODALIDADE NECESSÁRIA PARA GARANTIR A DEMOCRATIZAÇÃO DA ESCOLA MARCADA PELA MAIOR PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NA SUA GESTÃO
- PORÉM NÃO TEM CONTRIBUÍDO PARA AUMENTAR A PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NA SUA GESTÃO:

*“Não houve diferença da participação dos pais na gestão da escola. Os pais que vão à escola são sempre os mesmos” (Prot. 2, I. 39-31)*

*“A participação dos pais é muito pouca no ensino médio e também naquelas escolas onde há chapa única, porque os pais não entendem que seja uma eleição quando não há concorrentes. Eles não se interessam muito por votar e também por participar da gestão da escola” (Prot. 2, I. 17-21)*

# O QUE DIZEM OS DIRETORES SOBRE AS DESVANTAGENS

## REPRODUZ NA ESCOLA OS MESMOS VÍCIOS E PRÁTICAS CLIENTELISTAS DE TROCA DE FAVORES E MANIPULAÇÕES ADOTADAS NAS ELEIÇÕES DA SOCIEDADE:

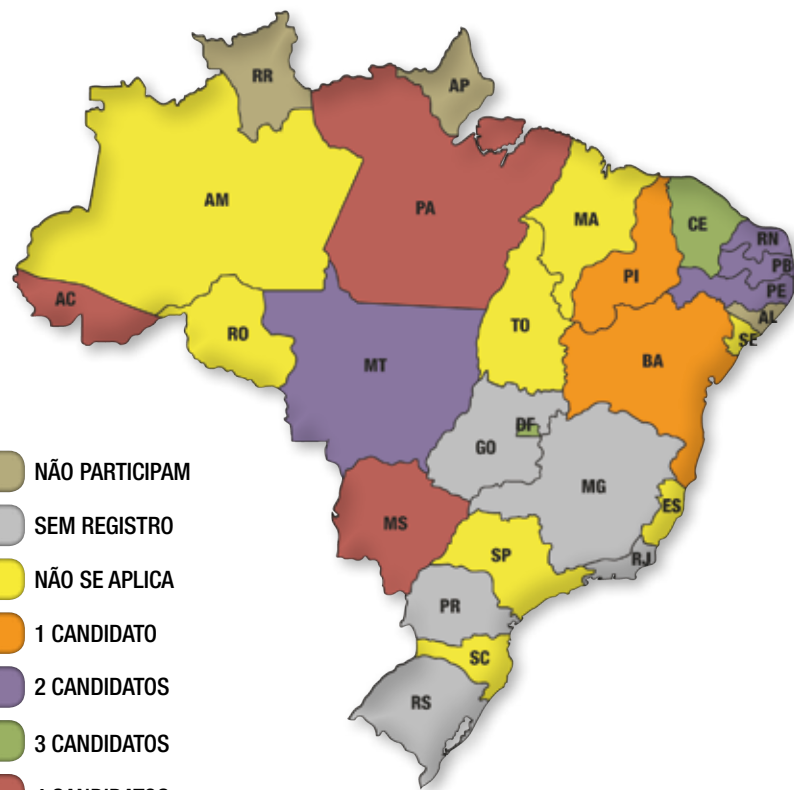
*“Da mesma maneira como nos comportamos na eleição geral, fazemos o mesmo na escola” (Prot. 1, l.310 - 312)*

*“Uma das chapas propunha passeios e festas para a comunidade e todos os alunos adoraram. Muita chapa se aproveita da vulnerabilidade dos jovens e faz promessas incabíveis” (Prot. 12, l. 465 - 468)*

*“A escola deveria mudar o modelo da política e, em vez disso, repete o modelo. Ela faz parte da sociedade e a repete em vez de ajudar para mudá-la, como deve ser o seu papel. Faz parte desse coletivo massificador, cheio de baixarias. Há exposição de situações pessoais vexatórias. Como você vai olhar para o aluno depois da falta de postura? O aluno perde o respeito pela escola e pelos professores. Depois de uma eleição desse jeito, não há quem segure a disciplina dos alunos e fica todo mundo nas mãos deles” (Prot. 12, l. 367 - 377)*

# MÉDIA DE CANDIDATOS POR ESCOLA NA ÚLTIMA ELEIÇÃO

ESTADOS



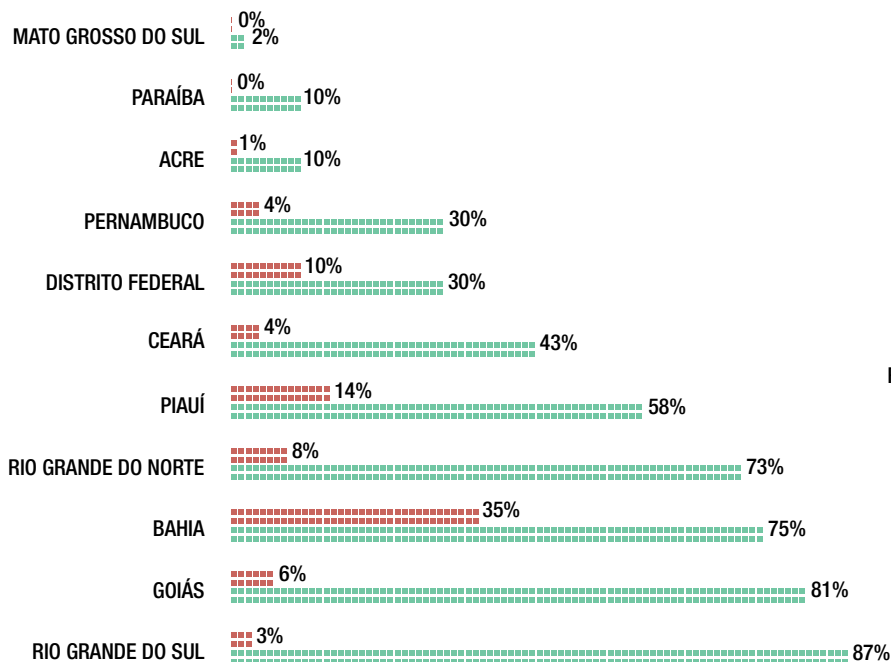
CAPITAIS



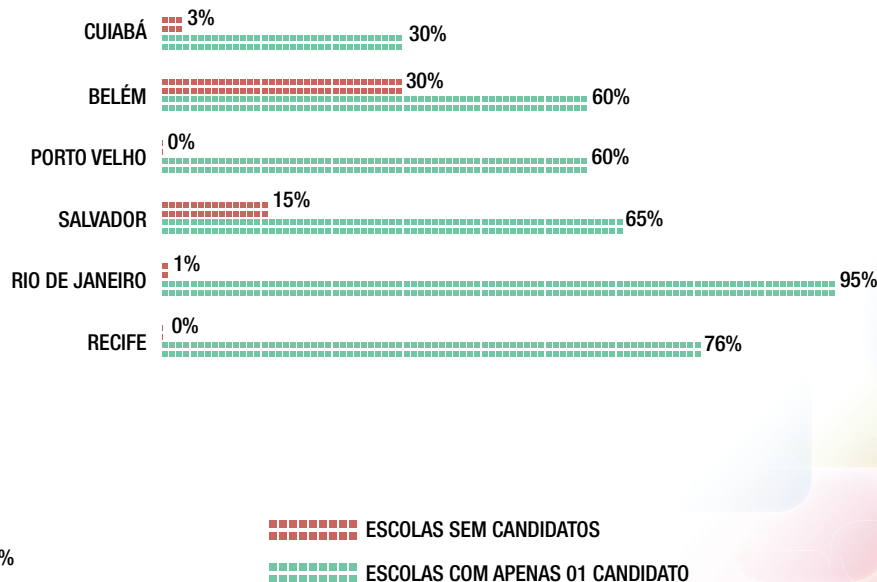
- NÃO PARTICIPAM
- SEM REGISTRO
- NÃO SE APLICA
- 1 CANDIDATO
- 2 CANDIDATOS
- 3 CANDIDATOS
- 4 CANDIDATOS
- 5 CANDIDATOS

# PROPORÇÃO DE ESCOLAS QUE NÃO TIVERAM CANDIDATO OU QUE TIVERAM APENAS UM CANDIDATO NA ÚLTIMA ELEIÇÃO DE DIRETOR

**DISTRIBUIÇÃO DO PERCENTUAL DE ESCOLAS QUE NÃO TIVERAM CANDIDATO OU QUE TIVERAM APENAS UM CANDIDATO NO ÚLTIMO PLEITO, POR ESTADO**



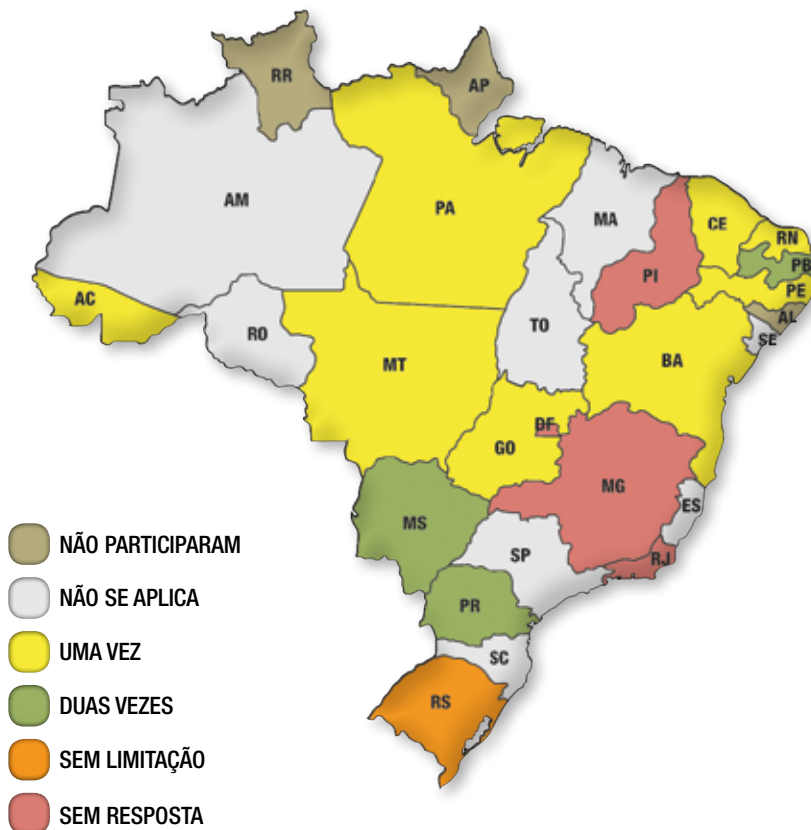
**DISTRIBUIÇÃO DO PERCENTUAL DE ESCOLAS QUE NÃO TIVERAM CANDIDATO OU QUE TIVERAM APENAS UM CANDIDATO NO ÚLTIMO PLEITO, POR CAPITALS**



# ELEIÇÃO: RECONDUÇÃO E MANDATO, POR ESTADO

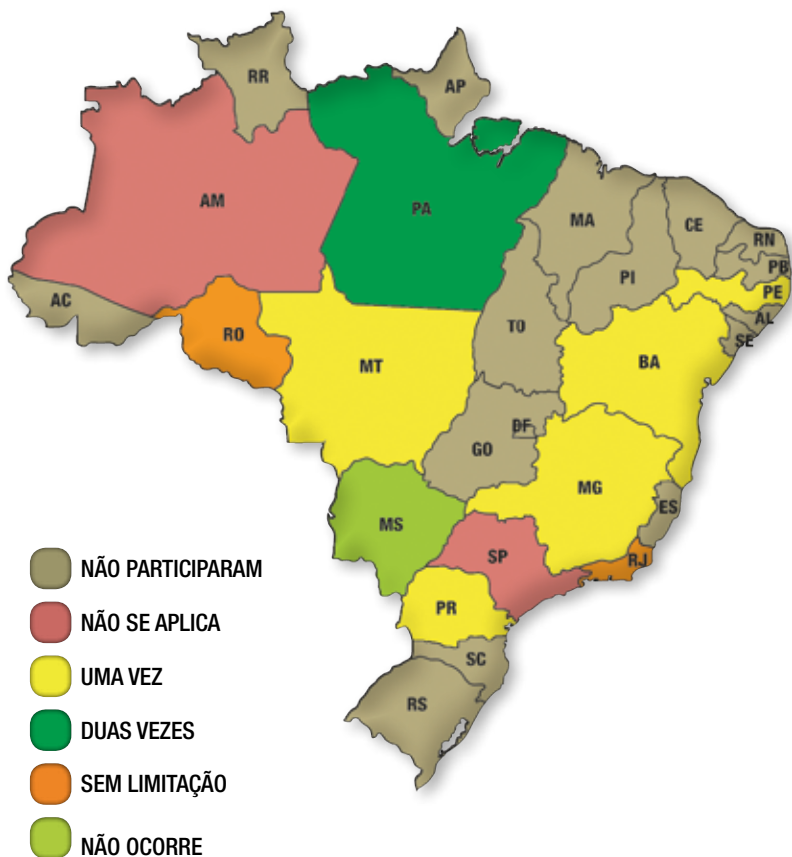
**NÚMERO DE VEZES EM QUE O DIRETOR  
PODE SER RECONDUZIDO POR ELEIÇÃO**

**ANOS DE DURAÇÃO DO MANDATO  
POR ELEIÇÃO**

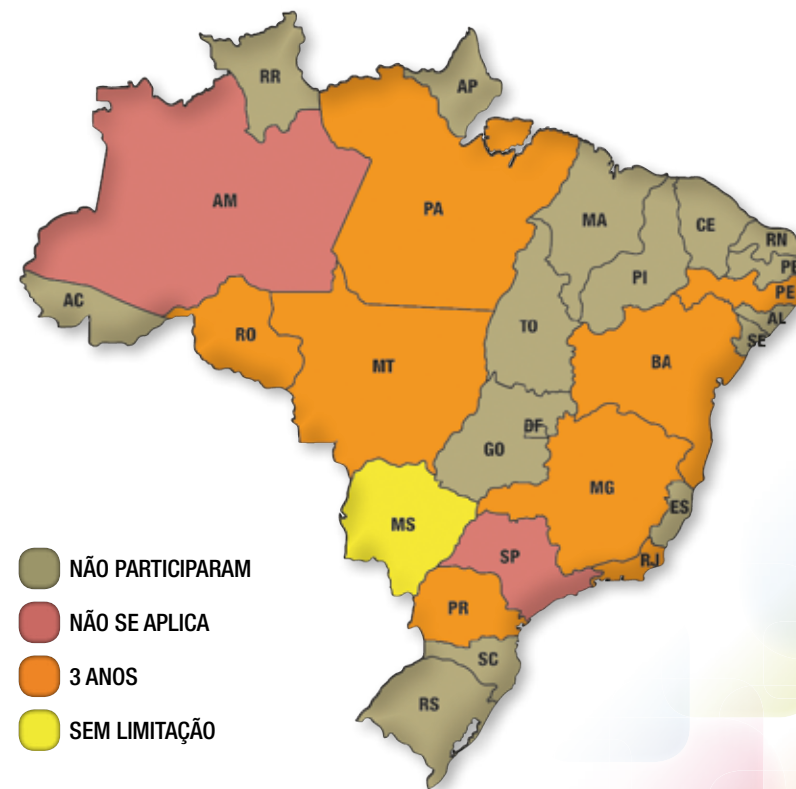


# ELEIÇÃO: RECONDUÇÃO E MANDATO, POR CAPITAIS

■ NÚMERO DE VEZES EM QUE O DIRETOR PODE  
SER RECONDUZIDO POR ELEIÇÃO



■ ANOS DE DURAÇÃO  
DO MANDATO POR ELEIÇÃO



# O QUE DIZEM OS DIRETORES SOBRE A DURAÇÃO DO SEU MANDATO

- DOIS ANOS É MUITO POUCO TEMPO PARA O EXERCÍCIO DA GESTÃO, SOBRETUDO PARA QUEM ASSUME A DIREÇÃO PELA PRIMEIRA VEZ
- EM DOIS MANDATOS É POSSÍVEL PROMOVER ALGUMA MUDANÇA NA ESCOLA
- HÁ DIRETORES FAVORÁVEIS AO TEMPO ILIMITADO PARA A GESTÃO
- O ESFORÇO PARA A FORMAÇÃO DO DIRETOR É MUITO GRANDE E É PERDIDO QUANDO ELE DEIXA ESSE CARGO

*“Na primeira (gestão), você não conhece e na segunda já tem a experiência de orientação e mediação do trabalho. Essas questões é que levaram a aumentar o mandato para mais um ano, para fechar parte do que planejou. O tempo deveria ser maior ” (Prot. 6, l. 89 - 93)*



# SELEÇÃO POR PROVA E ENTREVISTA

ESTADOS

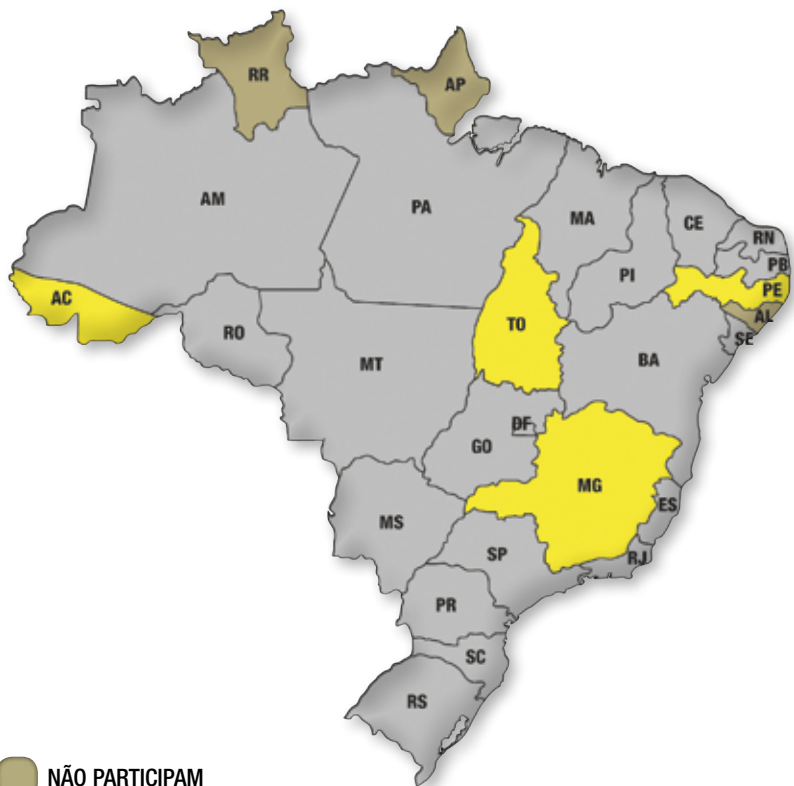


CAPITAIS






# SELEÇÃO POR CERTIFICAÇÃO

 ESTADOS



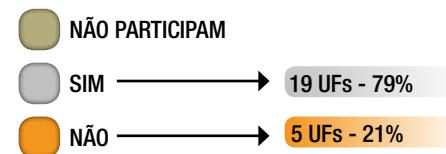
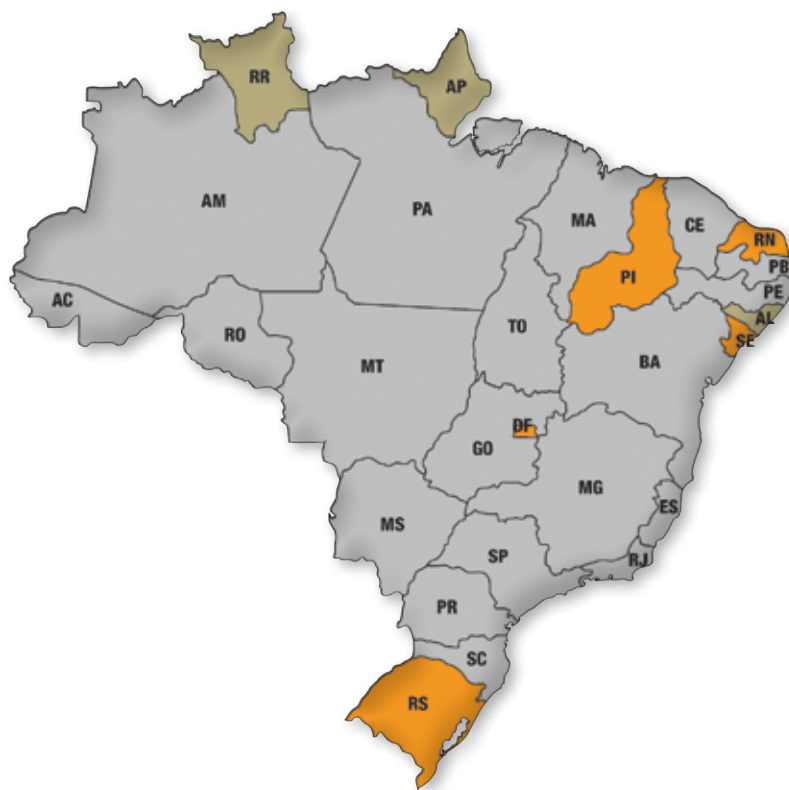
 CAPITAIS




-  NÃO PARTICIPAM
-  CREDENCIAMENTO
-  OUTRAS MODALIDADES

# PADRÕES DE COMPETÊNCIA POR ESTADO

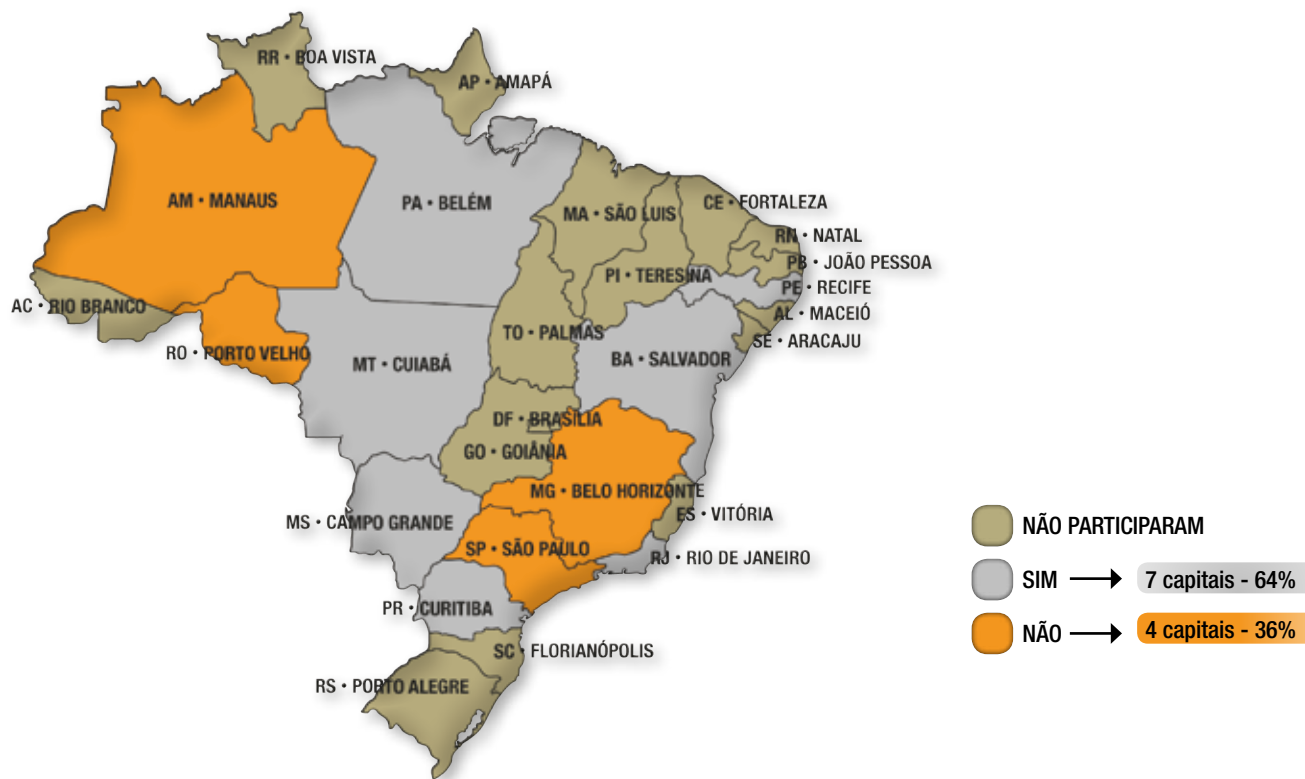
 A SECRETARIA DEFINE E DIVULGA CRITÉRIOS DE COMPETÊNCIA E DESEMPENHO DO DIRETOR ESCOLAR?



 Apontados na literatura internacional e pelos diretores como fundamental para nortear a seleção, avaliação e capacitação de diretores escolares

# PADRÕES DE COMPETÊNCIA POR CAPITALS

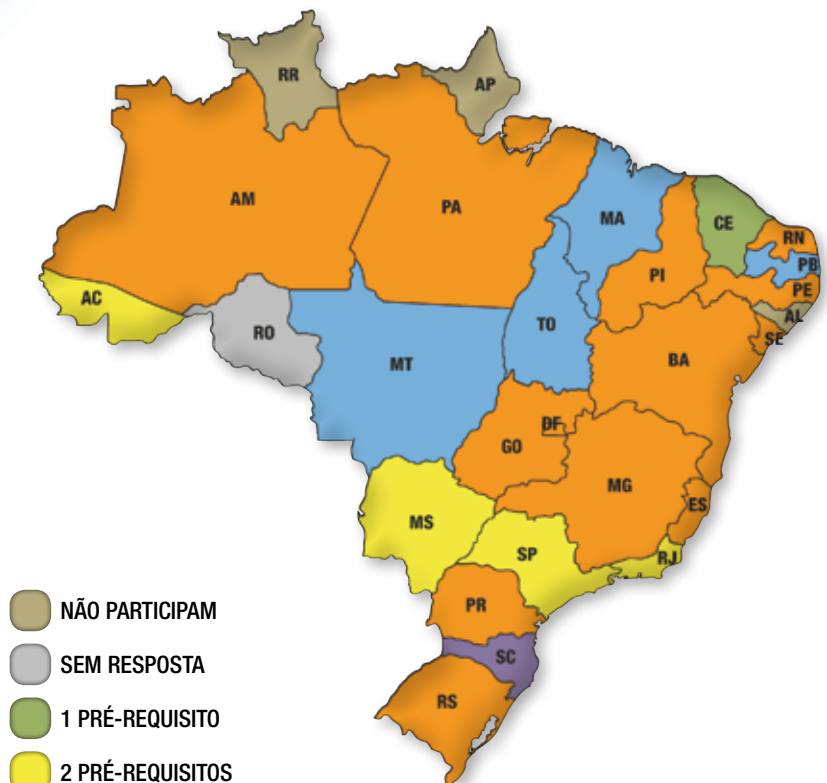
SECRETARIA DEFINE E DIVULGA CRITÉRIOS DE COMPETÊNCIA E DESEMPENHO DO DIRETOR ESCOLAR



# PRÉ-REQUISITOS, POR ESTADO E CAPITALIS

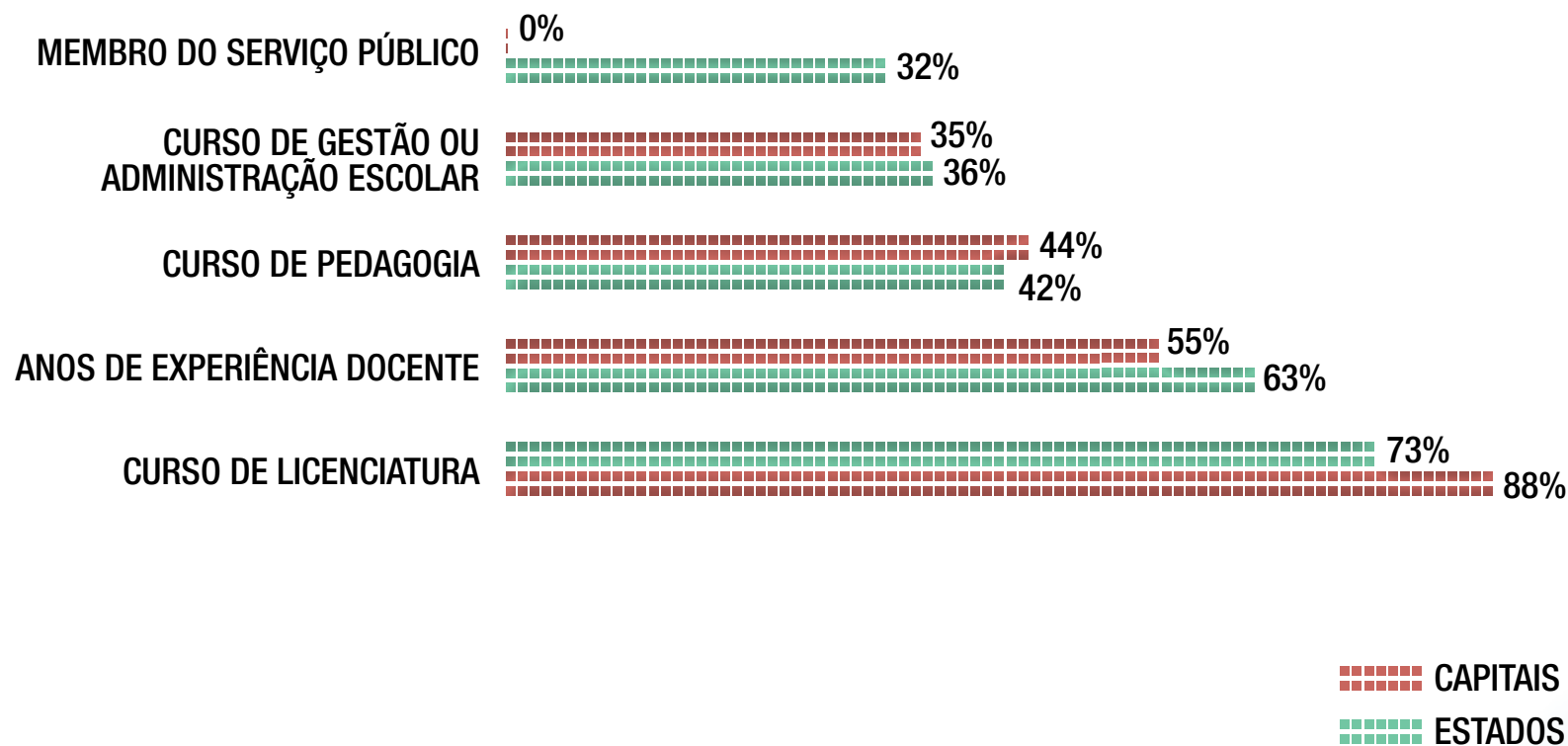
**ESTADOS**

**CAPITAIS**

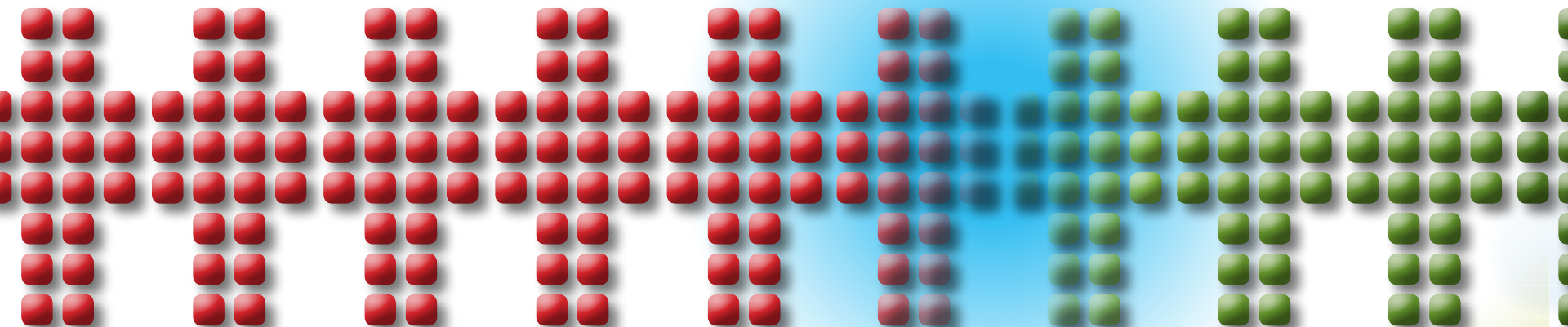


- NÃO PARTICIPAM
- SEM RESPOSTA
- 1 PRÉ-REQUISITO
- 2 PRÉ-REQUISITOS
- 3 PRÉ-REQUISITOS
- 4 PRÉ-REQUISITOS
- 5 PRÉ-REQUISITOS OU MAIS

## PRÉ-REQUISITOS, POR ESTADO E CAPITALS

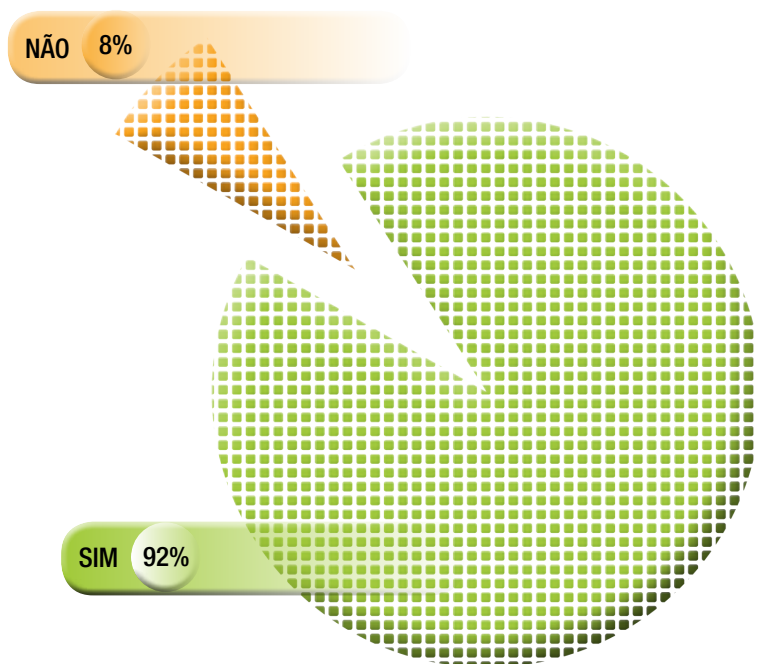


# CAPACITAÇÃO DE DIRETORES

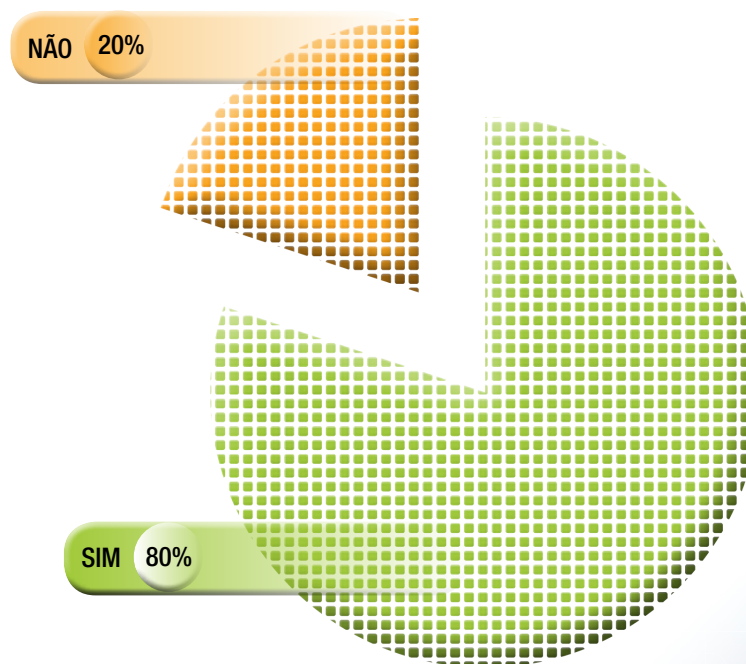


## CAPACITAÇÃO DOS DIRETORES

### OFERTA DE CAPACITAÇÃO POR SISTEMAS ESTADUAIS DE ENSINO



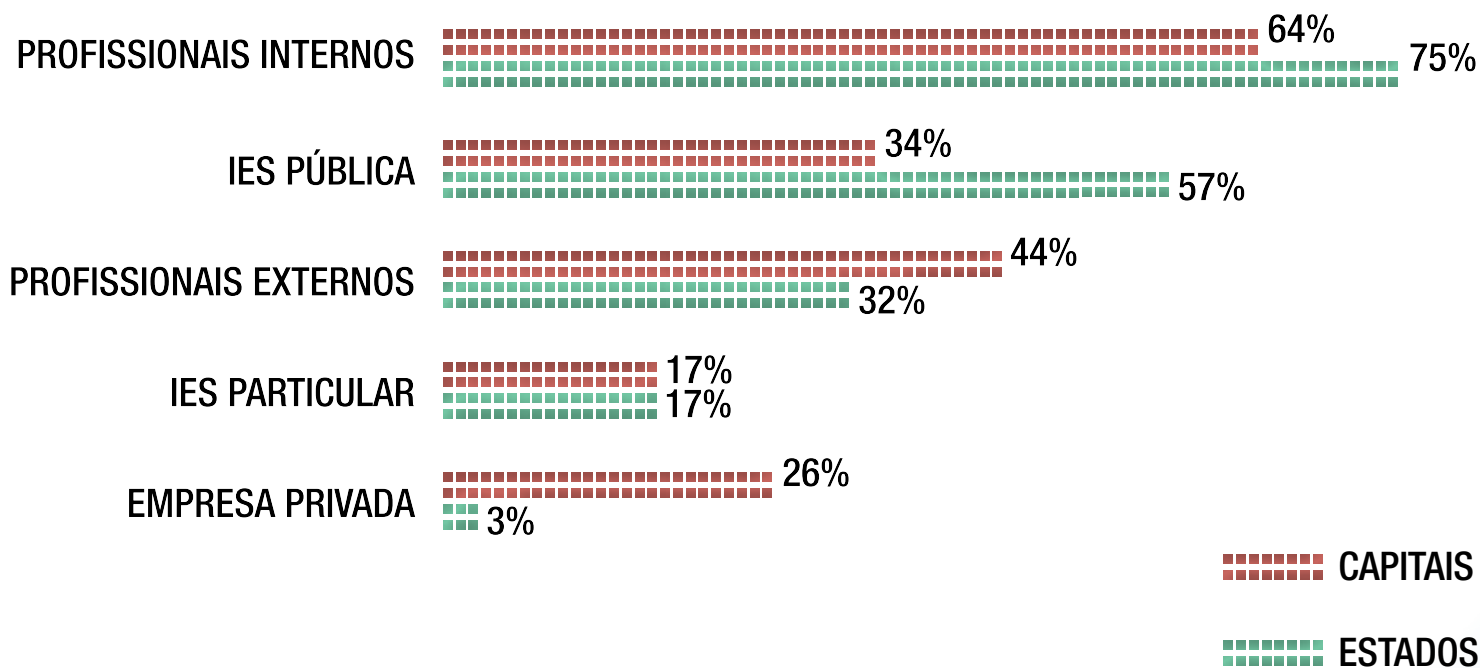
### OFERTA DE CAPACITAÇÃO POR SISTEMAS MUNICIPAIS DE ENSINO



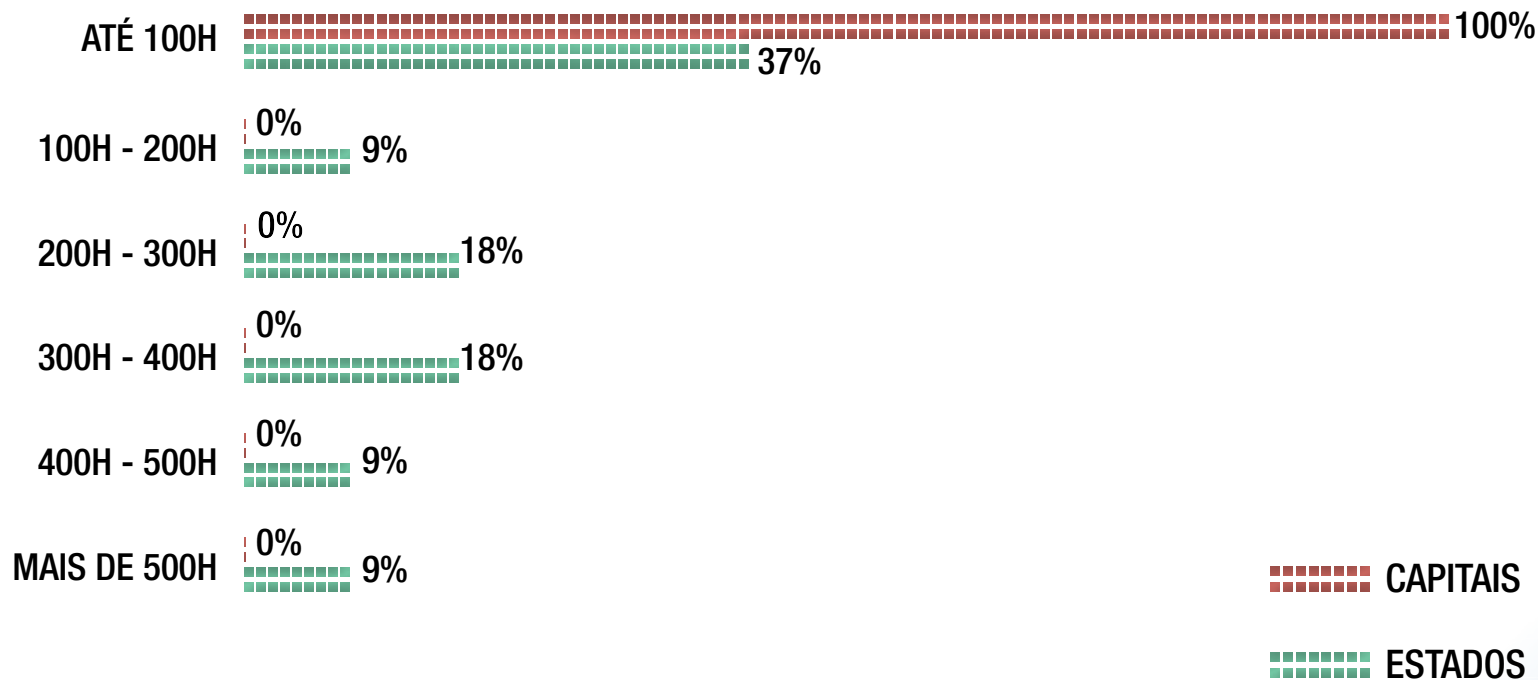


# CAPACITAÇÃO DOS DIRETORES

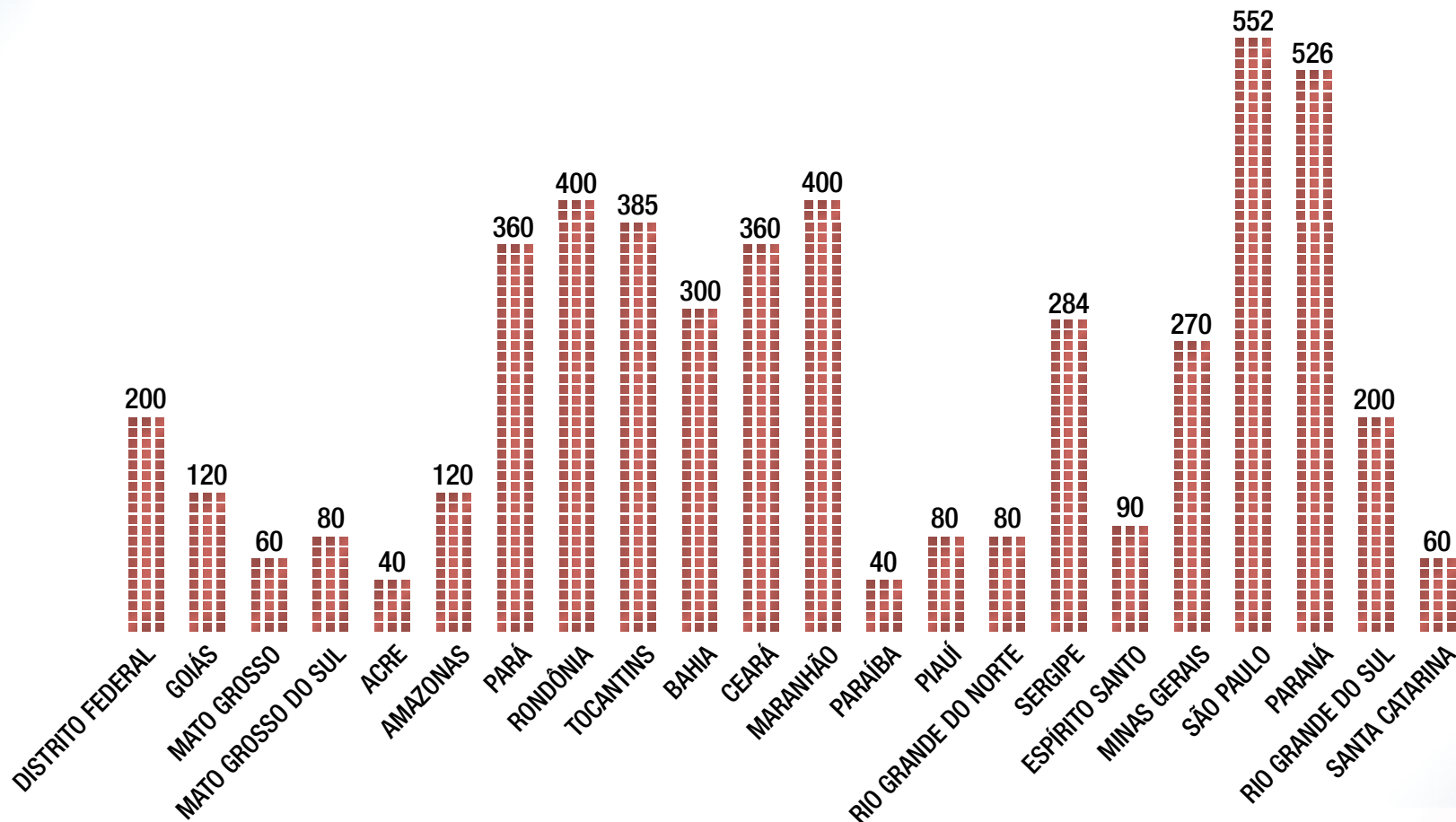
## INSTITUIÇÕES ENVOLVIDAS NAS SECRETARIAS ESTADUAIS E MUNICIPAIS



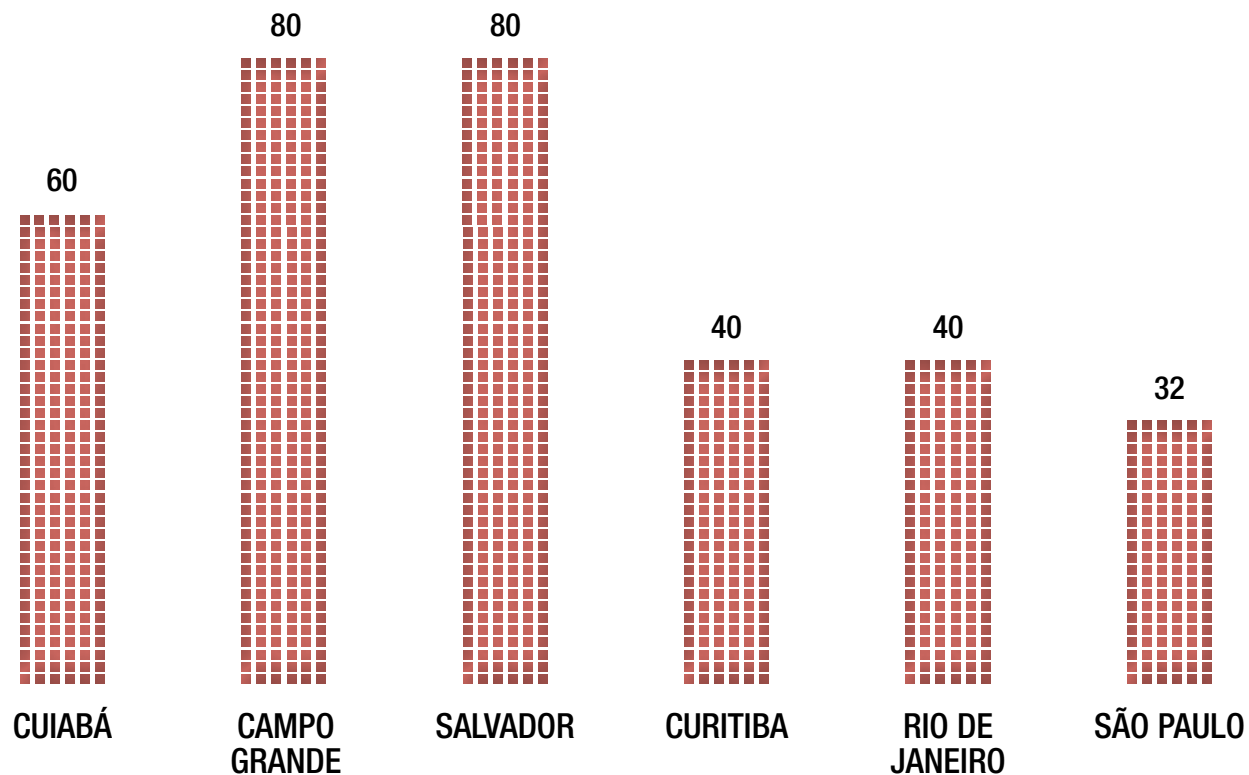
# DISTRIBUIÇÃO DE PERCENTAGEM DE CARGA HORÁRIA/ANO OFERTADA DE CAPACITAÇÃO, POR FAIXA, SEGUNDO SISTEMA ESTADUAL E MUNICIPAL



# CARGA HORÁRIA/ANO OFERECIDA PELOS SISTEMAS ESTADUAIS DE ENSINO

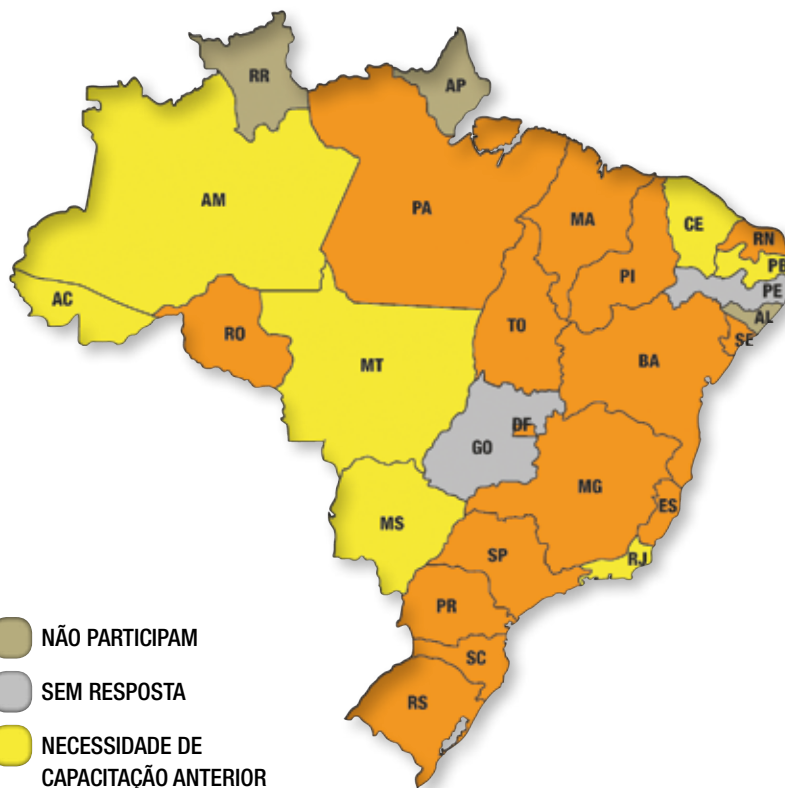


# CARGA HORÁRIA/ANO OFERECIDA PELOS SISTEMAS MUNICIPAIS DE ENSINO



# OBRIGATORIEDADE DE CAPACITAÇÃO ANTERIOR AO EXERCÍCIO COMO DIRETOR

ESTADOS

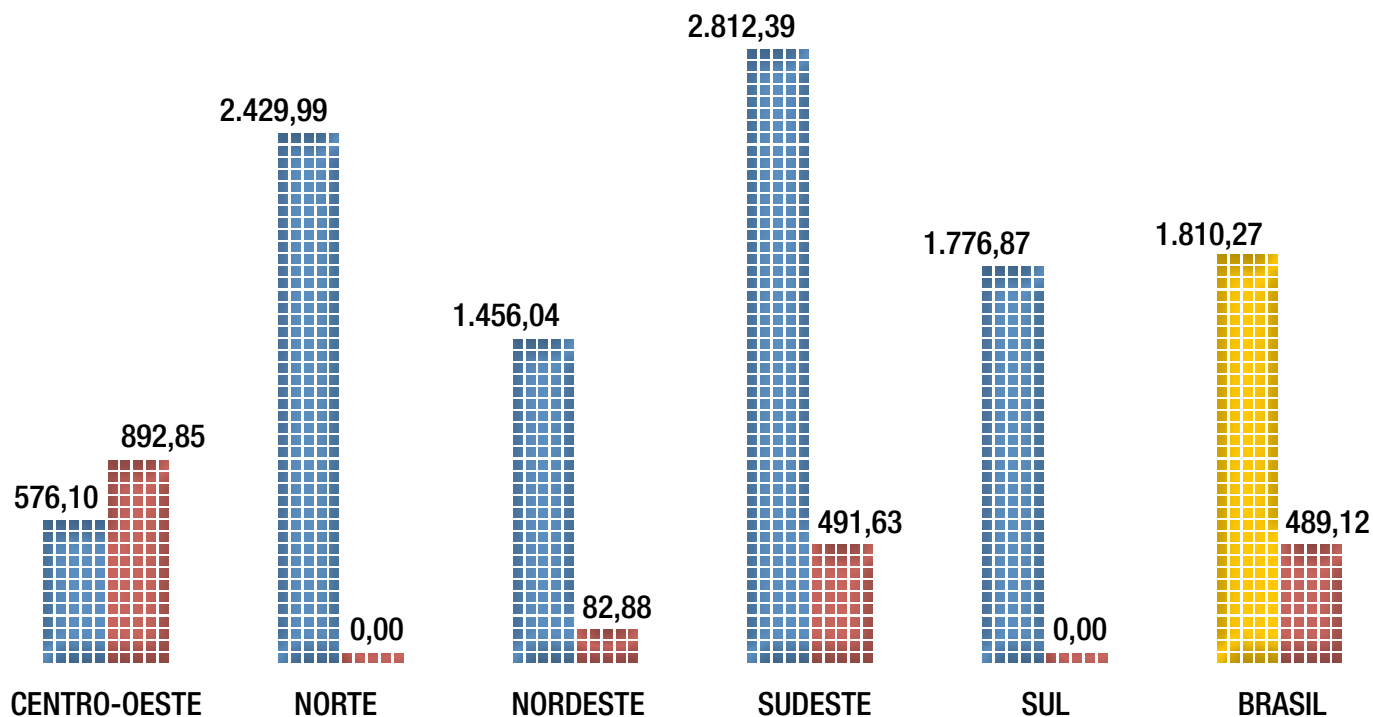


CAPITAIS



- NÃO PARTICIPAM
- SEM RESPOSTA
- NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO ANTERIOR
- SEM NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO ANTERIOR

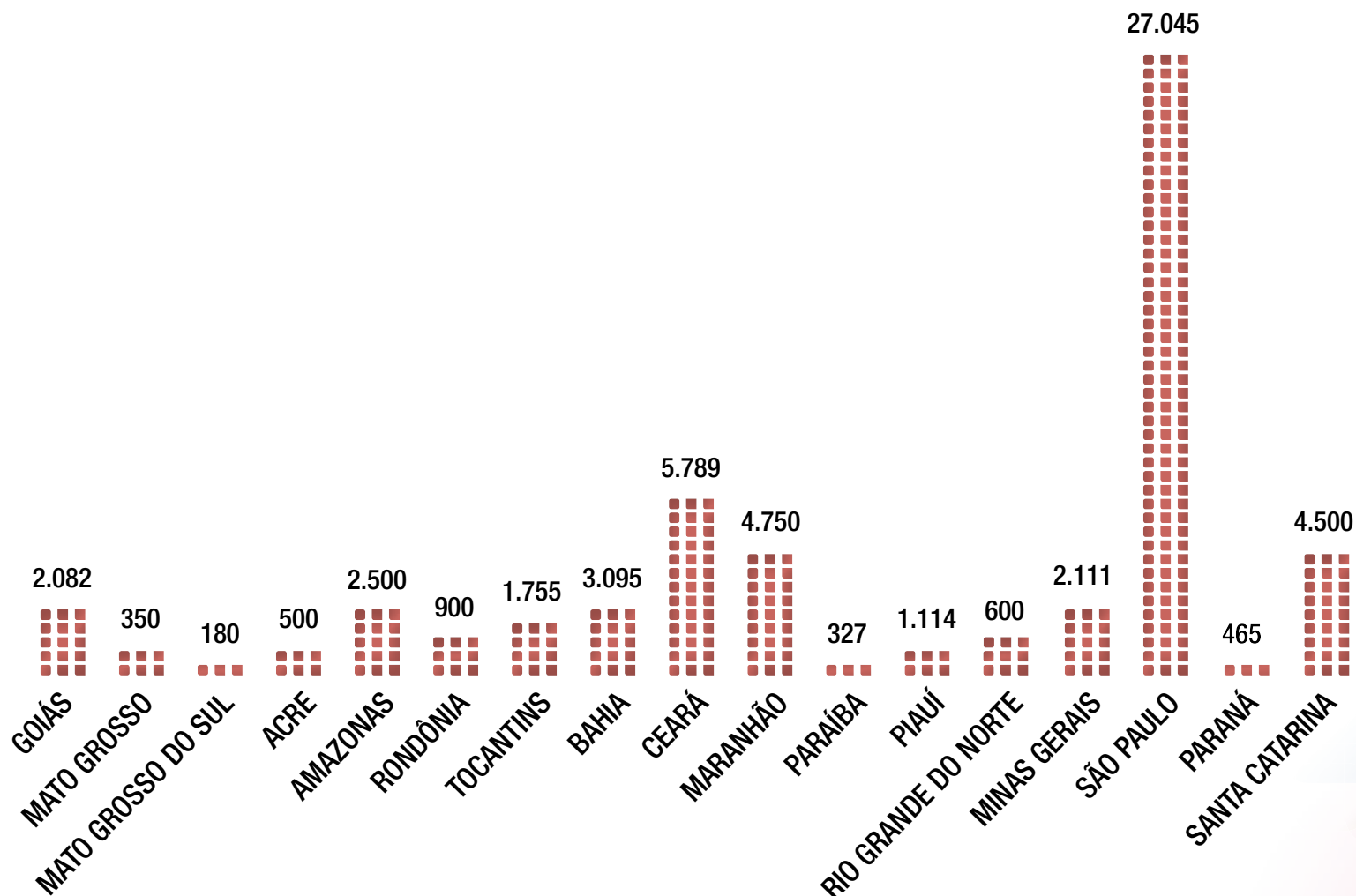
# VALOR INVESTIDO EM CAPACITAÇÃO AO ANO POR DIRETOR, SEGUNDO REGIÕES



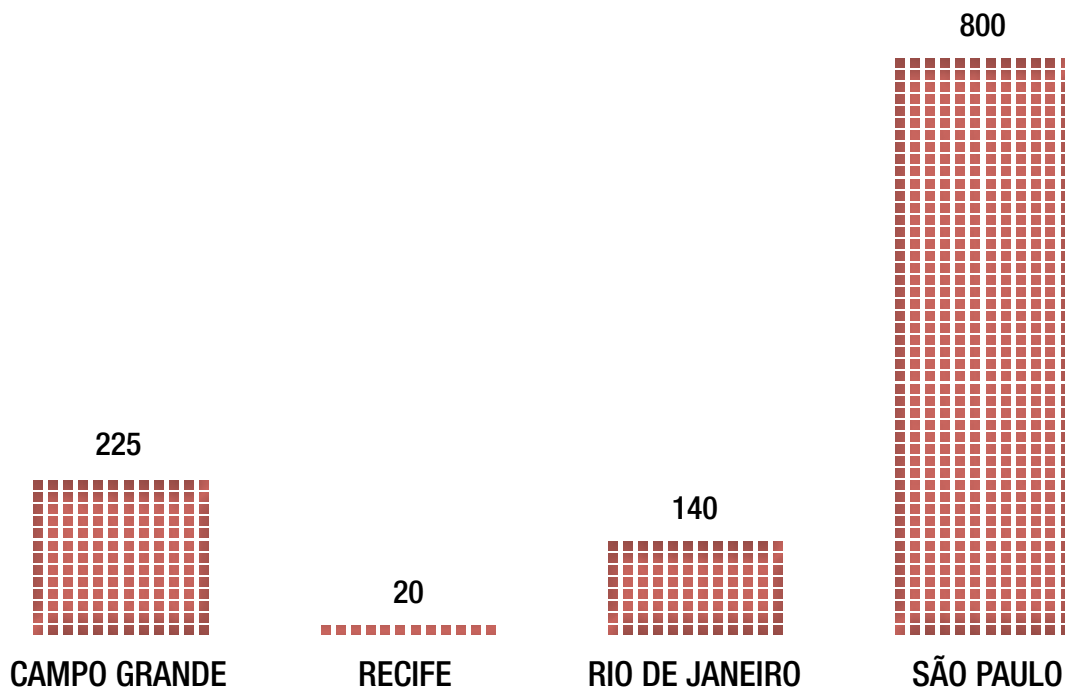
ESTADOS

CAPITAIS

# INVESTIMENTOS EM CAPACITAÇÃO AO ANO EM R\$ 1.000,00 POR SISTEMA ESTADUAL



# INVESTIMENTOS EM CAPACITAÇÃO AO ANO EM R\$ 1.000,00 POR CAPITAL





# CONTEÚDOS DE PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO

- INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
- POLÍTICA EDUCACIONAL
- EDUCAÇÃO DEMOCRÁTICA E POLÍTICA DE ACESSO E PERMANÊNCIA COM QUALIDADE
- PERSPECTIVAS PARA A GESTÃO DA ESCOLA PÚBLICA
- GESTÃO DE RESULTADOS EDUCACIONAIS DO ENSINO E APRENDIZAGEM
- GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA
- GESTÃO PEDAGÓGICA: PROPOSTA PEDAGÓGICA, PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO
- GESTÃO DO CURRÍCULO E CULTURA
- GESTÃO DE PESSOAS
- GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS
- GESTÃO DO COTIDIANO E CLIMA ORGANIZACIONAL DA ESCOLA
- A INTEGRAÇÃO ESCOLA - COMUNIDADE
- LIDERANÇA ESCOLAR

# O QUE DIZEM OS DIRETORES SOBRE A CAPACITAÇÃO

- OS CURSOS DE CAPACITAÇÃO SÃO MUITO FILOSÓFICOS, TEÓRICOS, NÃO ABORDAM OS PROBLEMAS CONCRETOS QUE ENFRENTAM NO COTIDIANO ESCOLAR
- EM ALGUMAS UFS OS DIRETORES NÃO RECEBEM CAPACITAÇÃO ESCOLAR E SOFREM MUITO NO PRIMEIRO ANO DE SEU EXERCÍCIO

*“(nos cursos) você tem a teoria, mas não tem a prática. É uma realidade muito diferente. Muitas teorias não podem ser colocadas em prática e os problemas que são enfrentados não existem em livro nenhum. Você deve buscar o apoio dos colegas, consultar outras pessoas com mais experiência para ter sua capacitação real ” (Prot. 8, l. 188 - 193)*

*“Tenho seis mandatos como diretora e dois como vice. Antigamente o mandato era de dois anos até 94 e depois passou a três anos. (...) Todos os cursos que fiz não me valeram tanto a pena como o dia a dia, a experiência como diretora que te faz ver de uma forma diferente, trabalhando com todos os tipos de pessoa. Cada dia é uma conquista, um desafio” (Prot. 11, l. 51 - 59)*

# O QUE DIZEM OS DIRETORES SOBRE A CAPACITAÇÃO

## ■ GOSTARIAM DE RECEBER CAPACITAÇÃO SOBRE COMO LIDAR COM A VIOLÊNCIA, RELAÇÕES INTERPESSOAIS E CONTABILIDADE

*“Quando a Secretaria ofereceu o curso de gestor escolar foi muito bom, porque antes, chegávamos à escola sem ter conhecimento do funcionamento dos desafios da gestão e daquela escola e é muito oportuno fazer o curso antes. Havia toda aquela salada de todas as modalidades e níveis de ensino, mas não sobre indisciplina, violência, insegurança, problema com os professores”*

*(Prot. 13, l. 216 - 224)*

*“A prática educacional é vista de modo geral, mas lá na escola não me ajudou nenhum pouco, com a (questão da) violência” (Prot. 8, l. 195 - 196)*

# APONTAMENTOS DO ESTUDO

# PROPOSIÇÕES PARA A DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS

## UM SISTEMA ARTICULADO

- A política de seleção e capacitação de diretores escolares pressupõe a articulação e o alinhamento consistente entre os processos de seleção; capacitação inicial, continuada e em serviço; monitoramento e avaliação de desempenho
- Essa política deve fazer parte de um sistema de gestão escolar e educacional abrangente e garantidor da continuidade e integração de medidas e experiências delas resultantes
- Deve-se considerar a articulação da atuação do diretor com a dos demais profissionais responsáveis pela gestão escolar, mediante definição clara de responsabilidades

# PROPOSIÇÕES PARA A DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS

## A ATRAÇÃO DE CANDIDATOS

- A política deve considerar a atração de bons candidatos, mediante incentivos salariais compatíveis com o volume de responsabilidades assumidas (tamanho da escola e nível de complexidade da gestão)
- A atração também é promovida mediante o sistema de aproveitamento de competências diferenciadas de liderança em funções de coordenação e direção auxiliar, capacitação prévia em cursos de gestão e sinalização de que o desempenho diferenciado se constitui em processo de construção de carreira
- Adoção de medidas consistentes de identificação, valorização e reforço de lideranças emergentes nas escolas

# PROPOSIÇÕES PARA A DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS

## A SELEÇÃO

- A seleção de diretores deve ser considerada como um processo amplo, complexo e contínuo, em superação de proposições segmentadas e isoladas
- O processo de seleção de diretores pressupõe a verificação de competências do candidato para o exercício de funções de gestão escolar e o nivelamento inicial de todos os diretores para esse exercício
- Indica-se a adoção de medidas que levem em consideração a competência e a experiência prévia do candidato à direção escolar, identificando-se, assim, a compatibilidade com os desafios de gestão a serem assumidos, como nível de ensino em que atua, tamanho da escola, experiência de gestão

# PROPOSIÇÕES PARA A DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS

## A INICIAÇÃO DE EXERCÍCIO

- Após a seleção e antes do exercício funcional, deve haver programa de iniciação e capacitação dos selecionados
- Contratos de gestão que definam plano de gestão, com metas anuais de resultados e indicadores de desempenho devem ser propostos e assinados entre a rede de ensino e diretores

## O MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

- A política de gestão escolar, assentada na definição de critérios de desempenho de gestão, pressupõe programa de monitoramento de resultados e apoio ao trabalho do diretor escolar
- Profissionais experientes devem ser selecionados para apoiar e orientar os diretores iniciantes



# PROPOSIÇÕES PARA A DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS

## A CARREIRA DE DIRETOR

- Criar diretrizes para a carreira de gestor escolar, incluindo descrição do cargo, padrões de competência mínimos em que se contemple a diferenciação entre funções pedagógicas e administrativas, tratamento da diferenciação salarial etc.
- Contemplar na carreira a diferenciação entre especificidades de segmento (Educação Infantil, Fundamental I, Fundamental II, Ensino Médio e escolas de apenas um nível de ensino ou para vários)
- Considerar a proposição de tempo de exercício do diretor nas funções de gestão escolar de modo a estabelecer o aproveitamento máximo e contínuo das competências desenvolvidas, à luz das melhorias promovidas na escola e seus resultados refletidos na aprendizagem dos alunos
- Propor sistema de ascensão gradual de responsabilidades e complexidades

# PROPOSIÇÕES PARA A DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS

## A CARREIRA DE DIRETOR (cont.)

- A valorização de experiências bem-sucedidas e a recondução do diretor para novos períodos de gestão devem ser baseadas em avaliação de desempenho e resultados de funcionamento da escola e aprendizagem dos alunos

# PROPOSIÇÕES PARA A DEFINIÇÃO DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS

## A CAPACITAÇÃO

- Estabelecimento de estreita articulação entre Secretarias e Universidade formadoras de docentes e gestores escolares, de modo pautar as instituições formadoras das necessidades reais de trabalho dos diretores (articulação entre teoria e prática)
- Definição de programas consistentes e globais de capacitação, centrados em desenvolvimento de competências para o enfrentamento dos desafios de gestão escolar para a orientação da capacitação continuada e em serviço de diretores
- Adoção de metodologia diversificada na capacitação em serviço e continuada dos diretores, envolvendo *coaching* e mentoria por profissionais mais experientes, visita técnica a escolas e observação de outras experiências, oficinas de desenvolvimento de habilidades, mediante simulações de casos, estudo de práticas de sucesso, estudo de metodologias diversificadas etc.

## ■ CONSIDERAÇÕES FINAIS



A efetividade da gestão escolar depende de um conjunto de competências do diretor escolar, daí a importância de políticas que definam adequada e suficientemente as condições para a sua seleção e capacitação



Para serem efetivas, essas políticas devem englobar o norteamento de atuação da gestão das escolas pela rede de ensino, de modo compatível com as propostas delineadas e expectativas de atuação que se tenha sobre o trabalho do diretor escolar



## ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS

**OBRIGADA!**

Para mais informações sobre este e outros  
Estudos e Pesquisas da Fundação Victor Civita, acesse:

**[www.fvc.org.br/estudos](http://www.fvc.org.br/estudos)**

APOIO



PARCERIA

