



GESTÃO ESCOLAR

RECOMENDAÇÕES DE POLÍTICAS DE GESTÃO ESCOLAR PARA OS GOVERNOS FEDERAL E ESTADUAIS

DEZEMBRO DE 2022

ÍNDICE

APRESENTAÇÃO	01
1. INTRODUÇÃO	03
1.1. Escopo do documento	03
1.2. Importância do tema	05
2. DIAGNÓSTICO	08
2.1. Perfil dos gestores escolares no Brasil	08
2.2. Cenário atual das políticas de gestão escolar no Brasil	09
3. INSPIRAÇÃO DE CAMINHOS	22
3.1. Chile	22
3.2. Espírito Santo	24
3.3. Sobral	26
4. RECOMENDAÇÕES	28
4.1. Recomendações para o governo federal	30
4.2. Recomendações para os governos estaduais	39
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
6. REFERÊNCIAS	54



APRESENTAÇÃO

Sobre o Todos Pela Educação

O Todos Pela Educação é uma organização da sociedade civil, sem fins lucrativos, plural e suprapartidária, fundada em 2006. Com uma atuação independente e sem receber recursos públicos, nosso foco é contribuir para melhorar a Educação Básica no Brasil. Para isso, desenvolvemos ações visando ampliar o senso de urgência para a necessidade de mudanças na Educação, produzimos conhecimento com o objetivo de apoiar a tomada de decisão das diferentes esferas do poder público e articulamos junto aos principais atores para efetivar as medidas que podem impactar os rumos da Educação. Além disso, monitoramos crítica e continuamente os indicadores e as políticas educacionais do país.

Sobre o Centro Lemann

Somos o Centro Lemann de Liderança para Equidade na Educação, uma organização independente, apartidária e global, idealizada pela Fundação Lemann e inspirada pelo município de Sobral, no Ceará. Nossa missão é promover aprendizagem com equidade na Educação Básica, por meio da formação de lideranças educacionais e do fomento à pesquisa aplicada.



EXPEDIENTE

Elaboração

Todos Pela Educação

COORDENAÇÃO GERAL

Priscila Cruz

Presidente-executiva

Olavo Nogueira Filho

Diretor-executivo

Gabriel Corrêa

Líder de Políticas Educacionais

Ivan Gontijo

Coordenador de Políticas Educacionais

Leonardo Fujisima Yada

Coordenador de Políticas Educacionais

COORDENAÇÃO EDITORIAL

Tiemy Akamine

Líder de Comunicação e Mobilização

Bruna Rodrigues

Analista de Comunicação

Centro Lemann

Anna Penido

Diretora-executiva

Alejandra Meraz Velasco

Gestora do Programa de Pesquisa Aplicada

Rogers Mendes

Gestor do Programa de Formação de Lideranças Educacionais

Especialistas que colaboraram, em caráter consultivo, com a construção deste documento:

Alex Moreira Roberto

Ana Cristina Prado de Oliveira

Filomena Siqueira

Lara Simielli

1. INTRODUÇÃO

1.1. Escopo do documento

Este documento apresenta um detalhamento da medida de Gestão Escolar¹, uma das 10 medidas estruturais presentes no documento “Educação Já 2022 – Contribuições para a construção de uma agenda sistêmica na Educação Básica brasileira²”. O Educação Já 2022 apresenta, à luz do atual contexto do país e tendo em vista as eleições de 2022, contribuições para a elaboração de uma agenda sistêmica para a Educação Básica brasileira nas próximas gestões federal e estaduais.

Conforme aponta a figura 1, a temática da Gestão Escolar compõe o eixo de fatores escolares essenciais, que contemplam medidas educacionais de grande impacto na melhoria do aprendizado dos estudantes, transversais a todas as etapas e modalidades da Educação Básica.

¹ A gestão escolar é composta por um conjunto de profissionais que atuam no nível de escola. Entretanto, este documento foca na figura do diretor escolar, compreendendo, entretanto, a importância de toda a equipe no fortalecimento da liderança escolar.

² O Todos Pela Educação elaborou, em 2022, um documento com contribuições para a elaboração de uma agenda sistêmica para a Educação Básica brasileira nas próximas gestões federal e estaduais. Esse documento está disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2022/04/educacaoja2022-abril02-todospelaeducacao.pdf>.



Figura 1: Visão geral das 10 medidas estruturais do Educação Já



Elaboração: Todos Pela Educação.

Este material está organizado em seis capítulos. O primeiro apresenta uma introdução ao documento e um breve panorama sobre a importância da gestão escolar para uma Educação de qualidade. Em seguida, discute-se o contexto da temática e apresenta-se um diagnóstico sobre diferentes aspectos da gestão escolar no Brasil. O terceiro capítulo oferece exemplos exitosos de políticas de gestão escolar implementadas em âmbito nacional e subnacional (tanto no Brasil como no exterior) que podem inspirar caminhos. O quarto capítulo traz um conjunto de recomendações para os governos federal e estaduais avançarem na profissionalização da gestão escolar. O quinto traz as considerações finais. E, por fim, a última seção contém as referências utilizadas no documento.

A construção deste material foi subsidiada por: (i) consultas e entrevistas com especialistas na temática de gestão escolar



no Brasil; (ii) uma pesquisa encomendada pelo Todos Pela Educação sobre políticas de seleção e formação de diretores escolares de todas as capitais e estados brasileiros, bem como do governo federal; (iii) pesquisa de opinião com amostra nacional representativa, em parceria com o Datafolha³; e (iv) grupos focais realizados com diretores escolares brasileiros⁴.

A partir desses elementos, foi possível compreender, de forma aprofundada, como o tema está inserido no debate educacional, bem como as possibilidades de avanço frente aos diversos desafios que ainda persistem no sistema educacional brasileiro.

1.2. Importância do tema

O tema da gestão escolar vem ganhando bastante espaço no debate educacional internacional nos últimos anos e, ainda que lentamente, no debate nacional. A cada dia, acumulam-se evidências sobre a importância dos diretores escolares e suas equipes na melhoria da aprendizagem dos estudantes⁵. Os gestores escolares cumprem funções essenciais nas escolas, tais como coordenar o trabalho dos professores e demais profissionais da Educação, além de estimular o desenvolvimento de cada um e a colaboração entre eles. Também precisam estimular, juntamente com os demais profissionais das escolas, a criação de um ambiente escolar mais acolhedor e respeitoso às diversidades de professores, alunos e toda a equipe escolar. Ainda, é importante que o diretor engaje as famílias na vida escolar dos estudantes, construa laços

³ Datafolha (2022). Pesquisa de opinião com diretores de escolas públicas brasileiras. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2022/05/pesquisa-de-opiniao-diretores-de-escolas-publicas-todospelaeducacao-itausocial.pdf>.

⁴ O Todos Pela Educação e a Conectando Saberes reuniram professores para discutir o contexto da Educação Básica no Brasil e construir propostas de políticas educacionais relacionadas à carreira docente e à gestão escolar. A matéria que aborda este projeto está disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/noticias/todos-e-conectando-saberes-reunem-professores-educadores-para-discutir-o-contexto-da-educacao-basica-no-pais/>.

⁵ Ver Brooke e Soares (2008); Darling-Hammond et al. (2007); Fullan (2014); Grissom et al. (2021).



e parcerias com a comunidade do entorno e promova uma gestão democrática, incentivando a participação de todos os segmentos nos processos de tomada de decisão. Por fim, esses profissionais constituem o elo entre a secretaria de Educação e as escolas, garantindo a contextualização e a implementação das políticas públicas a partir da realidade local.

Dentre os principais aprendizados que a literatura educacional traz nesta temática e que orientam a construção deste material estão:

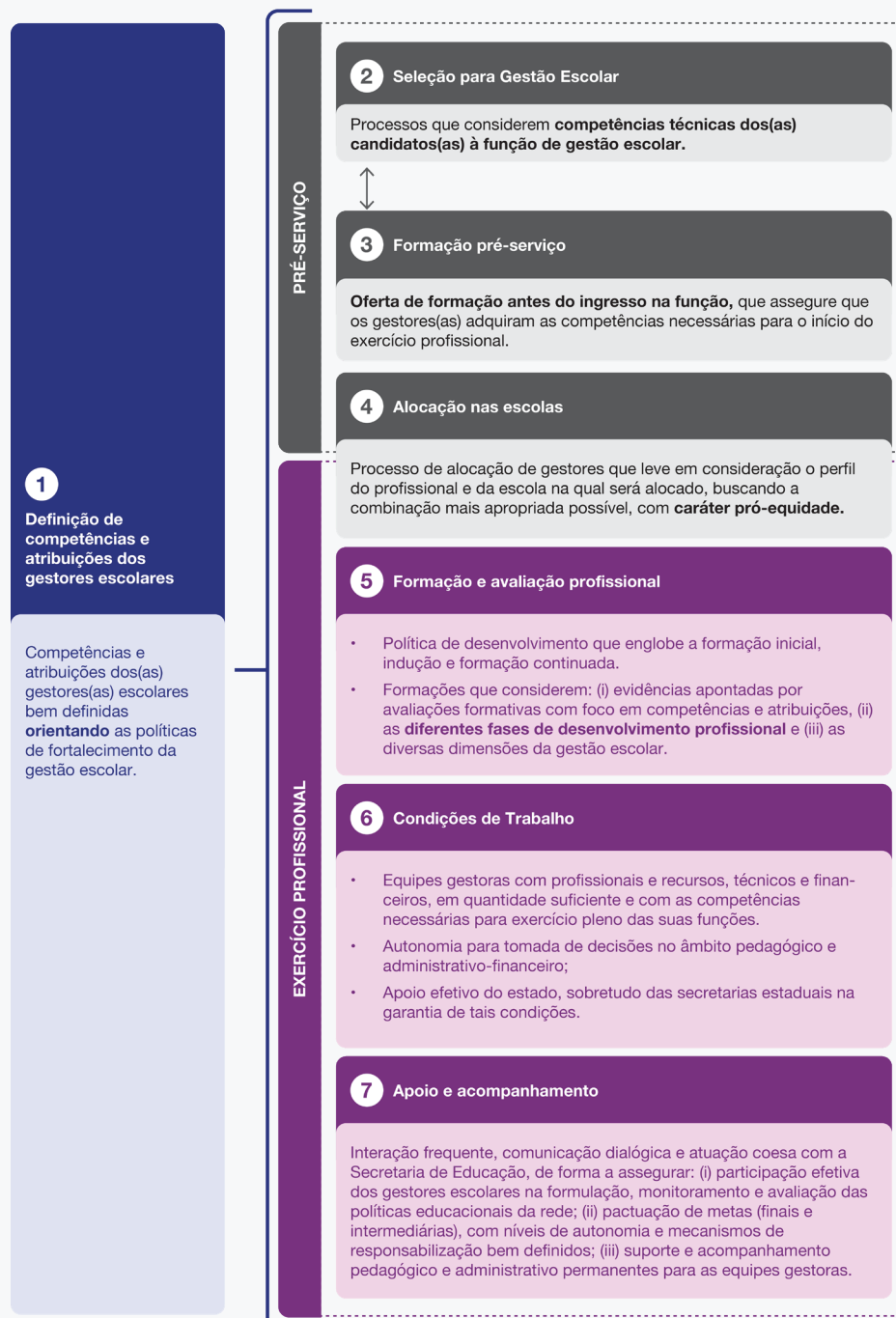
- ✔ A gestão escolar é fundamental. Está entre os fatores intraescolares que mais impactam na aprendizagem dos estudantes. Isso porque influenciam elementos importantes na melhoria da aprendizagem, como a motivação dos docentes e o clima escolar;
- ✔ As atribuições de um diretor escolar são multidimensionais. Mesmo tendo papel preponderante na esfera administrativo-financeira, a sua principal função é o exercício da liderança pedagógica, que busca viabilizar todas as condições necessárias para que cada estudante tenha acesso a uma aprendizagem de qualidade;
- ✔ Não há uma solução única e simples para um desafio complexo como a gestão escolar. Avanços nesta área requerem um conjunto de medidas definidas e implementadas com coerência e articulação entre si. Uma agenda sistêmica, que olhe de forma integrada para elementos diversos, como a atração, a seleção, a formação, a garantia das condições de trabalho dos diretores e o apoio e acompanhamento sistemático das secretarias de Educação, é de central importância.

Por esta razão, a adoção de medidas que visem ao apoio e ao fortalecimento da gestão escolar é condição necessária para a transformação do sistema educacional brasileiro.

A figura 2 apresenta uma visão sistêmica para as políticas de gestão escolar e os principais elementos relativos a essa temática. Se os sete componentes descritos no quadro forem endereçados de forma satisfatória, o Brasil terá uma gestão escolar mais efetiva e, conseqüentemente, uma Educação com mais qualidade e equidade.

Figura 2: Visão sistêmica para as políticas de gestão escolar

Visão sistêmica para as políticas de gestão escolar



Elaboração: Todos Pela Educação.

2. DIAGNÓSTICO

Ao analisarmos a visão sistêmica para as políticas de gestão escolar (figura 2), é possível verificar que o Brasil ainda precisa avançar muito nessa agenda educacional. Nesta seção, apresenta-se uma breve descrição do perfil dos diretores escolares brasileiros, seguida de um diagnóstico sobre o atual cenário no país para cada um dos sete elementos da imagem. Vale reforçar que, nesta seção, não serão apontadas as recomendações para cada um dos elementos presentes na imagem, já que serão abordadas em seção específica, ao final do documento.

2.1. Perfil dos gestores escolares no Brasil

A função de gestão escolar, no Brasil, é ocupada majoritariamente por mulheres, com exceção das escolas pertencentes à rede federal de ensino, em que quase 80% são homens. Além disso, mais de 70% possuem mais de 40 anos, ainda que haja uma dispersão alta na distribuição de idade dos gestores escolares, cujos dados variam entre 19 e 95 anos. Também é possível verificar que quase metade desses profissionais da Educação se declara brancos, enquanto apenas um terço se identifica como de cor parda, preta ou indígena, percentual bem abaixo da distribuição populacional em todas as regiões brasileiras.

2.2. Cenário atual das políticas de gestão escolar no Brasil

1. Definição de competências e atribuições dos gestores escolares

Documento que define competências e atribuições dos diretores escolares foi elaborado e aprovado pelo CNE, mas ainda aguarda homologação do MEC

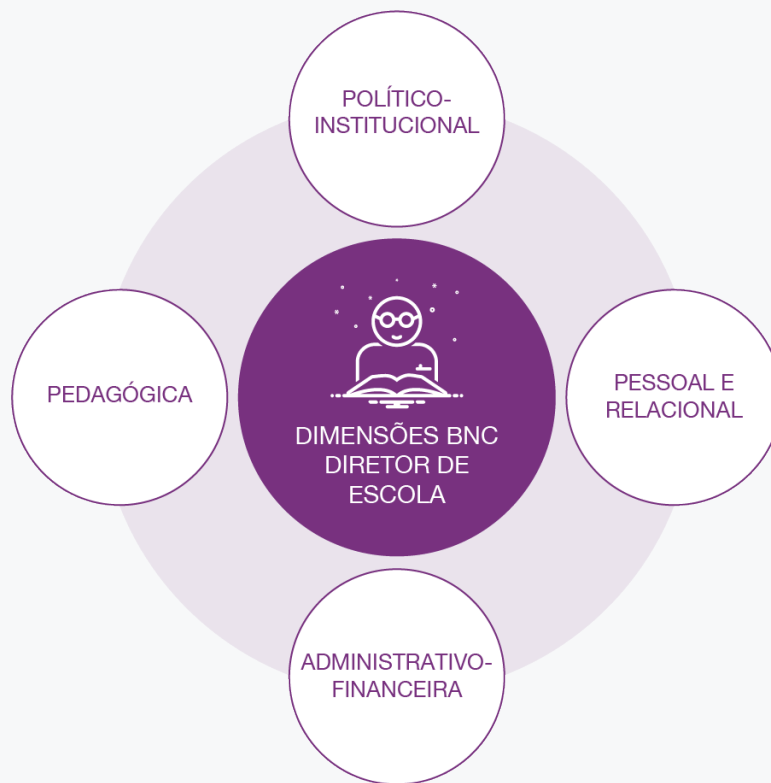
A definição das principais competências e atribuições dos gestores escolares é fundamental para a formulação e a implementação de um conjunto coerente de políticas focadas na profissionalização da gestão escolar no Brasil. Também traz mais clareza para os próprios gestores sobre o que se espera do seu trabalho. Em pesquisa de opinião realizada com diretores escolares⁶, verificou-se que, aproximadamente, 99% dos respondentes concordam, em parte ou totalmente, que a definição de atribuições e competências para essa função é essencial.

Em 2021, o Brasil avançou nesta temática com a aprovação da Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar) pelo Conselho Nacional de Educação (CNE)⁷. O documento estabelece diretrizes e referenciais para a atuação desses profissionais a partir de quatro dimensões: político-institucional, pessoal e relacional, administrativo-financeira e pedagógica (figura 3). A iniciativa segue a mesma direção tomada por países como Chile, Inglaterra e Austrália, mas o documento ainda não foi homologado pelo Ministério da Educação (MEC).

⁶ Datafolha (2022). Pesquisa de opinião com diretores de escolas públicas brasileiras. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2022/05/pesquisa-de-opiniao-diretores-de-escolas-publicas-todospelaeducacao-itausocial.pdf>.

⁷ Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=191151-pcp004-21&category_slug=junho-2021-pdf&Itemid=30192.

Figura 3: Dimensões da BNC-Diretor Escolar



Fonte: Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (CNE).
Elaboração: Todos Pela Educação.

Um dos principais méritos desse esforço do CNE, além de trazer as questões relacionadas à gestão escolar para o centro do debate educacional, foi enfatizar a concepção de que o trabalho dos diretores não deve se restringir às tarefas burocráticas e administrativas, além de fornecer parâmetros para auxiliar na definição de políticas de fortalecimento à gestão escolar, incluindo a qualificação, em termos de formação inicial, indução e formação continuada, o acompanhamento e a avaliação dos gestores.

Vale ressaltar que a definição dessas competências e atribuições em um documento norteador nacional é, também, um passo crucial para apoiar a construção das diretrizes e referenciais em âmbito subnacional.

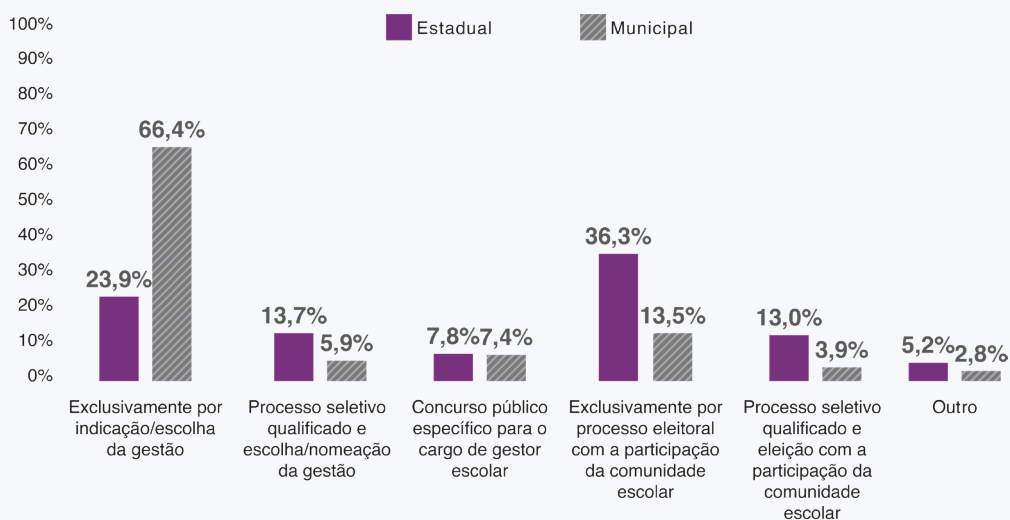
2. Seleção para gestão escolar

A indicação política é a forma predominante de acesso à função⁸ de diretor escolar

Um outro aspecto relevante para a gestão escolar são os mecanismos de seleção de profissionais para ocupar a direção das escolas. No Brasil, a forma predominante de acesso à função ocorre por meio da indicação política.

Atualmente, grande parte dos diretores escolares da rede pública é designada, exclusivamente, por indicação/escolha das lideranças das secretarias. Esse percentual varia entre as redes municipais e estaduais de ensino, conforme aponta a figura 4, mas, em ambos os casos, ainda prevalecem as formas de seleção que, a partir das categorias do Censo Escolar, desconsideram critérios técnicos e impessoais.

Figura 4: Tipo de acesso ao cargo de diretor escolar por rede de ensino, em 2021



Fonte: Censo Escolar, 2021 – Inep/MEC. Elaboração: Todos Pela Educação.



Gráfico de barras de porcentagem que apresenta os tipos de acesso ao cargo de diretor escolar em 2021, por rede de ensino (estaduais e municipais). De acordo com o gráfico, destaca-se que, nas redes municipais, 66,4% dos diretores chegam ao cargo exclusivamente por indicação/escolha da gestão. No caso das redes estaduais, cerca de 60,2% acessam por indicação ou eleição.

⁸ No Brasil, a direção escolar é tratada como cargo ou função, a depender da rede de ensino. Neste documento, optou-se por utilizar o termo “função” para se referir, de maneira ampla, à direção escolar, ainda que haja diferenças legais entre ambos os conceitos.

Este gráfico traz algumas mensagens importantes:

- ✔ Entre as redes municipais de ensino, 66,4% dos diretores escolares assumem a função exclusivamente por indicação da secretaria;
- ✔ Entre as redes estaduais, cerca de 60,2% (23,9% exclusivamente por indicação e 36,3% por eleição) dos diretores escolares assumem a função sem a observância de critérios e competências técnicas.

Ainda que não haja consenso na academia, alguns estudos apontam que a nomeação de diretores escolares sem a observância de critérios técnicos pode apresentar impacto negativo sobre: (i) o desempenho dos estudantes⁹; (ii) a percepção do corpo docente em relação à liderança dos diretores¹⁰; e (iii) o clima escolar¹¹.

Em pesquisa de opinião com diretores brasileiros, os próprios entrevistados se posicionaram de forma contrária a essa prática. Aproximadamente 93% dos respondentes concordam, em parte ou totalmente, que os processos de seleção para a gestão escolar deveriam avaliar a competência técnica dos candidatos à função¹².

Por outro lado, há avanços, no Brasil, que já sinalizam uma possível mudança neste cenário. Um deles é a Meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE), que visa à garantia da gestão democrática nas escolas, com a nomeação de diretores associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar.

Outro passo importante deu-se, recentemente, por meio da Lei

⁹ Oliveira e Paes de Carvalho (2018).

¹⁰ Em pesquisa realizada pelo Ibope com professores, verificou-se que 75% afirmaram concordar com a inclusão de requisitos técnicos na seleção de diretores escolares (Ibope, 2018).

¹¹ Assis e Marconi (2021).

¹² Datafolha (2022). Pesquisa de opinião com diretores de escolas públicas brasileiras. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2022/05/pesquisa-de-opiniao-diretores-de-escolas-publicas-todospelaeducacao-itausocial.pdf>.



nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020, que regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb). A nova legislação determina como uma das condicionalidades para o recebimento da complementação-Vaar (valor-aluno/ano resultado) que as redes assegurem o provimento da função dos gestores escolares, por meio de critérios técnicos de mérito e desempenho, podendo ou não ser combinado com a participação da comunidade escolar. Esse mecanismo tem capacidade de exercer grande poder de indução para que as redes passem a selecionar seus gestores de forma mais criteriosa.

3. Formação pré-serviço

Os diretores escolares assumem a função pouco preparados para exercê-la, uma vez que a formação pré-serviço possui fragilidades

A formação pré-serviço, que acontece em período anterior ao início do exercício da função, é essencial para garantir que os diretores estejam minimamente preparados para enfrentar os desafios inerentes ao dia a dia do seu trabalho nas escolas. Essa formação pode acontecer na graduação, em cursos de pós-graduação ou ser ofertada pela secretaria aos diretores antes de assumirem a função.

No Brasil, conforme estabelecido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB)¹³, a experiência docente é requisito necessário para o exercício da função diretiva nas unidades escolares. Deste modo, verifica-se que a grande maioria dos diretores possui formação inicial em Pedagogia ou em outras licenciaturas¹⁴. Entretanto, um estudo publicado em 2020 verificou que a temática da gestão escolar ocupa pouco ou nenhum espaço

¹³ Ver Art. 67, parágrafo primeiro da LDB. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm.

¹⁴ De acordo com o Censo Escolar de 2020, aproximadamente 83,8% dos diretores escolares da rede pública afirmaram possuir formação em alguma licenciatura.



nos currículos desses cursos de graduação¹⁵.

Nas redes de ensino em que prevalece a indicação como forma exclusiva de acesso à função de diretor escolar, o cenário mais comum é de ausência de exigências de formação específica para o exercício da função. Já nas redes em que são observados critérios técnicos, os pré-requisitos mais comuns em relação à formação são: curso de gestão e certificação.

Ou seja, a fragilidade na preparação dos futuros gestores escolares pelos cursos de formação inicial docente no Ensino Superior e em nível de pós-graduação pode ser mitigada por meio da oferta de programas de formação (inicial em nível de pós-graduação ou cursos de indução) de boa qualidade pelas próprias secretarias de Educação. Entretanto, não são todas as redes de ensino que ofertam formações prévias bem estruturadas para os diretores que ingressarão na função. Em pesquisa de opinião com diretores, 49% discordam totalmente ou em parte que receberam uma formação pré-serviço da secretaria que os preparou para os desafios da gestão escolar¹⁶.

4. Alocação nas escolas

Os processos de alocação de gestores não levam em conta os diferentes desafios e níveis de complexidade das escolas

As escolas brasileiras possuem graus de complexidade muito distintos. Por exemplo, uma escola que atende a uma única etapa de ensino e tem poucas matrículas pode ser considerada menos complexa em relação a outra que atende múltiplas etapas e possui grande quantidade de estudantes, especialmente se estiver localizada em uma região mais vulnerável.

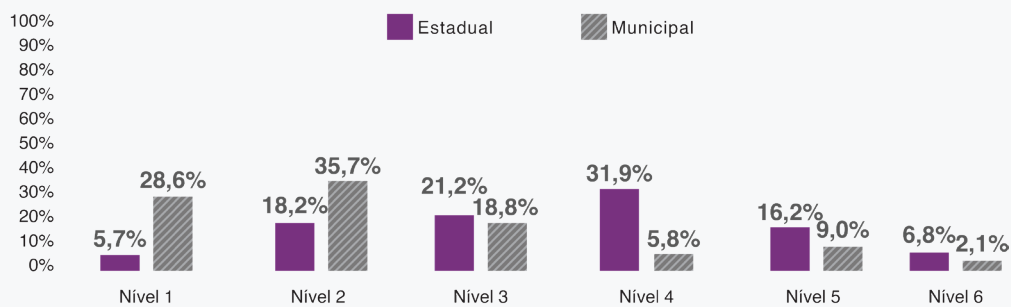
¹⁵ Oliveira et al. (2020).

¹⁶ Datafolha (2022). Pesquisa de opinião com diretores escolares brasileiros. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2022/05/pesquisa-de-opiniao-diretores-de-escolas-publicas-todospelaeducacao-itausocial.pdf>.



Medir a complexidade de cada escola não é tarefa fácil, pois depende de múltiplos fatores, que geralmente não podem ser facilmente observados e mensurados. O Inep possui um indicador de complexidade de gestão da escola¹⁷ que contempla: a quantidade de matrículas, etapas de ensino e turnos atendidos. Ainda que não consiga abarcar todos os fatores que caracterizam a complexidade das escolas, o indicador propõe uma distribuição em diferentes níveis, como mostra a figura 5, sendo o Nível 1 atribuído às escolas consideradas menos complexas e, o Nível 6, às escolas consideradas mais complexas.

Figura 5: Distribuição de escolas por nível de complexidade



Fonte: Indicadores Educacionais, 2021 – Inep/MEC. Elaboração: Todos Pela Educação.



Gráfico de barras de porcentagem que apresenta a distribuição de escolas por nível de complexidade em 2021, por rede de ensino (estaduais e municipais), segundo o indicador de complexidade de gestão da escola produzido pelo Inep, que contém 6 níveis, sendo o primeiro (nível 1) menos complexo e o último (nível 6) mais complexo. Destaca-se, a partir do gráfico, que nas redes estaduais, o maior percentual de escolas encontra-se no Nível 4 (31,9%), enquanto nas redes municipais, no Nível 2 (35,7%).

Com base em pesquisa encomendada pelo Todos Pela Educação sobre políticas de seleção e formação de diretores escolares no Brasil, as escolas mais vulneráveis enfrentam maiores dificuldades em conseguir profissionais para exercer a função de direção escolar, sendo bastante visível nos casos em que a forma de seleção é a eleição, já que conta com poucos candidatos. Soma-se a isso o

¹⁷ Para saber mais sobre o indicador de complexidade, ver: <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/indicadores-educacionais/complexidade-de-gestao-da-escola>.

fato de algumas redes adotarem critérios de seleção diferenciados para escolas que atendam a modalidades específicas ou contenham determinados programas, como é o caso das escolas integrais, dificultando a distribuição equitativa de diretores escolares na rede.

Além disso, a remuneração dos diretores nas redes de ensino costuma ser a mesma, independentemente das características da escola em que atua, ainda que existam algumas redes de ensino que ofereçam gratificações adicionais para diretores que atuam em escolas mais complexas, por exemplo, em regiões rurais ou em áreas deflagradas por conflitos armados.

Em pesquisa de opinião, os próprios diretores sinalizaram que as secretarias deveriam avançar em mudanças no formato em que a alocação dos diretores é feita, por conta do seu alto potencial para aumentar a equidade na aprendizagem. Aproximadamente 67% dos respondentes concordaram, parcial ou totalmente, que os diretores mais preparados deveriam ser alocados nas escolas mais desafiadoras da rede¹⁸.

5. Formação e avaliação profissional

As políticas de formação continuada e de desenvolvimento profissional para os diretores são escassas e pouco estruturadas

Conforme abordado anteriormente, a formação inicial ofertada à grande maioria das lideranças escolares tem pouco foco em gestão escolar e a formação pré-serviço ofertada pelas secretarias apresenta bastante heterogeneidade entre estados e municípios, sendo mais estruturada em algumas regiões e menos em outras. Por

¹⁸ Datafolha (2022). Pesquisa de opinião com diretores de escolas públicas brasileiras. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2022/05/pesquisa-de-opiniao-diretores-de-escolas-publicas-todospelaeducacao-itausocial.pdf>.

este motivo, é de extrema relevância que os programas de formação continuada e de desenvolvimento profissional voltados para esses profissionais sejam priorizados pelas redes de ensino. No entanto, em pesquisa de opinião realizada com diretores escolares¹⁹, apenas 55% dos respondentes afirmaram que as secretarias de Educação sempre ou muitas vezes oferecem oportunidades de formação para seu desenvolvimento profissional.

Este elemento é ainda mais importante nos primeiros anos de exercício da função, que tendem a ser os mais desafiadores para esses profissionais²⁰. Sendo assim, como será discutido mais adiante, tornam-se fundamentais os programas de tutoria e indução, em que os diretores são acompanhados e apoiados de perto por um mentor (em exercício ou aposentado).

6. Condições de trabalho

Os diretores têm grau de autonomia limitado e contam com equipes e recursos financeiros insuficientes para garantir uma boa gestão das escolas

Um outro aspecto fundamental para a boa atuação dos diretores escolares são as condições de trabalho que compreendem três dimensões essenciais: a) autonomia para o exercício da função; b) equipes gestoras aptas a garantir suporte, tanto no âmbito administrativo como pedagógico; e c) recursos técnicos e financeiros suficientes para assegurar o pleno funcionamento das escolas.

Em relação à primeira dimensão, nota-se que, de modo geral, os

¹⁹ Datafolha (2022). Pesquisa de opinião com diretores de escolas públicas brasileiras. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2022/05/pesquisa-de-opiniao-diretores-de-escolas-publicas-todospelaeducacao-itausocial.pdf>.

²⁰ Em pesquisa realizada no município de São Paulo, 87% dos(as) diretores(as) classificaram o primeiro ano de gestão como “difícil ou muito difícil” e 60% se sentiam pouco ou nada preparados(as) para assumir a função (Simielli e Weinstein, no prelo).

diretores brasileiros possuem baixa autonomia, principalmente do ponto de vista pedagógico. Em diversas redes estaduais, por exemplo, os diretores não têm liberdade para selecionar os professores e coordenadores pedagógicos que trabalharão em sua escola, como ocorre em outros países. Inclusive, dados da Pesquisa Internacional sobre Ensino e Aprendizagem (em tradução livre para *Talis - Teaching and Learning International Survey*), de 2018, mostram que, aproximadamente, 40% dos diretores brasileiros entendem que não conseguem influenciar decisões que consideram importantes para o seu trabalho.

Os gestores também enfrentam baixo grau de autonomia administrativa e utilizam parte significativa de seu tempo apenas executando tarefas burocráticas, como prestação de contas e manutenção da infraestrutura escolar²¹. Em pesquisa de opinião, os diretores apontam que o aspecto em que gostariam de receber mais apoio da secretaria da Educação é na manutenção da infraestrutura da escola, denotando que usam parte substancial do seu tempo para resolver problemas dessa natureza²².

No Brasil, o componente que mais avança é o da autonomia financeira, por conta do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), do governo federal, e de programas similares adotados em estados e municípios. Essas iniciativas se fortaleceram durante e após a pandemia e têm permitido aos diretores decidir sobre a compra de materiais básicos e a contratação de serviços, como reformas de infraestrutura e provisão local de internet. Com isso, gestores ganham mais flexibilidade e agilidade para aplicar seus recursos, de acordo com as necessidades mais prementes das suas unidades escolares.

No que se refere às equipes de apoio, apesar da variação de arranjos

²¹ Silva (2020).

²² Datafolha (2022). Pesquisa de opinião com diretores de escolas públicas brasileiras. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2022/05/pesquisa-de-opiniao-diretores-de-escolas-publicas-todospelaeducacao-itausocial.pdf>.

entre as redes de ensino, os cargos mais comuns são: (i) diretor; (ii) coordenador pedagógico, (iii) vice-diretor ou diretor-adjunto; (iv) secretário escolar; e (v) coordenador administrativo-financeiro. Apesar disso, cerca de metade dos diretores relata que não conta com o apoio de profissionais suficientes para executar todas as ações demandadas por suas escolas, conforme aponta a tabela 1.

Tabela 1: Percepção de diretores(as) com base no Saeb²³

Descrição do Item	Percentual que afirmou discordar ou discordar totalmente
Havia quantidade suficiente de pessoal administrativo	47,2
Havia quantidade suficiente de pessoal para apoio pedagógico	43,9

Fonte: Microdados Saeb, 2019 – Inep/MEC. Elaboração: Todos Pela Educação.

Em decorrência da falta de apoio de pessoal, muitos gestores escolares acabam atuando em questões operacionais, não relacionadas à aprendizagem dos estudantes. Dessa forma, ainda que possuam clareza sobre a importância da gestão pedagógica, não possuem tempo suficiente para focar sua atuação nesta dimensão da gestão escolar.

Por fim, é preciso destacar a insuficiência de recursos técnicos e financeiros fornecidos pelas secretarias de Educação para que as unidades escolares possam oferecer boas condições, tanto para o trabalho dos educadores como para a aprendizagem dos estudantes. A insatisfação nesta área está entre as que mais se destacam, com 62,1% dos diretores discordando que os recursos financeiros recebidos são suficientes para as necessidades das escolas.

²³ Selecionou-se, apenas, diretores escolares que preencheram o questionário e que estavam nas redes estaduais ou municipais de ensino.

7. Acompanhamento e monitoramento

O apoio e o acompanhamento ofertados pelas secretarias de Educação aos gestores ainda são frágeis e pouco voltados para o suporte pedagógico

Os diretores escolares atuam como um elo entre as secretarias de Educação e as escolas. Por esta razão, é fundamental que exista um alinhamento de propósito e uma coesão de esforços entre essas duas instâncias, além de um diálogo constante para que os desafios sejam compartilhados e solucionados de forma conjunta. Uma das maneiras de estreitar a relação e criar um senso de propósito compartilhado é por meio do incentivo à participação dos diretores na construção das políticas educacionais. Em pesquisa de opinião com diretores, 77% concordaram totalmente que gostariam de participar mais do desenho de políticas educacionais da rede em que atuam, mas apenas 42% concordam que a secretaria permite e incentiva essa participação²⁴.

Um elemento central para intermediar a relação dos diretores com a secretaria é a figura do Supervisor de Ensino²⁵, lotado nas unidades regionais da secretaria de Educação, especialmente nas redes estaduais e redes municipais de médio e grande portes. Contudo, em muitos casos, este profissional tem um papel mais voltado à avaliação do funcionamento administrativo-financeiro da escola, do que de apoiá-la do ponto de vista pedagógico. Isso significa que a secretaria acaba sendo percebida, em muitos casos, como um órgão fiscalizador do trabalho das escolas, e não como uma estrutura capaz de apoiar e trazer mais ferramentas para as escolas ofertarem uma Educação de qualidade.

²⁴ Datafolha (2022). Pesquisa de opinião com diretores de escolas públicas brasileiras. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2022/05/pesquisa-de-opiniao-diretores-de-escolas-publicas-todospelaeducacao-itausocial.pdf>.

²⁵ Esta função possui diferentes nomenclaturas, a depender da rede de ensino.



As redes estaduais que conseguiram fortalecer pedagogicamente a função de Supervisor de Ensino vêm colhendo importantes resultados de aprendizagem ao longo dos últimos anos²⁶. Nessas redes, os supervisores são selecionados de forma criteriosa e recebem formações específicas para atuarem em parceria com diretores, com o foco na melhoria dos indicadores de aprendizagem dos estudantes.

Outro elemento imprescindível para estreitar a relação entre os diretores e a secretaria de Educação é a pactuação de metas de resultados finalísticos e intermediários, com o estabelecimento de mecanismos bem definidos de responsabilização, monitoramento conjunto da evolução e planejamento colaborativo de intervenções para alcance dos objetivos pactuados. Contudo, ainda são poucos os exemplos de redes de ensino que estabelecem esses “contratos coletivos” de gestão.

Seguindo esta mesma lógica, a avaliação do trabalho dos gestores escolares ainda é uma prática pouco disseminada no Brasil. Em pesquisa de opinião, os próprios diretores defendem iniciativas dessa natureza, com 91% dos respondentes concordando, em parte ou totalmente, que deveriam ter seu trabalho frequentemente avaliado por representantes da secretaria de Educação, com a finalidade de apoiar seu desenvolvimento profissional. Na mesma pesquisa, os diretores afirmam que a avaliação do seu trabalho deveria ser multidimensional e levar em conta diferentes aspectos, tais como os resultados de aprendizagem dos estudantes nas avaliações externas, o alcance de metas pré-estabelecidas, a satisfação da comunidade escolar em relação à gestão da escola, a análise de competências do diretor e a organização e o funcionamento da escola²⁷.

²⁶ Os principais exemplos são as redes estaduais de Goiás e Espírito Santo, que possuem os melhores resultados no Ideb no Ensino Médio.

²⁷ Datafolha (2022). Pesquisa de opinião com diretores de escolas públicas brasileiras. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2022/05/pesquisa-de-opiniao-diretores-de-escolas-publicas-todospelaeducacao-itausocial.pdf>.

3. INSPIRAÇÃO DE CAMINHOS

Apesar dos desafios mencionados no que tange à profissionalização dos diretores, algumas experiências se destacam e podem inspirar o Brasil e outras redes, municipais e estaduais, a seguir o mesmo caminho. Esta seção apresenta, de maneira sintética, três casos que foram capazes de implementar medidas importantes para fortalecer a gestão e a liderança escolar.

3.1. Chile²⁸

O primeiro caso se refere à experiência chilena. Ainda que se trate de um país, cabe lembrar que o Chile possui dimensões e características comparáveis a alguns estados brasileiros. Em primeiro lugar, trata-se de um estado unitário, e não federativo. Em segundo, a sua população é pouco superior à do estado do Rio de Janeiro, o 3º mais populoso do Brasil. Portanto, tendo em vista que se trata de um país latino-americano, em desenvolvimento e com importantes reformas educacionais na temática da gestão escolar, a experiência chilena pode inspirar políticas educacionais no país.

No que tange à Educação, o Chile é o país da América Latina com melhores resultados no Pisa²⁹. Diversos fatores e reformas

²⁸ Esta passagem foi escrita com base em Weinstein e Hernández (2015) e Cancino e Monrroy (2017).

²⁹ O *Programme for International Student Assessment (Pisa)* é um estudo comparativo internacional que oferece informações sobre o desempenho de estudantes na faixa etária dos 15 anos, em Leitura, Matemática e Ciências. Sua realização se dá a cada três anos, pela OCDE.

educacionais recentes contribuem para este resultado, entre eles, o fortalecimento das políticas voltadas para a gestão escolar.

Um dos primeiros passos dados pela Educação chilena, nesse sentido, foi a definição das responsabilidades dos diretores escolares. Em 2005, o Chile elaborou e iniciou a implementação do *Marco para la Buena Dirección (MBD)*, um documento que estabelece as competências e o que se espera de um diretor escolar. Em 2015, este documento foi revisado e atualizado, a partir de um amplo processo de escuta com diversos segmentos da Educação chilena. Desde então, chama-se *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE)*.

Além de tornar visível para os gestores escolares suas atribuições, o documento serve como um norte para garantir a coerência entre as diversas políticas nesta área, tais como a seleção e a formação dos diretores.

Outro elemento importante do MBDLE é o fato de reforçar a visão de que o papel dos diretores vai muito além das atividades administrativas e burocráticas inerentes às organizações escolares. Além dessas capacidades, entende-se como fundamental a construção de uma visão estratégica para as escolas, associada à liderança de processos de ensino-aprendizagem. Ademais, o marco também reforça o papel dos diretores no desenvolvimento profissional dos docentes e no diálogo com a comunidade escolar.

A partir da definição das competências, o Chile também avançou na seleção de diretores com base em critérios técnicos³⁰ e na garantia de maior autonomia para que eles próprios possam selecionar os membros da equipe pedagógica e administrativa das escolas.

³⁰ O recrutamento de diretores escolares é realizado por meio de concurso público que possui critérios técnicos, como formação profissional. Ademais, a seleção é realizada por uma comissão que conta com um docente do município, reconhecido pela organização de docentes pela excelência pedagógica.

O Brasil só começou a avançar no esforço estrutural de definir as competências dos diretores escolares cerca de 15 anos após a elaboração do primeiro marco chileno. Mesmo iniciando este processo de forma tardia, o país pode se beneficiar da experiência e dos aprendizados do Chile para avançar de forma mais rápida na profissionalização da gestão escolar.

3.2. Espírito Santo

O Espírito Santo é o estado em que os estudantes têm os maiores níveis de aprendizagem no Ensino Médio no Brasil. Para atingir este resultado, diversas medidas foram tomadas³¹, sendo um dos destaques o fortalecimento da gestão escolar.

Primeiramente, definiu-se o conjunto de competências e atribuições dos diretores, subdivididas em três dimensões: i) gestão pedagógica; ii) gestão administrativa e financeira; e iii) gestão de pessoas e do relacionamento com a comunidade.

A partir dessas diretrizes, criou-se um modelo de processo seletivo que conta com quatro grandes etapas³²:

³¹ Esta subseção foi elaborada com base na iniciativa Educação Que Dá Certo (EQDC), que reúne um conjunto de experiências de políticas educacionais bem-sucedidas. Uma das experiências foi a do Espírito Santo, que, entre outras medidas, contempla um conjunto de ações voltadas para o fortalecimento da liderança escolar. O documento completo pode ser acessado neste link: <https://educacaoquedacerto.todospelaeducacao.org.br/redes-e-desafios/espírito-santo-o-estado-onde-os-jovens-mais-aprendem/>.

³² Para saber mais sobre o processo de seleção dos diretores, acesse o Edital de Processo Seletivo Simplificado nº 01/2021, em: https://sedu.es.gov.br/Media/sedu/Clipping/PS_Diretor%20Escolar_001_Maria%20de%20Lourdes%20Poyares%20Labuto.pdf.



Tabela 2: Etapas do processo seletivo de diretores na rede estadual do Espírito Santo

Etapa 1 – Titulação e experiência profissional	✓ Experiências anteriores em gestão escolar como diretor escolar, coordenador pedagógico, professor coordenador de área, supervisor escolar ou técnico na secretaria de Educação (Sedu) contam pontos nesta etapa do processo seletivo; ✓ Pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado) também soma na pontuação do candidato; ✓ Por fim, a participação no Curso de Formação Inicial de Diretores Escolares (Fordir)³³ também é um critério levado em conta nesta etapa.
Etapa 2 – Apresentação do Plano de Gestão	✓ Os seis candidatos com maior pontuação na etapa anterior apresentam um plano de gestão da escola em que a vaga está aberta para a Superintendência Regional de Educação (SRE). A banca avaliadora atribui pontuação à apresentação do plano.
Etapa 3 – Entrevista técnica	✓ Os três primeiros na classificação das etapas anteriores são convocados para uma entrevista técnica com a equipe gerencial da Sedu; ✓ A entrevista é feita a partir das nove competências técnicas³⁴ que a Sedu definiu para os diretores escolares.
Etapa 4 – Escolha do diretor	✓ A partir da pontuação, a secretaria classifica os candidatos e é escolhido para a função aquele com maior pontuação no processo seletivo.

Contudo, não basta apenas selecionar de forma técnica e criteriosa os diretores. Também é necessário garantir o apoio e o acompanhamento para que desempenhem suas funções de forma adequada. No Espírito Santo, os diretores contam com muito

³³ O Fordir é um curso de 80 horas ofertado na modalidade a distância para os profissionais efetivos da rede que desejam tornar-se diretores.

³⁴ As competências são: conhecimento do trabalho, relacionamento interpessoal, autoconhecimento e equilíbrio emocional, flexibilidade, administração de conflitos e tomada de decisão, liderança, comunicação, orientação para resultados e persistência.

suporte dos Supervisores Escolares, que acompanham, cada um, até quatro escolas.

Estes profissionais trabalham com ênfase na dimensão pedagógica, auxiliando os diretores na construção de metas e na definição de caminhos e ações para cumpri-las, bem como apoiando-os para que atuem como lideranças capazes de impulsionar os resultados de aprendizagem dos estudantes. Para a implementação de muitas dessas medidas, especialmente a inclusão de critérios técnicos no processo de seleção de diretores, a secretaria de Educação do Espírito Santo precisou realizar um amplo processo de diálogo com a comunidade escolar e com lideranças políticas para construir consensos e superar as diversas resistências que emergiram.

Portanto, quando se trata de profissionalizar e fortalecer a gestão escolar para alcance de melhores resultados de aprendizagem, o Espírito Santo é uma referência nacional que pode inspirar outras redes estaduais do Brasil.

3.3. Sobral

Sobral é reconhecida nacional e internacionalmente como sinônimo de Educação de qualidade. A cidade cearense tem o melhor resultado no Ideb, nos Anos Iniciais e Finais do Ensino Fundamental, entre os municípios brasileiros com mais de 100 mil habitantes. Para avançar de forma tão relevante, a rede implementou diversas políticas educacionais, sendo uma das mais importantes a do fortalecimento da gestão escolar³⁵.

³⁵ Esta subseção foi elaborada com base na iniciativa Educação Que Dá Certo (EQDC), que reúne um conjunto de experiências de políticas educacionais bem-sucedidas. Uma das experiências é a de Sobral, olhando principalmente para as políticas de fortalecimento da gestão escolar na rede municipal. O documento completo pode ser acessado neste link: <https://educacaoquedacerto.todospelaeducacao.org.br/redes-e-desafios/lideranca-exemplar-sobral-e-a-autonomia-dos-diretores-escolares/>.

Em Sobral, tudo começa com um processo seletivo rigoroso para diretores e coordenadores pedagógicos, que conta com seis etapas e considera as competências e habilidades técnicas e socioemocionais dos candidatos para suas respectivas funções, conforme resume a figura abaixo.



Os aprovados compõem um banco de talentos da secretaria municipal de Educação e aguardam a indicação para compor as equipes gestoras das escolas. Como são selecionados de forma técnica e criteriosa, esses profissionais possuem mais legitimidade perante as comunidades escolares. Ao depositar confiança nos diretores e coordenadores pedagógicos selecionados, a secretaria lhes concede um grau elevado de autonomia e responsabilização em relação à gestão pedagógica, administrativa e financeira das unidades escolares.

A autonomia é acompanhada por um processo estruturado de apoio. Cada diretor é acompanhado por dois supervisores escolares, sendo um mais voltado para o suporte administrativo e financeiro e outro apenas para as questões pedagógicas. Por fim, cabe ressaltar



que Sobral tem um olhar específico para a equidade e aloca os profissionais mais preparados e experientes nas escolas mais desafiadoras.

Sendo assim, o município foi capaz de estruturar um amplo processo de profissionalização da gestão escolar, que contempla a seleção, a alocação, a formação e o apoio a esses profissionais responsáveis por garantir que as escolas cumpram seus objetivos. É uma referência não apenas para redes municipais, mas também para redes estaduais, que podem se inspirar nas suas diversas medidas.

4. RECOMENDAÇÕES

Após o diagnóstico e a descrição de algumas experiências que podem inspirar a formulação e a implementação de políticas de fortalecimento da gestão e da liderança escolar, nesta seção, apresenta-se um conjunto de recomendações voltadas para o governo federal e os governos estaduais em cada um dos eixos da visão sistêmica para a política de gestão escolar (figura 7).

Figura 7: Visão sistêmica para as políticas de gestão escolar com as atribuições de cada ente federado



Elaboração: Todos Pela Educação.



4.1. RECOMENDAÇÕES PARA O GOVERNO FEDERAL



O governo federal tem um papel fundamental na indução e no apoio, técnico e financeiro, aos estados e municípios nas políticas de gestão escolar, mas, também, deve ter uma atuação direta em algumas temáticas, tais como a coordenação do processo de definição de competências dos diretores escolares e a promoção de melhorias nos processos avaliativos e regulatórios nos cursos de gestão escolar no Ensino Superior brasileiro.

1) Instituir a Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar) e disseminá-la para as secretarias de Educação

A definição de competências específicas e atribuições dos gestores escolares é fundamental para nortear e garantir coerência entre as diversas políticas de gestão escolar, além de trazer mais clareza aos gestores sobre o que se espera da sua atuação nas escolas. O Conselho Nacional de Educação (CNE) deu um passo importante, em 2021, ao aprovar a BNC-Diretor Escolar. Contudo, para que este documento norteador seja efetivado e implementado de forma adequada nas redes de ensino, ainda são necessárias algumas ações.

Homologar a BNC-Diretor Escolar

O primeiro passo necessário para avançar nesta agenda é a homologação, pelo Ministério da Educação, do Parecer da BNC-Diretor Escolar (CNE/CP nº 4/2021), já aprovado pelo CNE. Caso o MEC enxergue possibilidades de melhorias no documento, pode solicitar ao CNE que crie uma nova Comissão para debater a temática, promovendo audiências públicas para discutir o tema

com diferentes setores da sociedade. A partir desses insumos, a Comissão, por meio dos relatores, teria que construir um novo Parecer, uma versão ajustada e aprimorada do documento anterior, para que seja aprovado novamente no Conselho e homologado pelo Ministério.

Disseminar a BNC-Diretor Escolar para as redes de ensino

Após a homologação da BNC-Diretor Escolar, que contém diretrizes e referenciais nacionais, o próximo passo do MEC é a disseminação deste documento para as redes estaduais e municipais. As secretarias dos entes subnacionais devem construir documentos referenciais semelhantes, mas que dialoguem com a realidade local (processo semelhante ao de construção dos novos currículos estaduais e municipais alinhados ao referencial nacional, a Base Nacional Comum Curricular). É fundamental que as redes conheçam a existência e o conteúdo do documento, compreendam a importância de construir seus próprios documentos norteadores para as políticas de gestão escolar locais e que o MEC garanta o apoio técnico e financeiro para que este processo aconteça de forma efetiva. Um exemplo de ação que o MEC pode promover no apoio aos estados e municípios é a contratação de profissionais especializados para fazer um amplo processo de escuta com a comunidade escolar e adaptar o documento nacional para o contexto de cada estado. Por fim, cabe frisar a importância desses documentos estaduais serem construídos em regime de colaboração com os municípios.



2) Implementar estratégias de melhoria da qualidade dos cursos de gestão escolar no Ensino Superior

Em algumas redes de ensino, é exigido como pré-requisito para a atuação como diretor escolar um curso de pós-graduação (especialização *lato sensu*, mestrado ou doutorado) na área de gestão escolar, já que os atuais cursos de Pedagogia e licenciaturas não contemplam muitas disciplinas nesta área. A própria LDB estabelece (Art. 64) que a formação de profissionais da Educação para a gestão escolar pode ser realizada em cursos de graduação em Pedagogia ou em nível de pós-graduação.

Sendo assim, o governo federal, por meio do MEC e autarquias vinculadas, pode assumir papel fundamental na regulação dos programas de pós-graduação em gestão escolar após a aprovação da BNC-Diretor Escolar, de modo a garantir a qualidade dos cursos e a adequação dos currículos às competências e habilidades propostas na mesma.

Aprimorar a regulação dos cursos voltados à gestão escolar no Ensino Superior

As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) para a Formação de Professores (Parecer CNE/CP nº 2/2019) dispõe que a formação em gestão escolar pode ser feita como parte da graduação em Pedagogia, por meio de aprofundamento de estudos, adicionando 400 horas referentes à temática às 3.200 horas já previstas no curso. Portanto, um(a) estudante(a) que opte pela habilitação em gestão escolar, cumprirá uma carga horária total de 3.600 horas. Como esta é uma nova possibilidade trazida pelas DCNs, deve-se avaliar a qualidade desse módulo de aprofundamento que está sendo ofertado pelas IES.

Para garantir a qualidade do aprofundamento de estudos em gestão escolar, é importante vinculá-lo à BNC-Diretor Escolar e destinar uma parcela da carga horária para atividades voltadas à prática, como estágios supervisionados e programas de tutoria. Ademais, é importante que os graduandos que cursarem este módulo respondam questões específicas sobre gestão escolar em instrumentos avaliativos como o Enade.

A própria resolução nº 2/2019 traz a possibilidade (já prevista na LDB) de que as formações em gestão escolar também ocorram em nível de pós-graduação. Nesse caso, ressalta-se a importância de aprimorar a regulação dos cursos, em especial das especializações *lato sensu*, que são as mais disseminadas no mercado e contam com mecanismos de avaliação e regulação mais frágeis. É fundamental garantir que esses cursos estejam de acordo com a Resolução nº 1, de 2018, do Conselho Nacional de Educação, que estabelece diretrizes e normas para a oferta de pós-graduação *lato sensu* no âmbito do Sistema Federal de Educação Superior.

Neste contexto, é central que o MEC defina de forma clara e adequada as instituições que podem ofertar os cursos de especialização em gestão escolar, por meio do aperfeiçoamento dos processos de credenciamento, avaliação e credenciamento (que ocorrem a cada cinco anos). Os processos regulatórios e avaliativos devem levar em conta determinados critérios de qualidade, por exemplo, o alinhamento com as diretrizes da BNC-Diretor Escolar e a preparação adequada dos gestores para os desafios do início do exercício da função. Também há que se ter mais rigor para evitar o credenciamento e o credenciamento de cursos que não cumprem com esses requisitos.

3) Instituir iniciativas de apoio às políticas de fortalecimento à gestão escolar das secretarias de Educação

Para avançar na profissionalização da gestão escolar, não há uma medida única a ser adotada, mas um conjunto de políticas sistêmicas cuja responsabilidade pela implementação recai sobre os governos municipais e estaduais. No entanto, cabe ao governo federal exercer um papel indutor e de apoio técnico e financeiro, a fim de impulsionar o aprimoramento da atuação dos diretores escolares nas redes de ensino. Abaixo, apresentam-se possíveis caminhos para que o Ministério da Educação e suas entidades vinculadas apoiem os governos subnacionais no fortalecimento da gestão das escolas.

Disponibilizar apoio técnico e financeiro para as redes de ensino na estruturação de processos de seleção de diretores escolares que levem em conta critérios técnicos

Um dos principais desafios para a qualificação da gestão escolar no Brasil, conforme explorado no diagnóstico, é a forma como os diretores acessam a função. A indicação sem a observância de critérios técnicos e impessoais segue sendo o mecanismo mais comum, especialmente nas redes municipais. Parte desse fenômeno se dá em razão de interferências político-partidárias na Educação, mas a adoção do procedimento também se explica pelo fato de ser mais simples de executar, uma vez que muitas redes (sejam estaduais ou municipais) não possuem capacidade técnica e/ou financeira para realizar um processo seletivo mais robusto.

Dado este contexto, o MEC pode cumprir um papel fundamental no fornecimento de diretrizes e orientações para as secretarias sobre como estruturar um processo de seleção adequado para os diretores das escolas. A medida torna-se ainda mais relevante em função de ter se tornado requisito para que as redes se tornem elegíveis a receber a complementação VAAR do Fundeb.

Além de oferecer documentos orientadores, o Ministério da Educação também pode disponibilizar apoio financeiro para os estados e municípios que se propuserem a reformular seus métodos de seleção de gestores escolares, incluindo a observância de critérios técnicos.

Ofertar cursos e trilhas formativas em gestão escolar para apoiar a formação inicial e continuada de gestores escolares

No âmbito formativo, uma iniciativa importante do MEC, em conjunto com as secretarias estaduais de Educação, é a construção de um programa EAD de formação pré-serviço, alinhado à BNC-Diretor Escolar, voltado para aqueles profissionais da Educação das redes de ensino que tenham interesse em se tornar gestores em algum momento da carreira. Tal curso, ofertado de forma gratuita e a distância, em uma plataforma de fácil acesso e alcance nacional, ainda poderia emitir uma certificação para aqueles que o concluírem com êxito, inclusive com a possibilidade de ser utilizado pelas próprias secretarias como uma das etapas de seus processos de seleção.

Ainda com a finalidade de complementar o desenvolvimento profissional dos gestores escolares brasileiros, o MEC poderia ofertar módulos formativos na modalidade EAD sobre temas

relacionados ao dia a dia da gestão escolar, como prestação de contas e utilização dos sistemas de informação das políticas educacionais implementadas pelo governo federal³⁶. Tais módulos poderiam compor as trilhas formativas desenvolvidas pelas secretarias voltadas para os diretores escolares. Longe de esgotar as competências e habilidades propostas na BNC-Diretor Escolar, tais percursos podem apoiar os diretores de escola a executar tarefas burocráticas de forma mais ágil e efetiva.

Disponibilizar instrumentos de gestão para os gestores escolares

O MEC também tem a possibilidade de disponibilizar instrumentos de gestão para as secretarias que facilitem a realização de atividades cotidianas nas escolas, tanto no âmbito administrativo como pedagógico, inclusive como forma de diminuir as desigualdades existentes entre as redes de ensino.

Para potencializar esta contribuição, o Ministério da Educação pode aproveitar-se da sua maior capacidade técnica e financeira para contratar fornecedores capazes de desenvolver sistemas de gestão às redes de ensino que, de outra forma, seriam inacessíveis para as mesmas. Alguns exemplos de sistemas que o MEC poderia fornecer para as secretarias estaduais de Educação (e as secretarias passam a disponibilizar para as redes municipais e para as escolas da rede estadual) aderirem de forma voluntária são:

- ✔ Sistemas para o acompanhamento minucioso da aprendizagem dos alunos (a partir de avaliações diagnósticas e formativas);

³⁶ Alguns exemplos de sistemas que poderiam ser abordados nos cursos e trilhas formativas são: Educacenso (formulários que devem ser preenchidos on-line pelos gestores escolares) e Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle do Ministério da Educação (Simec).



- ✔ Sistema para o acompanhamento da frequência dos estudantes e profissionais da Educação;
- ✔ Sistemas de gestão de processos pedagógicos (por exemplo, atribuição de docentes, montagem de matrizes de aulas, plano de desenvolvimento profissional dos professores) e de processos administrativos e financeiros (gestão financeira e de contratos, de merenda e transporte escolar).



4.2. RECOMENDAÇÕES PARA OS GOVERNOS ESTADUAIS





Se, por um lado, o governo federal tem um papel fundamental na indução e no apoio, técnico e financeiro, aos estados e municípios, por outro, cabe aos governos subnacionais a implementação das políticas de fortalecimento à gestão escolar. Nesta seção, portanto, serão apresentadas as recomendações voltadas para os governos estaduais, em consonância com os elementos elencados na figura 7.

1) Elaborar ou aperfeiçoar as competências e atribuições dos gestores escolares à luz da BNC-Diretor Escolar

Da mesma maneira que é importante a homologação da BNC-Diretor Escolar pelo MEC, os governos estaduais também precisam definir, preferencialmente em regime de colaboração com os municípios, as competências e atribuições dos gestores das suas escolas, à luz do referencial nacional.

Cada secretaria estadual de Educação precisa formular ou rever a sua matriz de competências e atribuições dos gestores nas escolas, em colaboração com as redes municipais e tendo a BNC-Diretor Escolar como referência. O formato deve se dar por meio de um amplo processo de diálogo e escuta dos profissionais que atuam nessa função e outros atores relevantes do território. A construção coletiva tem o propósito de agregar mais legitimidade a esse esforço, além de garantir maior aderência à realidade local. Processos como grupos de trabalho, rodas de discussão sobre o tema e consultas públicas, nos moldes do que ocorreu na elaboração dos novos currículos alinhados à BNCC, podem ser uma estratégia relevante para assegurar uma participação mais democrática.



A definição das competências e atribuições em âmbito subnacional gera um importante instrumento, capaz de trazer mais clareza aos gestores sobre o que é esperado da sua atuação nas escolas. Também tem papel fundamental como elemento norteador para garantir maior coerência entre as diversas políticas na área de gestão escolar, que devem ser revistas a fim de dialogar diretamente com esse novo referencial.

2) Incluir critérios técnicos nas formas de acesso à função diretiva

Atualmente, há diversos instrumentos sendo utilizados pelas secretarias estaduais e municipais de ensino para observar os critérios técnicos na seleção dos gestores escolares. Abaixo, são elencados alguns, que podem ser utilizados de forma não exclusiva.

Certificação em curso de gestão escolar: uma possibilidade para verificar se os candidatos possuem conhecimentos e competências suficientes para ingressar na função de gestor escolar é a exigência de certificação em curso da área, não sendo, necessariamente, uma pós-graduação. Algumas secretarias possuem programas próprios de formação pré-serviço que abordam as competências e as atribuições necessárias para que os profissionais enfrentem os desafios da gestão escolar. Caso não haja, pode-se utilizar alguma certificação conduzida em âmbito nacional pelo governo federal (ainda inexistente).

Avaliação situacional: as secretarias de Educação também têm a possibilidade de promover uma avaliação do perfil dos candidatos. Esses momentos podem compreender a utilização de estudos de caso, simulações de situações reais das escolas e dinâmicas em grupo, dentre outras atividades. O objetivo desses instrumentos



é verificar se os candidatos possuem as habilidades e as atitudes esperadas para o exercício da função e em qual tipo de escola conseguiriam exercer melhor suas atribuições. Em Sobral, por exemplo, esta etapa é liderada por uma equipe de psicólogos, que auxilia na seleção dos profissionais para a função de diretor escolar ou de coordenador pedagógico.

Apresentação do plano de gestão: uma maneira de verificar se o candidato possui as competências necessárias para assumir a gestão escolar é por meio da exigência de apresentação de um plano de gestão, contendo as principais propostas de melhoria dos processos pedagógicos e administrativos da escola. Ainda, é fundamental que este planejamento tenha consonância com os desafios e a realidade local, considerando, portanto, as necessidades de cada comunidade escolar.

Entrevistas: outra forma de incluir critérios técnicos e impessoais nas formas de acesso à função de gestor escolar é a realização de entrevistas conduzidas por integrantes das equipes das secretarias estaduais de Educação ou das unidades regionais de ensino, no caso de redes muito grandes. As entrevistas podem servir de importantes instrumentos para aprofundar o conhecimento sobre os candidatos, sendo possível verificar, além das competências técnicas e comportamentais, as motivações para o ingresso na gestão escolar, a visão sobre a Educação e eventuais propostas para a melhoria da aprendizagem dos estudantes.

Histórico docente: tanto no nível estadual como municipal, aqueles que se tornam diretores atuaram como docentes por um período considerável: mais de dez anos, conforme dados do Inep/ Saeb (2019). Dessa forma, é possível solicitar o histórico deste profissional enquanto professor. Essa ação pode envolver um levantamento que busque saber qual foi o rendimento geral dos estudantes para os quais lecionou, sua assiduidade, presença em reuniões com os pais/responsáveis, entre outros.

Destaca-se, por fim, que existem outros instrumentos para a consideração de critérios técnicos e impessoais, cabendo a cada secretaria verificar qual é a melhor forma de utilizá-los para selecionar seus gestores escolares. Vale ainda lembrar que processos seletivos baseados nesse tipo de requisito podem ser combinados com a escolha via eleição ou indicação. O que muda aqui é a garantia de que todos os candidatos passíveis de serem escolhidos pela comunidade escolar ou pela secretaria de Educação estejam habilitados para exercer a sua função.

3) Ofertar cursos de formação pré-serviço

Conforme já apontado, muitos diretores escolares chegam à função sem uma formação inicial em gestão escolar. Por essa razão, é fundamental que as secretarias de Educação ofertem programas formativos, alinhados à BNC-Diretor Escolar, para profissionais que tenham interesse em se tornar gestores escolares. Lembrando que o desempenho dos participantes nessas formações pode ser utilizado como parte dos processos de seleção, tanto na rede estadual como nas redes municipais de ensino.

4) Criar mecanismos de incentivo para que os melhores gestores escolares sejam alocados nas escolas mais desafiadoras

Considerando que um dos objetivos finalísticos de todas as políticas educacionais é a redução da desigualdade de aprendizagem entre estudantes com diferentes características socioeconômicas, é fundamental que as secretarias de Educação criem mecanismos

para alocar os gestores com melhor desempenho nas escolas mais complexas e desafiadoras. Trata-se de uma das maneiras de aumentar a equidade dentro da própria rede de ensino.

Identificar as escolas mais desafiadoras da rede

O primeiro passo é a identificação das escolas mais desafiadoras a partir de critérios objetivos. Neste sentido, o indicador de Complexidade de Gestão da Escola, calculado pelo Inep, pode ser bastante útil para que as redes façam tal identificação. Entretanto, também é importante incluir outras informações que não são contempladas no referido indicador, por exemplo, o nível socioeconômico dos estudantes. Abaixo, são destacados alguns pontos que devem ser levados em consideração:

Nível Socioeconômico dos estudantes: tendo em vista que a aprendizagem é fortemente impactada pelas condições de vida dos estudantes, é essencial que as secretarias considerem o nível socioeconômico de cada escola, dando especial atenção àquelas que atendem alunos em situação de maior vulnerabilidade.

Quantidade de matrículas e etapas atendidas: além da quantidade de matrículas (porte da unidade), é importante verificar as etapas atendidas em cada escola. Uma unidade que atende mais de uma etapa, como Ensino Fundamental e Ensino Médio, possui um grau de complexidade de gestão maior que uma unidade que atende apenas uma etapa de ensino.

Localização: um outro fator que pode ser importante para a identificação das escolas mais desafiadoras é a localização. Escolas em regiões mais periféricas, com indicadores mais críticos em relação à segurança pública e ao nível de vulnerabilidade dos estudantes tendem a requerer a atuação de diretores mais experientes.

Quantidade de turnos: também pode se considerar a quantidade de turnos em que a escola funciona. Em teoria, unidades que operam em mais turnos exigem maior quantidade de funcionários, o que aumenta, conseqüentemente, a complexidade da gestão escolar.

Resultados de aprendizagem e frequência: por fim, é fundamental acompanhar os resultados de rendimento, de acordo com o Saeb e o Ideb, assim como indicadores de frequência e distorção idade-série. Escolas com baixos níveis nesses indicadores demandam atenção.

Os fatores elencados acima são importantes para que as secretarias de Educação identifiquem e classifiquem as escolas por níveis de complexidade. Este processo é relevante não apenas para a alocação de gestores, mas para a definição de parâmetros para outras políticas públicas, como a descentralização de recursos, a alocação de docentes e a priorização de escolas em tempo integral.

Criar incentivos para que os melhores gestores escolares sejam alocados nas escolas mais desafiadoras

Após o mapeamento das escolas mais desafiadoras, as secretarias de Educação podem criar incentivos para que os gestores que apresentam melhor desempenho ou possuem mais experiência na função sejam alocados nas escolas mais complexas, como é o caso de incentivos de ordem financeira, como gratificações. Ressalta-se, neste contexto, a importância dos próprios diretores escolares na definição desses mecanismos de incentivo, a fim de se garantir que, de fato, será possível atrair os melhores candidatos.

5) Implementar políticas de desenvolvimento profissional e avaliação dos gestores escolares

Para o fortalecimento da gestão escolar, é fundamental que as secretarias de Educação implementem políticas de desenvolvimento profissional dos gestores escolares, a partir de um plano que considere conteúdos específicos para as diferentes etapas (inicial/pré-serviço, indução e formação continuada). Abaixo, são apresentadas algumas ações que podem auxiliar as redes de ensino na elaboração de políticas que caminhem nessa direção.

Focalizar o conteúdo dos programas de formação e desenvolvimento profissional nos principais desafios dos gestores nas escolas

Os programas de formação em serviço devem ser construídos a partir dos referenciais estaduais construídos à luz da BNC-Diretor Escolar, de modo a abranger as quatro dimensões da gestão escolar. Além disso, também cabe às secretarias de Educação desenhar sistemas de avaliação formativa dos gestores escolares com base na matriz de competência e atribuições previamente definidas. Esses instrumentos de avaliação devem possibilitar que os diretores tenham maior visibilidade sobre as suas necessidades de desenvolvimento e que as equipes das secretarias identifiquem desafios e lacunas apresentados pelo conjunto dos gestores escolares, a fim de que as atividades formativas sejam condizentes com as demandas dos indivíduos e do grupo.

No que tange às metodologias de ensino a serem adotadas nos programas de indução e formação continuada dos gestores escolares, é fundamental desenvolver atividades centradas na



reflexão sobre a sua atuação cotidiana e na resolução de problemas reais, além de mentorias, tutorias, estágios, entre outros. Neste contexto, a interação e a troca de experiências entre os gestores escolares ajuda-os a compreender melhor seus desafios, bem como identificar possíveis caminhos para solucioná-los. Essa reflexão conjunta também é uma alavanca para que não se sintam solitários e percebam que possuem apoio para a implementação das políticas no nível escolar.

Desenvolver sistemas de avaliação com foco formativo, a fim de subsidiar as ações de desenvolvimento profissional dos gestores escolares

Um aspecto fundamental na formação de gestores escolares é a avaliação, tendo em vista que, a partir dela, é possível verificar quais são os pontos de melhoria que devem ser endereçados nos programas formativos, sejam eles cursos, tutorias, dentre outros. Ademais, considerando que há distintas abordagens e propósitos no desenho de sistemas de avaliação de gestores escolares, buscou-se reunir, a seguir, alguns componentes comuns que possuem foco no desenvolvimento profissional:

Diagnóstico: antes de iniciar o desenho de um sistema avaliativo focado nos gestores escolares, é fundamental que a secretaria de Educação elabore um diagnóstico preciso sobre a atual situação da região em matéria de avaliação, buscando identificar os principais desafios e oportunidades para o desenvolvimento profissional dos gestores. Este diagnóstico deve incluir, por exemplo, a legislação local sobre gestão escolar, bem como as ferramentas e dados já disponíveis para analisar os diversos eixos da atuação dos diretores escolares, sobretudo o eixo pedagógico, que se relaciona com a aprendizagem dos estudantes.

Processo gradual no desenho e implementação: elaborar um sistema avaliativo de diretores escolares é extremamente complexo, dado que (1) há diversas dimensões de atuação, (2) não é possível estabelecer uma relação direta e evidente entre suas práticas e a aprendizagem e (3) cada estado possui uma realidade específica, que deve ser considerada no processo avaliativo. Tendo isso em vista, recomenda-se que o desenho e a implementação do sistema de avaliação sejam realizados de maneira gradual, a partir de muito diálogo com as redes de ensino e geração de resultados preliminares, que possibilitem eventuais ajustes ao longo do caminho.

Utilização de diferentes instrumentos e procedimentos

avaliativos: atualmente, não é possível afirmar que há um tipo específico de instrumento ou procedimento avaliativo mais eficaz na avaliação de gestores escolares. Tendo isso em vista, recomenda-se que as secretarias de Educação utilizem múltiplos instrumentos, incluindo questionários, avaliação 360°, avaliação de pares e indicadores e resultados de avaliações externas padronizadas. Vale ressaltar que todos os instrumentos devem dialogar com o objetivo final da avaliação, a saber: desenvolvimento profissional dos gestores escolares.

6) Garantir boas condições de trabalho

Um dos eixos de grande importância nas políticas de fortalecimento à gestão escolar são as condições de trabalho dos diretores.

Isso envolve, por exemplo, dispor de pessoal em quantidade suficiente para as tarefas administrativas, apoio e formação para os coordenadores pedagógicos, autonomia para lidar com as questões estratégicas das escolas e sistemas de apoio à gestão.

Alocar pessoal, em quantidade suficiente para apoiar os diretores com as questões administrativas e pedagógicas da escola

Frequentemente, os gestores escolares dispõem de equipe insuficiente para lidar com as atividades administrativas, financeiras e pedagógicas das escolas. Um passo importante para solucionar este problema é o planejamento da demanda de pessoal para atuar em cada escola a partir de parâmetros relacionados às suas próprias características, como quantidade de matrículas e turnos, condições socioeconômicas, dentre outras. Nesse sentido, é fundamental que exista um parâmetro do número de funcionários (vice-diretores escolares, coordenadores pedagógicos, assistentes financeiros, contábeis e jurídicos, e auxiliares administrativos) em relação às características da unidade escolar, para garantir que não exista um grande déficit de profissionais.

A figura mais relevante de apoio ao diretor dentro do quadro de gestão escolar é o coordenador pedagógico. Este profissional cumpre papel central em dividir as responsabilidades pedagógicas das escolas com os diretores e de liderar a formação continuada e o acompanhamento dos professores. Portanto, as secretarias de Educação, em conjunto com as regionais de ensino, devem criar mecanismos adequados de seleção, formação e desenvolvimento profissional dos coordenadores pedagógicos.

Contratar sistemas de apoio à gestão

Tendo em vista que muitos diretores escolares despendem a maior parte de seus esforços com tarefas administrativas, as secretarias estaduais de Educação poderiam apoiá-los com a contratação de sistemas de apoio à gestão escolar, de maneira que as lideranças possam focar nas atividades estratégicas que

estão mais relacionadas à aprendizagem dos estudantes. Neste sentido, as redes podem promover momentos de escuta com as próprias lideranças escolares, com o objetivo de compreender suas principais necessidades em relação a instrumentos de apoio à gestão.

Abaixo, são elencados alguns exemplos de sistemas que podem ser úteis:

Sistemas de prestação de contas e gestão financeira: um dos grandes desafios dos gestores escolares é a prestação de contas e a gestão financeira dos recursos que recebem. Além da complexidade da tarefa, a responsabilidade em relação a esses recursos geralmente recai inteiramente sobre o diretor. Tendo isso em vista, é importante que as secretarias estaduais de Educação forneçam soluções tecnológicas capazes de facilitar a administração dos recursos e a prestação de contas, garantindo maior segurança jurídica à equipe gestora e, sobretudo, aos diretores escolares.

Sistemas de gestão de pessoas: além da gestão financeira, um outro grande desafio nas escolas é a gestão de pessoas. Ainda que a capacidade de atuação dos diretores nesta área seja limitada, dado que não podem, por exemplo, realizar concursos públicos para contratação de mais funcionários, há um conjunto de processos que ficam sob responsabilidade da equipe gestora. Neste sentido, as secretarias de Educação precisam garantir sistemas que apoiem os gestores nos processos de atribuição de classes e aulas, na contratação de professores eventuais, quando necessário, ou mesmo no controle da frequência dos docentes.



7) Engajar e apoiar as regionais e as escolas na formulação e implementação das políticas de fortalecimento à gestão escolar

Um dos pilares da elaboração e implementação de todas as políticas de fortalecimento à gestão escolar é o estabelecimento de canais de diálogo e pactuação entre as secretarias de Educação e os gestores escolares. A partir desta interação, é possível avaliar e aprimorar as políticas que estão sendo implementadas, bem como construir, coletivamente, novas políticas que possam apoiar a aprendizagem dos estudantes. A criação de um sistema de acompanhamento e apoio aos gestores escolares também é fundamental para que tenham a orientação e o suporte necessários para executar o seu trabalho de forma mais efetiva.

Ampliar os canais de diálogo com os gestores escolares

As secretarias de Educação precisam estabelecer mecanismos de diálogo e pactuação com os gestores escolares. No caso de redes maiores, as regionais de ensino precisam ser fortalecidas para que possam apoiar as secretarias no estabelecimento de diálogo com as escolas. Esta interação permite que as informações sobre os desafios enfrentados pelas unidades escolares cheguem mais rapidamente às equipes das secretarias de Educação e que as políticas educacionais sejam implementadas de forma mais robusta. O engajamento das lideranças escolares na discussão de questões estratégicas e na tomada de decisões no âmbito da rede de ensino também é fundamental para que as secretarias tenham êxito na implementação das políticas públicas.

Alguns exemplos de apoio aos gestores escolares por parte das secretarias de Educação são: ajudá-los a definir estratégias para melhorar os indicadores de aprendizagem e de processos atrelados às metas; avaliar os resultados a partir das ações realizadas pelas escolas e das estratégias definidas; identificar e compartilhar as práticas bem-sucedidas; e corrigir eventuais gargalos na implementação das intervenções.

Pactuar metas de desempenho para a gestão escolar

Além do estabelecimento de diálogo com os gestores escolares, é importante que as secretarias estaduais de Educação pactuem metas de desempenho, com o objetivo de monitorar o trabalho das escolas e, eventualmente, propor modificações nos rumos tomados. Os principais responsáveis pelo atingimento das metas pré-estabelecidas devem ser os diretores das escolas. Porém, também é importante definir, de maneira clara e em conjunto com os profissionais da Educação da rede de ensino, eventuais consequências sobre o não cumprimento das metas pactuadas.

Para auxiliar no estabelecimento de metas, as secretarias de Educação podem utilizar indicadores de aprendizagem obtidos por meio de avaliações formativas e somativas de larga escala (sejam nacionais ou estaduais), somados a outros indicadores de processos, dado que a aprendizagem é resultado de um conjunto mais amplo de fatores, que não dependem, exclusivamente, da atuação dos diretores escolares. Nesse sentido, é fundamental que as secretarias avancem na construção de indicadores que permitam avaliar o sucesso da gestão escolar, de maneira que apoiem no estabelecimento e monitoramento das metas pactuadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As recomendações de políticas públicas para o fortalecimento da gestão escolar apresentadas neste documento têm o objetivo de subsidiar as ações dos governos federal e estaduais eleitos em 2022. Buscou-se consolidar, a partir da literatura sobre o tema e de experiências bem-sucedidas implementadas no Brasil e em outros países, um conjunto de caminhos para avançar neste eixo da agenda educacional.

Esperamos que as recomendações aqui apresentadas estimulem o debate acerca das políticas para o fortalecimento da gestão escolar e contribuam para os planos estratégicos dos diversos setores envolvidos no cuidado integral das crianças.

6. REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. (2010). A dinâmica federativa da educação brasileira: diagnóstico e propostas de aperfeiçoamento. In: Oliveira, R. P. de; Santana, W. (Org.). **Educação e federalismo no Brasil**: combater as desigualdades, garantir a diversidade. Brasília: Unesco, 2010. P. 39-70. 2010.

ABRUCIO, F. L. (2010). **Gestão Escolar e Qualidade da Educação: um estudo sobre dez escolas paulistas**. Estudos e Pesquisas Educacionais, v. 1, p. 241-274, 2010.

BARBER, M., MOURSHED, M. (2007). ***How the world's best-performing schools systems come out on top***. London: McKinsey & Company.

BARBER, M., Whelan, F., Clark, M. (2011). ***Capturing the leadership premium. How the world's top school systems are building leadership capacity for the future***. Mckinsey & Company, 2011.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020 – Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), de que trata o art. 212-A da Constituição Federal; revoga dispositivos da Lei nº 11.494, de 20 de junho de 2007; e dá outras providências. Brasília, MEC. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-14.113-de-25-de-dezembro-de-2020-296390151>.

CENTRO DE ESTUDIOS DE POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN EDUCACIÓN (CEPPE) DE CHILE (2013). ***Learning standards, teaching standards and standards for school principals: A comparative study***. OECD, Education Working Papers, 99, pp. 3-79. doi: 10.1787/19939019. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5k3tsjqtp90v-en.pdf?expires=1638468703&id=id&accname=guest&checksum=DAF391166EAF00D2A89FA6A2A83C85BA>.

DATAFOLHA (2022). Pesquisa de opinião com diretores de escolas públicas brasileiras, 2022. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2022/05/pesquisa-de-opiniao-diretores-de-escolas-publicas-todospelaeducacao-itausocial.pdf>.

GOMES, A. (2021). ***Vamos refletir sobre a Gestão escolar?*** In.: Ówe [livro eletrônico]: demarcando identidades, suelando novos olhares educacionais. -- 1. ed. -- Rio de Janeiro: EDUNIpêriferias, 2021. Disponível em: <https://revistaperiferias.org/wp-content/uploads/2021/09/owe-editora-periferias-iu.pdf>.

GRISSEON, J. A., EGALITE, A. J., LINDSAY, C. A. (2021). ***How principals affect students and schools***. New York: The Wallace Foundation. Disponível em: <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/How-Principals-Affect-Students-and-Schools.pdf>.

MURILLO, J. (2004). ***La investigación sobre Eficacia Escolar a debate***. Tendencias pedagógicas, 9, 771-791.

OCDE (2021). ***A Educação no Brasil: uma Perspectiva Internacional***.

- OLIVEIRA, A. C., PAES DE CARVALHO, C. (2018). **Gestão Escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil.** Revista Brasileira de Educação, 2018.
- OLIVEIRA, A. C., PAES DE CARVALHO, C., BRUTO, M. M. A. (2020). **Gestão escolar: um olhar sobre a formação inicial dos diretores das escolas públicas brasileiras.** Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, [S.L.], v. 36, n. 2, p. 473-496, ago. 2020.
- OLIVEIRA, A. C., WALDHELM, A. P. S. (2016). **Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação?** Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v. 24, n. 93, p. 824-844, 2016.
- ROBINSON, V., HOHEPA, M., LLOYD, C. (2009). ***School Leadership and Student Outcomes: Identifying What Works and Why. Best Evidence Synthesis Iteration*** [BES].
- SILVA, F. S. (2020). **Eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras – Uma análise multivariada em painel**, 2020, 169 f.
- WEINSTEIN, J., HERNÁNDEZ, M. (2015). ***Birth pains: emerging school leadership policies in eight school systems of Latin America.*** International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13603124.2015.1020344>.



TODOS
PELA
EDUCAÇÃO



 TODOSPELAEDUCACAO.ORG.BR

 [/TODOSEDUCACAO](https://www.facebook.com/TODOSEDUCACAO)

 [@TODOSEDUCACAO](https://twitter.com/TODOSEDUCACAO)

 [@TODOSPELAEDUCACAO](https://www.instagram.com/TODOSPELAEDUCACAO)

 [/USER.TODOSPELAEDUCACAO](https://www.youtube.com/user/TODOSPELAEDUCACAO)

 [/COMPANY/ TODOSPELAEDUCACAO](https://www.linkedin.com/company/TODOSPELAEDUCACAO)

 [TODOS PELA EDUCAÇÃO](https://api.whatsapp.com/send?phone=5511999999999)