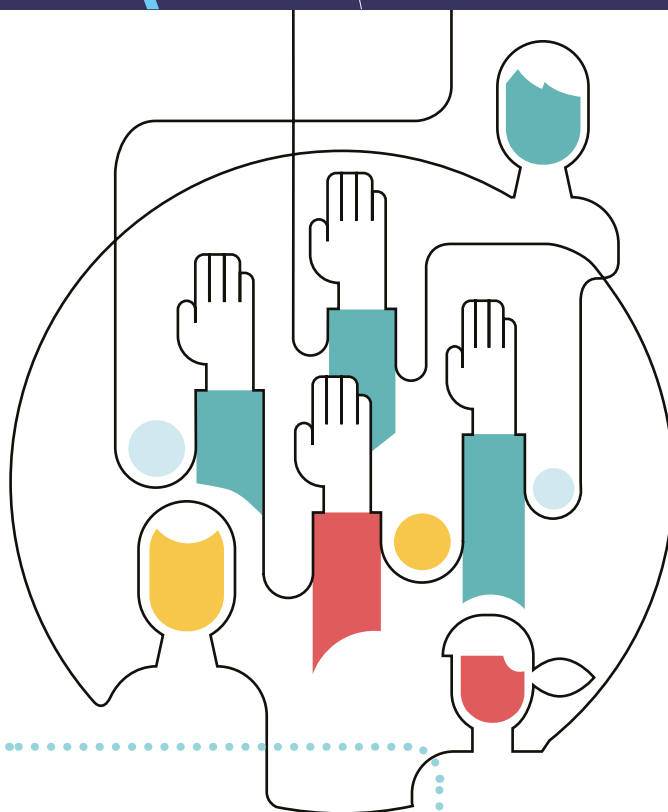


## GESTÃO

# ESCOLHA DE DIRETORES DEVE CONTEMPLAR PRINCÍPIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA



1

>> PNE determina que nomeação de diretores considere mérito, desempenho e consulta à comunidade

2

>> Princípio democrático fortalece gestão voltada para resultados de aprendizagem

3

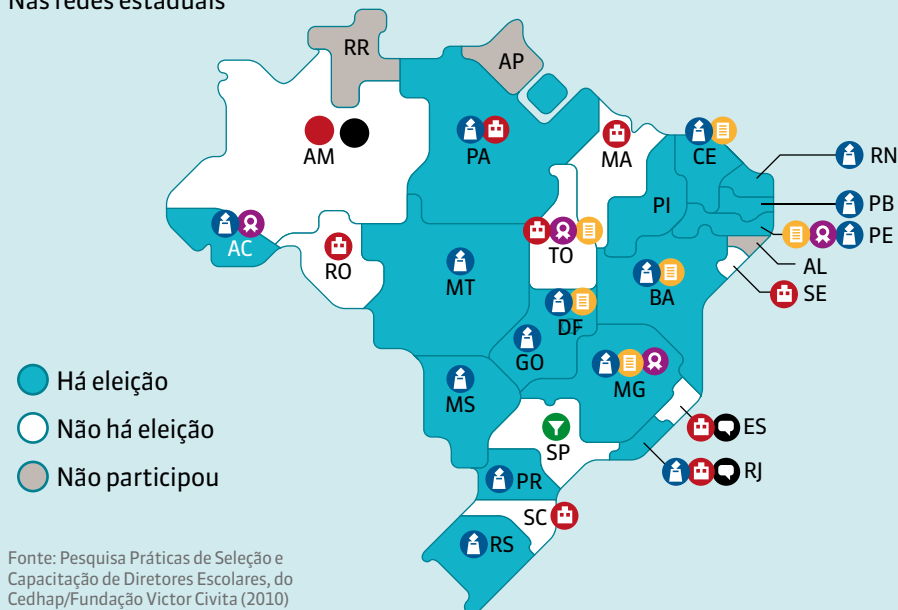
>> Práticas de gestão democrática devem fazer parte da rotina dos gestores

**T**ermina em 25 de junho de 2016 o prazo para o cumprimento da meta 19 do Plano Nacional de Educação, que fala em “assegurar condições (...) para a efetivação da gestão democrática da Educação”. Esta é uma pauta antiga de diversos atores do campo educacional. Ganhou força durante o processo de redemocratização nos anos 1980 e sua menção como princípio que deve reger os sistemas de ensino no artigo 206 da Constituição de 88 – reiterado no artigo 3º da Lei de Diretrizes e Bases – é considerada uma conquista.

Na redação da meta, fica clara a intenção dos legisladores de buscar um equilíbrio entre um formato de seleção de diretores que considere tanto “critérios técnicos de mérito e desempenho” quanto “a participação da comunidade escolar”. A forma como cada sistema irá implementar esta diretriz, porém, pode variar muito, o que torna esta uma das metas de mais difícil monitoramento do PNE.

## MODALIDADES DE SELEÇÃO PARA DIRETOR

Nas redes estaduais



### Modalidades de seleção

- Eleição
- Instâncias locais (Indicação)
- Concurso
- Provas
- Certificação
- Entrevista

Em 2011, a Fundação Victor Civita divulgou pesquisa encomendada ao Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado (Cedhap) que procurou traçar um panorama das práticas de seleção e capacitação de diretores existentes no país a partir de informações fornecidas pelas próprias redes. Na fase quantitativa do estudo, responderam ao questionário 24 das 27 secretarias estaduais e 11 secretarias municipais.

A pesquisa constatou que a eleição é a principal forma de acesso ao cargo, sendo mencionada por 67% das SEEs; a indicação aparece em segundo lugar (42%). Em metade das redes estaduais, são combinadas duas ou mais modalidades: um terço delas informou utilizar critérios técnicos para seleção de diretores, como provas, exames de certificação, entrevistas e concursos.

Na literatura nacional sobre o tema, vale destacar ainda o estudo da Fundação Itaú Social, de 2015, sobre o processo de seleção de diretores nas escolas públicas brasileiras. A investigação concluiu que “processos seletivos mais transparentes (vinculados a exame de seleção e/ou eleição) (...) em geral escolhem diretores que permanecem muito mais tempo nas escolas e que apresentam características de liderança positivas (como identificado pelo incentivo à formação continuada dos professores)”, o que não se verifica no caso dos diretores indicados.

### AS DESVANTAGENS

Embora não haja evidências incontestáveis de qual a melhor ou mais adequada forma de nomeação de diretores, o certo é que a indicação política é a modalidade menos recomendada, pelo seu caráter autoritário e antidemocrático. A condução ao cargo neste formato, sem a explicitação de critérios técnicos que tenham fundamentado a decisão, pode dificultar a aceitação do gestor pela equipe e pela comunidade, comprometendo sua capacidade de liderança e mobilização.





A experiência dos estados mostra, porém, que o simples fato de o diretor ser escolhido por eleição não é garantia inequívoca de uma gestão democrática na prática, e mesmo este processo democrático pode vir acompanhado dos



**Sabe-se que um bom diretor é aquele que combina competências humanas, técnicas e políticas, em vista do que essas três dimensões de seu trabalho devam ser observadas, não sendo possível fazê-lo adotando exclusivamente uma modalidade ou outra de seleção.**

Uma das conclusões do estudo Práticas de Seleção e Capacitação de Diretores Escolares, da FVC/Cedhap

## COMPARE AS MODALIDADES DE ESCOLHA DE DIRETORES ESCOLARES

	 Eleição	 Concurso	 Indicação	 Certificação
DEFINIÇÃO	Diretor é eleito pela comunidade escolar. Os candidatos a diretor e vice devem compor chapas e debater suas propostas com alunos, pais e professores.	Os interessados em desempenhar a função são submetidos a uma prova que busca aferir os conhecimentos técnicos dos candidatos.	Diretores são indicados pela Secretaria de Educação. Nas redes que usam outras modalidades, também é utilizado como alternativa quando o cargo fica vago.	É utilizada combinada a outras modalidades. O candidato é submetido a um exame que aferi se ele possui os conhecimentos e habilidades necessários.
PRÓS	Dá legitimidade ao diretor, porque contempla a participação dos diferentes atores escolares. Estabelece um compromisso do diretor com a comunidade que o elegeu.	Imparcialidade do processo e a concepção da função como carreira, já que confere estabilidade ao diretor.	Pode obedecer a critérios técnicos, de modo que a indicação se dê com base nas demandas das escolas e nos perfis dos diretores.	Exige que a rede determine que conhecimentos e competências são esperados para o exercício da função.
CONTRAS	Pode levar a práticas de clientelismo ou favorecimento e a formação de grupos antagônicos, gerando fragmentação na escola.	Prova não mede competências como capacidade de liderança. Como são funcionários públicos, não há alternância de poder. Aprovados escolhem a escola de acordo com a pontuação obtida.	Muitas vezes, os critérios para indicação não são claros e ela se fundamenta em questões político-partidárias. Como escolha se dá de cima para baixo, diretor pode enfrentar resistências na escola.	É questionada a transparência do processo em muitos casos. Os participantes não recebem feedback sobre erros e pontos a serem aprimorados em sua formação.

Fonte: Elaborado com base na pesquisa Práticas de Seleção e Capacitação de Diretores Escolares, do Cedhap/Fundação Victor Civita (2010)

piores vícios do processo político. No estudo da Fundação Victor Civita/Cedhap, tanto as secretarias como os diretores entrevistados apontaram como desvantagens desse processo a indução à prática de clientelismo, corporativismo ou favoritismo no ambiente escolar e a politização e fragmentação de grupos nas escolas, provocando um clima de antagonismo.

É por isso que o texto do PNE busca dirimir os aspectos negativos de cada modalidade, propondo que o processo de nomeação se dê de forma híbrida, conjugando mérito, desempenho e consulta à comunidade escolar. Além do respaldo de alunos, pais e professores, é igualmente importante que o gestor apresente perfil técnico para desempenhar a função, demonstrando ter as competências e habilidades que o cargo de gestor exige.

### PRIMEIRO PASSO

Embora não assegure que a gestão seja democrática, a escolha do diretor que contemple a participação dos atores escolares constitui um primeiro passo para que ela se efetive. Ao assumir o cargo com respaldo da comunidade escolar, o gestor ganha legitimidade para exercer esse papel de liderança. Ao mesmo tempo, contribui para que ele estabeleça uma relação de compromisso e parceria com aqueles que o elegeram.

O princípio da gestão democrática que fundamenta a eleição de diretores deve fazer parte do dia a dia do gestor. O próprio plano estabelece nesta meta várias estratégias que buscam trazer para o cotidiano da escola – e não apenas no momento de escolha do diretor – práticas que induzam a uma gestão democrática. Ela se concretiza na adoção de processos de tomadas de decisão

coletivas, na construção participativa do projeto político-pedagógico e na instalação de instâncias de participação dos atores escolares, como fóruns, associações de pais e mestres, conselhos escolares e grêmios estudantis.



## IMPACTO SOBRE A APRENDIZAGEM

Além da prerrogativa constitucional, pesa em favor da gestão democrática sua relação positiva com a aprendizagem, apontada em diversos estudos. É o caso, por exemplo, da Pesquisa Internacional sobre Ensino e Aprendizagem (Talis) de 2013, realizada pela OCDE com dados de 34 países, incluindo o Brasil, que constatou que professores que afirmaram trabalhar em escolas com alto nível de participação de estudantes, dos pais e do corpo docente nas decisões escolares reportaram em menor proporção enfrentar problemas de indisciplina em sala de aula. O estudo conclui que “promover a participação dos atores nas decisões escolares, combinado com uma cultura de responsabilidade compartilhada e apoio mútuo, pode contribuir para um ambiente de aprendizagem mais positivo”.

No livro “Leading School Turnaround” (Liderando a Virada na Escola), de 2010, o pesquisador Kenneth Leithwood, da Universidade de Toronto, no Canadá, enumera várias pesquisas que destacam que gestores que conseguiram reverter a situação em escolas com baixo desempenho apresentam como práticas em comum o estímulo à inovação na equipe e o compartilhamento de sucessos e fracassos. Eles também estão sempre abertos ao diálogo, e procuram envolver professores, pais, alunos, funcionários e a comunidade nos processos de mudança, comunicando constantemente os objetivos comuns a serem alcançados coletivamente.

## DESAFIOS DA FUNÇÃO

O debate sobre qual a melhor forma de escolher os diretores escolares traz à tona a discussão sobre qual o perfil necessário para o exercício do cargo. O cargo caracteriza-se pela sua complexidade, já que envolve competências de diferentes naturezas, como saber liderar, ser capaz de acompanhar e apoiar os processos de ensino e aprendizagem e gerir com eficiência recursos humanos e financeiros disponíveis.

As experiências das redes têm demonstrado que o gestor eleito não necessariamente apresenta as condições para o exercício da função. Nesse sentido, é fundamental que as redes não só incluam nos mecanismos de seleção a adoção de critérios técnicos que permitam verificar se o candidato dispõe de competências necessárias como estabeleçam como requisito para permanência no cargo o compromisso com os resultados de aprendizagem dos alunos, considerando tanto a proficiência como o fluxo. Cabe às secretarias, por sua vez, oferecer apoio aos gestores, oferecendo formação continuada que efetivamente contribua para o enfrentamento dos desafios inerentes à função.

## PARA SABER MAIS

- **Entrevista com Cleuza Repulho sobre gestão democrática** (vídeo), Canal Futura (2015): [https://youtu.be/\\_a13nWelrBE](https://youtu.be/_a13nWelrBE)
- **Improving School Climate and Students’ Opportunities to Learn**, Boletim Teaching in Focus nº 9, OCDE (jan/2015) (em inglês): [bit.ly/TeachingFocus9](http://bit.ly/TeachingFocus9)
- **Leading School Turnaround**, Kenneth Leithwood/Alma Harris/Tiue Strauss (2010)
- **Mapeamento de práticas de seleção e capacitação de diretores escolares**, Cedhap/Fundação Victor Civita (2011): [bit.ly/pesquisaCedhapFVC](http://bit.ly/pesquisaCedhapFVC)
- **O Processo de Seleção de Diretores nas Escolas Públicas Brasileiras**, Paula Pereda (FEA/USP)/ Andrea Lucchesi (EACH/USP)/ Fundação Itaú Social (2015): [bit.ly/pesquisaFISdiretores](http://bit.ly/pesquisaFISdiretores)

---

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

Clique [aqui](#) e receba o boletim Aprendizagem em Foco. Para fazer algum comentário, envie um e-mail para: [instituto.unibanco@institutounibanco.org.br](mailto:instituto.unibanco@institutounibanco.org.br)

