

# GUIA DE SELEÇÃO DE DIRETORAS(ES) ESCOLARES



**CENTRO  
LEMMANN**

DE LIDERANÇA PARA  
EQUIDADE NA EDUCAÇÃO

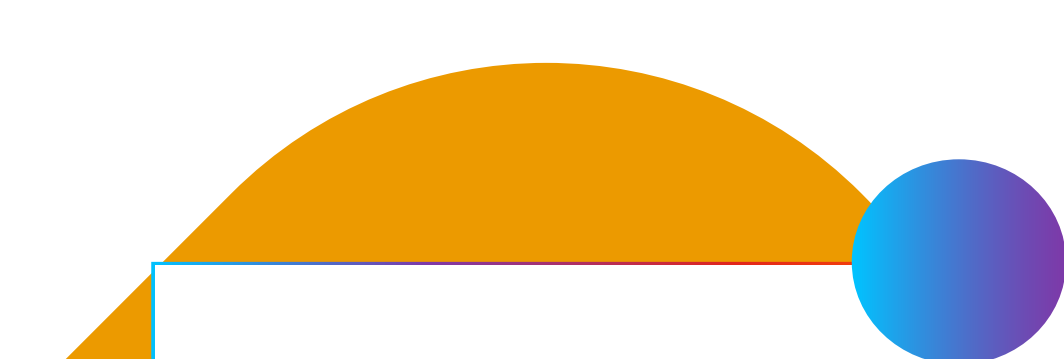
# APRESENTAÇÃO

Cara(o) gestora(or) de secretaria de educação

Este guia tem como objetivo apoiar você e sua equipe na construção ou adequação de um processo de seleção de diretoras(es) escolares baseado em competências técnicas e critérios de equidade. A publicação aborda a revisão da legislação vigente sobre o tema, a definição do perfil das(os) profissionais que se deseja selecionar, a mobilização, o recrutamento e a avaliação das(os) candidatas(os), bem como a recepção, o acolhimento e o desenvolvimento profissional das(os) diretoras(es) selecionadas(os). O material também oferece uma série de referências e exemplos ilustrativos para facilitar o seu trabalho nesse campo.

Nosso intuito com esta publicação é assegurar o máximo de qualidade a esses processos, já que a seleção de diretoras(es) realizada com base em competências técnicas favorece o fortalecimento dos sistemas educacionais, tornando-os mais democráticos, inclusivos e eficientes no cumprimento de seus propósitos, dentre eles o de assegurar uma educação de qualidade para cada estudante (FGV EAESP, 2021).

Apesar de recentes avanços na legislação e nas políticas públicas sobre este tema, 65% das(os) diretoras(es) escolares das redes municipais de educação ainda assumem a função exclusivamente por indicação da secretaria. Já nas redes estaduais, cerca de 61% das(os) gestoras(es) passam por processos de contratação que não observam critérios e análise de competências técnicas (Inep, 2020).



Por outro lado, em pesquisa de opinião de abrangência nacional, realizada com diretoras(es) escolares brasileiras(os), 93% das(os) respondentes indicaram que concordam totalmente ou em parte que esses processos de seleção devem avaliar as competências técnicas das(os) candidatas(os) (Todos pela Educação, 2022).

Lembramos que a gestão é o segundo fator intraescolar que mais impacta a aprendizagem das(os) estudantes, ficando atrás apenas da(o) professora(or) (Leithwood, Patten & Jantzi, 2010). E que a seleção de gestoras(es) escolares, sem a devida análise de critérios técnicos, pode ter efeitos adversos não apenas nos resultados educacionais, mas, também, na percepção do corpo docente sobre suas lideranças e no clima escolar (Assis e Marccone, 2021).

Por fim, vale destacar que este guia não se esgota aqui. As organizações responsáveis por esta publicação têm realizado uma série de iniciativas para apoiar o seu município ou estado a contar com lideranças comprometidas e capacitadas a contribuir para elevar os níveis de qualidade e equidade educacional oferecidos por sua rede.

Esperamos que possamos ser cada vez mais relevantes para você e sua equipe.

Bom trabalho!



**CENTRO  
LEMANN**  
DE LIDERANÇA PARA  
EQUIDADE NA EDUCAÇÃO

APOIO:

INSTITUTO  
**gesto vetor** BRASIL



# SUMÁRIO

## GUIA DE SELEÇÃO DE DIRETORAS(ES) ESCOLARES



Este é um sumário interativo. Cada item é um link que irá levá-la(o) à página correspondente.

● <b>Sumário executivo</b> .....	7
● <b>Introdução</b> .....	12

## CAPÍTULO 1 ANTES DA SELEÇÃO TÉCNICA

Sobre como consultar as leis nacionais, criar, visitar ou adequar a legislação local vigente que regulamenta o processo de seleção de diretoras(es) escolares.

### ETAPA 1 – Construção ou revisão da legislação sobre o processo seletivo .....

15

**Passo 1** – Importância estratégica da seleção de diretoras(es) escolares .....

15

**Passo 2** – Legislação brasileira que normatiza a seleção por critérios técnicos, respeitando o princípio da gestão democrática .....

16

**Passo 3** – Formação da equipe responsável pelo processo de seleção .....

18

**Passo 4** – Análise da legislação vigente .....

19

**Passo 5** – Ajustes necessários na legislação .....

20

**Passo 6** – Elaboração de conteúdo do projeto de lei, decreto ou da portaria .....

21

**Passo 7** – Mobilização para aprovar a legislação .....

23

**Passo 8** – Definição do perfil das(os) diretoras(es) escolares .....

24

**Passo 9** – Comprovação das condicionalidades do VAAR .....

25

### ETAPA 2 – Construção do perfil das(os) diretoras(es) escolares .....

27

**Passo 1** – Revisão dos desafios e propósitos da rede de educação .....

27

**Passo 2** – Definição do perfil das(os) diretoras(es) escolares .....

29

**Passo 3** – Definição da matriz de competências técnicas para diretoras(es) escolares .....

32

**Referenciais** – Orientações para elaboração da matriz de competências .....

33

# CAPÍTULO 2

## A SELEÇÃO TÉCNICA

Sobre como envolver as(os) possíveis candidatas(os) à seleção, estruturando e divulgando um edital com definições claras e transparentes e sobre os mecanismos de avaliação para definir as(os) selecionadas(os).

<b>ETAPA 3 – Mobilização e recrutamento de candidatas(os)</b> .....	36
<b>Passo 1</b> – Elaboração de um edital objetivo e transparente .....	36
<b>Passo 2</b> – Lançamento do edital e comunicação clara sobre as regras da seleção .....	43
<b>Referenciais</b> – Orientações para apoiar a construção de etapas e comunicação do edital .....	43
<b>ETAPA 4 – Análise da trajetória profissional e acadêmica</b> .....	45
<b>Passo 1</b> – Análise da trajetória das(os) candidatas(os) .....	45
<b>Referenciais</b> – Editais de seleção que trazem diferentes especificidades para análise de títulos e experiências profissionais .....	46
<b>ETAPA 5 – Avaliação de conhecimentos gerais e específicos de gestão educacional</b> .....	47
<b>Passo 1</b> – Processo da avaliação .....	47
<b>Passo 2</b> – Critérios de avaliação .....	48
<b>Passo 3</b> – Tipos de prova .....	51
<b>Referenciais</b> – Exemplos de provas e indicação de instituições externas para desenvolvê-las .....	52
<b>ETAPA 6 – Análise comportamental</b> .....	53
<b>Passo 1</b> – Conhecer as(os) candidatas(os), suas ideias e atitudes .....	53
<b>Passo 2</b> – Criar mecanismos e ferramentas eficientes para essa avaliação .....	54
<b>Referenciais</b> – Orientações para elaborar a avaliação comportamental .....	55
<b>ETAPA 7 – Avaliação de habilidades técnicas</b> .....	57
<b>Passo 1</b> – Metodologia para uma avaliação completa .....	57

# CAPÍTULO 3

## APÓS A SELEÇÃO TÉCNICA

Sobre a escolha final, alocação e integração das(os) candidatas(os) selecionadas(os).

<b>ETAPA 8 – Articulação dos processos de seleção por competência técnica, via indicação política ou escolha pela comunidade escolar</b> .....	61
<b>Passo 1 – Caminhos possíveis</b> .....	61
<b>Referenciais – Indicações, articulação e seleção de diretoras(es) escolares</b> .....	64
<b>ETAPA 9 – Indução e desenvolvimento profissional das(os) diretoras(es) escolares selecionadas(os)</b> .....	65
<b>Passo 1 – Acolhimento</b> .....	65
<b>Passo 2 – Comunicação e formação</b> .....	68
<b>Passo 3 – Reconhecimento</b> .....	69
<b>Passo 4 – Autonomia para o exercício da gestão escolar</b> .....	70
<b>Para saber mais – Lições aprendidas com redes municipais, estaduais e internacionais</b> .....	71
<b>Glossário</b> .....	72
<b>Referências bibliográficas</b> .....	74



# SUMÁRIO EXECUTIVO

Os capítulos deste guia foram construídos com base no estudo dos marcos legais sobre o tema, na análise de práticas de referência, na consulta a especialistas e na escuta de um conjunto amplo de lideranças de redes públicas de educação.

A partir desse levantamento, identificamos algumas etapas importantes a serem observadas para a garantia de um processo seletivo criterioso, bem estruturado, transparente e equitativo, capaz de se constituir simultaneamente em oportunidade formativa para as(os) candidatas(os) à direção escolar.

O infográfico ao lado resume o ciclo que utilizamos como ponto de partida para a elaboração desta publicação, o qual inclui as etapas de pré-seleção, preparatórias para o processo seletivo (1 e 2), as etapas referentes à seleção propriamente dita (3 a 7) e as etapas posteriores, relativas à escolha, alocação e entrada das(os) profissionais selecionadas(os) (8 e 9).

## ETAPAS DE UM PROCESSO TÉCNICO DE SELEÇÃO DE GESTORAS(ES) ESCOLARES

1

Construção ou revisão da legislação sobre o processo seletivo e entendimento com as lideranças do executivo e legislativo

2

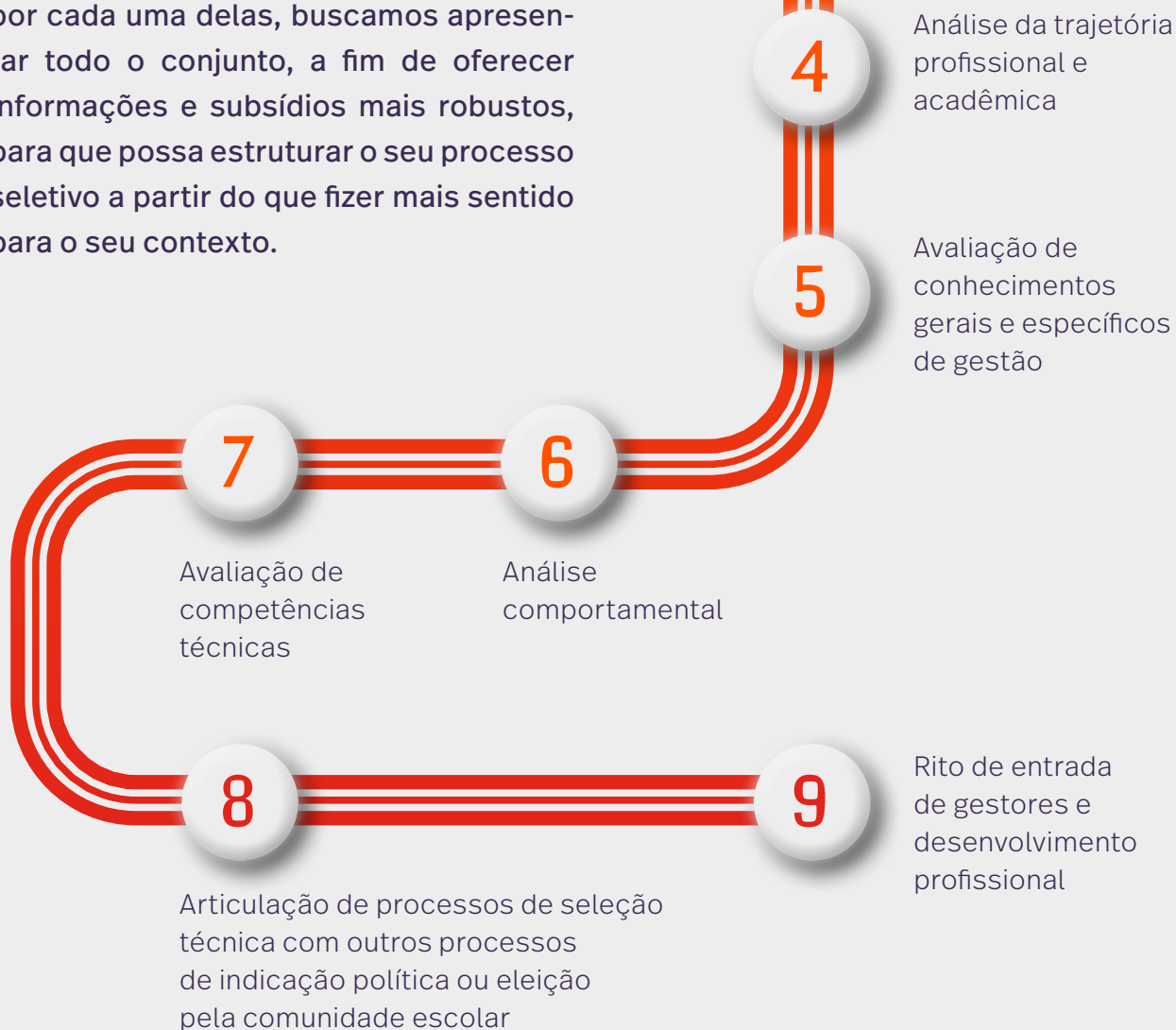
Construção do perfil a partir da definição de competências necessárias para ser gestora(or) escolar.

3

Mobilização e recrutamento de candidatas(os)



Ainda que a sua rede não precise passar por cada uma delas, buscamos apresentar todo o conjunto, a fim de oferecer informações e subsídios mais robustos, para que possa estruturar o seu processo seletivo a partir do que fizer mais sentido para o seu contexto.



## A PRÉ-SELEÇÃO

O primeiro passo para legitimar o processo seletivo com base em competências técnicas é revisitar a legislação local e federal, realizar ajustes na lei vigente, se necessário, e promover uma ampla mobilização para que legisladores aprove as mudanças propostas.





## QUANDO O MUNICÍPIO OU ESTADO:

não tem lei sobre seleção de diretoras(es) escolares

(envolvimento do legislativo e executivo)

É preciso criar um projeto de lei que mencione claramente como diretoras(es) devem ser selecionadas(os) para a função, a fim de que o processo de seleção tenha respaldo e legitimidade.

Não é obrigatório detalhar as etapas, nem o perfil da(o) diretora(or) a ser selecionada(o), mas é preciso deixar explícito que esses itens serão regulamentados por meio de decreto da(o) chefe do executivo ou portaria/resolução da secretaria.

tem uma lei incompleta, que requer regulamentação específica

(envolvimento do executivo)

É preciso criar um decreto de lei ou uma portaria para regulamentar o(s) artigo(s) relacionado(s) ao tema na lei vigente.

Neste caso, recomenda-se a elaboração de um decreto, por agregar mais força à educação, já que é sancionado pela(o) prefeita(o) ou governadora(or).

Como segundo passo dessa fase que antecede a seleção, secretárias(os) de educação e suas equipes precisam realizar uma análise das prioridades da rede de educação, com o objetivo de definir o perfil e a matriz de competências técnicas das(os) diretoras(es), a fim de que contribuam efetivamente para o alcance dos resultados educacionais esperados.

Ainda nesse momento preparatório, é importante detalhar as etapas do processo de seleção para que possam com-

por o edital, principal instrumento de formalização e chamamento das(os) candidatas(os) ao cargo. Tal documento deverá conter os objetivos esperados, quem poderá concorrer à vaga, quais critérios serão avaliados, as fases do processo seletivo e como se dará a alocação das(os) diretoras(es) nas escolas.

Por fim, as equipes das secretarias precisam elaborar estratégias de comunicação e mobilização para engajar as(os) candidatas(os).

# A SELEÇÃO

Cabe à equipe técnica da secretaria definir como se darão as avaliações relacionadas aos conhecimentos gerais e específicos e às habilidades técnicas, bem como à análise comportamental das(os) candidatas(os), para o que pode ou não contar com apoio externo.

No que diz respeito aos critérios de seleção, uma boa referência, a ser adaptada às necessidades de cada rede de educação, é a [Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar \(BNC - Diretor Escolar\)](#), que se divide em cinco macrodimensões:



## Legislação e organização institucional

- ▶ Saber como se estruturam as normas jurídicas que firmam os direitos relacionados à educação e as instâncias que zelam por esses direitos.



## Comunicação e colaboração

- ▶ Saber como fomentar as relações entre as(os) profissionais da comunidade escolar.
- ▶ Ser aberta(o) ao diálogo.
- ▶ Fomentar a colaboração.



## Organização e planejamento

- ▶ Saber organizar reuniões, eventos.
- ▶ Saber organizar os processos (o que vem antes e depois do dia a dia na escola e no processo de aprendizagem).
- ▶ Saber dividir o trabalho.
- ▶ Saber ler e interpretar dados e evidências para compartilhar informações, elaborar argumentos estruturados e tomar decisões mais assertivas sobre o planejamento estratégico.



## Gestão pedagógica e currículo da Educação Básica

- ▶ Saber quais são os marcos de aprendizagem para entender se estão sendo cumpridos na escola (alfabetização, proficiência em leitura, construção do pensamento algébrico etc.).
- ▶ Saber os dados de avaliação da rede e externos para entender como estão as(os) estudantes da escola.



## Contexto da escola

- ▶ Conhecer a realidade das escolas da rede e saber articular os diferentes atores para encontrar soluções de enfrentamento aos desafios encontrados.



# A PÓS-SELEÇÃO

A escolha e alocação das(os) diretoras(es) nas escolas da rede merecem especial atenção, porque devem acontecer em consonância com a legislação local, sendo decisões que podem ser tomadas pela(o) secretária(o) de educação, de preferência com a participação da comunidade escolar. De qualquer forma, tais decisões precisam ser pautadas em critérios de equidade e diversidade, para garantir um time plural, que contribua com olhares diferentes nos planejamentos e na tomada de decisões e possa gerar maior identificação por parte dos integrantes das próprias escolas.

Com a definição de quem assume a gestão de cada unidade escolar, é importante que técnicos da secretaria façam os rituais de acolhimento das(os) gestoras(os) e as (os) acompanhem no início do trabalho.

Também cabe à secretaria de educação promover formação continuada e

em serviço, integrada aos desafios do cotidiano escolar, a fim de que as(os) diretoras(es) possam desenvolver as competências necessárias ao exercício da função, por meio de diferentes estratégias, de acordo com as condições e expectativas da rede.

A autonomia administrativa, financeira e pedagógica da gestão escolar é outro aspecto importante de ser observado, porque dá mais condições às(aos) diretoras(es) de cuidarem melhor de suas escolas, deixando as secretarias de educação focadas em outras demandas de sua responsabilidade, como a implementação de políticas públicas. O processo inclui o repasse de recursos a serem geridos diretamente para a escola, a possibilidade da(o) diretora(or) escolher as(os) profissionais que comporão a sua equipe gestora, bem como a definição de estratégias voltadas ao alcance de suas metas educacionais.



# INTRODUÇÃO

Este guia se organiza em três capítulos: 1. Antes da seleção técnica; 2. Etapas do processo de seleção técnica; 3. Após a seleção técnica. Cada um é subdividido em etapas, com um passo a passo desenhado a partir de perguntas norteadoras, respondidas por especialistas da área da gestão pública, com base em estudos sobre o tema e leis em vigor. O processo de seleção completo, que compartilhamos aqui, tem nove etapas no total.

O material também inclui: referenciais (documentos e textos com *links* de acesso) para agilizar o trabalho de sua equipe; glossário para facilitar o entendimento de siglas e conceitos inerentes ao processo de seleção; referências bibliográficas para o aprofundamento de cada etapa.

Para navegar neste documento, você pode rolar as páginas ou utilizar o “Sumário” para clicar em cada capítulo ou *link* disponibilizado e chegar mais rapidamente às etapas que desejar consultar.

Então, vamos ao trabalho!



**CAPÍTULO 1**  
**ANTES DA**  
**SELEÇÃO**  
**TÉCNICA**



Para realizar um processo de seleção de diretoras(es) escolares com base em competências técnicas, é necessário que a secretaria de educação revise a legislação vigente sobre o tema. Isso porque as etapas posteriores precisam estar embasadas em marcos legais para que tenham legitimidade do começo ao fim, evitando impedimentos, contestações e anulações. Também é essencial que o município ou estado faça uma profunda análise sobre os objetivos, prioridades e necessidades da rede, a fim de definir um perfil de diretoras(es) escolares que corresponda às expectativas e apoie o atingimento dos resultados educacionais esperados.



# ETAPA 1 CONSTRUÇÃO OU REVISÃO DA LEGISLAÇÃO SOBRE O PROCESSO SELETIVO

## **PASSO 1 – IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DA SELEÇÃO DE DIRETORAS(ES) ESCOLARES**

**Por que é importante a rede de ensino realizar a seleção de diretoras(es) escolares com base em critérios técnicos?**

A seleção que prioriza a identificação de perfis técnicos para exercer a função de diretora(or) escolar amplia significativamente a capacidade da rede de educação de formular e executar boas políticas e ações, encontrar soluções para os seus desafios e alcançar metas e objetivos estabelecidos em documentos norteadores, como o plano municipal ou estadual de educação. Ou seja, trata-se de mais uma **estratégia estruturante** para o município ou estado avançar seus resultados educacionais.

Isso porque o processo de seleção abre a possibilidade de a sua secretaria **recrutar profissionais com conhecimentos, habilidades e atitudes associados às suas prioridades educacionais, bem como às características e necessidades das suas escolas.** Também atende ao desafio de fomentar e implementar uma gestão democrática, inclusiva e efetiva na educação pública local, o que comprovadamente contribui para a **melhoria da aprendizagem.**



Estudo recente indica que **a liderança das(os) diretoras(es) pode exercer uma influência positiva, equivalente a 12 pontos no Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) em língua portuguesa e matemática**, o que corresponde, aproximadamente, a meio ano de aprendizado no 9º ano (SIQUEIRA, 2020).

A seleção de gestoras(es) escolares com base em competências técnicas também responde a **critérios e contrapartidas presentes na legislação educacional brasileira** que buscam fortalecer a sustentabilidade e efetividade das redes municipais e estaduais.

## **PASSO 2 – LEGISLAÇÃO BRASILEIRA QUE NORMATIZA A SELEÇÃO POR CRITÉRIOS TÉCNICOS, RESPEITANDO O PRINCÍPIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

**Que leis e planos de educação tratam da seleção de diretoras(es) escolares por critérios técnicos e quais as contrapartidas para os municípios ou estados que adotam essa prática?**

A legislação brasileira, desde a Constituição de 1988, tem se dedicado a normatizar temas que são caros à gestão da educação, inclusive para que estados e municípios possam acessar benefícios, contrapartidas e recursos, além de criar políticas públicas mais

consistentes. Destacamos aqui a lei, o plano e o fundo que tratam da seleção de diretoras(es) escolares por meio de critérios técnicos, para que você e sua equipe possam visitar e criar leis e processos municipais ou estaduais coerentes com as diretrizes nacionais.



- *Constituição Brasileira (art. 212-A, V, “c”)* – a complementação da União será equivalente a, no mínimo, 23% (vinte e três por cento) do total de recursos a que se refere o inciso II do caput deste artigo, distribuída da seguinte forma:

*(trecho incluído via Emenda Constitucional nº 108, de 2020)*

c) 2,5 (dois inteiros e cinco décimos) pontos percentuais nas redes públicas que, cumpridas condicionalidades de melhoria de gestão previstas em lei, alcançarem evolução de indicadores a serem definidos, de atendimento e melhoria da aprendizagem com redução das desigualdades, nos termos do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica. [Clique aqui e acesse a Constituição brasileira](#)

- *Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica (Fundeb), Lei 14.113/2020, art. 14, § 1º* – a complementação-VAAR será distribuída às redes públicas de ensino que cumprirem as condicionalidades e apresentarem melhoria dos indicadores referidos no inciso III do caput do art. 5º desta lei.

§ 1º As condicionalidades referidas no caput deste artigo contemplarão: I - provimento do cargo ou função de gestor escolar de acordo com critérios técnicos de mérito e desempenho ou a partir de escolha realizada com a participação da comunidade escolar dentre candidatos aprovados previamente em avaliação de mérito e desempenho. [Clique aqui e acesse o Novo Fundeb](#)

- *Plano Nacional de Educação (PNE – Lei nº 13.005/2014), meta 19* – “(...) importância de assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, nos âmbitos das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.” [Clique aqui e acesse o site do PNE](#)



Em se tratando especificamente dos municípios, é importante ressaltar que a [EC 108/2020](#) deu nova redação ao [art. 158, parágrafo único, II, da Constituição federal](#), determinando aos estados a aprovação de lei que atrela até 35% da parcela do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) do município ao cumprimento de ações voltadas à melhoria da aprendizagem com

equidade, inclusive a seleção de diretoras(es) com base em critérios técnicos.

Esse conjunto de dispositivos legais, portanto, reforça a importância de a sua rede investir na qualidade desses processos seletivos, não apenas para melhoria da gestão educacional, como também para receber repasses financeiros previstos em lei.

### **PASSO 3 – FORMAÇÃO DA EQUIPE RESPONSÁVEL PELO PROCESSO DE SELEÇÃO**

#### **Quem deve se responsabilizar pela preparação e realização do processo de seleção de diretoras(es) escolares com base em critérios técnicos?**

As etapas que antecedem a seleção de diretoras(es) escolares são de extrema importância para que a sua rede alcance os objetivos esperados. A liderança do processo é da secretaria de educação. Para que possam realizá-lo da melhor maneira possível, recomendamos criar um grupo de trabalho para coordenar suas ações, com responsabilidades, objetivos e prazos definidos.

Quanto mais diversa a composição desse grupo, não apenas no que diz respeito às habilidades e aos perfis dos participantes, mas também ao gênero e à raça de seus componentes, mais plural e representativo será o processo de seleção. Essa pluralidade de características tem o potencial de contribuir para que o processo seletivo contemple diferentes visões, tornando-o mais inovador, justo e equânime.



## **PASSO 4 – ANÁLISE DA LEGISLAÇÃO VIGENTE**

**O município ou estado já prevê a seleção de diretoras(es) escolares por competência técnica ou serão necessárias adequações para sua inclusão na legislação?**

Cada município ou estado tem a sua legislação, os seus marcos legais relacionados à educação (leis, estatuto do magistério, plano de cargos e carreiras etc.). É importante analisá-la para verificar se a seleção de diretoras(es) escolares está prevista e como está estruturada: por indicação política, concurso público, processo seletivo, eleição etc.

Para fazer essa análise, é importante que a secretaria de educação tenha o **apoio do departamento jurídico da prefeitura/estado ou da procuradoria.**

Caso a legislação não contemple o processo seletivo com base em competências técnicas, será necessário realizar ajustes para que ele aconteça em consonância com essas premissas, respeitando-se ainda os princípios democráticos da gestão educacional.

Nos últimos anos, artigos da legislação local que previam eleição de diretoras(es) pela comunidade escolar foram considerados inconstitucionais por municípios como Lages (SC) e estados como o Mato Grosso. Nesses casos, as(os) diretoras(es) passaram a ocupar cargo em comissão, provido por meio de livre nomeação e exoneração pelo chefe do poder executivo. Portanto, é importante que você e sua equipe estejam atentas(os) às decisões judiciais que afetam o processo seletivo.



## PASSO 5 – AJUSTES NECESSÁRIOS NA LEGISLAÇÃO

### Quais caminhos o município ou estado pode seguir para legitimar e oficializar a escolha de diretoras(es) escolares por critérios técnicos?

Caso os marcos legais da legislação vigente no município ou estado não contemplem a seleção de diretoras(es) por competência técnica ou a contemplem de maneira incompleta, necessitando de ajustes, existem estes caminhos a seguir:

#### QUANDO O MUNICÍPIO OU ESTADO:

não tem lei sobre seleção de diretoras(es) escolares

(envolvimento do legislativo e executivo)

É preciso criar um projeto de lei que mencione claramente como diretoras(es) devem ser selecionadas(os) para a função, a fim de que o processo de seleção tenha respaldo e legitimidade.

Não é obrigatório detalhar as etapas, mas é preciso deixar explícito que elas serão regulamentadas por meio de decreto da(o) chefe do executivo ou portaria/resolução da secretaria, explicitando as etapas e definindo o perfil de diretora(or) a ser selecionado.

tem uma lei incompleta, que requer regulamentação específica

(envolvimento do executivo)

É preciso criar um decreto de lei ou uma portaria para regulamentar o(s) artigo(s) relacionado(s) ao tema na lei vigente.

Neste caso, recomenda-se a elaboração de um decreto, por agregar mais força à educação, já que é sancionado pela(o) prefeita(o) ou governadora(or).

[Acesse o link para modelos de: projeto de lei; mensagem para encaminhar projeto de lei ao legislativo; decreto](#)



## **PASSO 6 – ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO DO PROJETO DE LEI, DECRETO OU DA PORTARIA**

### **O que não pode faltar nesses marcos legais que irão reger a seleção de diretoras(es) escolares por competência técnica?**

Para conduzir essa construção, é importante que o município ou estado forme uma equipe responsável pela redação dos documentos normativos, que devem conter:

- 1. Princípios da seleção** – definir os valores que orientarão o processo de seleção, como clareza, imparcialidade, legitimidade e transparência, dentre outros, os quais devem respeitar e estar alinhados com a legislação que trata da educação municipal ou estadual como um todo
- 2. Tipo de vínculo das(os) candidatas(os)** – indicar como se dará o vínculo da(o) profissional selecionada(o) com a rede de educação: concursada(o) como diretora(or); concursada(o) como professora(or) e comissionada(o) como diretora(or) – no caso em que o cargo for exclusivo para quem já é efetivo da rede; ou comissionada(o) como diretora(or) – na situação em que o cargo pode ser ocupado por uma pessoa que não é efetiva da rede
- 3. Perfil das(os) selecionadas(os)** – listar as competências e atribuições esperadas das(os) diretoras(es) escolares a serem analisadas como critérios durante o processo de seleção
- 4. Etapas do processo seletivo** – apresentar claramente as principais etapas que comporão o processo seletivo, como análise de títulos, prova escrita, entrevistas etc.
- 5. Forma de escolha** – definir como se dará a escolha final das(os) candidatas(os) que forem selecionadas(os) com base em critérios técnicos, como indicação da(o) chefe do executivo ou consulta à comunidade escolar, por exemplo
- 6. Garantia de diversidade** – prever a reserva de número de vagas a pessoas pretas, pardas, indígenas, com deficiências, dentre outros critérios de equidade/diversidade



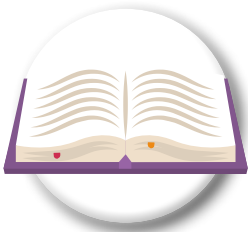
Para ilustrar o que não deve faltar na escrita do documento, sugerimos conhecer algumas leis de municípios que já se adaptaram às orientações do Fundeb com relação à seleção de diretoras(es) escolares, com base em critérios técnicos:



**Projeto de Lei do município de Jucás (CE)**



**Projeto de Lei do município de Sobral (CE)**



**Projeto de Lei do estado de Pernambuco (PE)**

Vale ressaltar que **a construção dessa legislação deve garantir a transparência de todas as etapas e o equilíbrio entre processos democráticos, critérios técnicos e de equidade.**

Além dos ajustes definidos no projeto de lei, é necessário observar se há necessidade, também, de adaptar outros marcos legais relacionados à seleção de diretoras(es) escolares, como o estatuto do magistério, o plano de cargos e salários etc.



## **PASSO 7 – MOBILIZAÇÃO PARA APROVAR A LEGISLAÇÃO**

**Quais pessoas e segmentos da administração pública e da sociedade civil precisam ser sensibilizados e envolvidos nesse processo?**

Quanto mais democráticos forem a construção e o teor do projeto de lei, mais ricos eles serão e mais fácil se tornará a sua aprovação pelo legislativo e a sua posterior aceitação e incorporação pela rede de educação.

**Tratar esse tema publicamente e de forma participativa tende a trazer mais legitimidade e adesão ao processo**, além de proporcionar mais qualidade às definições que serão propostas. Evidenciar que há uma lei sendo pensada ou revisada denota à sociedade um compromisso da gestão pública com a implementação de boas práticas que se sobreponham aos interesses políticos e acomodações partidárias.

Também é uma **estratégia para superar possíveis impasses, como: a resistência da própria**

**comunidade escolar à troca de diretoras(es), a pressão de interferências políticas e a dificuldade de mobilidade e de substituição de diretoras(es) no caso de concursos.**

Ações de mobilização são importantes nesse contexto para que o processo não fique concentrado somente na secretaria de educação, evitando surpresas indesejadas no momento das aprovações. Portanto, recomenda-se que, sempre que possível, o projeto de lei, decreto ou portaria seja submetido a:

- *Audiências públicas* – apresentação do documento e diálogo com a comunidade escolar, associações e sindicatos da classe sobre a relevância de diretoras(es) escolares serem selecionadas(os) com base em critérios técnicos enquanto estratégia de fortalecimento da educação pública e melhoria na aprendizagem, bem como na garantia de recursos adicionais para a rede
- *Diálogo com a(o) chefe do executivo e pessoas-chave da*



*gestão municipal ou estadual (especialmente quando da criação de decretos e portaria) – conversas com a(o) chefe do executivo, sua(seu) articuladora(or) política(o), assessoras(es), procuradoras(es) e representantes de outras secretarias para facilitar a compreensão e identificar possíveis resistências ou receios, de forma a evitar*

choque de interesses e impedimentos ao processo de aprovação

- *Diálogo com representantes do poder legislativo (câmara municipal/assembleia legislativa) – conversas de sensibilização com representantes do poder legislativo para apresentar justificativas e angariar apoios à aprovação do projeto de lei*

## **PASSO 8 – DEFINIÇÃO DO PERFIL DAS(OS) DIRETORAS(ES) ESCOLARES**

**O que o município ou estado precisa considerar na construção do perfil de diretoras(es) escolares que atenda às demandas e metas do plano municipal ou estadual de educação e às especificidades da rede e das escolas?**

O perfil das(os) diretoras(es) que a rede deseja selecionar deve estar claramente definido no edital de chamamento. No entanto, **essa construção prescinde de uma ampla reflexão sobre as expectativas da rede municipal ou estadual em relação às competências e atribuições dessa(e) profissional**, conforme descrevemos no capítulo 1, etapa 2 – Construção do perfil das(os) diretoras(es) escolares.



## PASSO 9 – COMPROVAÇÃO DAS CONDICIONALIDADES DO VAAR

**O que mais é preciso fazer para responder aos critérios que garantam os recursos complementares previstos na legislação vigente, repassados pela União?**

Municípios e estados devem estar atentos ao que diz a lei do Novo Fundeb sobre as condicionalidades necessárias para atender aos requisitos de transferência de recursos complementares do Valor Aluno/Ano Resultado (VAAR). A normativa visa valorizar as redes com bons indicadores de gestão, de desempenho das(os) alunas(os) e de redução de desigualdade. A União analisa a performance das(os) estudantes em avaliações nacionais, o número de crianças fora da escola, os índices de apro-

vação e a estratégia para escolha de diretoras(es) escolares.

Para receber essa complementação, os municípios e estados precisam cumprir com algumas condições, comprovando a adoção de práticas de gestão consideradas relevantes para a melhoria da qualidade e equidade da Educação Básica no País. **As condicionalidades podem sofrer ajustes, ano a ano, mas, geralmente, estão relacionadas a estes tópicos:**



- Realizar a seleção de diretoras(es) com base em critérios técnicos
- Garantir que, pelo menos, 80% das(os) estudantes de cada ano escolar participem dos exames nacionais de avaliação da Educação Básica, realizados periodicamente pelo governo federal
- Reduzir as desigualdades educacionais socioeconômicas e raciais identificadas nos exames nacionais do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (Saeb), respeitadas as especificidades da educação escolar indígena e suas realidades
- Formalizar, por meio de legislação estadual, o regime de colaboração entre estados e municípios para melhoria da educação (só para as redes estaduais)
- Possuir referenciais curriculares alinhados à Base Nacional Comum Curricular (BNCC)<sup>1</sup>

No caso da direção escolar, o primeiro item da resolução e tema deste guia, é necessário indicar quais critérios técnicos de mérito ou desempenho são aplicados à seleção das(os) diretoras(es) e se há consulta pública ou não. **O documento é uma declaração da(o) dirigente máxima(o) da secretaria de educação, atestando o entendimento da condicionalidade e a veracidade das informações.** Para atender às informações necessárias que respondam aos critérios definidos pela comissão do

Fundeb, especialmente aqueles sobre gestão escolar, os municípios e estados devem inserir os dados no [Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças do Ministério da Educação \(Simec\)](#), plataforma disponibilizada pelo Ministério da Educação (MEC). O sistema reúne as informações do quarto ciclo do [Plano de Ações Articuladas \(PAR 4 - 2021-2024\)](#), instrumento que apoia municípios e estados no planejamento de políticas educacionais por meio do diagnóstico de ações anteriores.

1. Sugerimos buscar fontes e subsídios em materiais como os elaborados pelo [Instituto Reúna](#).



## ETAPA 2 – CONSTRUÇÃO DO PERFIL DAS(OS) DIRETORAS(ES) ESCOLARES

### **PASSO 1 – REVISÃO DOS DESAFIOS E PROPÓSITOS DA REDE DE EDUCAÇÃO**

#### **Quais são os desafios e propósitos da rede municipal ou estadual de educação?**

Antes de definir o perfil das(os) diretoras(es) escolares para atuarem no seu município ou estado, é essencial que sua equipe faça uma análise sobre as prioridades da educação pública local, com base nos principais desafios enfrentados pela rede. Esse diagnóstico pode ter como base, por exemplo, as avaliações internas e externas realizadas por organismos oficiais, bem como informações qualitativas, como as coletadas pelo questionário do Saeb, respondido pelas(os) diretoras(es) escolares, que ajudem a entender quais gargalos merecem especial atenção.

Além disso, é importante que a sua rede consiga fazer essa análise tendo um olhar apurado para os potenciais indicadores de desigualdade de acesso, permanência e aprendizagem das(os) estudantes. Para isso, sugerimos algumas questões orientadoras:



- Das(os) alunas(os) fora da escola, quantas(os) são pretas(os) e pardas(os)?
- Quantas são pessoas com deficiência?
- Quantos são meninas ou meninos?
- Qual o nível socioeconômico das(os) estudantes que não estão frequentando e daquelas(es) que estão na escola?
- As(os) alunas(os) brancas(os) aprendem mais, menos ou no mesmo nível que as(os) alunas(os) pretas(os) e pardas(os)?
- Alunas(os) de níveis socioeconômicos menos favorecidos estão no mesmo nível de aprendizagem de alunas(os) de níveis mais favorecidos?

A definição do perfil da direção escolar também vai depender de como está estruturado o seu plano de gestão, especialmente os objetivos, metas e indicadores pensados para a educação do seu município ou estado. Caso tenha dificuldade de elaborar esse planejamento, considere buscar o apoio de especialistas com amplo conhecimento na área e contato com diferentes realidades educacionais.

A partir da reflexão sobre a realidade atual e o futuro que sua rede deseja alcançar, será mais fácil identificar que perfil de diretoras(es) melhor contribuirá para a superação dos problemas mapeados e a promoção dos avanços esperados em relação ao acesso, permanência e aprendizagem das(os) estudantes com equidade.



## PASSO 2 – DEFINIÇÃO DO PERFIL DAS(OS) DIRETORAS(ES) ESCOLARES

### Que perfil de liderança escolar a sua rede precisa?

Via de regra, o perfil das(os) diretoras(es) escolares descreve suas competências e atribuições, ou seja, os saberes e fazeres relacionados ao cargo. Para assegurar que tenham aderência às necessidades das escolas e sejam legitimadas pela rede, recomendamos que essas definições sejam construídas de forma coletiva, democrática e representativa, a partir do diálogo com o maior número possível de membros da comunidade escolar. Rodas de conversa, enquetes e consultas públicas são estratégias que podem contribuir para essa construção.

Sugerimos algumas perguntas-chave capazes de nortear essa reflexão:

Quais as principais características e desafios da rede e de suas escolas? Quais as principais contribuições esperadas das(os) diretoras(es) escolares para que esses desafios sejam superados?


Que modelo de gestão a rede adota? Ela trabalha com foco em metas e indicadores de resultado? Estimula a participação democrática na tomada de decisões? Qual deve ser a participação das(os) diretoras(es) escolares nesses processos?

Que políticas regem a atuação da rede? Qual o papel das(os) diretoras(es) escolares em sua formulação e implementação?

Qual a visão de educação contida no projeto político-pedagógico da rede? Como essa visão influencia o perfil das(os) diretoras(es) escolares?



Para dar ainda mais consistência ao processo de elaboração do perfil de uma boa liderança escolar, recomendamos que você e sua equipe realizem o cruzamento entre os desafios da sua rede, as atribuições esperadas das(os) diretoras(es) escolares e a [Matriz de Competências do Diretor Escolar \(MEC/CNE\)](#).



Como é o perfil das(os) diretoras(es) atuais? O que precisa ser mantido e o que pode ser aprimorado?

Como deve se dar a relação das(os) diretoras(es) escolares com a equipe técnica da secretaria e com a comunidade escolar? Qual perfil de diretora(or) se alinha à forma como esses relacionamentos devem ser conduzidos?



## Competências técnicas necessárias

### Veja um exemplo:

#### Desafio

Falta de clima propício para o desenvolvimento educacional nas escolas.

#### Atribuição da(o) diretora(or)

A(o) diretora(or) deve assegurar um ambiente escolar de respeito às diferenças, acolhedor e positivo, apoiado em valores democráticos, como condição para promoção da aprendizagem, do desenvolvimento e do bem-estar das(os) estudantes, contribuindo significativamente para reduzir as desigualdades educacionais, incentivando a crença de que todas(os) as(os) estudantes podem aprender e atitudes e comportamentos progressivamente responsáveis e solidários.

#### Competências técnicas necessárias

- Habilidades de resolução de conflitos e construção de consensos com todas(os) as (os) agentes escolares.
- Domínio de estratégias a serem implementadas com educadoras(es) e famílias, discutindo e buscando caminhos seguros para evitar comportamentos de risco entre as(os) estudantes.
- Capacidade de promover e exigir um ambiente de respeito, colaboração e solidariedade entre todos os membros da comunidade escolar, prevenindo qualquer tipo de preconceito e discriminação.
- Gestão de rotinas e procedimentos organizacionais para facilitar o desenvolvimento das atividades pedagógicas.
- Gestão compartilhada e comunicação não violenta para garantia do cumprimento das regras e dos princípios de convivência, com vistas à promoção de um clima propício ao desenvolvimento educacional.
- Liderança para equidade, com capacidade de promover medidas de conscientização, de prevenção e de combate à intimidação sistemática (*bullying* e formas específicas de assédio) na escola.



Outro aspecto que merece atenção por parte de redes de ensino que buscam ser inclusivas e equânimes é a diversidade. Estimular intencionalmente a participação e seleção de candidatas(os) oriundas(os) de diferentes grupos sociais potencializa a formação de um time de gestão plural e representativo e ajuda a fortalecer o sentimento de pertencimento entre as(os) diversas(os) integrantes da comunidade escolar. Para tanto, torna-se relevante prever uma reserva de vagas para diretoras(es) pretas(os), pardas(os), indígenas, com deficiência, dentre outros grupos historicamente excluídos.

### **PASSO 3 – DEFINIÇÃO DA MATRIZ DE COMPETÊNCIAS TÉCNICAS PARA DIRETORAS(ES) ESCOLARES**

#### **O que são competências técnicas?**

O termo competência costuma ser definido como a soma de conhecimentos, habilidades e atitudes. Assim sendo, as competências técnicas são aqueles conhecimentos, habilidades e atitudes que adquirimos a partir de formações e experiências vivenciadas ao longo da nossa trajetória acadêmica e laboral. No caso da gestão escolar, elas compreendem a bagagem acumulada pelas(os) educadoras(es), a partir de práticas, cursos, especializações e vivências que expandem a sua capacidade profissional, bem como o seu desenvolvimento enquanto ser humano.

No Brasil, os conhecimentos, as habilidades e atitudes esperados das(os) gestoras(es) escolares foram sistematizados na [Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar](#), aprovada pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), que ainda aguarda homologação pelo MEC<sup>3</sup>. Além das competências, o documento também descreve as atribuições da(o) diretora(or) escolar e se organiza nas seguintes dimensões:

- Político-institucional
- Pedagógica
- Administrativo-financeira
- Pessoal e relacional

3. Até o fechamento deste guia, o MEC não havia homologado o documento, permanecendo em tramitação.



Ainda que a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar seja um ponto de partida importante, é aconselhável que a matriz do seu município ou estado também contemple as especificidades e contribuições da sua rede, para que tenha consonância com a realidade do seu território. Por essa razão, recomendamos fortemente a escuta da comunidade escolar, em especial das(os) diretoras(es) em exercício, a fim de que apontem os desafios que enfrentam no dia a dia e as competências de que precisam para mitigá-los ou superá-los.

Importante ressaltar que a matriz de competências, para além de

orientar a seleção de diretoras(es) escolares, também subsidia seus processos de avaliação e formação continuada e em serviço, uma vez que essas(es) profissionais não chegam totalmente prontas(os) e precisam ser preparadas(os) para o exercício da função, bem como são constantemente apresentadas(os) a novos desafios ao longo de sua carreira, o que demanda o desenvolvimento de novas capacidades.

Voltando ao conjunto de competências exigidas das(os) candidatas(os) à direção escolar, é importante assegurar que elas sejam relevantes e abrangentes, porém alcançáveis pelas(os) potenciais candidatas(os).

### **REFERENCIAIS – ORIENTAÇÕES PARA ELABORAÇÃO DA MATRIZ DE COMPETÊNCIAS**

Apresentamos a seguir alguns modelos de matrizes de competências que podem inspirar ou embasar o trabalho da sua equipe.

[Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar](#)

[Matriz elaborada pelo Centro Lemann](#)

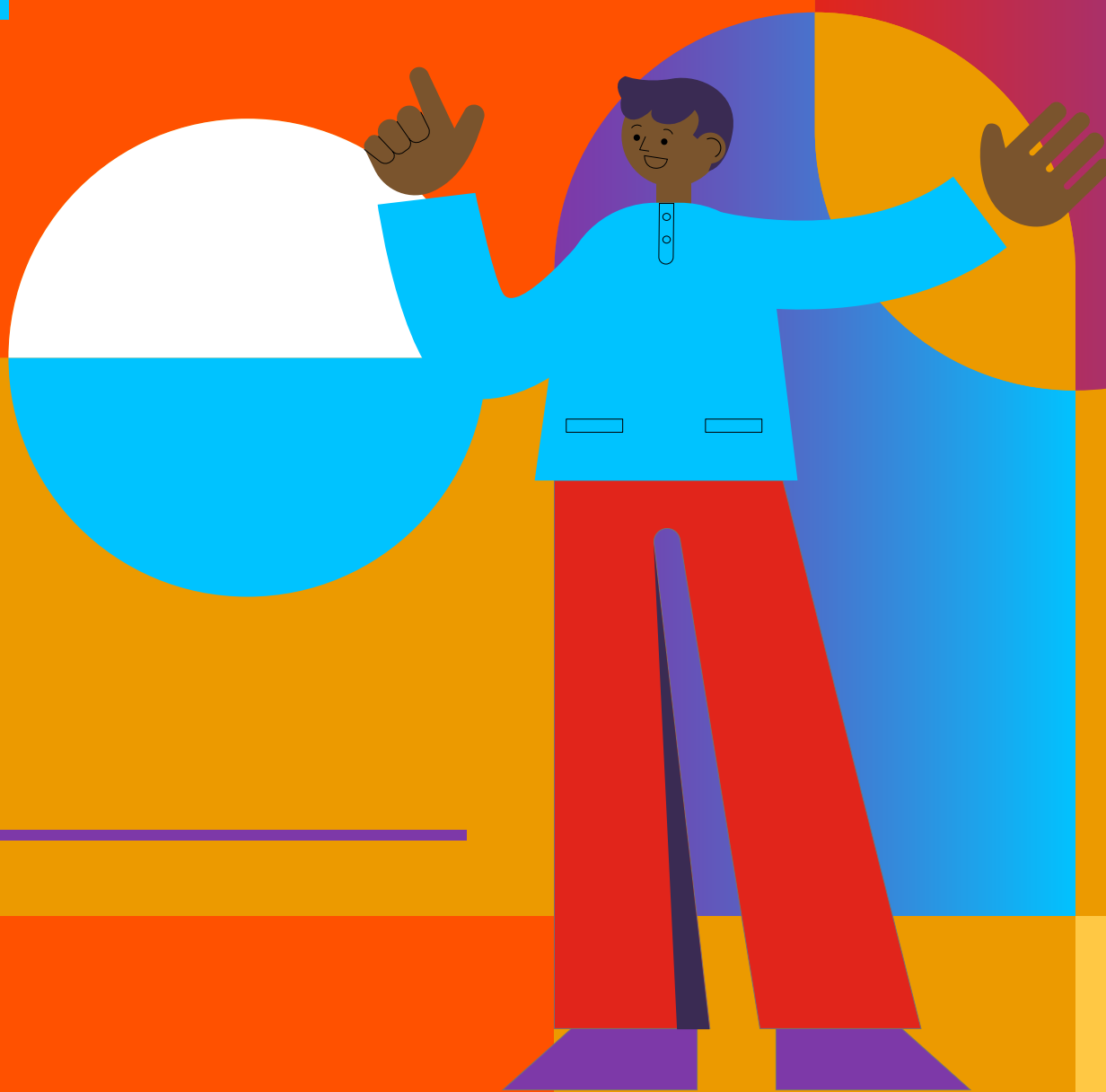
[Matriz elaborada pelo Vetor Brasil](#)



**GUIA** DE  
SELEÇÃO DE  
DIRETORAS(ES)  
ESCOLARES

# CAPÍTULO 2

## A SELEÇÃO TÉCNICA





Depois de construir ou revisar os marcos legais e definir o perfil esperado das(os) diretoras(es) escolares da sua rede, é preciso planejar as etapas do processo de seleção propriamente dito, para que contemple ações claras e transparentes, seja formalizado em edital específico e aconteça sem incongruências. Neste capítulo, apresentamos estratégias para mobilização das(os) candidatas(os) e mecanismos para avaliação das competências preestabelecidas.



## ETAPA 3 – MÓBILIZAÇÃO E RECRUTAMENTO DE CANDIDATAS(OS)

### **PASSO 1 – ELABORAÇÃO DE UM EDITAL OBJETIVO E TRANSPARENTE**

#### **Como construir o edital para o processo de seleção de diretoras(es) escolares?**

Antes de elaborar o edital de seleção, é essencial que você e sua equipe revisitem a legislação local, como o estatuto do magistério e o plano de cargos e carreiras do seu município ou estado, para contemplar os critérios já previstos em lei que precisam ser respeitados para evitar possíveis contestações ou até mesmo a anulação do processo seletivo.

Para responder a todos os requerimentos, o edital precisa contemplar as seguintes questões:

- 1. Quais os objetivos esperados** – os propósitos que as(os) diretoras(es) escolares devem ajudar a rede a alcançar, os quais devem estar alinhados aos planos municipal, estadual e nacional de educação. Para tanto, sugerimos que o edital contemple a seguinte frase: “buscamos lideranças que conduzam um processo de gestão voltado a ajudar a rede de educação a atingir os seguintes objetivos...”.



**2. Quem pode concorrer às vagas oferecidas** – o nível de formação e experiência, bem como a origem das(os) candidatas(os), em especial se a seleção contemplará apenas educadoras(es) oriundas(os) da rede ou aceitará candidaturas externas.

Sobre o nível de formação, lembramos que as exigências precisam estar em consonância com as reais necessidades da rede e com a realidade das(os) potenciais candidatas(os). Quanto ao nível de experiência, ressaltamos que vivências prévias em sala de aula e/ou na coordenação pedagógica são aspectos importantes

a serem considerados sempre que possível, pois ajudam as(os) diretoras(es) a ter mais bagagem para apoiar a sua equipe escolar e conduzir a gestão pedagógica de forma democrática, inclusiva e efetiva. Uma vez definidos, esses requisitos devem ser amplamente divulgados, inclusive para que candidatas(os) que ainda não estão aptas(os) a atender às exigências possam se preparar para os próximos processos seletivos.

Sobre a origem das(os) candidatas(os), elencamos a seguir alguns prós e contras, lembrando que a decisão depende do que estabelece a legislação municipal ou estadual.



## Quem pode concorrer

### Origem das(os) candidatas(os)

**Apenas  
profissionais  
oriundas(os)  
da rede.**

### Oportunidades

Engajamento  
com a proposta  
educacional do  
município ou estado.

Maior adesão da  
comunidade escolar  
ao processo seletivo.

### Desafios

Perfil mais  
homogêneo e,  
eventualmente, com  
menor potencial  
de inovação para a  
rede de educação.

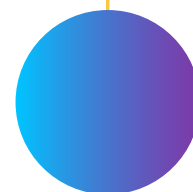
---

### Profissionais internas(os) e externas(os) à rede.

Pluralidade de perfis  
e olhares, trazendo  
conhecimento de  
outras realidades  
e potencial de  
inovação para a  
rede de educação.

Universo maior de  
candidatas(os), com  
maior possibilidade  
de atração de  
pessoas com as  
competências  
técnicas esperadas.

Possível  
desconhecimento  
sobre os objetivos  
e a realidade da  
rede e menos  
engajamento inicial  
com suas propostas  
de educação.





Além dos critérios para inscrição, o edital deve explicitar como as(os) interessadas(os) podem realizá-la (via formulário *on-line* ou inscrição presencial na sede da secretaria, por exemplo) e que documentos devem apresentar neste momento inicial, inclusive certidões negativas federais, municipais e estaduais, indicando que não possuem pendências junto aos órgãos oficiais. Caso a rede decida cobrar uma taxa para participação no processo seletivo, é imprescindível prever possíveis direitos de isenção e requisitos para a sua concessão.

**3. Quais os critérios a serem avaliados** – as competências (habilidades técnicas e comportamentais/atitudinais) e os critérios de equidade a

serem considerados, conforme já tratado no capítulo 1.

**4. Quais as etapas do processo seletivo** – as fases da seleção, quais dessas etapas serão eliminatórias e classificatórias, o peso de cada uma delas, como serão avaliadas e o cronograma do processo seletivo, incluindo os prazos para recursos, nomeação e posse das(os) candidatas(os) aprovadas(os), bem como o tempo de duração do seu mandato.

Reforçamos a recomendação de que as etapas da seleção espelhem as necessidades, estrutura e os recursos da rede, conforme este modelo construído com base nas escutas e oficinas realizadas pelo Centro Lemann:



## ETAPAS DE UM PROCESSO TÉCNICO DE SELEÇÃO DE GESTORAS(ES) ESCOLARES



Lembre-se de que, quando for definir as etapas da seleção, sua secretaria precisa ter em mente que processos longos ou com muitas fases tendem a ser mais complexos de executar e menos atrativos para as(os) candidatas(os). Portanto, não deixem de refletir sobre a real necessidade de cada uma delas.



O edital também deve prever critérios de desempate no caso de candidatas(os) alcançarem a mesma pontuação nas avaliações, como:

- Maior nível de formação
- Maior nível de experiência
- Maior tempo em sala de aula
- Melhor performance nas competências consideradas mais relevantes para o cargo

**5. Como se dará a escolha das(os) candidatas(os) selecionadas(os)** – a forma com que as(os) candidatas(os) selecionadas(os) serão alçadas(os) ao cargo, se por indicação da(o) secretária(o) de educação e/ou por consulta à

comunidade escolar. Mais uma vez, é importante verificar se essa definição já está prevista em lei.

Geralmente, os processos de consulta à comunidade escolar incluem docentes, estudantes a partir dos 12 anos, famílias e funcionárias(os) da escola. Neste caso, se a escolha final da(o) diretora(or) for realizada via eleição, vale definir o peso dos votos de cada um desses segmentos. Algumas redes consideram todos igualmente, outras dão mais peso ao corpo docente, seguido pelos familiares e estudantes, por exemplo.

Abaixo, sugerimos alguns prós e contras em relação a essas diversas formas de escolha:



## Processo de escolha<sup>4</sup>

### Alocação das(os) selecionadas(os) nas escolas

### Oportunidades

### Desafios

Decisão da(o)  
secretária(o) de  
educação.

A(o) secretária(o) assume  
compromisso político  
com a escola e maior nível  
de responsabilização  
pelos seus resultados  
educacionais.

A escolha pode ser  
influenciada por vieses  
inconscientes, indicação  
de políticos ou pressões  
externas que não priorizem  
as competências técnicas.

Essa via de escolha vai na  
contramão das orientações  
do Fundeb, o que pode  
comprometer o recebimento  
da complementação-VAAR.

Consulta à  
comunidade.

O processo envolve  
a participação dos  
diferentes atores na  
escolha da(o) diretora(or),  
empoderando a  
comunidade escolar e  
reforçando o compromisso  
de todas(os) com o  
fortalecimento da escola.

As escolhas também podem  
ser influenciadas por vieses  
inconscientes, interesses  
pessoais ou, até mesmo,  
pelo desconhecimento  
sobre as competências mais  
importantes para o cargo.

Decisão da(o)  
secretária(o)  
com consulta à  
comunidade.

O processo ganha maior  
legitimidade, fortalece  
a gestão democrática e  
o compromisso coletivo  
com os resultados  
educacionais.

As escolhas também podem  
ser influenciadas por vieses  
inconscientes e interesses  
pessoais, nem sempre  
garantindo que a(o) diretora(or)  
escolar selecionada(o) atenda  
às necessidades da escola  
e da rede de educação.



## **PASSO 2 – LANÇAMENTO DO EDITAL E COMUNICAÇÃO CLARA SOBRE AS REGRAS DA SELEÇÃO**

### **Como comunicar o processo seletivo para possíveis candidatas(os) a diretoras(es) escolares e mobilizar o maior número de pessoas?**

A abrangência da mobilização de candidatas(os) vai depender do público considerado apto a participar da seleção para diretora(or) escolar. Se o processo se restringir a profissionais que já fazem parte da sua rede, o edital pode ser divulgado exclusivamente por meio dos canais de comunicação interna, como informes a serem afixados nos murais das escolas, *site*, *e-mails*, redes sociais e grupos de *WhatsApp*.

Para garantir que essa comunicação chegue a um grande contingente de público externo, faz-se necessário lançar mão de outras estratégias, como o uso de carros de som e a divulgação em empresas locais de rádio e televisão. Também sugerimos a realização de apresentações presenciais e/ou *on-line* do edital para possíveis interessadas(os). Caso a seleção também envolva candidatas(os) de outros municípios e estados, os esforços de divulgação devem ser ainda mais abrangentes, inclusive utilizando o diário oficial, mídias e redes sociais de maior alcance, universidades, outras secretarias de educação e instituições afins.

## **REFERENCIAIS – ORIENTAÇÕES PARA APOIAR A CONSTRUÇÃO DE ETAPAS E COMUNICAÇÃO DO EDITAL**

Modelo de Sobral para as etapas:

### **Eliminatória**

- 1.** Prova escrita para avaliar conhecimentos gerais e específicos das(os) candidatas(os)

### **Classificatórias**

- 2.** Curso de formação para aperfeiçoamento em metodologias, práticas e tecnologias educacionais



e para sensibilização sobre novos paradigmas da gestão escolar, com avaliação e entrega de certificados

- 3.** Avaliação situacional para análise comportamental da(o) candidata(o)
- 4.** Entrevista de confirmação
- 5.** Apresentação de portfólio – simulação de diagnóstico em uma escola real para identificar desafios e propor intervenções ou ajustes no percurso, com base em evidências empíricas e dados oficiais

- 6.** Entrega dos títulos e do resultado final

Abaixo, listamos editais de redes municipais e estaduais que podem inspirar e embasar o trabalho da sua equipe, com indicações de como realizar a sua divulgação:

[Edital de Sobral \(CE\)](#)

[Edital de Juazeiro do Norte \(CE\)](#)

[Edital de Ponta Grossa \(PR\)](#)

[Edital do Mato Grosso](#)



## ETAPA 4 – ANÁLISE DA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL E ACADÊMICA

### **PASSO 1 – ANÁLISE DA TRAJETÓRIA DAS(OS) CANDIDATAS(OS)**

#### **Quais aspectos da trajetória das(os) candidatas(os) precisam ser considerados?**

Como citamos na etapa anterior, o edital de seleção precisa indicar que níveis de formação e experiência serão exigidos das(os) candidatas(os). Novamente, é importante frisar que esses requisitos devem responder às necessidades da rede, lembrando que altas exigências em relação à formação acadêmica nem sempre garantem um bom desempenho da(o) diretora(or) no cotidiano do chão

da escola. Por isso, vale equilibrar o “saber” com o “fazer” no momento de analisar a trajetória das(os) concorrentes.

Para dar maior transparência a esses critérios, recomendamos que o edital elenque o que é imprescindível e desejável em relação à formação acadêmica e à experiência profissional das(os) candidatas(os), conforme ilustramos a seguir:



### Formação acadêmica

Magistério?  
Graduação?  
Especialização?  
Mestrado?  
Doutorado?  
Cursos complementares?  
Pedagogia ou licenciatura?

### Experiência profissional

Sala de aula?  
Coordenação pedagógica?  
Gestão?



O edital também precisa indicar a pontuação e os pesos de cada certificação acadêmica ou experiência profissional comprovada. Algumas redes optam por realizar essa avaliação na chamada prova de títulos, incluída como uma das etapas da seleção. Em muitos casos, essa fase é eliminatória e envolve a análise de currículos juntamente com as certidões legais, com posterior exclusão das(os) candidatas(os) que não atendem aos critérios especificados no edital ou que possuem condenações judiciais transitadas em julgado, que comprometam o seu acesso ao cargo e ao exercício da função.

### REFERENCIAIS – EDITAIS DE SELEÇÃO QUE TRAZEM DIFERENTES ESPECIFICIDADES PARA ANÁLISE DE TÍTULOS E EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS

Indicamos a referência a seguir para apoiar a definição de requisitos à inscrição ou construção de critérios para a análise de títulos.

[Concurso Rede Municipal de Fortaleza](#) (vide página 31)



## ETAPA 5 – AVALIAÇÃO DE CONHECIMENTOS GERAIS E ESPECÍFICOS DE GESTÃO EDUCACIONAL

### **PASSO 1 – PROCESSO DA AVALIAÇÃO**

#### **Qual o ponto de partida para organizar esse processo?**

A avaliação de candidatas(os) para direção escolar não deve ser concebida como algo isolado, restringindo-se à aplicação de provas, testes e entrevistas. Por isso, o processo avaliativo precisa ser construído como uma jornada, criando espaços para que as(os) participantes possam compreender a relevância da função para o êxito dos resultados educacionais, expor seus talentos e suas ideias, assim como desenvolver competências antes mesmo do seu ingresso no cargo.

Seguindo essa tendência, algumas redes optam por inserir

formações sobre gestão escolar como uma das etapas da seleção. Para as(os) candidatas(os) aprovadas(os), a oportunidade se constitui em passo inicial para o seu crescimento profissional. Para as(os) não aprovadas(os), tem o potencial de prepará-las(os) para pleitearem uma vaga em processos seletivos futuros.

É interessante ainda que a jornada ofereça um ambiente seguro, que reduza o medo das(os) candidatas(os) de cometer possíveis erros e correr riscos controlados. Afinal, a superação dos atuais desafios educacionais exige criatividade e inovação, competências que precisam ser consideradas no processo de avaliação. Antigos problemas demandam novas soluções, o que aponta para a necessidade de as



redes contratarem diretoras(es) capazes de propor ideias diferentes, sob pena de continuarem fazendo o mesmo de sempre, sem gerar as mudanças necessárias.

Por fim, é essencial que a avaliação não se atenha à fase da seleção, mas se faça presente, de maneira constante, no exercício da profis-

são. Por essa razão, você e sua equipe devem considerar a possibilidade de criar um instrumento de avaliação contínua, contendo rubricas relacionadas às diferentes dimensões e competências inerentes ao exercício da direção escolar, que também seja capaz de pautar a formação continuada e em serviço dessas(es) profissionais.

## PASSO 2 – CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO

### Quais conhecimentos específicos precisam ser avaliados?

O perfil das(os) candidatas(os) deve orientar a definição dos conhecimentos que precisam ter para o bom exercício da função, o que também deve estar indicado no edital.

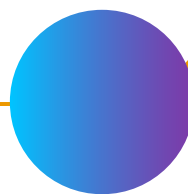
Veja aqui alguns exemplos de conhecimentos técnicos específicos desejáveis para as(os) diretoras(es) escolares:

- Políticas educacionais
- Gestão pedagógica, de pessoas e administrativo-financeira
- Tecnologias e inovações educacionais

- Interface com família e comunidade
- Análise de dados e evidências
- Dinâmicas do cotidiano escolar
- Equidade na educação
- Ensino e aprendizagem

Na [Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar](#), já tratada neste guia, os conhecimentos esperados das(os) diretoras(es) precisam responder a cinco macrodimensões, também contempladas no exemplo<sup>7</sup> a seguir:

7. Modelo de Sobral (CE)



### **Legislação e organização institucional**

---

Saber como se estruturam as normas jurídicas que firmam os direitos relacionados à educação e as instâncias que zelam por esses direitos.

### **Comunicação e colaboração**

---

Saber como fomentar as relações entre as(os) profissionais da comunidade escolar.

Ser aberta(o) ao diálogo.

Fomentar a colaboração.

---

### **Organização e planejamento**

Saber organizar reuniões, eventos.

Saber organizar os processos (o que vem antes e depois do dia a dia na escola e no processo de aprendizagem).

Saber dividir o trabalho.

Saber ler e interpretar dados e evidências para compartilhar informações, elaborar argumentos estruturados e tomar decisões mais assertivas sobre o planejamento estratégico.

---

### **Gestão pedagógica e currículo da Educação Básica**

Saber quais são os marcos de aprendizagem para entender se estão sendo cumpridos na escola (alfabetização, proficiência em leitura, construção do pensamento algébrico etc.).

Saber os dados de avaliação da rede e externos para entender como estão as(os) estudantes da escola.

---

### **Contexto da escola**

Conhecer a realidade das escolas da rede e saber articular os diferentes atores para encontrar soluções de enfrentamento aos desafios encontrados.



No que diz respeito aos conhecimentos gerais, o domínio da língua portuguesa e de noções de matemática, por exemplo, são temas que devem estar contemplados nas provas, uma vez que estão diretamente ligados à gestão pedagógica e são imprescindíveis para o desenvolvimento de outras competências. Por exemplo, diretoras(es) precisam ter proficiência na linguagem oral e escrita e uma boa interpretação de texto para se comunicar bem com toda a comunidade escolar, assim como para projetar estratégias e ações com base no projeto político-pedagógico da escola.

Já as habilidades relacionadas à matemática podem apoiá-las(os) no uso de lógica para construir diferentes soluções aos desafios educacionais, em questões financeiras e administrativas, assim como na leitura e interpretação de dados para identificar o que é preciso ajustar no processo de ensino-aprendizagem.

Também faz parte do papel da(o) diretora(or) saber:

- Ler e entender a legislação e os dados educacionais

do País, do estado, do município e da escola, tendo um olhar apurado para as desigualdades de acesso, permanência e aprendizagem na sua rede

- Compreender a Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e como ela pode ser aplicada
- Interpretar as informações socioeconômicas das(os) alunas(os), como nível de escolaridade dos pais, dentre outros indicadores, para direcionar iniciativas e apoios às suas famílias, envolvendo outros equipamentos públicos
- Entender e implementar as normativas da secretaria de educação sobre as prioridades e políticas da rede

Importante destacar que a testagem de conhecimentos gerais e específicos sobre a gestão educacional representa apenas uma das etapas do processo seletivo, que precisa de outros componentes para assegurar uma análise mais completa. Na etapa 6, vamos falar sobre as habilidades comportamentais, tão importantes quanto as técnicas.



### **PASSO 3 – TIPOS DE PROVA**

#### **Que tipos de provas podem ser aplicados e quem deve aplicá-las?**

Existem diferentes formatos de provas eliminatórias e classificatórias, que podem ser aplicadas no modelo digital ou presencial, envolvendo questões abertas, dissertativas, de múltipla escolha ou mistas. A escolha vai depender das condições (recursos, equipe, tempo etc.) disponíveis para sua realização.

No entanto, consideramos importante que a redação seja um dos tópicos da prova, lembrando que saber expor ideias na forma escrita, articular o pensamento e desenvolver narrativas lógicas são habilidades muito importantes para o dia a dia das(os) diretoras(es) escolares.

Para garantir confiabilidade e lisura ao processo, é recomendável que a elaboração e aplicação das provas fiquem sob a responsabilidade de organizações especializadas, idôneas e externas à rede.

A sua equipe pode sugerir a bibliografia a ser utilizada para embasar os temas e tópicos explorados nas questões da prova, mas sugerimos que ninguém da secretaria se envolva na sua elaboração, nem tenha conhecimento do seu teor antes da sua aplicação.

Ao planejar a logística da aplicação das provas, é essencial que a rede seja capaz de garantir amplo direito de participação a candidatas(os) com deficiência ou outras restrições, como espaços acessíveis para pessoas com dificuldade de locomoção, provas em braile e/ou adaptadas para indivíduos com baixa visão, dentre outros. Para tanto, o formulário de inscrição deve prever um campo para registro de eventuais necessidades especiais ou de atendimento diferenciado, para que a sua secretaria possa se planejar para contemplá-las. No caso de pessoas trans, é importante que o nome social seja respeitado e aceito em todas as etapas da seleção e no momento de alocação das(os) diretoras(es) aprovadas(os).



## **REFERENCIAIS – EXEMPLOS DE PROVAS E INDICAÇÃO DE INSTITUIÇÕES EXTERNAS PARA DESENVOLVÊ-LAS**

Em seguida, oferecemos referências de modelo de prova, ressaltando a importância da sua rede considerar a contratação de instituições fidedignas e especializadas para sua elaboração e aplicação de forma isenta.

[Caderno de prova gestores – Porto Nacional \(TO\)](#)

Algumas instituições que elaboram provas e outros tipos de avaliações:  
[Escola de Formação Permanente do Magistério e Gestão Educacional \(Esfapege\)](#)

[Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação \(CAEd\)](#)

[Vetor Brasil](#)



## ETAPA 6 – ANÁLISE COMPORTAMENTAL

### **PASSO 1 – CONHECER AS(OS) CANDIDATAS(OS), SUAS IDEIAS E ATITUDES**

#### **O que mais é preciso avaliar nas(os) candidatas(os)?**

Saber o que pensam, no que acreditam, que valores defendem, de que forma percebem o outro e como reagem a situações de conflito são algumas informações que devem orientar a análise comportamental das(os) futuras(os) diretoras(es) escolares. Esse componente da avaliação, tão importante quanto

a prova de conhecimentos gerais e específicos, tem o objetivo de fortalecer a capacidade das(os) gestoras(es) selecionadas(os) de superar os desafios e alcançar os propósitos da rede, assegurando que as escolas sob sua liderança ofereçam educação de qualidade com equidade.



## **PASSO 2 – CRIAR MECANISMOS E FERRAMENTAS EFICIENTES PARA ESSA AVALIAÇÃO**

### **Como avaliar habilidades comportamentais?**

Essas habilidades, também conhecidas como socioemocionais, precisam estar incluídas na matriz de competências das(os) diretoras(es) escolares e ser avaliadas por meio de mecanismos específicos, para além das provas de conhecimento. Para tanto, sugerimos a organização de oficinas, dinâmicas, dentre outras vivências práticas, acompanhadas por observadoras(es) imparciais e cuidadosas(os).

Também recomendamos a realização de entrevistas para coleta de relatos, analisados com base em rubricas previamente definidas, como:

- 1.** Relato de reação frente à situação em que não aprovou uma determinação da(o) diretora(or) da escola em que atua. Rubricas para avaliação: só criticou e apontou o erro; não se pronunciou, mesmo não concordando; levou uma sugestão à direção etc.
- 2.** Relato de experiência de conflito com colega professora(or). Rubricas para avaliação: resolveu impasses por meio do diálogo; levou o problema à gestão; rompeu com a(o) colega
- 3.** Relato de experiências com indisciplina de alunas(os). Rubricas para avaliação: chamou os pais; puniu; envolveu a direção; dialogou com as(os) estudantes
- 4.** Relato de experiência com famílias. Rubricas para avaliação: chamou os familiares para conversar sobre a aprendizagem da(o) aluna(o); criou oportunidade para engajamento dos familiares na aprendizagem da(o) estudante; pediu à direção para interferir; preferiu não fazer nada
- 5.** Relato sobre participação em espaços de tomada de decisões (conselhos da escola, grupos da secretaria e afins). Rubricas para avaliação: sempre participou e liderou iniciativas; às vezes participou; nunca participou



Outra dinâmica para conhecer melhor o comportamento e os valores de candidatas(os) é criar situações hipotéticas e pedir que se posicionem sobre elas para entender se a pessoa demonstra possuir as habilidades comportamentais desejadas. Nesses casos, também é importante especificar rubricas para auxiliar o trabalho da(o) avaliadora(or), como:

<b>Comportamento desejado</b>	<b>Rubrica</b>			
<b>Abertura para transformação</b>	1 (pouca)	2 (razoável)	3 (suficiente)	4 (muita)
<b>Liderança democrática e inspiradora</b>	1 (pouca)	2 (razoável)	3 (suficiente)	4 (muita)
<b>Comunicação inclusiva</b>	1 (pouca)	2 (razoável)	3 (suficiente)	4 (muita)
<b>Análise e resolução de problemas</b>	1 (pouca)	2 (razoável)	3 (suficiente)	4 (muita)
<b>Flexibilidade e resiliência</b>	1 (pouca)	2 (razoável)	3 (suficiente)	4 (muita)
<b>Postura ética</b>	1 (pouca)	2 (razoável)	3 (suficiente)	4 (muita)



Para assegurar a imparcialidade da avaliação, recomendamos que as(os) avaliadoras(es) passem por uma formação sobre vieses inconscientes, responsáveis, muitas vezes, por análises e conclusões menos objetivas e que nem sempre promovem a diversidade e a inclusão necessárias. Também é recomendável a composição de uma banca composta por especialistas, como ex-diretoras(es), técnicas(os) da secretaria, psicólogas(os) externas(os) à rede, dentre outros, para construir critérios claros e consistentes e conferir mais credibilidade e transparência ao processo e às devolutivas para as(os) candidatas(os).

## **REFERENCIAIS – ORIENTAÇÕES PARA ELABORAR A AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL**

Compartilhamos aqui materiais exemplificativos de como a avaliação comportamental pode ser realizada em processos de seleção:

[Edital de Esteio \(RS\)](#)

[Manual de Gestão de  
Pessoas do IGESDF](#)



## ETAPA 7 – AVALIAÇÃO DE HABILIDADES TÉCNICAS

### **PASSO 1 – METODOLOGIA PARA UMA AVALIAÇÃO COMPLETA**

#### **Quais ferramentas e métodos podem ser usados para fazer a avaliação de habilidades técnicas?**

Como já tratamos neste guia, habilidades técnicas são aquelas adquiridas por meio da experiência e da formação acadêmica e profissional. No caso da direção escolar, espera-se que essas(es) profissionais tenham capacidade de liderar, dentre outros:

- A gestão sistêmica e estratégica da escola, no nível pedagógico, das pessoas, dos processos e dos recursos
- A articulação com família e comunidade
- A análise de dados e evidências para tomada de decisões
- A mediação de conflitos e garantia de um bom clima escolar
- O uso de tecnologias inerentes ao exercício da sua função



Existem diferentes maneiras de promover essa avaliação, desde atividades práticas, como simulações e estudos de caso, até a elaboração de planos de trabalho. Importante reforçar que a avaliação das habilidades técnicas deve se somar à de conhecimentos e comportamentos/atitude, para que se chegue a uma seleção de competências mais eficiente e completa.

Sugerimos que, sempre que possível, profissionais da rede e de instituições especializadas se unam, tanto para traçar os mecanismos e rubricas dessa avaliação como para definir a matriz de competências que servirá de bússola.



**GUIA** DE  
SELEÇÃO DE  
DIRETORAS(ES)  
ESCOLARES

# CAPÍTULO 3

## APÓS A SELEÇÃO TÉCNICA





Neste capítulo, trataremos da fase que ocorre após a seleção, quando as(os) candidatas(os) aprovadas(os) são escolhidas(os) e alocadas(os) nas escolas. Vamos entender como se dão esses processos de escolha, com ou sem a participação da comunidade escolar, e qual o papel da sua secretaria na integração, formação e apoio às(aos) diretoras(es) assim que assumem o cargo.



## ETAPA 8 – ARTICULAÇÃO DOS PROCESSOS DE SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA TÉCNICA, VIA INDICAÇÃO POLÍTICA OU ESCOLHA PELA COMUNIDADE ESCOLAR

### **PASSO 1 – CAMINHOS POSSÍVEIS**

#### **Que via é a mais indicada e por quê?**

Conforme já mencionado, a maneira como as(os) candidatas(os) selecionadas(os) serão escolhidas(os) e alocadas(os) nas escolas deve respeitar a legislação local e estar especificada no edital do processo seletivo. Lembramos que essa decisão pode ser tomada pela(o) secretária(o) de educação, com ou sem consulta à comunidade escolar.

#### **Indicação feita pela(o) secretária(o) de educação**

No caso da indicação política sem observância de critérios técnicos de mérito e desempenho, o que não é recomendável, por não priorizar as necessidades educacionais da rede, não há muito o que debater. A questão, neste caso, é a secretaria assumir as consequências dessa opção, que, ainda por cima, colocará o município em situação de desvantagem, já que ficará impedido de receber os recursos do VAAR, previstos pelo Fundeb (leia sobre o tema, no capítulo 1, etapa 1).



Quando a indicação for feita pela(o) secretária(o) de educação com base nos critérios técnicos, é interessante que a escolha guarde coerência com os resultados do processo seletivo. Ou seja, que as(os) diretoras(es) escolhidas(os) sejam realmente as(os) mais bem pontuadas(os) no conjunto de avaliações de conhecimentos gerais e específicos, análise comportamental e habilidades técnicas. Também é importante considerar a priorização de profissionais cujo perfil seja mais condizente com as características e demandas de cada escola.

Um modelo interessante de indicação pela secretaria de educação é o de Sobral (CE). No município, após aprovadas(os) no processo de seleção, as(os) futuras(os) diretoras(es) passam a fazer parte de um banco de talentos, que é acessado sempre que surge uma nova vaga. Neste caso, a alocação é feita após o cruzamento entre as competências mapeadas na seleção e os requerimentos e as necessidades das vagas disponíveis. Após essa combinação, as(os) candidatas(os) são chamadas(os) para uma última entrevista em que conhecem os desafios da escola para, só então, assumirem o cargo.

Outro potencial modelo de indicação é o da lista tríplice. Neste caso, a rede apresenta à(ao) candidata(o) aprovada(o) três escolas alinhadas ao seu perfil, para que tenha a opção de escolher aquela que fizer mais sentido para seus objetivos profissionais.

### **Participação da comunidade escolar**

No caso de a rede de ensino ter optado por considerar a participação da comunidade escolar, é importante que as(os) candidatas(os) previamente selecionadas(os) com base em critérios técnicos elaborem um plano de ação ou um conjunto de propostas e apresentem para os vários segmentos da escola em que desejam atuar, a fim de que tenham subsídios para realizar sua escolha, geralmente via processo eleitoral.



Neste caso, a comunidade escolar também tem de estar preparada para exercer bem o seu papel na eleição. Para isso, precisa receber orientações sobre como será esse processo (voto impresso ou digital, dia, hora, local) e sobre a relevância de se garantir a participação ampla e consciente de todas(os) as(os) envolvidas(os). Especialmente, é fundamental que entendam o que esperar de uma(um) diretora(or) para avaliar melhor as propostas e o perfil das(os) candidatas(os). Ciente dessas atribuições, bem como das oportunidades e dos desafios da escola, a comunidade terá mais respaldo para escolher alguém que atenda às suas necessidades.

Com relação à apuração, a secretaria de educação precisa definir o peso dos votos de cada segmento da comunidade escolar, definindo pontuações específicas para professoras(es), funcionárias(os), familiares, estudantes e lideranças do território. Assim como a forma da seleção, o nível de participação da(o) secretária(o) de educação e da comunidade escolar e a maneira como as(os) diretoras(es) serão escolhidas(os) precisam estar claros desde o início e constar do edital.

Existe, ainda, a possibilidade de a rede combinar a participação da comunidade escolar com a indicação da(o) secretária(o) de educação, fortalecendo a gestão democrática. Um exemplo é a escolha final das(os) diretoras(es) ser feita pela liderança da secretaria, considerando as(os) três candidatas(os) mais votadas(os) pela escola.

### **Atenção a critérios de equidade e diversidade**

A diversidade tem papel essencial nessa etapa final do processo seletivo. Fortalecer a candidatura de representantes de diferentes grupos sociais (pretos, pardos, indígenas, pessoas com deficiência e distintas em termos de gênero, orientação sexual e estrato socioeconômico, dentre outros) e garantir critérios de equidade na composição do conjunto de diretoras(es) escolhidas(os) tende a espelhar e gerar identificação com a comunidade escolar. Além disso, a pluralidade permite inovação, criatividade, representatividade, dentre outros benefícios para enfrentar desigualdades sociais, a partir de preconceitos enraiza-



dos, como o racismo estrutural. Esse é um potente caminho em direção a uma educação mais equitativa.

Pensar em uma porcentagem de pessoas dos grupos sub-representados para preencherem um percentual de vagas para a função, por exemplo, pode ajudar a incentivar não só a inscrição de candidatas(os) desses grupos como servir de orientação às(aos) responsáveis pelos processos de seleção.

Outro aspecto que merece atenção na fase de alocação de diretoras(es) nas escolas da rede, também com o objetivo de promover a equidade, é garantir que as(os) diretoras(es) mais bem avaliadas(os) sejam alocadas(os) nas escolas em situação de maior vulnerabilidade, uma vez que elas necessitam de uma gestão ainda mais eficiente para dar conta de seus desafios. Importante, nesse caso, pensar em mecanismos de valorização e reconhecimento para essas(es) profissionais.

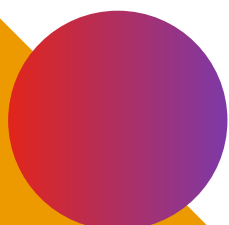
## REFERENCIAIS – INDICAÇÕES, ARTICULAÇÃO E SELEÇÃO DE DIRETORAS(ES) ESCOLARES

[Edital de Quixeré \(CE\)](#) – reserva de vagas para pessoas com deficiência e processo de seleção com entrevista e análise do plano de trabalho

[Edital de São Paulo \(SP\)](#) – concurso público com reserva de vagas para pessoas com deficiência e candidatas(os) negras(os) ou afrodescendentes

[Edital de Serra Talhada \(PE\)](#) – análise de competências comportamentais

[Edital de Esteio \(RS\)](#) - prova com previsão de atendimento especial e processo com avaliação de competências comportamentais





## ETAPA 9 – INDUÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DAS(OS) DIRETORAS(ES) ESCOLARES SELECIONADAS(OS)

### **PASSO 1 – ACOLHIMENTO**

**Quais ações podem ser realizadas na chegada da(o) diretora(or) à escola? O que a secretaria de educação pode fazer para ajudá-la(lo) no início do trabalho?**

Depois de passar por todo o processo de seleção, é hora de dar as boas-vindas às(aos) diretoras(es) selecionadas(os). Para isso, a secretaria pode criar um plano que contemple:

- 1.** Realizar uma reunião inicial com todas(os) as(os) diretoras(es) para apresentar as principais políticas, diretrizes, programas e estruturas da secretaria de educação



- 2.** Proporcionar uma imersão em que elas(es) tenham um raio-X da escola em que irão atuar, para apropriarem-se de todas as informações necessárias
- 3.** Definir uma pessoa da equipe da secretaria para acompanhar a(o) diretora(or) na sua chegada à escola
- 4.** Realizar uma reunião com a equipe de profissionais da escola para mútuas apresentações
- 5.** Realizar um bate-papo de boas-vindas com as(os) estudantes
- 6.** Realizar um encontro com as famílias e lideranças da comunidade para que possam conhecer a(o) diretora(or) e trocar opiniões sobre a escola
- 7.** Fazer uma cerimônia de posse, com a assinatura de um contrato em que estejam definidas as responsabilidades da(o) diretora(or) e o suporte a ser garantido pela secretaria de educação

A pessoa que vai acompanhar a(o) diretora(or) nesse começo de trabalho pode sugerir a criação de um roteiro que facilite a construção de uma rotina inicial de trabalho na escola, inclusive dando mais clareza em relação às suas responsabilidades e aquelas que deverá compartilhar com as(os) demais integrantes da comunidade escolar.

Gerir uma escola é um grande desafio, que envolve várias áreas de conhecimento e diferentes práticas. Para profissionais que assumem essa posição pela primeira vez, a complexidade é ainda maior. Por isso, a equipe técnica da secretaria pode elaborar um documento que sintetize a realidade que ela(e) irá encontrar. O documento pode conter informações como:



### **Território**

Características socioeconômicas.

Características da comunidade: índices de violência, pobreza; se faltam equipamentos públicos etc.

---

### **Infraestrutura**

Condições das salas de aula, laboratórios, pátio, banheiros, quadras, biblioteca.

Merenda.

Segurança.

---

### **Capital humano**

Quantas alunas e quantos alunos estão matriculadas(os) na escola.

Quantas(os) alunas(os) e profissionais de cada grupo historicamente excluído.

Qual o histórico da coordenação pedagógica.

Qual o perfil das famílias e quais são mais atuantes (lideranças entre os familiares).

Qual o número de professoras(es), a média de tempo na escola e no magistério, a forma de contratação.

Qual a composição do quadro de funcionárias(os) de manutenção, merenda, segurança e afins.

---

### **Aprendizagem**

Qual o projeto político-pedagógico atual.

Quais os gargalos de aprendizagem da escola.

Quais os índices de aprendizagem adequada dos últimos anos no Saeb e em eventuais avaliações aplicadas pela rede.

Qual o índice de abandono, repetência, evasão e distorção idade-série.



## **PASSO 2 – COMUNICAÇÃO E FORMAÇÃO**

### **Quais canais utilizar para manter as(os) novas(os) diretoras(es) atualizadas(os)? Como ampliar e fortalecer as suas competências?**

Para que a adaptação à rotina não seja um processo solitário, é importante estabelecer alguns canais de comunicação voltados às atualizações e trocas de experiências com e entre as(os) diretoras(es). Um grupo no *WhatsApp* tende a mitigar “angústias” e ampliar a troca de soluções para desafios semelhantes. A ferramenta também facilita a partilha de avisos sobre portarias e outras iniciativas que envolvam a gestão e a comunidade escolar.

Criar espaços *on-line* e/ou presenciais para realização de reuniões periódicas entre a equipe da secretaria e o conjunto das(os) diretoras(es) é outra estratégia importante, pois gera oportunidades de alinhamento, orientação e esclarecimento de dúvidas sobre questões administrativas, financeiras, de legislação, dentre outros temas.

Outra sugestão é fomentar a formação de grupos de diretoras(es)

de uma mesma região ou bairro para a troca de boas práticas e estreitamento de laços, a fim de que possam aprender juntas(os), compartilhar soluções e realizar ações articuladas.

Como já citamos na etapa 2, é essencial que a secretaria proporcione oportunidades estruturadas de formação continuada e em serviço para promover o desenvolvimento profissional das suas lideranças escolares, em consonância com a matriz de competências técnicas utilizada para embasar o recrutamento e a seleção de candidatas(os). Cursos, mentorias oferecidas por gestoras(es) mais experientes, dentre outras atividades formativas, devem ser desenhados com base nas lacunas identificadas durante o processo seletivo, considerando cada pilar que compõe a gestão escolar: pedagógico, administrativo e financeiro. Outra possibilidade é incentivar diretoras(es) a frequentarem formações em instituições



externas, ampliando suas oportunidades de desenvolvimento.

Vale reforçar que uma gestão mais eficiente tem efeito comprovado na aprendizagem das(os) estudantes. Portanto, faz-se necessário avaliar o desempenho das(os) diretoras(es) periodicamente para entender onde cada uma(um) precisa avançar e o que necessitam priorizar para atender às demandas das suas escolas e alcançar os resultados planejados pela rede de ensino.

Daí a importância de a secretaria indicar alguém da equipe técnica para fazer a supervisão e acompanhar as(os) novas(os) diretoras(es) na definição e implementação dos seus planos de formação, sendo

a ponte entre as necessidades da direção escolar e as expectativas da secretaria em relação ao exercício do cargo.

Outro suporte importante que a secretaria pode adotar é criar grupos de novas(os) diretoras(es) para receberem mentoria de seus pares que estão há mais tempo na rede de ensino. Feitas a distância ou presencialmente, essas sessões podem tratar de temas de interesse previamente identificados sobre os principais desafios da gestão escolar democrática. O tempo de duração da mentoria vai depender da evolução de cada profissional, mas é interessante que a prática seja adotada, pelo menos, no primeiro ano da função.

### **PASSO 3 – RECONHECIMENTO**

#### **Como manter as(os) diretoras(es) comprometidas(os) e motivadas(os) em um cargo tão desafiador?**

Para que o cargo de direção seja atrativo e sensibilize boas e bons profissionais para ocupá-lo, apesar de todos os desafios que a gestão escolar apresenta, é importante que a secretaria pense em benefícios e estratégias de reconhecimento.



Além de salários justos, pensar em outras possibilidades para retenção e desenvolvimento dessas pessoas pode qualificar os resultados dos concursos para gestão escolar. Oferecer espaços de fala e participação em processos de decisão, permitir que compartilhem boas práticas e resultados, homenagear as(os) que conseguem alcançar metas e fazer suas escolas avançarem são alguns dos caminhos nesse sentido.

## **PASSO 4 – AUTONOMIA PARA O EXERCÍCIO DA GESTÃO ESCOLAR**

### **Até que ponto diretoras(es) devem ter autonomia para exercer sua gestão?**

Em muitas redes de ensino, diretoras(es) acabam ocupando seu tempo com a execução de atividades de zeladoria, processos burocráticos e prestação de contas, tendo pouca autonomia para tomar decisões administrativas, pedagógicas e gerir os recursos financeiros da escola. Esse modelo de gestão vai na contramão do que se espera e do que é necessário para fomentar uma gestão eficaz, democrática e voltada para a melhoria da aprendizagem com qualidade e equidade.

Por isso, sugerimos que a secretaria de educação defina as atribuições e metas da direção escolar com indicações claras para que

as(os) profissionais possam se apropriar de suas responsabilidades com:

- **Autonomia administrativo-financeira** – diretoras(es) ficam responsáveis pelo planejamento e execução dos recursos financeiros, pela administração das contas, compra de materiais, fiscalização e manutenção das condições estruturais da escola e gerenciamento da merenda escolar
- **Autonomia pedagógica** – diretoras(es) escolhem a sua equipe gestora (coordenadora/or pedagógica/o, secretária/o escolar, orientadora/or



educacional), dentre os profissionais disponíveis na rede. Também se responsabilizam em alocar as(os) professoras(es) nas respectivas turmas, acompanhando e desenvolvendo o trabalho do corpo docente ao longo do ano, além de planejar ações e metas com base na leitura, interpretação e análise dos resultados das

avaliações das(os) estudantes e no projeto político-pedagógico que elabora com a comunidade escolar

Dar autonomia às(aos) diretoras(es) é positivo para as escolas e para a secretaria, que poderá contar com lideranças comprometidas e capazes de conduzir os processos e alcançar os resultados esperados das suas unidades educacionais.

## **PARA SABER MAIS – LIÇÕES APRENDIDAS COM REDES MUNICIPAIS, ESTADUAIS E INTERNACIONAIS**

Várias experiências bem-sucedidas de outras redes de ensino, relacionadas à seleção de diretoras(es) e à gestão escolar com base em competências técnicas, podem orientar a secretaria de educação a traçar seus planos para a seleção e formação de diretoras(es) escolares, objetivando promover a qualidade e a equidade do ensino, tendo a gestão democrática como pilar.

Aqui listamos exemplos para consulta e inspiração.

[A experiência de Sobral \(CE\)](#)

[As experiências do Chile, Colômbia, Ontário \(Canadá\) e Nova Zelândia: um olhar comparativo](#)



# GLOSSÁRIO

Nomenclaturas, conceitos e links para documentos que visam apoiar a equipe da secretaria de educação no processo de construção da etapa de pré-seleção de diretoras(es) escolares.

**BNCC (2017-2018)** - a Base Nacional Comum Curricular é um documento de caráter normativo, que define o conjunto orgânico e progressivo de aprendizagens essenciais que todas(os) as(os) estudantes devem desenvolver ao longo das etapas e modalidades da Educação Básica.

**Decreto** - ato geral ou individual, emitido pela(o) chefe do poder executivo da União, estado ou município (presidente, governadora/or ou prefeita/o, respectivamente), com o objetivo de cumprir, reforçar ou ampliar alguma legislação existente.

**Fundeb** - o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação é um conjunto de 27 fundos contábeis independentes, dedicados ao financiamento da Educação Básica. Entrou em vigor em 2007 e, em 2020, foi alterado pela Emenda Constitucional 108, passando a vigorar em 2021. Desde então, transformou-se em um mecanismo permanente de financiamento constitucional e com critérios mais equitativos, contando com uma maior participação de recursos da União.

**Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar** - documento muito utilizado em outros países, apoia as redes de ensino a construírem, de forma coerente, suas políticas de formação, seleção e apoio às(aos) gestoras(es), definindo perfis claros das competências esperadas para o exercício da função. No Brasil, o documento foi aprovado pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) e define uma matriz de dez competências gerais, que se desdobram em 17 competências específicas nas dimensões político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira, pessoal e relacional.



**PAR 4 – 2021-2024** – o Plano de Ações Articuladas (Decreto nº 6.094, de 2007) é uma estratégia de assistência técnica e financeira iniciada pelo Plano de Metas Compromisso Todos Pela Educação, fundamentada no Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), que consiste em oferecer aos entes federados um instrumento de diagnóstico e planejamento de política educacional. Foi concebido para estruturar e gerenciar metas definidas de forma estratégica, contribuindo para a construção de um sistema nacional de ensino que gere a ampliação da oferta, permanência e melhoria das condições escolares e, conseqüentemente, para o aprimoramento do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) de suas redes públicas de ensino.

**PNE** – o Plano Nacional de Educação (Lei nº 10.172, de 2001) estabelece objetivos e metas para a efetivação e ampliação do acesso à educação para todas e todos, fomentando a melhoria da qualidade, para o período de 2014 a 2024.

**Portaria** – instrumento normativo infralegal, utilizado pela administração pública direta e indireta, que pode possuir modalidade geral, especial, interna ou externa para determinar o cumprimento de uma instrução ou de várias instruções simultâneas.

**Saeb** – o Sistema de Avaliação da Educação Básica é um conjunto de avaliações externas em larga escala para realizar um diagnóstico da Educação Básica brasileira e de fatores que podem interferir no desempenho da(o) estudante. O resultado da avaliação é subsídio para a elaboração, o monitoramento e o aprimoramento de políticas educacionais com base em evidências. As médias de desempenho das(os) estudantes, juntamente com as taxas de aprovação, reprovação e abandono, apuradas no [Censo Escolar](#), compõem o [Índice de Desenvolvimento da Educação Básica \(Ideb\)](#).

**Simec** – o Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças do Ministério da Educação é um ambiente virtual, disponibilizado pelo Ministério da Educação aos estados e municípios para a elaboração do Plano de Metas (PAR).

**VAAR** – o Valor Aluno/Ano Resultado é a complementação de recursos prevista pelo Novo Fundeb. O recurso visa premiar redes com bons indicadores de gestão, de desempenho das(os) alunas(os) e de redução de desigualdade. A União analisa a performance de estudantes em avaliações nacionais, o número de crianças fora da escola, os índices de aprovação, a estratégia para escolher gestoras(es) escolares.



# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSIS, B. S. DE, & MARCONI, N. **Efeito das políticas de provimento ao cargo de diretor na gestão escolar.** Revista De Administração Pública, 55(4), 881-922. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220190470>. Acesso em: maio 2023.

CAPUCHINHO, C. **Fundeb: a importância da complementação da União para redução das desigualdades educacionais.** Disponível em: <https://pp.nexojornal.com.br/perguntas-que-a-ciencia-ja-respondeu/2020/Fundeb-a-import%C3%A2ncia-da-complementa%C3%A7%C3%A3o-da-Uni%C3%A3o-para-redu%C3%A7%C3%A3o-das-desigualdades-educacionais-entre-os-estados-brasileiros>. Acesso em: maio 2023.

FNDE. **Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Educação - Siope.** Disponível em: <https://www.gov.br/fnde/pt-br/assuntos/noticias/conheca-um-pouco-mais-sobre-o-siope>. Acesso em: maio 2023.

FUNDAÇÃO LEMANN. **Três guias práticos para gestão de pessoas.** Janeiro, 2020. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/materiais/3-guias-praticos-para-gestao-de-pessoas-no-setor-publico>. Acesso em: maio 2023.

ITAÚ SOCIAL; TODOS PELA EDUCAÇÃO; DATAFOLHA. **Pesquisa de opinião com diretores de escolas públicas brasileiras.** Junho, 2022. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2022/05/pesquisa-de-opinioao-diretores-de-escolas-publicas-todospelaeducacao-itausocial.pdf>. Acesso em: maio 2023.



LEITHWOOD, K., PATTEN, S., & JANTZI, D. **Testing a conception of how school leadership influences student learning [Testando uma concepção de como a liderança escolar influencia a aprendizagem dos alunos]**. 2010. *Educational Administration Quarterly*, 46(5), 671–706.

MUÑOZ, G.; PASCUAL, J.; SÁEZ, P. **Seleção de diretores escolares, desafios e oportunidades. Instituto Unibanco e Universidad Diego Portales (UDP)**. 2021. Disponível em: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/cedoc/detalhe/selecao-de-diretores-escolares-desafios-e-possibilidades,03b13c78-1219-45b0-8ae8-3842259278db>. Acesso em: maio 2023.

NOVA ESCOLA. **Para garantir a (boa) escolha de um diretor**. Ed. 45. Janeiro, 2016. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/7704/para-garantir-a-boa-escolha-de-um-diretor>. Acesso em: maio 2023.

OBSERVATÓRIO DE EDUCAÇÃO - INSTITUTO UNIBANCO. **Seleção de diretores escolares: desafios e possibilidades**. Coleção Políticas Públicas em Educação, nº 2. Disponível em: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/cedoc/detalhe/selecao-de-diretores-escolares-desafios-e-possibilidades,03b13c78-1219-45b0-8ae8-3842259278db>. Acesso em: maio 2023.

SIQUEIRA, F. S. **Eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras: uma análise multivariada em painel**. Tese de doutorado em Administração Pública e Governo – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo. 2020.

TANNO, C. R. **Universalização, qualidade e equidade na alocação de recursos do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb)**. Estudo técnico do Conof, nº 24/2017.



# EXPEDIENTE

Este guia foi produzido pelo Centro Lemann de Liderança para Equidade na Educação, com apoio do Vetor Brasil e do Instituto Gesto, organizações comprometidas com o desenvolvimento profissional de lideranças educacionais e com o avanço da gestão educacional do País.

## **Coordenação geral**

Anna Penido (diretora-executiva)

Rogers Mendes (gestor do programa de formação)

Bruna Pecin (coordenadora de articulação e desenvolvimento estratégico)

## **Redação**

Mari de Almeida (jornalista)

Bruna Pecin (coordenadora de articulação e desenvolvimento estratégico)

Natália Ribeiro (analista de mobilização e desenvolvimento de redes)

## **Apoio técnico-consultivo**

Alex Moreira Roberto (gerente de educação no Vetor Brasil)

Cleuza Repulho (diretora de relações institucionais no Instituto Gesto)

Filomena Siqueira (gerente pedagógica no Instituto Reúna)

Lina Kátia Mesquita de Oliveira (diretora no CAEd/UFJF)

Marléa Ramos Alves (consultora pedagógica no Instituto Gesto)

## **Coordenação editorial**

Camila Aragón (gestora de comunicação e parcerias)

Franklin Ferreira (analista de comunicação e parcerias)

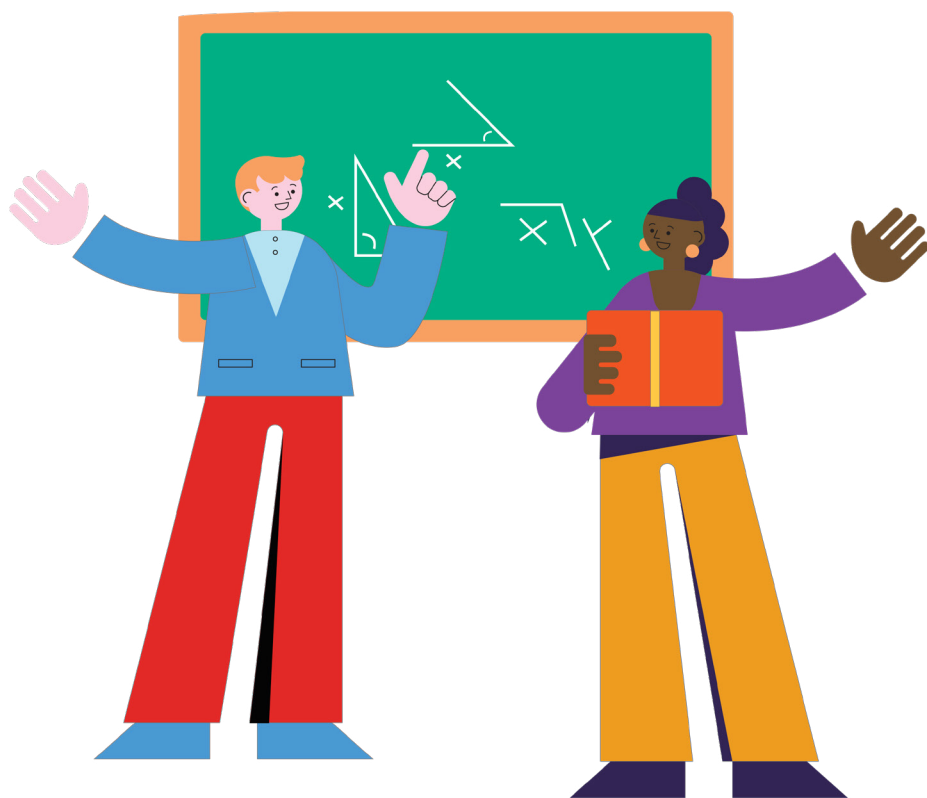
## **Revisão:**

Rosângela Almeida (jornalista)

## **Projeto gráfico e diagramação:**

The Infographic Company

2023. Permitida a reprodução deste material, desde que citada a fonte.



# GUIA DE SELEÇÃO DE DIRETORAS(ES) ESCOLARES



**CENTRO  
LEMANN**  
DE LIDERANÇA PARA  
EQUIDADE NA EDUCAÇÃO

APOIO:

INSTITUTO  
**gesto vetor**BRASIL

