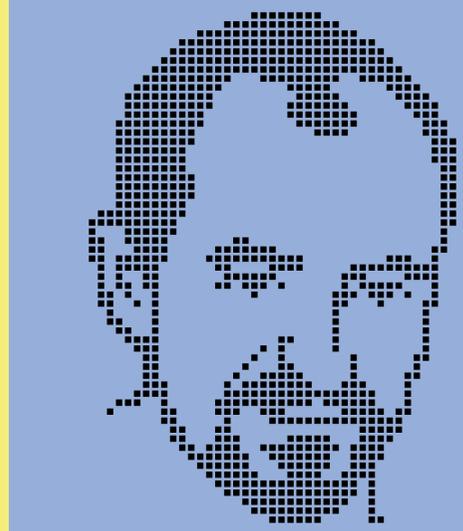
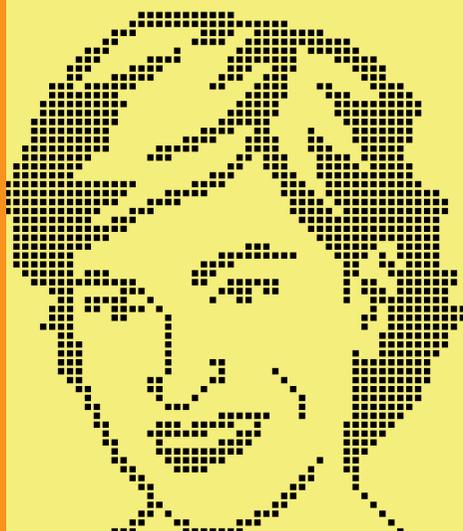
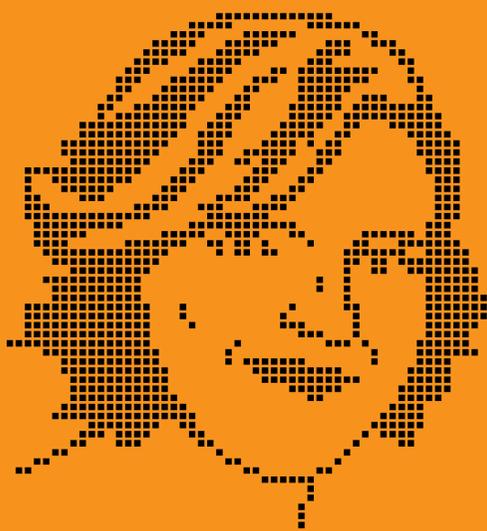


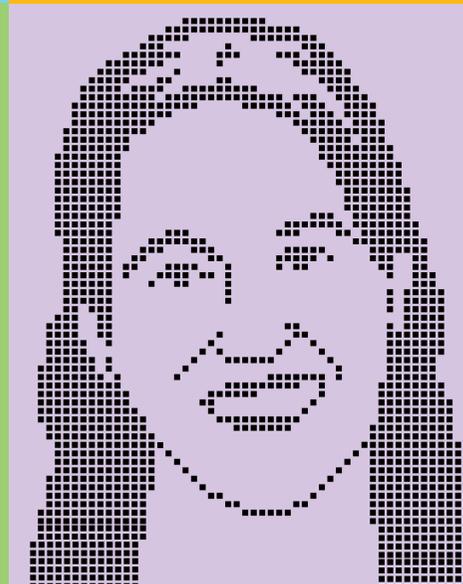
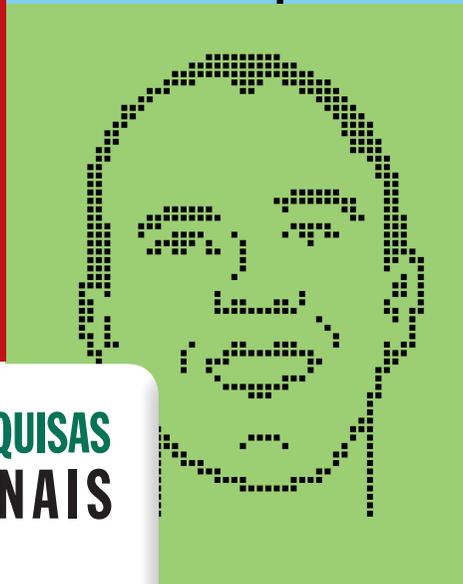
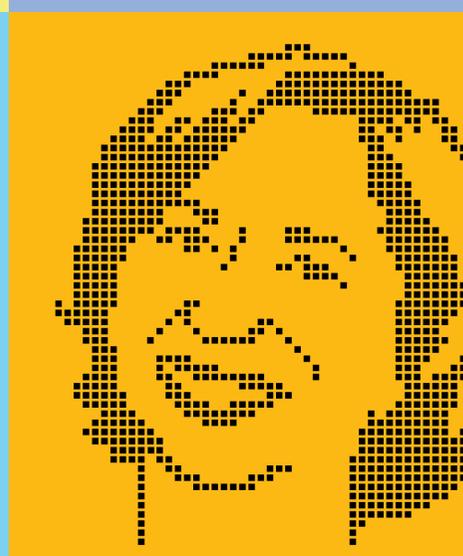
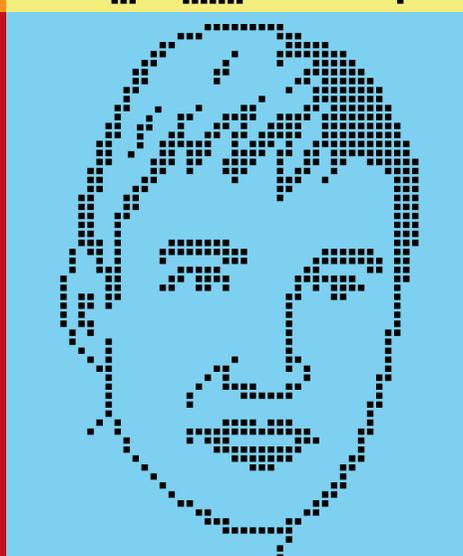
NOVA **escola**

Gestão Escolar



Como escolher um bom gestor escolar

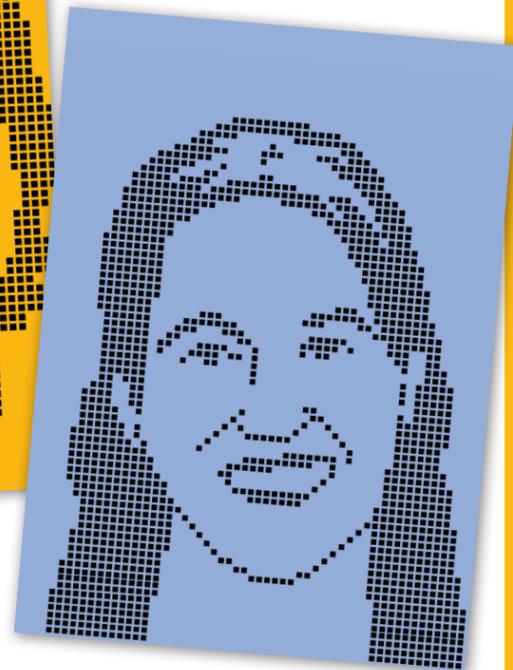
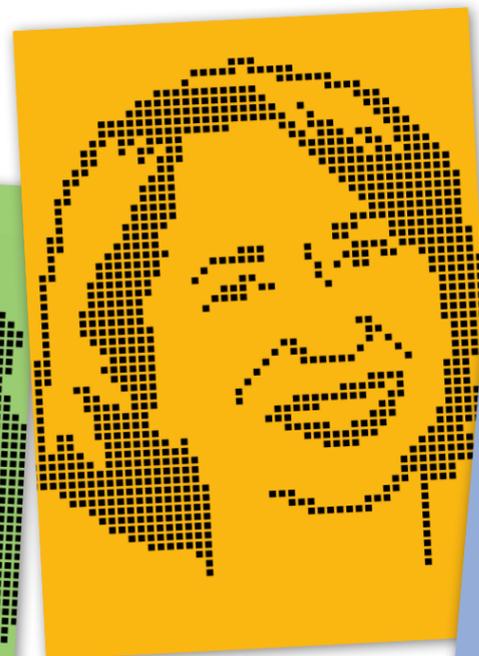
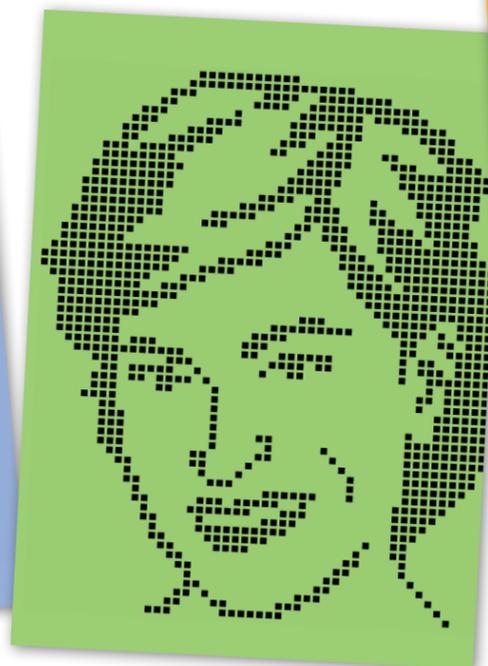
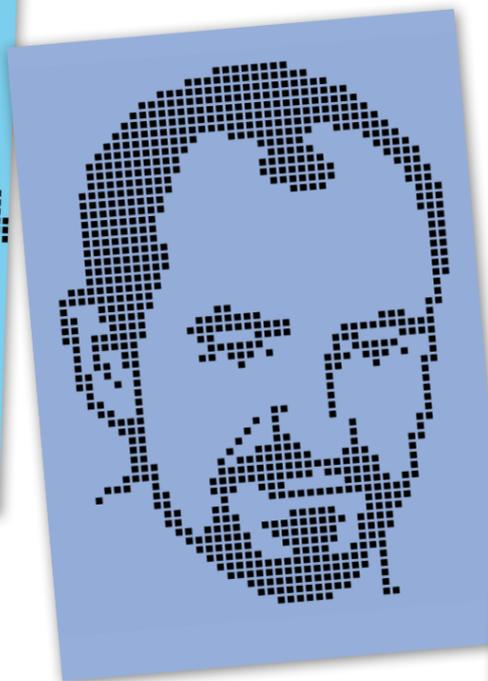
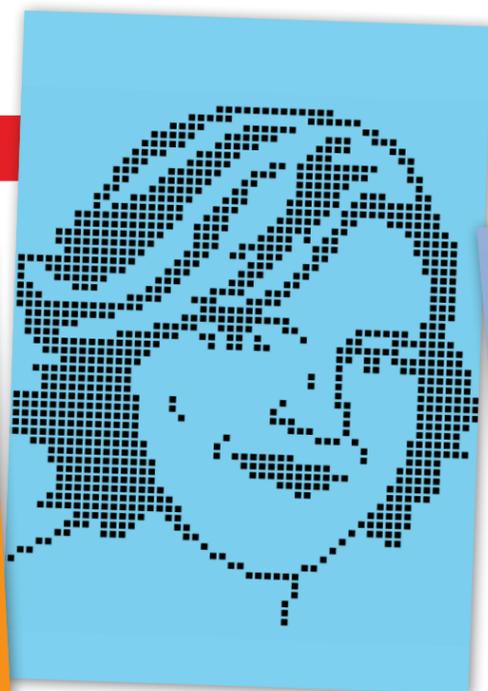
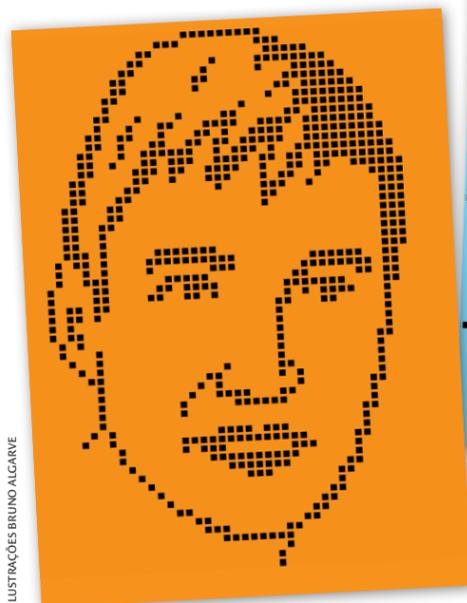
Pesquisa mostra
quais são as principais
formas de seleção
dos diretores no país
e revela a falta de
critérios para orientar
esse processo



UMA PUBLICAÇÃO

Fundação
Victor Civita

**ESTUDOS E PESQUISAS
EDUCACIONAIS**



ILUSTRAÇÕES BIRUNO ALGARVE

Para garantir a (boa) escolha de um diretor

Pesquisa revela que a eleição é a prática mais comum nos estados brasileiros para a seleção do diretor escolar, mas faltam critérios que orientem esse processo

VERÔNICA FRAIDENRAICH

A eleição direta é o processo mais usado para preencher as vagas de diretor nas redes estaduais de ensino. Ela é a única forma de seleção em seis estados e, em outros dez, aparece combinada com outras metodologias, como certificação e indicação por instâncias locais. Essa última, por sua vez, é a segunda mais comum e aparece sozinha, como modo exclusivo de ascensão ao cargo em quatro unidades da federação.

Contudo, seja qual for a forma de acesso, um fator está presente em todos os estados: não há critérios claros para escolher o gestor da escola – que é, em última instância, quem responde pelo desempenho e pela aprendizagem dos alunos – nem para orientá-lo em seu trabalho.

Essas são algumas das conclusões da pesquisa Práticas de Seleção e Capacitação de Diretores Escolares, encomendada pela Fundação Victor Civita (FVC) a Heloísa Lück, diretora do Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado (Cedhap), em Curitiba. Realizado entre maio e novembro de 2010, o estudo mapeou as diversas maneiras como as redes decidem quem vai gerir suas escolas. O levantamento foi realizado em duas etapas. Na primeira, quantitativa, foram enviados questionários às 27 Secretarias de Educação dos estados e das capitais – e foram obtidas respostas de 24 e 11, respectivamente. Já na segunda fase, a pesquisadora realizou 14 grupos focais, que reuniram 107 diretores e três vice-diretores, com o

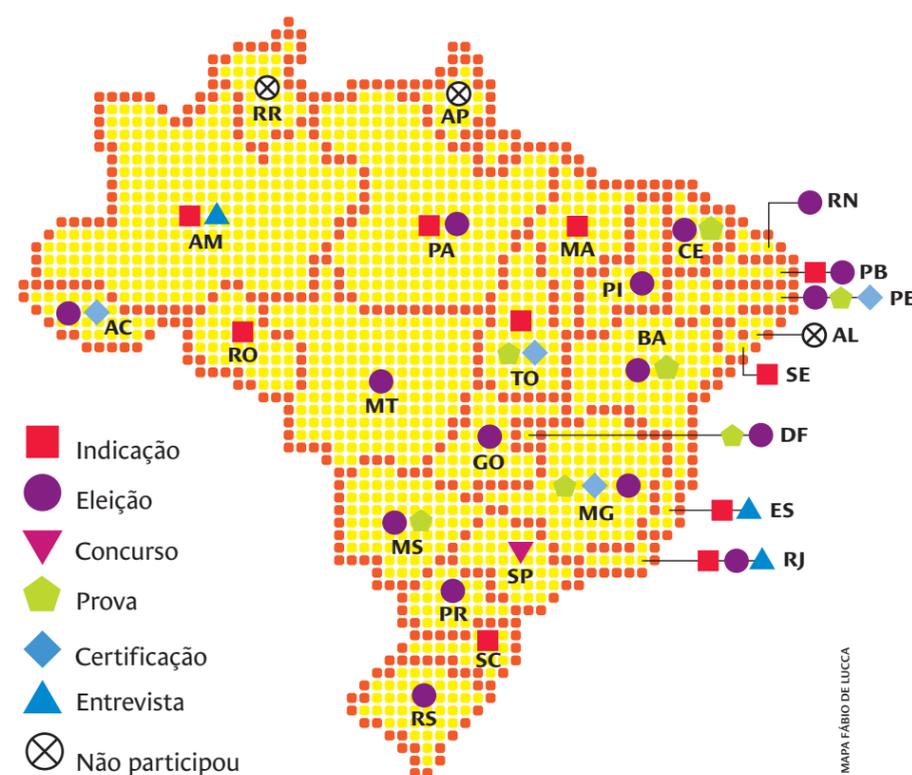
objetivo de identificar a percepção dos próprios gestores sobre o processo de acesso à função. A iniciativa contou com o apoio do Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed), do Itaú BBA, do Instituto Unibanco, da Fundação Itaú Social e da Fundação SM.

Pluralidade de processos ajuda a enriquecer a seleção

“Para fazer uma boa escolha, é preciso utilizar variados mecanismos capazes de detectar as diversas competências do candidato para exercer as funções de gestor escolar. Por isso, o fato de haver combinações de modalidades, presente em várias redes, é um fator positivo”, afirma Heloísa (veja o infográfico ao lado). Se uma prova de concurso ou certificação detecta os conhecimentos teóricos e pedagógicos, a entrevista, por sua vez, é capaz de revelar habilidades para se comunicar e estabelecer relacionamentos pessoais – imprescindíveis para quem vai ocupar um lugar de liderança. A maioria dos diretores participantes dos grupos focais se mostrou satisfeita com a forma pela qual ascendeu ao cargo, independentemente de qual seja ela.

O acesso ao cargo no Brasil

As modalidades de seleção de diretores em cada estado



MAPA FÁBIO DE LUCCA

APRESENTAÇÃO

▶ Além da eleição e da indicação, o estudo mostrou que a certificação e o concurso público também estão presentes no cenário nacional, sendo esse último realizado somente no estado de São Paulo (leia as vantagens e desvantagens de cada modalidade na tabela da página ao lado). Vitor Henrique Paro, professor da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo (USP), destaca que a eleição permite eleger um profissional articulado aos interesses da escola. “O método de escolha condiciona, em certa medida, o compromisso do futuro gestor com os servidores e usuários da instituição”, afirma ele.

Porém o mapeamento observou que a eleição, apesar de ser um avanço por atender aos interesses da comunidade escolar, não tem levado ao passo seguinte, esperado em um processo democrático e participativo, que é manter todos mobilizados

em torno da aprendizagem dos alunos. Alguns entrevistados disseram que, em muitos casos, o período da campanha é marcado pela reprodução de práticas que ocorrem no âmbito político-partidário, como postura inadequada de candidatos e a troca de votos por favores.

Formação oferecida não atende às necessidades do dia a dia

Independentemente da forma de chegar ao cargo, a pesquisa mostra que não existem critérios definidos para o acompanhamento da gestão escolar. Embora 19 dos 24 estados e sete das 11 capitais tenham informado que possuem padrões para a seleção de diretores, ao enumerá-los a maioria aponta apenas pré-requisitos funcionais, como tempo de serviço, qualificação profissional e experiência docente. Poucos se referem às competências de

Participaram da pesquisa

24

Secretarias Estaduais de Educação

desempenho do profissional, que incluem conhecimentos pedagógicos e capacidade de gerir pessoas. Os especialistas consultados sugerem cinco critérios básicos nos quais as secretarias poderiam se basear (leia a reportagem da página 6).

Um dos grandes problemas apontados é o abandono percebido pelos gestores depois que assumem o posto. As Secretarias de Educação até oferecem cursos de formação, mas os conteúdos trabalhados dão pouca ênfase à discussão de problemas reais, à troca de experiências e à busca de soluções conjuntas – limitando-se, muitas vezes, à comunicação de normas e à exigência de procedimentos burocráticos (leia mais na reportagem da página 10). A falta de acompanhamento é um dos motivos que fazem com que poucos educadores queiram assumir o posto. Nesta edição especial, você vai conhecer as outras causas da baixa atratividade da função e saber como reverter essa situação (leia a reportagem na página 14).

Uma vez no cargo, os diretores ficam em média dois ou três anos à frente de uma escola e, dependendo da rede, podem ser reeleitos (veja o mapa ao lado). Para Heloísa Lück, o diretor deve ficar no cargo enquanto contribuir para a melhoria do ensino (leia mais na entrevista da página 18).

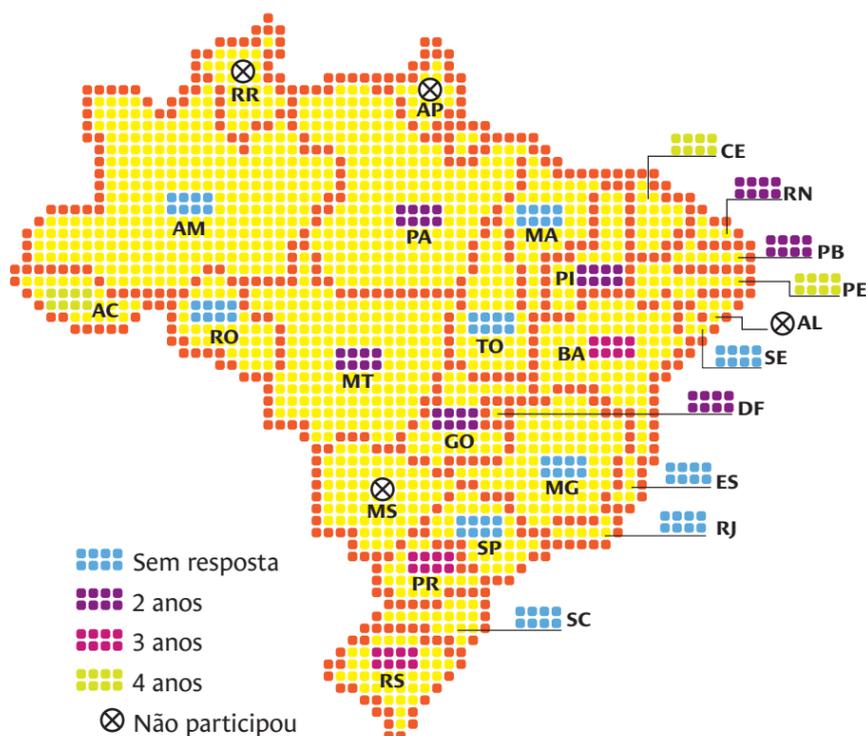
QUER SABER MAIS?

Contatos
Heloísa Lück, cedhap@cedhap.com.br
Vitor Henrique Paro, vhp@usp.br
Internet
 Em www.fvc.org.br/estudos, a íntegra da pesquisa *Práticas de Seleção e Capacitação de Diretores Escolares*.

MAPA FÁBIO DE LUCCA

Duração do mandato por eleição

Quantos anos um diretor fica, em média, diretor



As vantagens e desvantagens das práticas mais comuns de seleção

Entenda como funcionam as principais modalidades de escolha do diretor no país

	DEFINIÇÃO	VANTAGEM	DESvantAGEM
Indicação	A Secretaria de Educação designa os diretores para as escolas da rede, muitas vezes, segundo critérios político-partidários. Nos locais que usam outras modalidades, esta só é utilizada em caso de vacância do cargo.	Podem ser usados critérios técnicos para a escolha do diretor, levando em consideração o perfil do candidato, as demandas da escola e as competências que o gestor precisa ter.	Como não existem critérios claros, geralmente a indicação carrega uma forte conotação política, o que faz com que o gestor seja visto como um “apadrinhado”, dificultando sua aceitação pela equipe escolar e a comunidade.
Eleição	O diretor é eleito de forma democrática pela comunidade escolar. Caracteriza-se pela alternância do poder.	Comprometimento do diretor com a comunidade que o elegeu e com os resultados de suas ações. Espera-se que haja a maior participação de todos – alunos, funcionários e familiares – na gestão da escola.	Risco de reprodução dos vícios do processo político-eleitoral, como a troca de votos por favores e campanhas de baixo nível, o que gera um clima desfavorável ao propósito da escola que é o ensino e a aprendizagem dos alunos.
Concurso	Aplicação de prova formulada por especialistas com base em uma lista de temas e no perfil de desempenho esperado. Atualmente realizado apenas no estado de São Paulo.	Garantia de seleção dos melhores candidatos, dando credibilidade aos escolhidos. Possibilidade de continuidade no cargo, independentemente de mudanças de governo.	Como o aprovado escolhe onde quer trabalhar de acordo com a nota de classificação, há o risco de ele não ter o perfil adequado às demandas da escola nem ser aceito pela comunidade. E é mais difícil retirá-lo, já que entra por concurso.
Certificação	Exame realizado para avaliar as competências dos candidatos após a formação. Funciona como uma etapa auxiliar da seleção, sendo sempre realizada de forma combinada com outras modalidades.	Permite avaliar o conhecimento e as habilidades dos candidatos com critérios rigorosos.	Diferentemente do concurso, essas avaliações não geram o direito de assumir o cargo, apenas credenciam os mais aptos. A falta de transparência pode marcar o processo, visto que os gabaritos e as questões da prova não são divulgados.

5 critérios para uma formação eficaz

Conheça os principais aspectos que podem ser levados em consideração na hora de selecionar e orientar os gestores

VERÔNICA FRAIDENRAICH

A existência de padrões de competência é considerada uma condição básica para orientar e definir a seleção dos diretores escolares. A maioria das Secretarias de Educação que responderam à pesquisa – 19 das 24 estaduais e sete das 11 capitais – afirma ter esses padrões. Porém, ao analisar a lista fornecida por elas, os pesquisadores perceberam se tratar de pré-requisitos, como tempo de serviço, qualificação profissional e experiência docente – que não garantem o domínio das habilidades exigidas para o cargo.

Heloísa Lück, coordenadora do estudo, explica a diferença: “Os requisitos têm a ver com o currículo do educador, coisas que ele tenha feito e experiências vividas. Já as competências estão relacionadas ao que ele vai ser capaz de realizar como responsável pela escola.” Ter foco no pedagógico, saber trabalhar em equipe, comunicar-se com eficiência, identificar a necessidade de transformações e estimular a promoção da aprendizagem dos profissionais que trabalham com ele são exemplos de competências que podem nortear a escolha do diretor.

Contudo, devido às diferentes formas de acesso ao cargo existentes no Brasil, nem sempre levando em consideração essas competências, o melhor que as Secretarias de Educação têm a fazer é oferecer aos diretores escolares a oportunidade de adquiri-las durante o exercício da função. “É como tirar a carteira de habilitação para dirigir, mas não saber fazer todas as manobras necessárias para estacionar o

carro. O fato de ter a carteira não significa que a pessoa tenha, pelo menos no início, capacidade para conduzir um veículo”, compara Gomersinda Adam Morgade, assessora do Núcleo de Solução de Gestão de Pessoas, da Fundação Luís Eduardo Magalhães (Flem), em Salvador.

Por isso, o acompanhamento do trabalho dos gestores é essencial para que as redes de ensino saibam quais são e onde estão as maiores dificuldades da gestão e, assim, utilizar esses dados no delineamento de programas de formação (leia a reportagem da página 10). “Ao mesmo tempo, a diversidade de conhecimentos existente num grupo permite que cada um aprenda com as experiências e competências dos outros”, afirma Marialice de Carvalho Senna, também da Flem.

No Brasil, algumas Secretarias de Educação já começam a definir critérios – como é o caso do Acre, da Bahia, de São Paulo, do Tocantins e das cidades de Campo Grande e Salvador. Especialistas são a favor de que cada sistema tenha os próprios padrões, que podem, inclusive, constar como exigência, juntamente com os pré-requisitos, nos processos de seleção.

Com base nos dados da pesquisa conduzida pela FVC e em entrevistas com especialistas, selecionamos as cinco competências básicas para uma gestão eficaz, que você lerá a seguir. Saiba também como as Secretarias de Educação podem acompanhar o trabalho dos diretores para melhor planejar a formação continuada e a supervisão do ensino.

1 COMPETÊNCIAS DE RESULTADO

Abrangem processos e práticas de gestão voltados para assegurar

a melhoria dos resultados de desempenho da escola, tais como:

- Definir junto com todos os segmentos que atuam na escola os padrões de desempenho de qualidade e cuidar para que sejam atingidos.
- Analisar comparativamente os indicadores dos últimos anos, identificando os avanços e os pontos em que é necessária maior concentração de esforços.
- Promover e orientar a aplicação sistemática de mecanismos de acompanhamento da aprendizagem de modo a identificar as áreas que exigem atenção.
- Comparar os indicadores de rendimento da escola com as referências no âmbito nacional (como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica e a Prova Brasil), estadual e local e prever avanços.
- Promover na escola o compromisso de prestação de contas aos pais e à comunidade sobre os resultados de aprendizagem.

O que a Secretaria de Educação pode fazer

- Divulgar os índices de desempenho da escola.
- Ajudar a equipe gestora na análise dos dados.
- Orientar na elaboração de uma agenda de trabalho para a escola com foco na melhoria dos resultados e no uso dos indicadores.

2 COMPETÊNCIAS DE PLANEJAMENTO

São as habilidades necessárias para elaborar

um diagnóstico da situação real da escola e planejar

- ações que possibilitem o alcance dos resultados:
- Conhecer o contexto social e cultural do país, do estado, do município e da comunidade.
- Ajudar na compreensão da importância das avaliações externas.
- Definir metas, estratégias e ações, mediante a articulação de todos os recursos disponíveis.
- Elaborar planos de ação orientados para atingir os resultados educacionais pretendidos.
- Analisar os resultados da escola considerando as diferentes variáveis para implementar os planos de ação.
- Utilizar os resultados das avaliações

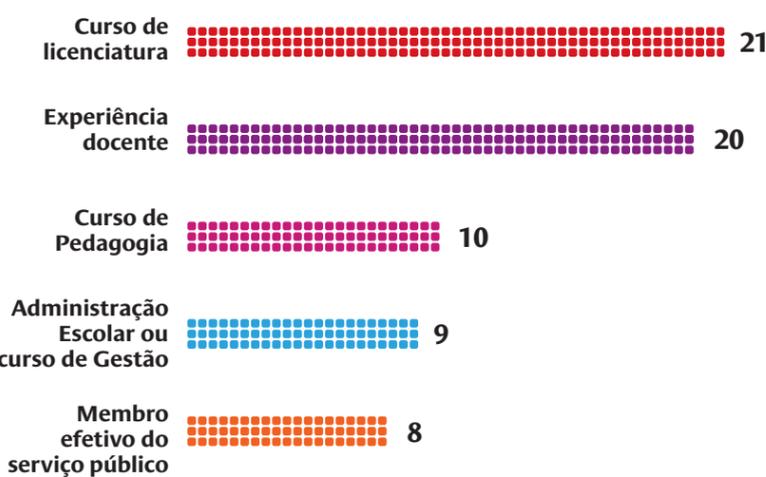
externas para repensar as condições de ensino previstas no projeto político-pedagógico (PPP).

O que a Secretaria de Educação pode fazer

- Ampliar os conhecimentos dos gestores sobre as políticas públicas.
- Ajudar na compreensão da importância da ficha de matrícula como um instrumento para conhecer a comunidade.
- Promover discussões sobre o contexto social e cultural no entorno.
- Orientar na definição de prioridades e no estabelecimento de metas a curto, médio e longo prazos.

Pré-requisitos para ser diretor

As exigências das redes estaduais de ensino para os candidatos ao cargo*



*Do total de 24 respostas.

FONTES CONSULTADAS: Heloísa Lück, do Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado (Cedhap) em Curitiba, PR, Maura Barbosa, consultora da revista NOVA ESCOLA GESTÃO ESCOLAR, SP, Gisela Wajskop e Maria Cristina Nogueira Barelli, do Instituto Singularidades, em São Paulo, SP, e Rosa Hashimoto, consultora em Educação, em Salvador, BA.

PADRÕES DE COMPETÊNCIA

3 COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Envolvem capacidades de liderar as equipes

para o trabalho conjunto e estimular o desenvolvimento profissional e a responsabilidade de todos pelos resultados da escola. Para alcançar esses objetivos, é preciso saber:

- Comunicar-se eficazmente com a comunidade interna e externa.
- Planejar ações e envolver as pessoas na sua realização.
- Negociar, promover mediações e resolver conflitos.
- Manter as expectativas elevadas e ter uma orientação proativa.
- Promover o desenvolvimento de lideranças em seus grupos.
- Estabelecer redes de relacionamento e intercâmbio profissional e institucional.
- Lidar com a diversidade de professores, funcionários, alunos, pais e comunidade.
- Conviver com as resistências a mudanças.

O que a Secretária de Educação pode fazer

- Oferecer formação em gestão de equipe.
- Criar momentos de troca de experiências entre os gestores com foco no relacionamento pessoal dentro da escola.
- Disponibilizar condições para a aproximação da escola e da comunidade com apoio para a realização de eventos.
- Orientar o desenvolvimento de visão estratégica e de conjunto no encaminhamento das problemáticas escolares.

4 COMPETÊNCIAS PEDAGÓGICAS

São as habilidades para acompanhar os processos

de ensino e aprendizagem a fim de estabelecer metas e estratégias e implementar propostas educacionais que assegurem o sucesso escolar dos alunos:

- Assegurar o espaço de formação no contexto de trabalho.
- Promover a elaboração e a atualização do PPP.
- Estimular e orientar a promoção da aprendizagem profissional do grupo, pela reflexão, com base em sua atuação.
- Observar objetivamente o desempenho, dar feedback e identificar a necessidade de melhorias educacionais.
- Estar atento a tudo que diz respeito às condições dos processos de ensino e de aprendizagem dos alunos.
- Identificar as limitações e as dificuldades de seus profissionais e buscar ajuda para que possam atuar de forma eficaz.

O que a Secretária de Educação pode fazer

- Abrir espaço para que os diretores possam expor suas ações e seus desafios.
- Aprofundar os conhecimentos do diretor sobre a gestão escolar para compreender a importância de garantir as condições de ensino e de como o aluno aprende.
- Estabelecer objetivos com relação às reuniões de pais para compartilhar os projetos da escola.
- Ajudar a definir as prioridades e o estabelecimento de metas a curto, médio e longo prazos.

5 COMPETÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Asseguram a realização de uma administração eficiente,

desde a aplicação de recursos financeiros até o funcionamento adequado das instalações, de modo a tornar o ambiente de aprendizagem seguro e eficaz. São necessários conhecimentos para:

- Manejar e controlar o orçamento, os recursos financeiros, os materiais e o patrimônio escolar.
- Analisar, interpretar e descrever os dados educacionais que favoreçam a tomada de decisões.
- Usar tecnologias na melhoria de processos de gestão.
- Integrar políticas educacionais nacionais, estaduais e locais nos planos educacionais da escola.
- Realizar reuniões regulares com a equipe para analisar o andamento do trabalho da unidade escolar. ■

O que a Secretária de Educação pode fazer

- Ampliar o conhecimento dos diretores sobre legislação, uso de recursos e prestação de contas.
- Acompanhar a implementação de políticas públicas.
- Apoiar e incrementar o desenvolvimento do PPP.
- Contribuir com a formação das equipes gestoras.

QUER SABER MAIS?

Contatos

Gomersinda Adam Morgade,
samorgade@flem.org.br
Marialice de Carvalho Senna,
acsenna@flem.org.br

Internet

Em www.abr.io/livro-dimensoesdagestao/, o livro *Dimensões da Gestão Escolar e Suas Competências*, de Heloísa Lück

Conteúdo não atende às demandas do dia a dia

Embora as secretarias invistam em formação, os programas oferecidos não ajudam os diretores a enfrentar os desafios cotidianos do cargo

DAGMAR SERPA

Investimentos existem. Nada menos do que 23 das 24 secretarias estaduais de Educação que responderam à pesquisa da Fundação Victor Civita (FVC) declararam ter oferecido programas de formação para os diretores escolares nos últimos cinco anos. Eles são ministrados das mais diversas formas: com profissionais internos da Secretaria de Educação ou instituições contratadas especificamente para essa finalidade (veja infográfico da página ao lado). Em média, o Brasil gasta anualmente cerca de 1.810 reais por gestor em cursos, oficinas, seminários, palestras e iniciativas semelhantes para que eles aprimorem seus conhecimentos e trabalhem com mais segurança (veja gráfico abaixo). O problema, no entanto, não é a ausência de oferta, mas o tipo de formação colocada à disposição dos gestores.

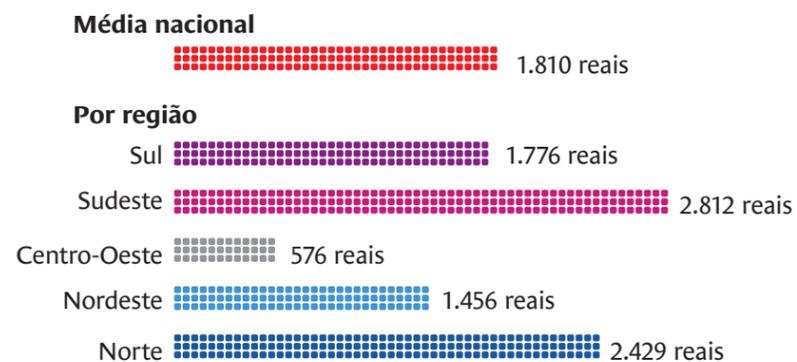
O estudo mostra que os conteúdos tratados nos encontros oferecidos ou são muito teóricos e pouco úteis para ajudar a enfrentar as demandas do dia a dia, ou excessivamente técnicos, não contextualizando os problemas de gestão. Falta espaço para a promoção de debates e para a troca de experiências e reflexões sobre a prática da gestão (leia o quadro na página 12).

Para dar maior segurança ao diretor, alguns estados oferecem uma capacitação inicial que o ajude a ter uma visão geral do conjunto da escola, do seu papel de líder e dos novos desafios que irá assumir. No Amazonas, onde a seleção é feita por indicação, os candidatos precisam ter uma pós-graduação ou participar do Programa de Capacitação a Distância para Gestores Escolares (Progestão), oferecido pela Secretaria de Educação, em parceria com o Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed). O curso dura cerca de 300 horas e é feito predominantemente a distância. Já no Mato Grosso do Sul, onde os diretores são escolhidos por eleição, os interessados fazem uma capacitação prévia de 40 horas e passam por prova de conhecimentos. “Só pode pleitear o cargo quem tiver pelo menos 50% de aproveitamento”, explica Vera Lúcia Campos Ferreira, da Superintendência de Políticas para Educação da Secretaria Estadual de Educação do Mato Grosso do Sul.

Contudo, cursos com carga horária tão reduzida não são suficientes para uma boa formação. “O diretor tem de saber gerir tudo, de gente, merenda e dinheiro

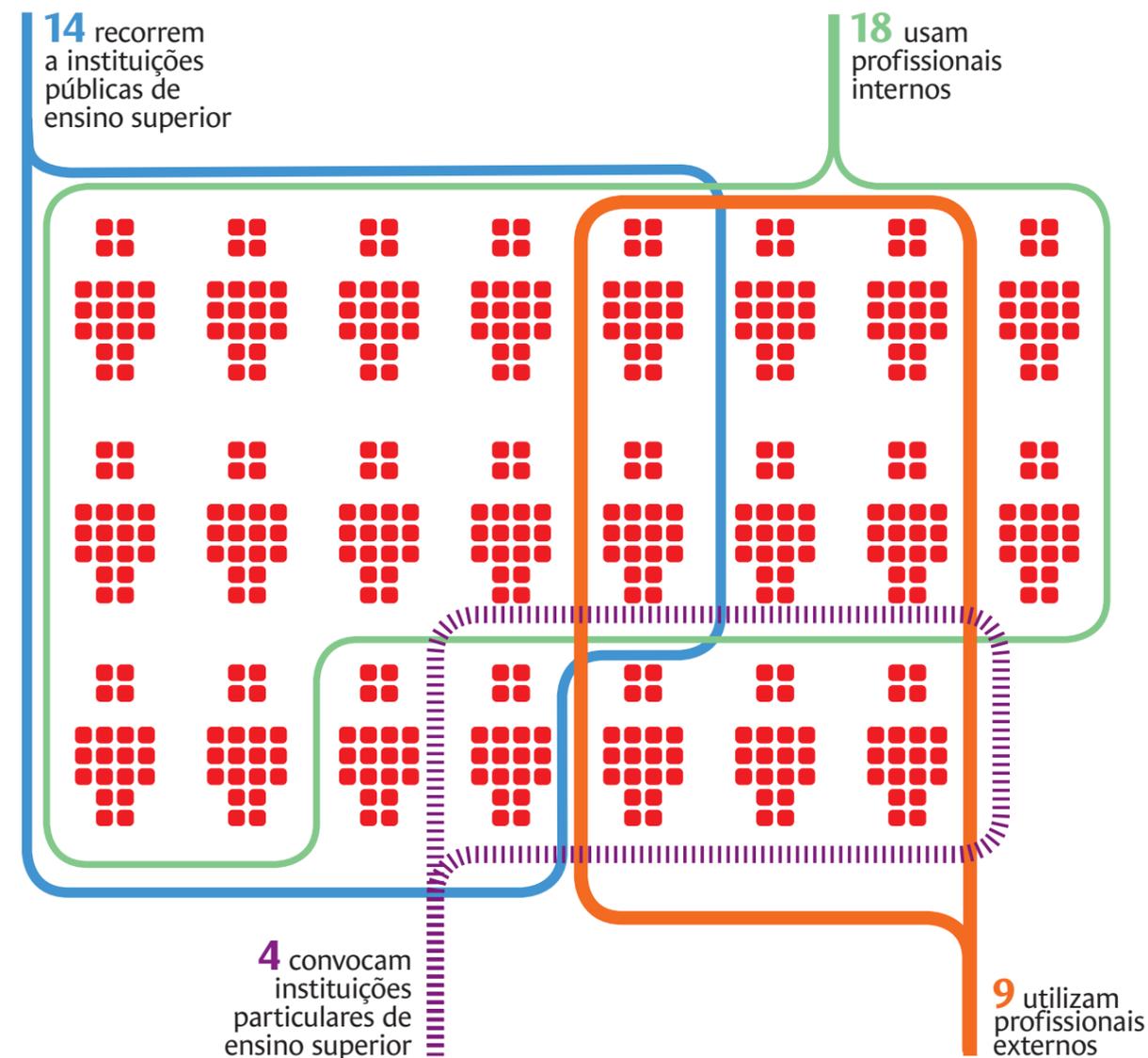
Quanto se investe em formação

Média nacional e por região de quanto se gasta por ano em capacitação por diretor



Capacitações para diretores

Das 23 secretarias que declararam oferecer programas de formação:



à parte pedagógica. Ele necessitaria de formação regular no contexto de trabalho de pelo menos um ano”, afirma Tereza Perez, diretora executiva da Comunidade Educativa Cedac. “É uma função complexa, que lida com muita gente e envolve ações diversas. Logo, requer uma boa pre-

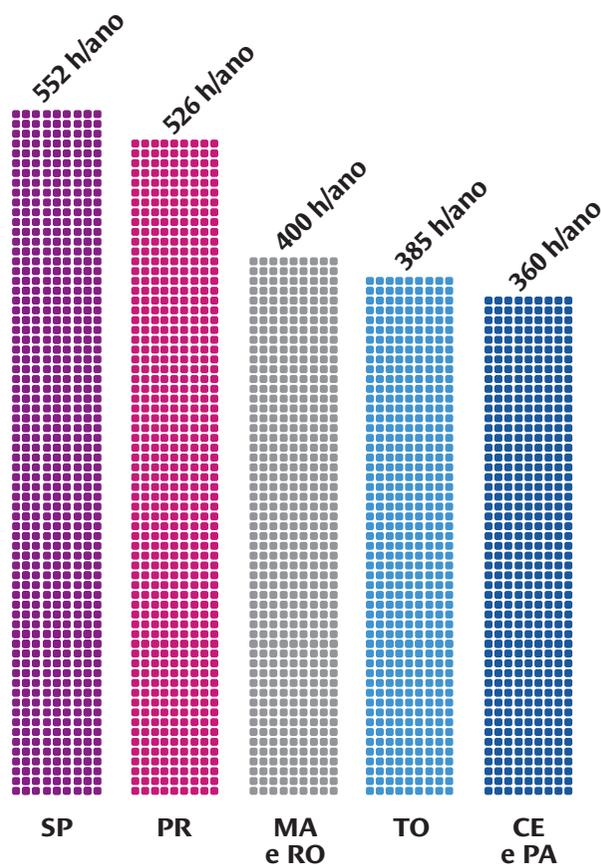
paração”, acrescenta Tereza. Nesse sentido, mais importante do que a capacitação inicial é a formação em serviço, que deve ser oferecida pelas secretarias de Educação de forma frequente e focada nas mais variadas temáticas que envolvem a gestão. Ele pode abranger, entre outros assuntos,

orientações sobre como analisar as variáveis que impactam no resultado de um indicador de desempenho, as melhores maneiras de planejar estratégias para corrigir as deficiências apontadas e formas diferenciadas de a escola se aproximar da comunidade. O essencial, contudo, é ▶

FORMAÇÃO

Campeões de carga horária

Os estados que oferecem mais de 360 horas por ano de formação para seus diretores*



* Tempo equivalente à duração de uma especialização.

► poder compartilhar experiências para conhecer como outros gestores solucionaram problemas semelhantes. Até mesmo reuniões para discutir orientações técnicas – como a divulgação de normas e procedimentos e o estudo de uma nova legislação, que tendem a ser vistos como pouco relevantes e meramente burocráticas – têm sua importância. “Qualquer encontro das secretarias com os gestores pode se tornar um momento de formação. O importante é que os conteúdos sejam trabalhados com foco na promoção da qualidade da Educação”, afirma a pedagoga Roberta Panico, coordenadora da Comunidade Educativa Cedac e consultora pedagógica da revista NOVA ESCOLA GESTÃO ESCOLAR.

Ter uma estrutura de formação continuada ajuda a estabelecer uma relação de parceria entre os gestores e a secretaria. Consequentemente, os diretores se sentirão amparados e com respaldo para as tomadas de decisões e a rede tende a crescer como um todo. ■

QUER SABER MAIS?

Contatos

Darci Dias de Oliveira,
darciooliveira@seduc.am.gov.br

Ilona Becskházy,
diretoria@fundacaolemann.org.br

Nonato Assis de Miranda,
mirandanonato@uol.com.br

Roberta Panico,
roberta.panico@comunidadeeducativa.org.br

Tereza Perez,
tereza.perez@comunidadeeducativa.org.br

Vera Lúcia Campos Ferreira,
veralucia03@gmail.com

Boas ideias

Conheça algumas sugestões para tornar os encontros com os diretores mais produtivos e eficazes.

■ **PROMOVER A TROCA DE EXPERIÊNCIAS** Fica mais fácil resolver qualquer problema da escola quando se sabe como outros diretores enfrentaram e superaram situações semelhantes. “Agrega muito compartilhar informações e experiências com os colegas”, afirma Nonato Assis de Miranda, diretor desde 2003 da EE Raul Cortez, em São Paulo.

■ **REFLETIR SOBRE A FUNÇÃO** A formação deve ajudar o diretor a se perceber enquanto agente de transformação da escola. “O mais importante é incentivá-los a refletir sobre o seu papel”, defende Darci Dias de Oliveira, do Departamento de Gestão Escolar da Secretaria de Estado de Educação do Amazonas.

■ **FOCAR A MELHORIA DO ENSINO** Qualquer ação do diretor – mesmo as voltadas para a resolução dos problemas mais simples – deve ter como objetivo maior melhorar o aprendizado dos alunos. “Até quando resolve a questão do abastecimento irregular de papel higiênico no banheiro, o gestor deve ter em mente que o espaço bem organizado e em condições de uso reflete o respeito que a escola tem com os alunos, fazendo-os se sentir acolhidos em um ambiente que favorece o aprendizado”, observa Tereza Perez, do Cedac.

■ **INCORPORAR CONTEÚDOS PRAGMÁTICOS** Embora os cursos sirvam para dar embasamento teórico a qualquer ação, é possível torná-los mais proveitosos ao incluir no currículo discussões sobre algumas ferramentas, como estatística para a avaliação de resultados e até técnicas de comunicação pessoal e institucional. Sempre com base em problemas reais e mostrando ao gestor o alcance da ação para os processos de ensino e aprendizagem. “O diretor tem de saber articular as diversas posições dentro da escola”, observa Ilona Becskházy, diretora executiva da Fundação Lemann.

Poucos querem se sentar na cadeira do gestor

Excesso de responsabilidade e baixa remuneração são alguns dos fatores que afugentam potenciais candidatos ao cargo de gestor

DAGMAR SERPA

Quem quer ser diretor de escola? Em certos estados brasileiros, a resposta a essa pergunta é desanimadora: a média registrada é de um ou dois candidatos por pleito (veja gráfico abaixo). Indo mais a fundo nos dados da pesquisa da Fundação Victor Civita, nota-se que em muitas unidades não há ninguém na disputa, como ocorreu em 22% das escolas baianas e em 14% das piauienses nas últimas eleições. Mesmo no Distrito Federal, onde a média é de três candidatos por votação, 10% das escolas também tiveram procura zero.

A conclusão do estudo não poderia ser outra: o cargo não é atrativo. A causa está no elevado ônus, com uma recompensa considerada inadequada. Os diretores reclamam que a gratificação financeira é pequena diante da dedicação que o trabalho exige e do nível de estresse que provoca. Quem está na função é cobrado pela solução de diversos problemas – e nem

sempre tem formação e autonomia para superá-los. Nas redes que promovem a eleição para diretor, a chance de enfrentar um processo eleitoral desgastante é outro fator que afugenta os candidatos.

Por outro lado, a pesquisa detectou que em três das 16 unidades federativas que promovem eleições para diretor há uma média boa de quatro candidatos por vaga. São elas: Acre, Mato Grosso do Sul e Pará. Os motivos nem sempre são ligados à estrutura para exercer a função (leia depoimentos ao lado). Um é o prestígio do cargo: “O trabalho bem feito é reconhecido pela comunidade”, analisa Maria Luiza Farias Carvalho, coordenadora da Secretaria de Estado de Educação do Pará.

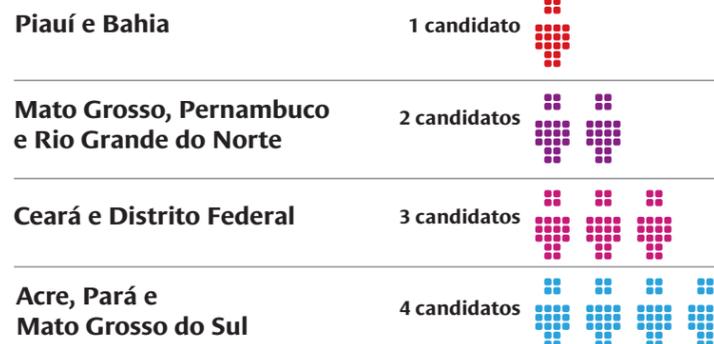
Especialistas defendem que as Secretarias podem tornar o cargo mais atraente (leia o quadro na página ao lado). “Dar autonomia e associá-la a metas claras e aos resultados é essencial”, diz a doutora em Educação Gisela Wajskop, diretora do Instituto Singularidades, em São Paulo. Foi no que investiu o Acre. O ex-diretor de gestão da Secretaria de Estado de Educação Jean Mauro de Abreu Morais conta que a lei estadual 1.513, de 2003, contribuiu para o aumento da procura. “O gestor escolhe os coordenadores de ensino e o administrativo de sua equipe.” ■

QUER SABER MAIS?

Contatos
Gisela Wajskop, gisela@singularidades.com.br
Jean Mauro de Abreu Morais, jean.mauro@gmail.com
Maria Luiza Farias Carvalho, maria.lfcarvalho@seduc.pa.gov.br
Renato Casagrande, rcasagrande@up.com.br
Wanda Engel, instituto.unibanco@institutounibanco.org.br

Média de candidatos a diretor por pleito

Em dez das 16 unidades federativas que adotam a prática da eleição



ALEXIS PRAPPAIS

DESEJO DE FAZER MAIS

Fui eleita pela primeira vez em 1995. Era professora de Matemática e Física desde 1984 e o diretor da época sugeriu que eu me candidatasse. Ganhei duas eleições seguidas e, após ser adjunta por um mandato, voltei à direção. Gosto do cargo porque nele é possível fazer mais pela Educação. Meu trabalho abrange não só os alunos mas também os professores e a comunidade. Isso é motivador, mesmo que a função exija dedicação integral. Conto com o apoio da Secretaria sempre. Se surge dúvida, consulto. Agora, com 61 anos, vou me aposentar. Soube que há pelo menos três interessados em me substituir.”

PALMIRA ALVES ALENÇAR CLAUDINO, diretora da EE Maria Constança Barros Machado, em Campo Grande, MS



ODAIR LEAL

PORTA-VOZ DA ESCOLA

Em 2000, comecei a dar aula de Arte aqui e já no ano seguinte me candidatei à direção. Minha chapa foi a quinta a se inscrever no pleito, que foi bem disputado. Nossa escola era tida como problemática. Havia histórico de violência, não tinha projeto político-pedagógico, as cadeiras estavam quebradas e os computadores envelheciam no almoxarifado. O que me moveu foi o desafio de dar voz às necessidades da comunidade. Gosto de reivindicar e atingir objetivos. Hoje somos referência e ganhamos até um prêmio de gestão. Nossas decisões são compartilhadas com a coletividade.”

LUCIA MARIA OLIVEIRA DE MELO, diretora da EE Serafim da Silva Salgado, em Rio Branco, AC



ELAINE BAYMA

VOCAÇÃO PARA LÍDER

Adoro interagir com as pessoas e tenho perfil de liderança, que julgo ser essencial para exercer essa função. Sou diretora desta escola desde 2003 – primeiro fui nomeada, depois eleita – e já tinha experiência como vice em outras unidades. No começo, a infraestrutura era precária. Então, fui buscar apoio na Secretaria. Ousada eu sou. Acho que o diretor tem de ir à luta e fazer a diferença. Fico satisfeita em ver crianças felizes com o conforto das salas de aula climatizadas. Estou colhendo o que plantei. Hoje há grande procura por vagas. Além de boa infra, temos qualidade de ensino.”

JORGINA BARROS, diretora da EE General Gurjão, em Belém, PA

Mais interesse

Acenar com melhores salários é um dos fatores para chamar a atenção para o cargo, mas não é o único. Outras medidas podem surtir efeito:

■ OFERECER FORMAÇÃO

Um programa de formação em serviço em que a discussão dos problemas reais da escola é a tônica dos encontros dá segurança e respaldo às decisões do gestor.

“Poucas redes oferecem acompanhamento, por isso quem se arrisca na função descobre somente na prática como deve agir”, diz Wanda Engel, doutora em Educação e superintendente-executiva do Instituto Unibanco.

■ DAR AUTONOMIA

Criar mecanismos para ampliar o poder do cargo, acompanhados de outros para avaliar o desempenho da escola e cobrar resultados, dá liberdade de decisão e coloca mais responsabilidade no exercício da função. No âmbito financeiro, já existe alguma autonomia, mas em outras áreas os avanços são tímidos.

“Uma das reclamações dos gestores é não poder afastar funcionários incompetentes”, observa Gisela Wajskop. Se por um lado não há como demitir o pessoal concursado desmotivado, por outro existem formas de oferecer capacitação ao gestor para que ele faça a formação da equipe e envolva todos no projeto da escola.

■ DEFINIR ATRIBUIÇÕES

Um profissional só é eficiente e criativo quando sabe o que precisa fazer. Renato Casagrande, pró-reitor de graduação da Universidade Positivo, em Curitiba, sugere a criação de um manual de atribuições a fim de deixar claros os deveres e as responsabilidades do diretor.

■ APOSTAR NA MERITOCRACIA

Ter uma política que coloca lado a lado metas de aprendizagem para as escolas e recompensas para as unidades e os profissionais que nela trabalham é um fator de motivação para quem apresenta bons resultados. “Essa é uma medida que pode atrair mais candidatos e também levar a uma maior agilidade na execução de ações eficazes”, diz Wanda Engel.

Mais profissional, menos político

Saiba como os diretores escolares são escolhidos em outros países – especialmente os que têm bom desempenho escolar em avaliações internacionais

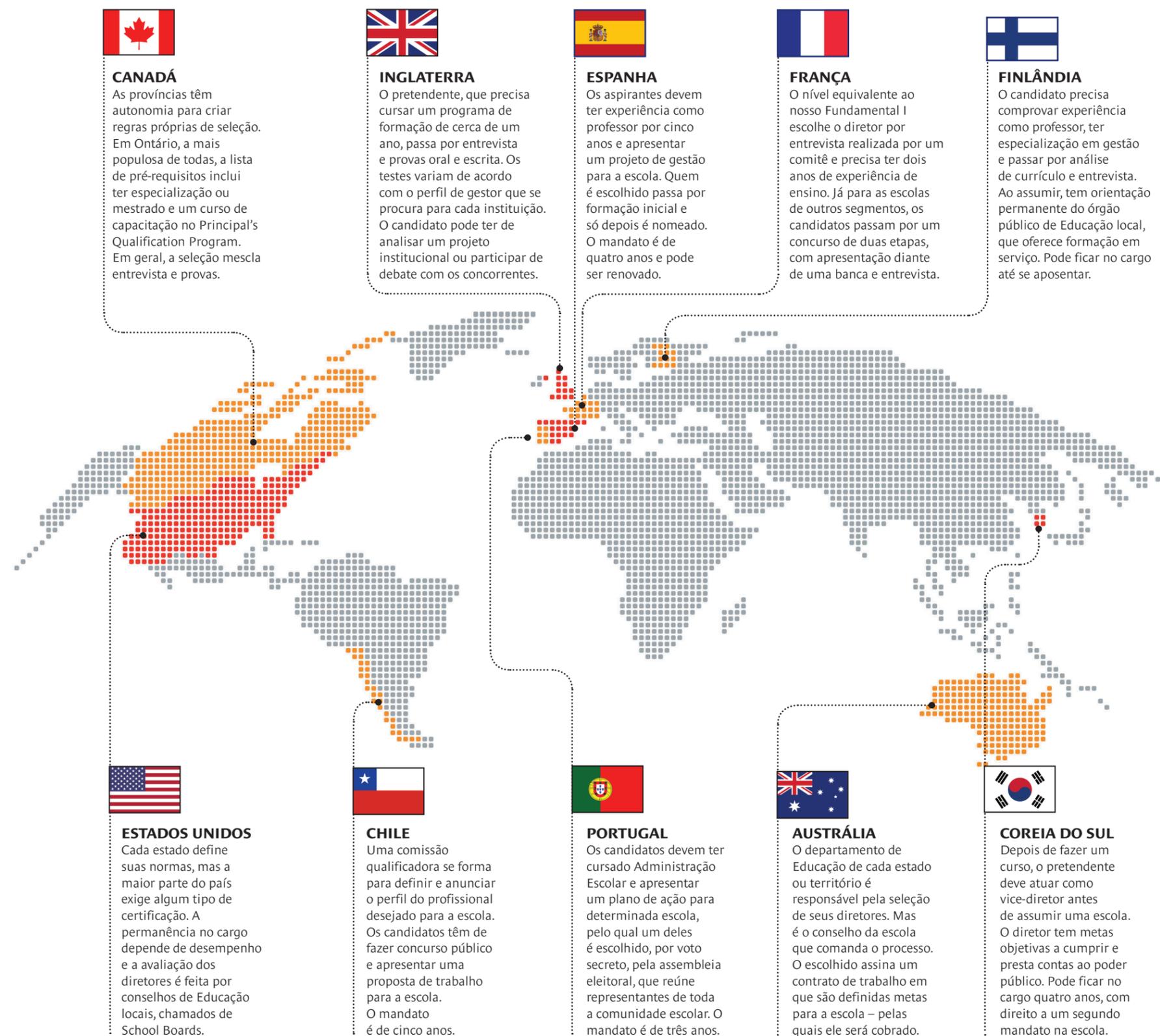
DAGMAR SERPA

No ranking geral de 2009 do Pisa – sigla em inglês para Programa Internacional de Avaliação de Alunos –, a Finlândia, a França e o Reino Unido aparecem na primeira metade da lista. Respectivamente, na terceira, na 22ª e na 25ª posição. O Brasil ficou em 53º lugar, entre os 65 países que participaram do exame. Isso faz pensar no que fazer para aprimorar o ensino nas escolas públicas brasileiras (que concentram 85,4% das matrículas na Educação Básica no país) para mudar esse quadro. Alguns especialistas defendem que pôr à frente delas bons gestores é um bom começo. “O despreparo de um diretor afeta diretamente a docência e a aprendizagem de crianças e jovens. É difícil melhorar a qualidade do ensino sem a atuação de um líder pedagógico”, diz Elvira Souza Lima, pesquisadora em desenvolvimento humano e consultora em Educação.

Por aqui, o diretor é predominantemente escolhido por eleição ou por indicação (como mostrado no texto da página 2). “São dois sistemas de seleção que valorizam mais o critério político e menos o profissional”, opina Marta Luz Sisson de Castro, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS).

Heloísa Lück, coordenadora da pesquisa encomendada pela FVC, acredita que a tendência mundial aponta para a profissionalização: “O que se percebe ao estudar o acesso ao cargo em outros países é que as exigências técnicas e a formação estão cada vez mais presentes nos processos de escolha dos gestores”. Para garantir que os mais bem qualificados cheguem lá, a Finlândia, por exemplo, permite a candidatura apenas de quem tem especialização em gestão escolar. Na Inglaterra, exige-se uma formação específica chamada National Professional Qualification Headship. Na França, quem é escolhido para dirigir uma escola de nível equivalente ao Fundamental II e ao Ensino Médio faz uma espécie de imersão: antes de assumir definitivamente o cargo, deve ser diretor assistente por dois anos e passar por cursos que alternam estágio prático e teoria fora da escola. Leia sobre a seleção em outros países no infográfico ao lado.

Fontes: Adrian Ingham (consultor de escolas em Londres), Centro de Informação e Pesquisa do Consulado Geral dos Estados Unidos, Consulado Geral da República da Coreia, Consulado Geral do Chile, Elvira Souza Lima (consultora em Educação), Embaixadas do Canadá, da Finlândia e da França, Eurydice (rede de informação e análise sobre a Educação europeia), Heloísa Lück (do Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado), Marta Luz Sisson de Castro (da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul), Ministério de Educação do Chile e Ray Tarleton (diretor regional no National College, instituto formador de gestores na Inglaterra).





MARCELO ALMEIDA

Tempo x qualidade

Para a educadora paranaense, o diretor deve ficar no cargo enquanto contribuir para a melhoria do ensino

VERÔNICA FRAIDENRAICH

Heloísa Lück, coordenadora da pesquisa *Práticas de Seleção e Capacitação de Diretores Escolares*, afirma que o pouco tempo na função prejudica a gestão e ressalta que o essencial é o diretor ter o apoio da Secretaria de Educação para atingir os objetivos educacionais.

Qual é a relação entre o tempo no cargo e a qualidade da gestão?

HELOÍSA LÜCK O problema de ter um mandato curto é que quem está no cargo não planeja mudanças profundas, pois sabe que não conseguirá concretizá-las, e os professores e funcionários não se esforçam para viabilizar as ações propostas, com a certeza de que logo haverá outro gestor, com novas ideias e sugestões. A expectativa de permanência na função, portanto, dá mais credibilidade ao diretor para promover as mudanças necessárias.

Existe um tempo mínimo para que um diretor realize uma boa gestão?

HELOÍSA Não. Quando ele é competente, sabe mobilizar a comunidade em torno da promoção dos objetivos educacionais e tem interesse em fazer mudanças contínuas. Por isso, não deve haver limite para sua permanência na escola. O diretor deve ficar enquanto estiver contribuindo para a melhoria do ensino.

Há como criar avaliações periódicas para a gestão escolar?

HELOÍSA Os sistemas de ensino podem promover avaliações de forma processual e associadas a práticas de supervisão do trabalho dos diretores e de formação contínua para eles. Só assim é possível identificar quando alguém, apesar do apoio e da orientação, não demonstra condições de melhoria ou não consegue desenvolver as competências básicas para a função.

Como evitar que alguém que está no cargo há muito tempo não se acomode nem se sinta dono da escola?

HELOÍSA Quando isso acontece, é porque há o distanciamento entre as escolas e a Secretaria de Educação. Se há orientação e apoio aos diretores, com base em uma concepção de gestão clara e em critérios de desempenho definidos, não existe o risco de que eles se acomodem ou confundam o espaço público da escola com uma propriedade particular.

O exercício da função de diretor deve ser associado a uma carreira?

HELOÍSA Creio ser possível combinar a perspectiva da carreira como uma posição funcional – sujeita a níveis hierárquicos e promoções com base em mérito e tempo – àquela que considera o cargo como um conjunto de competências desenvolvidas ao longo da vida profissional pelo gestor. O ideal é que ele comece em funções de vice ou supervisor pedagógico e, à medida que ganhe experiência, assuma posições de maior responsabilidade, como a gestão de escolas de grande porte. ■



Fundador: VICTOR CIVITA (1907-1990)

Presidente: Roberto Civita
Diretora Executiva: Angela Dannemann
Conselheiros: Roberto Civita, Giancarlo Francesco Civita, Victor Civita, Roberta Anamaria Civita, Maria Antonia Magalhães Civita, Claudio de Moura Castro, Jorge Gerdau Johannpeter, José Augusto Pinto Moreira, Manoel Amorim e Marcos Magalhães

EDIÇÃO ESPECIAL "PRÁTICAS DE SELEÇÃO E CAPACITAÇÃO DE DIRETORES"

Diretor de Redação: Gabriel Pillar Grossi
Coordenadora Pedagógica: Regina Scarpa
Editora: Paola Gentile
Editora assistente: Verônica Fraidenraich
Editora de arte: Renata Borges
Gerente de Projetos: Mauro Morellato
Analista de Planejamento e Controle Operacional: Kátia Gimenes

Processos Gráficos: Vitor Nogueira
Colaboraram nesta edição: Dagmar Serpa (reportagem) e Paulo Kaiser (revisão)

A edição especial "PRÁTICAS DE SELEÇÃO E CAPACITAÇÃO DE DIRETORES" é uma publicação da área de Estudos e Pesquisas da Fundação Victor Civita, (estudosepesquisas@fvc.org.br).

Apoiadores



ILUSTRAÇÃO DA CAPA: BRUNO ALGARVE