



INDUÇÃO ENTRE A SALA DE AULA E O CARGO DE DIRETOR ESCOLAR COM UM OLHAR PARA A POLÍTICA PÚBLICA DE FORMAÇÃO E INGRESSO 1

Iolanda Gouveia Rovani², Lenir Basso Zanon³

¹ Este texto consiste num recorte de uma pesquisa mais ampla situada no doutoramento da 1ª autora.

² Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Educação nas Ciências, Unijuí, RS

³ Professora Orientadora do Programa de Pós-graduação em Educação nas Ciências, Unijuí, RS

RESUMO

Pesquisas demonstram o diretor escolar como elemento central no desenvolvimento de uma educação de qualidade para todos os alunos, que ganha força e importância nas últimas décadas. O presente estudo objetiva analisar como tem sido abordada a temática da formação e do ingresso do professor na função de diretor no atual contexto de reforma educacional do país. A questão básica é: quais prerrogativas e abordagens acerca da temática da formação do professor que ingressa na função de diretor escolar estão expressas em documentos que compõem a atual reforma educacional do país? Foram utilizadas fontes documentais e acadêmicas, em busca de informações e subsídios com potencialidade para contribuir na abordagem e reflexão sobre essa temática, mediante uma metodologia qualitativa na modalidade de análise documental. Foi constatada a carência de uma política nacional voltada à formação do diretor escolar, seja inicial ou continuada, na seleção e ingresso ao cargo bem como uma autonomia dos entes subnacionais para legislar nesses aspectos. Isso demonstra a necessidade de avançar no conhecimento sobre essa problemática, na direção de promover uma política pública alicerçada em princípios e prerrogativas que deem sustentação teórica e prática ao desenvolvimento de uma educação básica integral, que seja propulsora do pleno desenvolvimento das novas gerações, para a construção de melhorias na vida em sociedade.

Palavras-chave: Gestão escolar. Formação inicial e continuada. Reforma educacional. Educação básica.

ABSTRACT

Research demonstrates the school principal as a central element in the development of quality education for all students, which has gained strength and importance in recent decades. The present study aims to analyze how the issue of teacher training and entry into the role of director has been approached in the current context of educational reform in the country. The basic question is: what prerogatives and approaches regarding the subject of teacher training who enter the role of school director are expressed in documents that make up the country's current educational reform? Documentary and academic sources were used, in search of information and subsidies with the potential to contribute to the approach and reflection on this topic, through a qualitative methodology in the form of documentary analysis. The lack of a national policy focused on the training of school principals, whether initial or continued, in the selection and entry into the position was noted, as well as autonomy for subnational entities to legislate in these aspects. This demonstrates the need to advance knowledge on this issue, in the direction of promoting a public policy based on principles and prerogatives that provide theoretical and practical support for the development of an integral basic education, which is a driver of the full development of new generations, for the construction of improvements in life in society.



Keywords: School management. Initial and continuing training. Educational reform. Basic education.

INTRODUÇÃO

Diversas pesquisas mencionam a função de diretor escolar como elemento central no processo de desenvolvimento de uma educação de qualidade para todos os educandos. Entre os fatores escolares, fica atrás apenas da função do professor (GRISSOM et al., 2021; LEITHWOOD et al., 2004; ROBINSON; GRAY, 2019). Pesquisas que tratam das instituições de ensino que mais melhoraram no mundo apontam que a qualidade do gestor e sua capacidade de liderança é um fator significativo na melhoria contínua da escola como espaço de aprendizagem eficaz ao desenvolvimento dos alunos (MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO ESCOLAR -MBDLE 2015).

Estudos realizados no Brasil também têm evidenciado essa relevância, mostrando características de uma boa gestão escolar (Abrucio, 2010) e corroborando com o impacto da liderança do diretor escolar no desempenho dos alunos (Oliveira; Carvalho, 2018; Siqueira, 2020). Em decorrência de estudos e resultados como esses, o tema da formação e do ingresso ao cargo de diretor escolar também vem ganhando maior espaço e avanços mais importantes, nos últimos anos, no contexto das políticas públicas da educação no país.

Apesar de avanços nos debates sobre qual a formação adequada para capacitar os diretores escolares, o estudo realizado por Simielli et al (2023) demonstra que a formação e as formas de seleção do diretor escolar nos municípios e estados brasileiros ainda é bastante heterogênea. “Muitos estados e municípios, por exemplo, passaram a adotar critérios técnicos na seleção desses cargos, incorporando mais de uma etapa ao processo (pg.9)”.

Sobre a formação, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação-9.394/1996 (LDB,1996) estabelece que a formação inicial desses profissionais se dá a nível de graduação em Pedagogia ou pós-graduação, e que o Estado deverá prover formação continuada. O Plano Nacional de Educação (PNE, 2014-2024- Lei nº 13.005/14) garante, na meta 16, aos “profissionais da educação básica formação continuada em sua área de atuação, considerando as necessidades, demandas e contextualizações dos sistemas de ensino” (Saviani, 2014, p.55).

Já sobre a seleção de diretores, o PNE, 2014-2024- Lei nº 13.005/14 determina que essa seja realizada por meio de critérios técnicos combinados à consulta à comunidade escolar. O projeto de lei (PL 139/23), em tramitação na Câmara dos Deputados, tem como objetivo



estabelecer regras gerais para a escolha dos diretores escolares nas redes públicas de ensino, o que demonstra a atualidade e a importância do tema. O projeto de lei também destaca a importância da democratização da gestão educacional para melhorar a qualidade do ensino e efetivação do desenvolvimento da educação nas escolas públicas brasileiras.

Souza (2008) aponta a importância da pesquisa científica nos processos de formação inicial e continuada de professores e dirigentes escolares. O autor ainda nos diz que “o surgimento das eleições para diretores de escola nos anos 1980 reverberou no ensino da gestão educacional. Como e o que ensinar/formar a um professor que assumiu a função de dirigente escolar sem ter os conhecimentos técnicos da gestão escolar? (p.56)”. A partir dessa indagação emergiu a questão de partida orientadora do presente estudo: quais prerrogativas e abordagens acerca da temática da formação do professor que ingressa na função de diretor escolar estão expressas em documentos que compõem a atual reforma educativa do país?

Assim, o objetivo deste estudo é analisar e discutir abordagens referentes à formação e ao processo de ingresso do professor no cargo de diretor escolar em documentos que compõem a atual política pública do país, em busca de contribuições ao avanço no conhecimento sobre essa temática, não só em termos de respostas, como também quanto a perguntas que podem vir a orientar futuros trabalhos neste campo problemático.

METODOLOGIA

Este estudo encerra uma abordagem qualitativa. Segundo Godoy (1995, p.21), uma das características básicas que identificam os estudos denominados qualitativos é a de que “vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno”. Partindo dessa visão, foi organizado um processo de análise de documentos brasileiros que tratam da formação, seja inicial ou continuada, e do ingresso de professores brasileiros na função de diretor escolar. Entre os documentos, a busca de informações abrangeu a Lei de Diretrizes e Bases (LDB/96), no Plano Nacional de Educação (2014-2024) e na Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (Brasil, 2021). Um dos documentos analisados também foi o Edital 01/2022, publicado pela Secretaria Municipal de Educação (SEMED) de Balsas-MA, que trata da seleção pública para o provimento de diretor geral da rede pública de ensino do município. Essa análise é considerada importante para indicar caminhos orientadores



QUADRO 1 – Modalidades de Acesso ao Cargo e Cursos de Gestão como Critério de Seleção nos Estados

Região	Estado	Modalidades principais	Curso de Gestão como pré-requisito	Curso de gestão no processo seletivo
Norte	Acre	Certificação e eleição.	Não.	Sim.
Nordeste	Alagoas	Eleição.	Não	Sim
	Bahia	Certificação, plano de gestão e eleição	Não	Sim
	Ceará.	Certificação e eleição	Sim: em nível de especialização	Sim
	Pernambuco	Certificação, eleição (formação de lista tríplice) e indicação.	Sim: 360h.	Sim
	Piauí	Certificação e indicação/eleição.	Sim: 16h.	Sim
	Rio Grande do Norte	Certificação e eleição.	Sim: 100h.	Sim.
Sul	Paraná	Certificação, plano de gestão e eleição.	Sim: 120h.	Sim
	Rio Grande do Sul	Plano de gestão, eleição e curso com exigência de frequência.	Sim: 40h.	Sim

Fonte: adaptação feita a partir de Simielli et. al, 2023.

Percebe-se a partir do estudo que o Maranhão não está entre os estados do nordeste que exigem curso de Gestão como pré-requisito e ofertam cursos de gestão como parte do processo seletivo para o acesso à função de diretor escolar. Nesse aspecto Balsas é um dos municípios maranhenses que difere dessa organização do estado, pois, um dos critérios estipulado para concorrer a o cargo de diretor, de acordo com o Edital 01/2022, da Secretaria Municipal de Educação (SEMED), é que o candidato tenha “especialização em Administração e Supervisão Escolar ou Gestão Escolar” (p.3).

Ainda sobre o acesso ao cargo de diretor o mesmo estudo realizado por Simielli et.al, (2023), mostrou que nas escolas municipais brasileiras, a maior parte dos diretores acessa o cargo por indicação, enquanto, nas redes estaduais, o mais comum é a eleição do diretor pela comunidade escolar combinada ou não com um processo seletivo qualificado antes do pleito.



A pesquisa indica, ainda, que o critério de indicação é mais presente nas regiões Norte e Nordeste e nas escolas municipais 90% dos diretores do Amazonas foram indicados, o Amapá apresenta situação parecida (86%), em Roraima (83%), Paraíba (89%) e Maranhão (81%). Esse critério implica também no tempo que os diretores passam nos cargos, pois, segundo a autora, “a alta rotatividade é consequência, em geral, da mudança nas gestões municipais ou estaduais (especialmente nos casos de indicação de diretores) ou de legislação que estipula mandato fixo” (p.29).

A indicação de diretores escolares, que segundo Oliveira e Moraes (2019) é efetivada por nomeação do poder executivo (governador ou prefeito), em geral, com base em indicações feitas pelas lideranças político-partidárias ou pelos secretários de educação, não considera capacidades educacionais ou de gestão. Além do mais, indica que a efetivação da gestão democrática pode ser inviabilizada. Essa realidade parece ainda mais grave pois, o mesmo estudo realizado por Simielli et al (2023) revelou que “diretores selecionados por meio de indicação são maioria no Brasil, mas apresentam menor índice de preparo para a gestão em comparação com aqueles selecionados por outras modalidades” (p.25).

Nesse quesito, no município de Balsas, de acordo com o Edital 01/2022- SEMED, a seleção do candidato para provimento da função de diretor geral da rede “dar-se-á por aferição de conhecimentos e habilidades gerenciais necessárias ao exercício da função e eleição pela comunidade escolar” (p.2). E será realizado em três etapas sendo: Primeira etapa- apresentação de títulos para análise, de caráter eliminatório e classificatório; segunda etapa- entrevista com os candidatos selecionados na primeira etapa, com avaliação e defesa do Plano de trabalho apresentado, sendo de caráter classificatório e eliminatório; terceira etapa- eleição direta pela comunidade escolar;

Como se pode perceber, há uma ampla heterogeneidade no que se refere às modalidades de seleção e formação dos diretores escolares no território brasileiro. A ausência de uma política nacional relativa à formação ou à seleção de diretores bem como à autonomia dos entes federados para legislar em relação a esses aspectos resulta em um cenário muito diverso no País.

Diante das abordagens e reflexões aqui tecidas, emerge a visão da importância do presente estudo para inserir discussões acerca da complexidade da função de diretor escolar, abrangendo temas ainda pouco estudados e pouco consensuais, como a qualificação de função



ou cargo de diretor, forma de seleção e acesso ao cargo. A complexidade da organização escolar e do papel central do diretor na gestão da escola voltada para a melhoria do processo de ensino-aprendizagem demonstra ser fundamental que os entes federativos garantam oportunidades de formação e desenvolvimento profissional aos professores que se tornam diretores ou àqueles que já atuam na gestão. Essa formação necessita ser ofertada “dentro de um *continuum* de formações integradas, ao longo da trajetória dos diretores, incluindo formação inicial, indução (na entrada no cargo ou na função) e formação continuada” (Simielli, et al, 2023, p.41).

Tudo isso corrobora entendimentos na direção de justificar e de argumentar em defesa da importância de avançar nos estudos investigativos acerca da complexidade do processo de indução, que conduz o professor ao cargo de diretor para exercer a função de gestor escolar, orientando a transição a partir da atuação docente em sala de aula, contando com o que diz a política de formação do diretor escolar, mas indo além dela.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo permitiu identificar e colocar em destaque alguns aspectos relativos à importância da função do diretor escolar para a efetivação da gestão democrática, em meio à ampla heterogeneidade no que se refere às modalidades de seleção e formação tanto anterior quanto após assumir o cargo. Foi possível constatar a carência de uma política nacional relativa à formação, seja inicial ou continuada, à seleção e ao ingresso do diretor, bem como à autonomia dos entes subnacionais para legislar em relação a esses aspectos.

Sobre a oferta de formação para o professor que assumiu a função de diretor escolar, o estudo demonstrou que somente o Distrito Federal determina que, após a eleição, o diretor nomeado deve participar de curso de gestão oferecido pela Secretaria de Educação visando à qualificação para o exercício da função, sendo exigida frequência mínima de setenta e cinco por cento. Já o estado de Santa Catarina exige que, anteriormente à habilitação do professor interessado e escolha pela comunidade escolar do Plano de Gestão apresentado, o candidato deve comprovar conclusão ou a matrícula em curso de formação continuada em gestão escolar, de no mínimo 200 (duzentas) horas.

A constatação de que não há uniformidade entre os entes federados, pois os mesmos se utilizam de diferentes formas de provimento (seleção, seleção técnica, formação de lista



tríplice, consulta à comunidade escolar e indicação), sinaliza a necessidade de ampliar a linha de discussão aqui partilhada, no sentido de avançar na compreensão de tais processos.

Diante da complexidade da organização escolar, que demanda do diretor conhecimentos específicos à Educação, como “relacionamento interpessoal com a comunidade interna, em especial com os professores e alunos; capacidade de ganhar confiança e atrair a comunidade externa, principalmente os pais; habilidades em gestão” (Abrucio, 2010, p.252), é essencial que os entes federativos garantam oportunidades de formação aos professores que se tornam diretores bem como àqueles que já atuam no cargo/função.

Nesse sentido, recorrendo a Souza (2008), cabe destacar que a saída para essas discussões parece ser a proposição de um ensino mais investigativo, voltado a auxiliar os educadores a pensar os problemas educacionais brasileiros contemporâneos, suas interfaces e origens com a política e a cultura. A apropriação desse domínio poderá potencializar a ação educativa do professor e do gestor, pois somente faz sentido falar em técnicas de gestão e planejamento educacional quando se tem domínio sobre a função humana e social da educação e do educador, ante à relevância de seu papel político e sociocultural.

Ao final do presente estudo, é importante refletir de forma a levar em conta que as discussões sobre a formação do diretor escolar, seja inicial ou continuada, vão além do que já se dispõe, pois envolvem questões relativas à seleção, ingresso, tempo de duração do mandato, demandas do contexto de reforma educativa, capacitação para desenvolver a educação integral na escola, entre outros fatores que impactam diretamente o desenho do tipo de formação a ser oferecida, seu tempo de duração e de organização. Essa discussão está diretamente ligada à qualificação do diretor para a função ou cargo (Oliveira e Moraes, 2019).

Por fim, este estudo pode dar origem a outras pesquisas e aprofundamentos uma vez que há necessidade de avançar nesse campo, ainda carente de estudos investigativos, como a atuação em redes que têm desenvolvido boas práticas de formação e seleção, ampliando o levantamento de dados em campo, com inclusão das redes municipais etc. Dada a importância do tema e sua centralidade para uma educação de qualidade e equitativa, a gestão escolar carece de maior centralidade no desenvolvimento de pesquisas, contribuindo ao desenho e concretização de políticas públicas propulsoras de melhorias da educação básica a todos.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. (2010). Gestão escolar e qualidade da Educação: um estudo sobre dez escolas paulistas. **Estudos & Pesquisas Educacionais**, 1, p. 241-274. São Paulo: Fundação Victor Civita – São Paulo.

BALSAS (MA). Edital nº 01/2022. **Edital para o seletivo de Diretor(a) Geral para as escolas da Rede Pública Municipal de Balsas-Maranhão, 2023.** Balsas: órgão oficial do município.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 12 abr. 2019.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9394.htm>. Acesso em: 12 abr. 2019.

_____. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar 2021.**

_____. Lei 13.005/2014. **Plano Nacional de Educação.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm>. Acesso em: 12 abr. 2019.

_____. **Ministério da Educação.** Proposta de novas normas para a formação do professor avança 2018. <http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/bnc-professor>. Acesso em 20 de julho de 2024.

_____. **Ministério da Educação.** Fundeb –Complementação VAAR –Condicionalidades. <https://www.gov.br/transferegov/pt-br/noticias/eventos/fntu/viiifntu/apresentacoes/evento-79-condicionalidades-para-o-recebimento-da-complementacao-fundeb-vaar.pdf> Acesso em 29 de julho de 2024

_____. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei nº 139**, 02 de fevereiro de 2023. Dispõe sobre o processo seletivo democrático para escolhas de Gestores (as) escolares da rede pública de ensino. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoes>. Acesso em: 29 jul. 2024.

CHILE, Ministerio de Educación República de Chile. Marco Para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. Mineduc, 2015, noviembre 2015. Editora e Imprenta Maval Ltda. Disponível em: <https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/marco-para-la-buena-direccion-y-el-liderazgo-escolar-2/>. Acesso em: 03 de março de 2022.



GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 35, n. 3, p. 20–29, 1995. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/38200>. Acesso em: 20 mar. 2024.

GRISSOM, Jason A., Anna J. Egalite, and Constance A. Lindsay. 2021. “How Principals Affect Students and Schools: A Systematic Synthesis of Two Decades of Research.” New York: **The Wallace Foundation**. Available at <http://www.wallacefoundation.org/principalsynthesis>. Acesso em: 29 de jul.2024.

LEITHWOOD Kenneth. Karen Seashore LOUIS. Stephen ANDERSON and Kyla WAHLSTROM (2004). Review of Research: How Leadership Influences Student Learning. **University of Minnesota**, Center for Applied Research and Educational Improvement. 2004. Disponível em: <https://wallacefoundation.org/sites/default/files/2023-07/How-Leadership-Influences-Student-Learning.pdf>. Acesso em: 29 de jul. 2024.

LÜDKE, Menga. Marli Eliza Dalmazo Afonso de. ANDRÉ. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**- São Paulo: EPU, 1986. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br> Acesso em: 10 de maio de 2023.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; MORAES, Fabiana Marques de. Escolha de diretores escolares nas redes estaduais de ensino: desafios e perspectivas atuais. **Educação Online**, Rio de Janeiro, Brasil, v. 14, n. 32, p. 59–83, 2019. DOI: 10.36556/eol.v14i32.694. Disponível em: <https://educacaoonline.edu.puc-rio.br/index.php/eduonline/article/view/694>. Acesso em: 09 jul. 2024.

OLIVEIRA, Ana Cristina Prado de; CARVALHO, Cynthia. Paes de. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Educação** Rio de Janeiro, v. 23, e 230015, 2018. Disponível em <<http://educa.fcc.org.br/scieloacessos> em 29 jul. 2024. Epub 12-Jan-2018. <https://doi.org/10.1590/s1413-24782018230015>.

OLIVEIRA, Ana. Cristina.; CARVALHO, Cynthia.; BRITO, Murillo Marschner Alves de. (2020). Gestão escolar: um olhar sobre a formação inicial dos diretores das escolas públicas brasileiras. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 36, n. 2, p. 473 - 496, mai./ago. 2020

ROBINSON, Viviane., GRAY, Emma. (2019). What difference does school leadership make to student outcomes? **Journal of the Royal Society of New Zealand**, 49(2), 171-187. DOI: 10.1080/03036758.2019.1582075. Acesso em: 27 de jul. de 2024



- SAVIANI, Dermeval., **Sistema Nacional de Educação e Plano Nacional de Educação:** significado, controvérsias e perspectivas. Campinas, SP. Autores associados, 2014.
- SOUZA, Ângelo. Ricardo. de.; GOUVEIA, Andreia. Barbosa. Diretores de escolas públicas: aspectos do trabalho docente. **Educar em Revista**, n. spe_1, p. 173–190, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/JqwYSzDhpk4NPXLxx8WQGLc/#>. Acesso em: 02 de agost.2024
- SOUZA, Ângelo Ricardo. A produção do conhecimento e o ensino da gestão educacional no Brasil. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** - Periódico científico editado pela ANPAE, [S. l.], v. 24, n. 1, 2011. DOI: 10.21573/vol24n12008.19238. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/19238>. Acesso em: 16 jul. 2024.
- SIMIELLI, Lara et al. **Seleção e formação de diretores** [livro eletrônico]: mapeamento de práticas em estados e capitais brasileiras /– 1. ed. – São Paulo: D3e, 2023. PDF (Relatório de política educacional). Disponível em: <https://d3e.com.br>. Acesso em: 27 de junho de 2024
- SIQUEIRA, F. (2020). **Eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras: Uma análise multivariada em painel.** Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo), Fundação Getúlio Vargas/ EAESP. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/e9498943-b0bc-4cd3-8891-16d797adead5>. Acesso em: 28 de jul.2024.
- TODOS PELA EDUCAÇÃO; ITAÚ SOCIAL. Pesquisa de opinião com diretores de escolas públicas brasileiras. São Paulo: **Datafolha**, 2022. Disponível em: <https://www.itausocial.org.br/wp-content/uploads/2022/06/Pesquisa-deopinioao-com-diretores-de-escolaspublicas-brasileiras_Todos-e-ItauSocial.pdf>. Acesso em: 28 de junho de 2024.