



TRIBUNAL DE CONTAS DO  
ESTADO DE RONDÔNIA



# SELEÇÃO, CONTRATAÇÃO E LOTAÇÃO DE PROFISSIONAIS

# Seleção, contratação e lotação de profissionais

Guia CSA

## Visão geral

O Tribunal de Contas com o novo ciclo estratégico trouxe como premissa de sua atuação gerar valor à Sociedade e, dentre as estratégias priorizadas pela organização, está a alfabetização nos primeiros anos do ensino fundamental.

A escolha do tema se justifica pelos baixos índices históricos de alfabetização nos primeiros anos do ensino fundamental em Rondônia e porque a alfabetização tardia gera impactos ao longo de todo o ciclo da educação básica, como o baixo desempenho dos estudantes nos anos subsequentes e ao aumento do índice de reprovação, evasão e abandono escolar.

Com intuito de auxiliar os gestores educacionais na implementação do ciclo da política pública, o Tribunal elaborou este Guia Referencial para a gestão da Política de Alfabetização nos primeiros anos do ensino fundamental levando em consideração seis eixos essenciais nesse processo.



## Diagrama de processo da Política de Alfabetização



## Objetivo

Este documento, desenvolvido pelo Tribunal de Contas do Estado de Rondônia, visa orientar as redes municipais de educação na **implementação de processos seletivos para gestores escolares e professores, considerando critérios técnicos**.

Os gestores escolares têm papel estratégico na escola, em especial, para gestão da equipe e dos processos de aprendizagem. Portanto, é fundamental que sejam escolhidos por meio de processos seletivos estruturados, que considerem critérios de mérito e desempenho e sejam induzidos a desenvolver suas competências de forma contínua para melhorar a gestão escolar e entregar resultados consistentes de aprendizado.

Junto com os gestores escolares, os professores são essenciais no processo de ensino aprendizagem. Em razão disso, é muito importante que os concursos públicos e os processos seletivos sejam realizados de forma que os profissionais sejam lotados para os cargos de acordo com as competências desejadas para as funções. Mais do que isso, a formação continuada, desde a contratação do profissional, precisa ser fortemente estruturada para garantir que os professores em sala de aula reúnam as competências necessárias para



promover o aprendizado. As diretrizes aqui sugeridas buscam nortear os processos de seleção, contratação e lotação de profissionais da educação.

## Temas que serão abordados neste capítulo

Neste capítulo abordaremos os seguintes aspectos sobre seleção, contratação e lotação de profissionais:

1. A importante tarefa de selecionar gestores escolares por meio de critérios técnicos;
2. Sobre as competências necessárias para a atuação do diretor escolar a partir da Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar - CNE;
3. Como é organizada a seleção de diretores escolares Brasil afora;
4. Conhecer as etapas para seleção dos Diretores Escolares implementada pela rede municipal de Sobral, referência no país;
5. Critérios técnicos para o processo seletivo de professores.

## Questões para reflexão

Para iniciarmos esta conversa, elaboramos um conjunto de itens para que você e sua equipe avaliem quais pontos são atendidos nos processos de seleção, contratação e lotação dos profissionais da sua rede de ensino. Reflita e discuta com sua equipe as afirmações abaixo e busque compreender como os processos em sua rede de ensino podem ser aprimorados.

- A minha rede de ensino implementa processo de seleção de diretores envolvendo critérios técnicos por meio de etapas eliminatórias que envolvem análise de títulos, prova de conhecimentos, entrevistas, oficina de habilidades e competências;
- A minha rede de ensino avalia continuamente o desenvolvimento de competências técnicas do gestor escolar com foco nas metas e resultados acordados para sua manutenção no cargo/função;



- A minha rede de ensino realiza concurso, contratação e lotação criteriosa de professores alfabetizadores.
- A estruturação da carreira dos professores alfabetizadores é orientada por resultados e valorizada por sistema de incentivos atrelados aos resultados de aprendizagem e alfabetização dos estudantes;
- Os professores selecionados e contratados são submetidos à formação (inicial) pela equipe da Secretaria Municipal de Educação, antes de serem lotados nas turmas de alfabetização para compreenderem as diretrizes da política de alfabetização da rede e se apropriarem das estratégias, metas e resultados que devem ser gerados junto aos estudantes;
- A minha rede de ensino implementa políticas de metas e celebra acordos de desempenho com a liderança para a promoção e/ou progressão na carreira dos profissionais da educação.

## 1. A importante tarefa de selecionar gestores escolares por meio de critérios técnicos

Nos últimos anos várias pesquisas têm se dedicado a compreender, discutir e sistematizar boas práticas e evidências sobre **a seleção de diretores escolares**. O relatório produzido pelo Instituto Unibanco e Universidad Diego Portales, por exemplo, publicado em dezembro de 2021, traz os principais aspectos da escolha de diretores, requisitos de candidatura e de seleção para o cargo de diretor escolar, as metodologias e as estratégias de seleção, os processos de nomeação e admissão e as estruturas institucionais, bem como as evidências científicas do impacto da política de seleção de diretores escolares na melhoria dos resultados de aprendizado<sup>1</sup>.

Implantar processos estruturados de seleção de lideranças escolares, que exigem competências técnicas, de gestão e comportamentais é tarefa urgente

<sup>1</sup> Pesquisa e produção de conteúdo realizadas por Gonzalo Muñoz (Universidad Diego Portales) Javier Pascual (Universidad Diego Portales) Paulina Sáez (Universidad Diego Portales). In: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/cedoc/detalhe/selecao-de-diretores-escolar-es-desafios-e-possibilidades.03b13c78-1219-45b0-8ae8-3842259278db>. Acessado em 05.05.2022.



a ser adotada pelos gestores públicos. Assim sendo, é por meio do processo seletivo que se identifica as pessoas mais bem preparadas para assumir a função de diretor. Este processo implica em alinhar a seleção com os resultados desejados de aprendizado, de acordo com os desafios de cada universo escolar. O processo seletivo precisa ser planejado de modo a **garantir eficiência, transparência e coerência em todas as etapas para possibilitar a identificação dos profissionais mais bem qualificados** para os postos de gestão. Sobre esse aspecto, podemos dizer que os sistemas educacionais que avançaram no fortalecimento da liderança escolar, especificamente do papel do diretor, definiram ações que visam integrar de maneira coerente e sistêmica as competências desejadas e apresentadas, o acompanhamento de resultados e processos contínuos de desenvolvimento e mentoria que permitem avaliar o avanço do desenvolvimento profissional<sup>2</sup>.

A partir de pesquisas com a revisão de sete sistemas educacionais bem-sucedidos no mundo, apontou-se que as políticas de seleção e formação de diretores devem considerar processos que permitam **avaliar de forma contínua o desempenho e as competências das lideranças e condicionar a manutenção no cargo ao alcance de resultados**<sup>3</sup>.

É incontestável o amplo reconhecimento do impacto que os processos de seleção podem ter na qualidade da gestão e liderança escolar. A seleção eficaz de diretores é um desafio das escolas e dos sistemas educacionais em geral. Mas, processos eficazes podem não só culminar na eleição do candidato com as melhores aptidões e competências para coordenar o trabalho realizado nas escolas, como também **dar maior relevância ao cargo e profissionalizar a liderança educacional**.

---

<sup>2</sup> Aravena, 2016; Weinstein et al., 2014

<sup>3</sup> Peirano et al (2015)



### Cinco aprendizagens se destacam neste processo<sup>4</sup>:

1. A seleção de diretores escolares é um componente de uma política mais ampla de fortalecimento da liderança escola;
2. Existem diversas e complexas formas de realizar os processos seletivos de diretores escolares;
3. É importante ter um sistema de seleção de diretores escolares em nível nacional equilibrado com o desenvolvimento de políticas de seleção locais;
4. O Brasil tem avançado neste assunto e possui condições para inovar;
5. É importante desenvolver uma estrutura institucional sólida para a seleção de diretores.

Para avançar na profissionalização da gestão escolar no Brasil, é **necessário reconhecer que as atribuições de um gestor escolar são multidimensionais**, não podendo restringir-se apenas às esferas financeira e administrativa. As equipes gestoras devem atuar, principalmente, como lideranças pedagógicas, voltadas a **viabilizar as condições para o desenvolvimento integral dos estudantes**.

Os gestores escolares são os grandes responsáveis por coordenar o trabalho dos professores e demais profissionais da escola, devendo estimular o desenvolvimento de cada um e a colaboração entre eles. Assim, um diretor que trace melhores caminhos pedagógicos para a escola, melhora os resultados de aprendizagem dos estudantes, especialmente em escolas em circunstâncias difíceis.

Também precisam sempre buscar tornar a escola um lugar mais acolhedor e que respeite a diversidade humana, incentivar e engajar as famílias na vida escolar dos estudantes e promover uma gestão democrática efetiva. Por fim, esses profissionais constituem o elo entre a Secretaria de Educação e as escolas, garantindo a contextualização e a implementação das políticas

<sup>4</sup> Seleção de diretores escolares - Desafios e possibilidades In: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/api/assets/f06f808e-6d46-42b6-b0ee-16518b1dd874/> Acessado em 23.05.2022.



públicas a partir da realidade local. Portanto, para que as redes de ensino tenham lideranças escolares mais efetivas, um conjunto sistêmico de medidas precisa ser considerado, abordando diversos aspectos, como **seleção, formação, avaliação, atratividade e condições de trabalho**(Muñoz e Sáez, 2021).

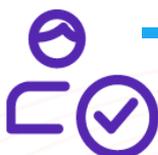
## 1.1. Sobre as Competências do Diretor Escolar

Recentemente o Conselho Nacional de Educação (CNE) aprovou o texto da Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar<sup>5</sup>. Trata-se de um documento que ajuda as redes a definirem suas políticas de formação, seleção e apoio aos diretores, dando clareza, a partir da matriz de competências, sobre o que precisa ser considerado para estruturação dos processos de seleção e avaliação de desempenho dos diretores.

O documento aprovado no CNE define uma matriz de dez competências gerais, que se desdobram em 17 competências específicas em quatro dimensões: político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira, e pessoal e relacional. As 27 competências (10 gerais e 17 específicas) norteiam a formação, a seleção e a avaliação dos diretores escolares em todas as redes de ensino do país. A resolução propõe 95 atribuições do diretor escolar vinculadas às competências específicas. No caso das atribuições, a proposta é que as redes tenham flexibilidade para escolher quais serão incorporadas, como também para criar novas atribuições não previstas na matriz do CNE.

---

<sup>5</sup> Matriz nacional de competências do diretor escolar | Anpae - Associação Nacional de Política e Administração da Educação In: <https://anpae.org.br/website/noticias/529-matriz-nacional-de-competencias-do-diretor-escolar>. Acessado em 23.05.2022.



### COMPETÊNCIAS GERAIS DO DIRETOR ESCOLAR

- |  |   |
|--|---|
|  1. Coordenar a organização escolar nas dimensões político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira, e pessoal e relacional |  6. Realizar a gestão de pessoas e dos recursos materiais e financeiros  |
|  2. Configurar a cultura organizacional com a equipe  |  7. Buscar soluções inovadoras e criativas para aprimorar o funcionamento da escola  |
|  3. Assegurar o cumprimento da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e o conjunto de aprendizagens essenciais e indispensáveis          |  8. Integrar a escola com outros contextos, incentivando a parceria com as famílias e a comunidade   |
|  4. Valorizar o desenvolvimento profissional de toda a equipe escolar   |  9. Exercitar a empatia, o diálogo e a mediação de conflitos e a cooperação  |
|  5. Coordenar a construção e implementação da proposta pedagógica da escola   |  10. Agir e incentivar pessoal e coletivamente, com autonomia, responsabilidade, flexibilidade, resiliência, a abertura a diferentes opiniões e concepções pedagógicas |

Fonte: Parecer sobre a Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar em análise no CNE.

A presidente do Conselho Nacional de Educação, Maria Helena Guimarães de Castro, enfatiza a importância da flexibilidade no tocante às atribuições do diretor de escola.

*“É preciso respeitar a diversidade das nossas escolas públicas e particulares, urbanas e rurais, pequenas e grandes. Não é possível que o diretor de uma escolinha de 20 alunos tenha as mesmas atribuições do diretor de uma escola que atende todas as etapas da educação básica.”*

Ela explica que a resolução do CNE terá caráter de recomendação. Ou seja, caberá aos estados e municípios decidir de que forma utilizarão a nova matriz de competências.

*“Uma resolução dessa natureza, que afeta os sistemas de ensino, é recomendativa. Por isso mesmo, estamos enfatizando as flexibilidades dos gestores escolares, porque sabemos que o universo das escolas é muito diversificado”.*

Além disso, segundo ela, os conselhos estaduais e municipais de Educação poderão fazer adequações à realidade local. No caso das instituições de ensino superior, a resolução propõe que os cursos de formação de gestores escolares adotem a matriz a partir de 2022.



### COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS DO DIRETOR ESCOLAR



#### DIMENSÃO POLÍTICO- INSTITUCIONAL

- Liderar a gestão da escola
- Engajar a comunidade
- Implementar e coordenar a gestão democrática na escola
- Responsabilizar-se pela organização escolar
- Desenvolver visão sistêmica e estratégica



#### DIMENSÃO PEDAGÓGICA

- Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem
- Conduzir o planejamento pedagógico
- Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem
- Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação
- Promover clima propício ao desenvolvimento educacional



#### DIMENSÃO ADMINISTRATIVO- FINANCEIRA

- Coordenar as atividades administrativas
- Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos
- Coordenar as equipes de trabalho
- Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola



#### DIMENSÃO PESSOAL E RELACIONAL

- Cuidar e apoiar as pessoas
- Comprometer-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional
- Saber comunicar-se e lidar com conflitos

Fonte: Parecer sobre a Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar em análise no CNE.

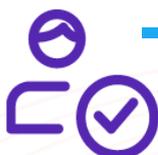
Para a Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar entrar em vigor, precisará do aval do Ministério da Educação, a quem cabe homologar ou não as resoluções do conselho. Uma vez homologadas, essas recomendações valerão para a rede pública e privada em todo o país, da creche ao ensino médio, bem como para as universidades e demais instituições de ensino superior.

Mozart considera que a definição de competências para diretor é também um caminho natural, já que vem na esteira de marcos regulatórios recentes: a **Base Nacional Comum Curricular (BNCC)**, que estabeleceu competências gerais a ser desenvolvidas pelos estudantes na educação básica, e as resoluções do CNE que definiram parâmetros para a formação inicial e continuada de professores à luz da BNCC.

Outro normativo que pode apoiar no processo de definição das competências de toda a equipe gestora é a [Lei complementar nº 0169](#), de 12 de setembro de 2014, do município de **Fortaleza - CE**.

**No texto da lei estão definidas as atribuições das seguintes carreiras:**

- Diretor Escolar;
- Coordenador Pedagógico;



- Superintendência Escolar;
- Secretaria Escolar.

O capítulo VII do respectivo normativo trata dos **requisitos necessários** que o candidato deve apresentar para concorrer e ocupar cada um dos cargos, além de listar as atribuições específicas das carreiras.

## 1.2. Como a seleção de diretores escolares está regulamentada

No Brasil, a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206, estabelece a gestão democrática como um dos princípios para a organização da educação pública. Este princípio é reforçado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB – Lei nº 9.394/1996) que, tendo como horizonte a promoção do direito à educação de todos, é o principal marco disciplinar do sistema educacional brasileiro, em seus diferentes níveis e modalidades de ensino. Em seu artigo 14, a LDB enfatiza que cabe aos sistemas de ensino definir as normas de gestão democrática da educação pública na educação básica, de acordo com suas peculiaridades e sob duas condições:

1. A participação dos profissionais de educação na preparação do projeto pedagógico da escola e,
2. A participação da escola e das comunidades locais nos conselhos escolares ou equivalentes.

Em vários municípios e estados brasileiros, o princípio democrático consagrado na Constituição traduziu-se na formação de conselhos escolares com a participação de diversos atores e na eleição de diretores de escola por meio do voto dos membros da comunidade escolar (Gorostiaga e Vieira, 2012) e arranjos diferentes e bastante heterogêneos são adotados para a seleção de diretores escolares nos 5.570 municípios brasileiros.

A Meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE – Lei nº 13.005/2014) estabelece a “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,



no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto”. Mendonça (2001) e Souza (2006) identificam a existência de três formas recorrentes de seleção de diretores escolares na educação básica estadual e municipal no Brasil:

- 1. A nomeação de quem ocupará o cargo de diretor de escola por parte dos secretários de educação, por sua equipe ou redes de relações.** Para Souza (2006) essa forma de seleção de diretor busca garantir um maior controle ou intervenção por parte do poder central e/ou regional na escola. Em diversos contextos, a partir desta estratégia, a função do diretor se tornaria um recurso utilizado nas disputas pelo poder local e na manutenção de relações clientelistas;
- 2. O concurso público, que converte o papel do diretor de escola em um cargo de serviço público.** Ou seja, as atribuições do diretor de escola deixam de ser percebidas como uma atividade a ser realizada pelos docentes, passando a ser uma atividade específica;
- 3. A eleição pela comunidade escolar,** entendida como o grupo formado por docentes, equipes técnicas, equipes de apoio a estudantes e suas famílias.

### **1.3. O Provimento de cargo ou função de diretor escolar com base em critérios técnicos de mérito e desempenho como condicionante para repasse da complementação-VAAR**

O provimento dos cargos de diretor escolar com base em critério técnico é determinante para a melhoria dos resultados de aprendizado dos estudantes. Em razão disso, a exemplo da bem sucedida experiência no Ceará, implementar processo de escolha das lideranças escolares que considere etapas de avaliação de mérito e desempenho tornou-se boa prática obrigatória para repasse da complementação-VAAR, prevista no art. 5º, III, do Novo FUNDEB (Lei 14.113/20).



De acordo com o art. 14 da Lei 14.113/20, a complementação-VAAR será distribuída às redes públicas de ensino que cumprirem as condições legais estabelecidas no rol do parágrafo primeiro, dentre os quais, o provimento dos cargos de gestor escolar de acordo com critérios técnicos de mérito e desempenho.

Art. 14. 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;

Diante desse cenário, as redes que não cumprirem a condição de seleção dos cargos de gestor escolar com base em etapas que avaliem critérios de mérito e desempenho, não receberão o repasse de 2,5% da complementação-VAAR da União.

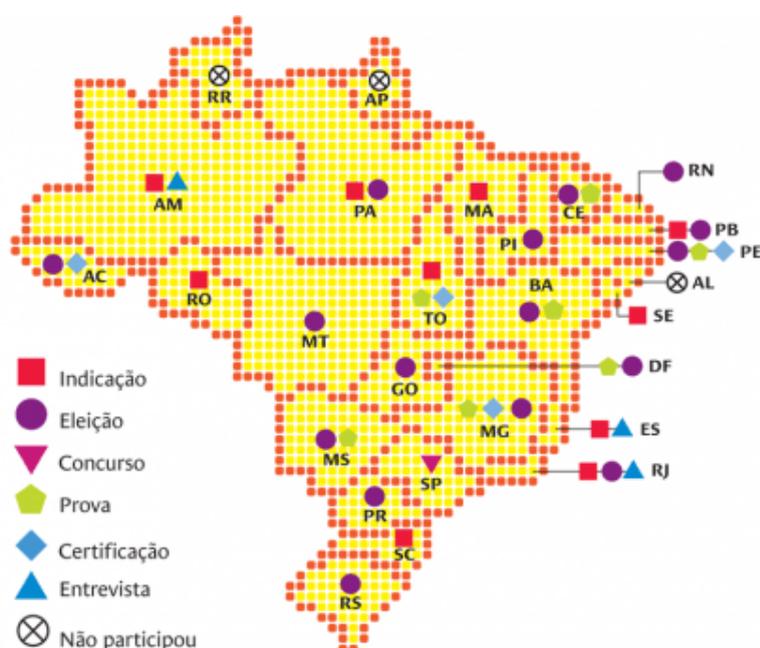
#### 1.4. Como é organizada a seleção de diretores escolares Brasil afora?

Há uma miríade de modelos de seleção dos gestores escolares sendo praticadas em todo o país - eleição, indicação, concurso, prova, certificação e entrevista, e até mesmo a mescla de algumas dessas formas, são modelos possíveis para fazer essa escolha. Seja qual for a norma adotada pelas redes de educação, há um fator comum em quase todos os estados: na maior parte das redes não há um conjunto de critérios técnicos para a escolha desse profissional, tampouco orientações para direcioná-lo em seu trabalho que perpassa tanto pelo âmbito pedagógico, quanto pelo âmbito da gestão da escola.



A pesquisa Mapeamento de Práticas de Seleção e Capacitação de Diretores Escolares<sup>6</sup>, encomendada pela Fundação Victor Civita (FVC), a Heloísa Lück, diretora do Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado (Cedhap), em Curitiba, realizada entre maio e novembro de 2010, publicada em 2011, apresentou um estudo aprofundado sobre as escolhas de diretores em todo o Brasil, e mapeou as diversas maneiras como as redes decidem quem vai gerir suas escolas como mostra o mapa a seguir:

**FIGURA 1:** O acesso ao cargo no Brasil: as modalidades de seleção de diretores em cada estado



FONTE: IN <https://novaescola.org.br/conteudo/7704/para-garantir-a-boa-escolha-de-um-diretor/>

Outro cenário desenhado pelo levantamento de 2014 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), observou-se que 74,5% dos municípios brasileiros ainda escolhem os diretores das escolas por indicação política. Na pesquisa posterior realizada em 2018 pelo IBGE e divulgada em 2019, esse índice teve uma redução ínfima para 69,5%.

<sup>6</sup> Mapeamento de Práticas de Seleção e Capacitação de Diretores in: <http://cedhap.com.br/wp-content/uploads/2013/05/Relat%C3%B3rio-Final-Mapeamento-de-Pr%C3%A1ticas-de-Sele%C3%A7%C3%A3o-e-Capacita%C3%A7%C3%A3o-de-Diretores-Escolares-.pdf?iframe=true> Acessado em 23.05.2022.



Um levantamento realizado pela ONG Todos Pela Educação demonstra que, aproximadamente 56% dos diretores escolares da rede pública, por exemplo, são designados exclusivamente por indicação/escolha das lideranças das Secretarias, sem a observância de critérios técnicos (Todos Pela Educação, 2021).

Há outros estudos com dados brasileiros que já mostraram um **impacto negativo da indicação política dos diretores escolares**, sem a observância de critérios técnicos, **no desempenho dos estudantes**, na percepção do corpo docente em relação à liderança dos diretores e no clima escolar (Oliveira e Paes de Carvalho (2018); Assis e Marconi (2021)).

Contudo, como bom exemplo de boas práticas no Brasil voltadas à seleção de gestores escolares podemos citar a experiência de Sobral, município do estado do Ceará. Sobral é a cidade número 1 do país em um ranking que mede as oportunidades educacionais oferecidas para todas as crianças e jovens dos municípios brasileiros, em termos de acesso à educação básica - o IOEB.

O êxito da política educacional de Sobral tem inspirado outros estados brasileiros e tem sido apresentada como referência para líderes de diversos países em conferências promovidas pelo Banco Mundial. O município implementa um processo seletivo consistente, integral, que considera várias etapas essenciais e articuladas entre si, possibilitando a identificação dos profissionais mais bem preparados para essa relevante função de gerir uma escola nos âmbitos da gestão, pedagógico e administrativo.

## 1.5. Quais são as seis etapas para seleção dos Gestores Escolares aplicadas em Sobral?

Iniciada em outubro de 2020, o estudo “Educação Que Dá Certo”, promovido pela ONG Todos Pela Educação mapeia, analisa e dissemina bons exemplos de políticas educacionais pelo Brasil. E em outubro de 2021 trouxe Sobral como o caso da rede municipal de sucesso, com ênfase nas políticas de gestão



escolar. A partir da página 24 são detalhadas todas as etapas do processo de seleção.<sup>7</sup>

Em 2021, foi lançado um novo edital<sup>8</sup> para a seleção dos gestores escolares buscando melhorar o processo que se estabelece na sua rede municipal de educação baseado em 6 (seis) fases:

FASES		CARÁTER ELIMINATÓRIO	CARÁTER CLASSIFICATÓRIO	
1	PROVA ESCRITA	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimentos Específicos</li> <li>• 02 (Duas) Questões Dissertativas</li> <li>• 20 (Vinte) Questões Objetivas</li> </ul>
2	CURSO DE FORMAÇÃO	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aperfeiçoamento em Metodologias, Práticas Pedagógicas e Tecnologias Educacionais</li> <li>• 180 horas</li> <li>• avaliação por formulários</li> </ul>
3	CURSO DE SENSIBILIZAÇÃO	✓		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novos Paradigmas para a Gestão Escolar - Formação de Líderes</li> <li>• 16 horas</li> <li>• avaliação por formulários e atividades de grupo</li> </ul>
4	OFICINA SITUACIONAL		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapear competências e definir o perfil do candidato</li> <li>• 04 horas de oficina</li> <li>• Avaliação por atividade em grupos</li> </ul>
5	ENTREVISTA		✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista individual</li> <li>• Analisa comportamentos, atitudes, expressão individual, motivação, comprometimento e visão de Educação</li> </ul>
6	ANÁLISE DE TÍTULOS	✓	✓	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Títulos de Formação Inicial e Continuada</li> <li>• Experiência Profissional na Educação</li> <li>• Experiência no Sistema Municipal de Ensino de Sobral em Gestão Escolar</li> </ul>

Depois de concluídas as seis etapas eliminatórias e classificatórias, calcula-se as notas dos candidatos e, então, é publicada uma lista única com os nomes de candidatos aptos a gestores escolares, sem distinção entre coordenadores e diretores.

Também é essencial assegurar que os futuros gestores recebam uma formação antes de ingressar na função, que seja alinhada às competências necessárias para o início do exercício profissional. A participação e o

<sup>7</sup>Educação que dá certo - O caso de Sobral (CE) in:

<https://educacaoquedacerto.todospelaeducacao.org.br/redes-e-desafios/lideranca-exemplar-sobral-e-a-autonomia-dos-diretores-escolares/> Acessado em 23.05.2022.

<sup>8</sup> Diário oficial do município de sobral - Ano V - Nº 1119, sexta-feira, 16 de julho de 2021 in:

[https://www.sobral.ce.gov.br/diario/public/files/diario/DOM1119\\_16-07-2021.pdf](https://www.sobral.ce.gov.br/diario/public/files/diario/DOM1119_16-07-2021.pdf) Acessado em 23.05.2022.



desempenho nessas atividades formativas podem, inclusive, ser critérios de avaliação do processo seletivo, como já ocorre em algumas redes de ensino.

Além de implementar uma seleção e formação pré-serviço adequadas, às Secretarias também precisam desenhar **processos efetivos de alocação dos gestores nas unidades escolares**, levando em conta, por um lado, as competências e a experiência de cada profissional e, do outro, a complexidade de gestão, os resultados educacionais e as características das escolas. Nesse sentido, é fundamental garantir que os diretores mais preparados e experientes sejam alocados nas escolas mais desafiadoras.

Em suma, é necessário aprimorar os processos de seleção, formação pré-serviço e alocação dos gestores nas unidades escolares. Profissionalizar os processos de seleção dos gestores escolares, utilizando incentivos para elevar a atratividade dos cargos e considerando critérios técnicos de avaliação<sup>9</sup>, é uma medida central, que ainda não é implementada pela grande maioria das redes de ensino no Brasil.

## 2. Critérios técnicos para o processo seletivo de professores

Nossa sociedade busca uma revolução positiva em todos os aspectos sociais, e para isso é preciso que o processo tenha início na educação; nesse sentido, a direção escolar e o professor tornam-se os dois principais agentes desse processo. Hoje, o trabalho do professor deve ser um exercício pedagógico planejado, intencional, objetivo para reduzir as defasagens de aprendizagem e minimizar as desigualdades educacionais.

Via de regra, o processo de seleção dos professores para trabalhar nas escolas públicas - municipais e estaduais - é feito por concurso, mas as exigências

---

<sup>9</sup> Tanto a Meta 19 da Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE), como o Art. 14 da Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020, que regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), mencionam a necessidade de utilização de critérios técnicos, combinados ou não com a participação da comunidade escolar, na seleção de diretores escolares.



podem variar bastante entre um processo seletivo e outro. Quanto à formação desses profissionais, a exigência acadêmica varia de acordo com a área pretendida: curso normal superior, magistério e pedagogias, geralmente formação para educação infantil; licenciaturas e/ou bacharelado com curso de complementação pedagógica, normalmente voltados para áreas específicas da educação (matemática, ciências, linguagens, geografia, entre outras)<sup>10</sup>.

Uma Educação de qualidade só é feita com professores bem preparados, motivados e com as devidas condições de ensinar<sup>11</sup>. Por isso é fundamental desenvolver uma carreira docente íntegra, assim como em diversos sistemas reconhecidos pela qualidade da Educação que ofertam<sup>12</sup>. Mas isso está longe de ser uma tarefa simples e rápida.

É necessário ir muito além da visão, muitas vezes predominante no debate educacional, de que apenas o estabelecimento de metas, avaliações e incentivos são suficientes para a melhoria da prática pedagógica dos professores. Os desafios são sistêmicos e complexos, exigindo, portanto, um conjunto de políticas estruturadas de forma articulada, coerente e sistêmica.

A partir de um levantamento realizado pelas ONGs Todos Pela Educação e Profissão Docente, apresentamos um resumo das principais estratégias que podem contribuir para o planejamento e elaboração de processos seletivos (concursos públicos) que consideram as mais diversas competências e habilidades dos docentes, da mesma forma que indiquem o itinerário de boas-vindas desse profissional, com objetivo de fortalecer o que foi estudado ao longo de sua formação inicial.

## 1. Seleção

Antes de realizar o processo seletivo, é recomendável efetuar um planejamento, elaborando um quadro de professores que precisam ser contratados, com intuito de identificar a real necessidade de se fazer novas contratações, além

<sup>10</sup> Principais Licenciaturas in:

<http://sejaumprofessor.mec.gov.br/internas.php?area=como&id=licenciaturas> Acessado em 24/05/2022

<sup>11</sup> Barber e Mourshed, 2007; Bruns e Luque, 2015; Elacqua et al., 2018

<sup>12</sup> Darling-Hammond et al., 2017



de gerar um banco reserva de profissionais, já que o quadro de necessidade das escolas passa por constantes movimentações mediante fatores diversos e, por vezes, extraordinários - afastamento por doenças, aposentadoria, licenças, vacâncias, pedidos de exoneração, transferências, entre outros.

Ao selecionar os professores que atuarão com os estudantes de séries iniciais/ciclo de alfabetização, para além da verificação de graduação em pedagogia e prova no concurso público - com caráter eliminatório, é recomendável que se especifique em edital que o profissional tenha cursos de especialização em alfabetização e outras titulações acadêmicas com caráter classificatório. Recomendamos também valorizar a experiência prévia do(a) candidato(a), por exemplo, se o(a) mesmo (a) tiver experiência como professor(a) do ciclo de alfabetização.

Além disso, é importante aprimorar os processos de ingresso, para que avaliem os conhecimentos e competências necessários à docência e à prática pedagógica, como análise de plano de aula e/ou aulas demonstrativas onde avalia-se o desempenho didático do candidato a partir de plano de aula que deverá ser entregue à banca avaliadora e deve conter: identificação do tema; habilidades e objetivos de aprendizagem previstas na BNCC/RCRO; conhecimentos prévios; desenvolvimento do tema; modo de avaliar o aprendizado (prova, lista de exercícios, observação e registro, etc.); roteiro da prática; equipamentos necessários; referências bibliográficas e técnicas. Por fim, o ideal seria observar uma aula ministrada pelo candidato com no mínimo 20 minutos e no máximo 30 minutos dentro da proposta de seu plano de aula.

## 2. Programas de Indução

Uma vez que este profissional seja selecionado, a primeira ação fundamental é a realização de formação de entrada deste profissional pela equipe da Secretaria para embarcar o professor nas diretrizes, metas, programas e orientações pedagógicas, de gestão e de acompanhamento sistemático utilizados nas políticas da educação do município. Recomenda-se também realizar formações específicas a depender da atuação desse profissional.



**Por exemplo:** a rede pode promover um itinerário formativo sobre o processo de alfabetização direcionado aos docentes que foram/serão lotados em turmas do ciclo de alfabetização.

É importante que o período de **estágio probatório seja estruturado com fortes programas de formação e orientação ao professor iniciante**, atreladas a processos efetivos de avaliação. É preciso implementar programas de formação e de apoio a professores iniciantes, que incluam um acompanhamento e suporte de um par mais experiente (tutor) e regulamentar a avaliação do estágio probatório após os três primeiros anos de exercício profissional, para que seja um mecanismo efetivo de avaliação do trabalho do professor iniciante e não apenas um processo burocrático sem valor concreto.

### 3. Desenvolvimento Profissional

Para além da seleção, reforçamos a importância da formação continuada orientada por uma visão clara de desenvolvimento profissional e pelos desafios individuais do professor e da escola. Por este motivo, é central que as Secretarias de Educação invistam em políticas de formação continuada<sup>13</sup>, que, se bem estruturadas e implementadas, podem gerar grandes melhorias para a prática docente. Para saber mais sobre esse tema, sugerimos a leitura do capítulo sobre Formação deste Guia.

### 4. Condições de trabalho

Condições de trabalho condizentes com as expectativas de atuação e que permitam o vínculo e o desenvolvimento do professor. Reforça-se a importância da dedicação exclusiva dos docentes às unidades escolares, com contratos atraentes de 30 a 40 horas semanais e a garantia do tempo extraclasse previsto em lei sendo utilizado de maneira efetiva<sup>14</sup>. Esta carga horária fora da sala de aula deve ser cumprida de preferência na escola, desde

<sup>13</sup> Movimento que deve estar alinhado com dispositivos presentes nas Diretrizes Curriculares Nacionais e na Base Nacional Curricular da Formação Continuada, aprovadas pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) e homologadas pelo MEC em 2020.

<sup>14</sup> O Consed possui um documento com diretrizes orientadoras para tornar o uso do “um terço” de hora-atividade para formação continuada mais efetivo. Ele pode ser acessado em: [www.consed.org.br/media/download/5c914252db4c4.pdf](http://www.consed.org.br/media/download/5c914252db4c4.pdf)



que as condições ofertadas para o uso desse tempo sejam adequadas. Este tempo deve ser utilizado para, entre outros, planejamento das aulas, preparação e correção de atividades e avaliações, formação, convivência com alunos e trabalho colaborativo com seus pares.

No caso do tempo de formação e planejamento, é fundamental que as Secretarias façam um esforço consciente para garantir alinhamento dos horários das equipes escolares, já que os processos de alocação dos professores nas escolas nem sempre permitem o trabalho coletivo.

## 5. Planos de Carreira

Remuneração competitiva, com critérios de progressão atrelados ao desenvolvimento profissional e trilhas que permitam diferentes formas de progressão da carreira.

Esse é um processo extenso e complexo. Portanto é preciso divulgá-lo, discuti-lo, refletir sobre seu conteúdo e sobre os métodos para efetivar sua implementação, envolvendo uma gama mais ampla de profissionais responsáveis pelo desenvolvimento e implementação de políticas e processos de aprendizagem, bem como os profissionais a quem essas políticas e processos se destinam: os professores ensino fundamental.

Nesse sentido, ressalta-se também o papel essencial dos gestores públicos no aprimoramento dos processos seletivos e na oferta de oportunidades de formação continuada, bem como na execução de políticas públicas que garantam a todos os professores as condições basilares, de acordo com as referências aqui trazidas, auxiliando na promoção do desenvolvimento profissional e na aprendizagem de todos os alunos.



## Considerações Finais

As evidências nacionais e internacionais são consistentes em mostrar que a gestão tem um papel central na melhoria escolar, sendo capaz de influenciar na aprendizagem dos estudantes que, se forem consideradas, exclusivamente, as variáveis escolares, a liderança escolar seria a segunda mais influente na explicação dos resultados acadêmicos dos alunos, depois do impacto direto do professor em sala de aula (Leithwood et al., 2006). Da mesma forma, a liderança pedagógica das equipes de gestão é o segundo fator mais influente na aprendizagem dos alunos, atrás do trabalho realizado pelos professores em sala de aula, explicando até 25% da variação na aprendizagem atribuída a fatores educacionais.

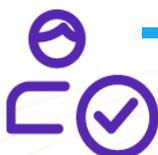
Embora existam diferenças no número de práticas, a literatura é consistente em apontar que os diretores que têm um foco pedagógico claro melhoram os resultados de aprendizagem dos estudantes, especialmente em escolas em circunstâncias difíceis, como escolas com turmas multisseriadas, (Brock & Grady, 2012; Day et al., 2009; Marzano et al., 2005).

Investir no desenvolvimento de uma política de seleção de diretores escolares considerando critérios técnicos, observação de habilidades e competências pessoais e profissionais, gestão de equipes, gestão orientada a resultados é ação urgente que prefeitos e secretários de educação municipais precisam realizar. É premente garantir o profissionalismo técnico por meio de lideranças escolares capazes de conduzir o desenvolvimento das aprendizagens dos nossos estudantes para um outro patamar nacional.

Além disso, é importante recordar que **a regulamentação de critérios técnicos de mérito e desempenho para o provimento do cargo ou função de gestor escolar é uma das condicionantes para a complementação VAAR<sup>15</sup>**, que será distribuída às redes públicas de ensino que cumprirem e apresentarem melhoria dos indicadores referidos da Lei nº 14.113/2020 (Lei do Novo

<sup>15</sup> Disponível em:

<https://www.gov.br/fnde/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/financiamento/fundeb/CartilhaNovoFundeb2021.pdf>



Fundeb). Portanto, recomendamos às redes públicas que regulamentem o processo de seleção de diretores escolares na rede pública estadual de educação que considere etapas de análise de competência técnica de caráter eliminatório, a exemplo do processo de seleção da rede de Sobral (CE), preferencialmente até o final de 2022.

Implementar processos seletivos de gestores e de professores por meio de concursos públicos que avaliem os conhecimentos e as competências necessárias à gestão e à prática pedagógica é premissa de bons resultados educacionais. Para além da fase de seleção, é fundamental garantir formações continuadas para que gestores e docentes - além de toda a equipe pedagógica - possam desenvolver-se profissionalmente a fim de garantir o desenvolvimento dos nossos estudantes.



## Referências

ARAVENA, F. Preparing School principals in the Chilean scenario: lessons from Australia, England and the United States. *Journal of Educational Administration and History*, v. 48, n. 4, p. 342-357, 2016.

ARAVENA, F. Procesos de Selección de Directores Escolares en Latinoamérica: Brasil, Chile, Colombia y Perú. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas = Education Policy Analysis Archives*, v. 28, n. 1, p. 140, 2020

ASSIS, B. S. de; MARCONI, N. Efeito das políticas de provimento ao cargo de diretor na gestão escolar. *Revista de Administração Pública*, v. 55, p. 881-922, 2021.

BARBER, M. E M. MOURSHED. 2007. How the world's best-performing school systems come out on top. (Informe.) McKinsey.

BRUNS, Barbara, and Javier Luque. 2015. Great Teachers: How to Raise Student Learning in Latin America and the Caribbean. doi:10.1596/978-1-4648-0151-8. Washington, DC: World Bank. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Relatório do 3º ciclo de monitoramento das metas do Plano Nacional de Educação – 2020: sumário executivo. Brasília, 2020.

BROCK, B. L.; GRADY, M. L. The daily practices of successful principals. Corwin Press, 2011.

DARLING-HAMMOND, L., HYLER, M. E., & GARDNER, M. (2017). Effective Teacher Professional Development. Palo Alto: Learning Policy Institute.

ELACQUA, G. (2018). "Para mejorar la educación, América Latina necesita gastar de manera más eficiente". Ideas que Cuentan. <https://blogs.iadb.org/ideas-que-cuentan/es/para-mejorar-la-educacion-america-latina-necesita-gastar-de-manera-mas-eficiente/>

GOROSTIAGA, J. M.; VIEIRA, L. M. F. Tendencias nacionales y subnacionales en la reforma del gobierno escolar: Argentina y Brasil 1990-20101. *Revista Latinoamericana de Educación Comparada*, v. 3, n. 3, p. 33-44, 2012.

GRUPO EDUCATIVO. Evaluación de la implementación del Sistema de Selección de Directores en el marco de la Ley nº 20.501: "Percepción de los actores involucrados". Santiago de Chile, 2015.



LEITHWOCK, K.; JANTZI, D. Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School effectiveness and school improvement*, v. 17, n. 2, p. 201-227, 2006.

LEITHWOOD, K.; HARRIS, A.; HOPKINS, D. Seven strong claims about successful school leadership. *School leadership and management*, v. 28, n. 1, p. 27-42, 2008

MENDONÇA, E. Patrimonial state and democratic management of public education in Brazil. *Educação & Sociedade*, v. 22, n.75, p. 84-108, 2001.

MORICONI, G.; DAVIS, C.; TARTUCE, G.; NUNES, M.; ESPOSITO, Y.; SIMIELLI, L.; TELES, N. (2017). *Formação Continuada de Professores: Contribuições da Literatura Baseada em Evidências*. Fundação Carlos Chagas. Relatórios técnicos, 52. São Paulo.

OLIVEIRA, A.C.P.; PAES DE CARVALHO, C. (2018). *Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil*. *Revista Brasileira de Educação*. 23.

PARO, V. Formação de gestores escolares: a atualidade de José Querino Ribeiro. *Educação & Sociedade*, v. 30, p. 453-467, 2009. PARO, V. (A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. *Educação e Pesquisa*, v. 36, p. 763-778

PEIRANO, C.; CAMPERO, P.; FERNÁNDEZ, F. Sistema de selección de directivos en Chile. *Aprendizajes para la región*. *Revista Iberoamericana de Educación*, v. 69, p. 109-134, 2015.

PIZARRO, X. *Diagnóstico y propuestas para el sistema de selección de directivos escolares [Dissertação de Mestrado]*. Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, 2014

TODOS PELA EDUCAÇÃO (2021). *Anuário Brasileiro da Educação Básica 2021*. São Paulo: Todos Pela Educação e Editora Moderna.

TODOS PELA EDUCAÇÃO (2021). *Educação Que Dá Certo: o caso de Sobral (CE). Construindo uma gestão escolar efetiva em todas as escolas*. São Paulo: Todos Pela Educação

VOLANTE, P.; MLADINIC, A.; LINCOVIL, C.; FERNÁNDEZ, M.; JOHANEK, M. *Diseño de Assessment Center para la selección de equipos directivos en establecimientos educacionales*. Em Irarrazabal, I. & Puga, E. *Propuestas para Chile*. Concurso Políticas Públicas 2011. Centro de Políticas Públicas UC, 2011

WEINSTEIN, J.; MUÑOZ, G.; HERNÁNDEZ, M. *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte en base a ocho sistemas escolares de la región*. Santiago: Orealc-Unesco, 2014.



---

WINTER, P. A.; RINEHART, J. S.; KEEDY, J. L.; BJÖRK, L. G. Recruiting certified personnel to be principals: a statewide assessment of potential. In: *Planning and Changing*, v. 35, n. 1/2, p. 85-107, 2004. YOUNG, I. P. *The human resource function in educational administration*. Pearson/Prentice Hall, 2008





**Seleção, contratação e  
lotação de profissionais**



TRIBUNAL DE CONTAS DO  
ESTADO DE RONDÔNIA

» Guia CSA