

GT DE GESTÃO ESCOLAR DO CONSED

PRODUTO 2

Considerações e recomendações para a
Gestão Escolar

VERSÃO PRELIMINAR
JULHO DE 2018

Apresentação

O Grupo de Trabalho Gestão Escolar, do Conselho Nacional de Secretários da Educação (Consed), se reúne desde 2017 objetivando a “realização do diagnóstico do modelo de estrutura organizacional de gestão escolar, bem como a identificação desse e a consequente disseminação de boas práticas de gestão”. Para tanto, o GT envolve técnicos indicados pelas Secretarias Estaduais de Educação como sujeitos do debate sobre a melhoria da educação e o impacto das práticas gestoras desenvolvidas nas redes.

O mapeamento do trabalho constante no material produzido durante o encontro indica a participação do Distrito Federal e os 26 estados, cujos relatos das ações desenvolvidas, no âmbito da gestão escolar, apontam para o compartilhamento de práticas que buscam a democratização das redes e a formação continuada dos gestores e colegiados.

Nessa perspectiva, o presente produto integra uma série de três documentos elaborados a partir dos encontros do GT e pretende analisar as ações desenvolvidas, buscando, por meio delas, extrair estratégias de potencialização dos caminhos traçados pelas redes para a efetivação da gestão democrática na escola.

Metodologia de produção deste relatório

Primeiramente, é importante destacar os pontos de saída para a construção deste relatório, relacionado ao Produto 2. **De um lado**, o diagnóstico do modelo de estrutura organizacional das Secretarias de Educação (Produto 1) revelou que as Secretarias se organizam em áreas específicas para cuidar de assuntos relacionados a segmentos inerentes a trajetória educacional do aluno, sendo que algumas dessas áreas se relacionam ou se destinam mais diretamente ao apoio da gestão escolar, tais como: áreas com foco no planejamento e avaliação; gestão e desenvolvimento de pessoas; tecnologias da informação e sistemas de informações gerenciais.

Essas três áreas são essenciais para uma boa articulação entre gestão educacional e gestão escolar e para criar as condições necessárias para a atuação da gestão na escola, pois abrangem três dimensões básicas do trabalho dos gestores escolares – planejamento, gestão administrativa-pedagógica e gestão de pessoas – que necessitam para sua efetivação de indicadores e informações confiáveis providos pelos sistemas de informação das Secretarias.

Entretanto, evidenciou-se nos organogramas das Secretarias de Educação uma área essencial para o desenvolvimento profissional dos gestores escolares que diz respeito a uma coordenação, área ou setor destinado à formação continuada dos profissionais da educação que inclui à formação dos gestores. No organograma das Secretarias podem figurar como Escolas de Formação ou Centros de Formação e Qualificação Profissional. Tais Escolas ou Centros, articulados com as três áreas já citadas, potencializam o trabalho do gestor escolar e dão sustentabilidade à sua atuação. Além disso, essas inter-relações observadas nos organogramas das Secretarias sinalizam para a necessidade de articulação entre gestão educacional e gestão escolar para além do controle, ampliando essa articulação para o campo da orientação, apoio e formação dos gestores escolares.

Ao ampliar sua ação principalmente no campo da formação inicial, continuada e em serviço dos gestores escolares, as Secretarias passam a incidir no desenvolvimento profissional e, conseqüentemente, na reflexão sobre o perfil, as formas de seleção e nomeação/provimento de cargos, os processos de avaliação e recondução dos gestores escolares, de forma direta, por estes processos serem definidos no âmbito das Secretarias, e de forma indireta, via a conformação do perfil dos gestores escolares de acordo com os interesses das políticas engendradas pelas Secretarias. Dessa forma, alguns desafios que se colocam para pensar as recomendações resultantes desse processo levado a cabo pelo GT são:

- O que deve ser definido no âmbito nacional com relação à gestão escolar, garantindo certa uniformidade sem comprometer a diversidade e às especificidades regionais e locais.
- O que deve ficar a cargo das Secretarias de Educação para garantir a qualidade da educação e da gestão democrática das escolas sem colocar a gestão escolar como mera implementadora das políticas de governo, em detrimento dos interesses da comunidade escolar.
- O que deve ser do âmbito das escolas, garantindo a gestão participativa e democrática, mas garantir a articulação necessária com a gestão escolar e às políticas implementadas pelas Secretarias.

O preceito constitucional da gestão democrática e a legislação educacional vigente devem ser os balizadores para enfrentar esses desafios e equilibrar a importância e o peso que cada instância deve ter com relação à gestão escolar. Além disso, o princípio federativo deve ser o norteador de diretrizes e parâmetros mais amplos sobre a gestão escolar, tanto com relação ao perfil e às competências quanto à formação inicial dos gestores escolares. Deve-se, portanto, no âmbito nacional pactuar qual o perfil e competências necessárias

para que se possa também definir a formação inicial mínima que os profissionais de gestão escolar devem ter.

Essa definição no âmbito nacional visa ter para todo o país um ponto de partida comum, mas também incidir nas formas de seleção e de provimento dos cargos de gestão escolar, coibindo indicações de qualquer natureza, já apontadas no GT como indesejáveis e contrárias ao princípio da gestão democrática. Contudo, a pactuação no âmbito nacional de um perfil e de competências para a gestão escolar, que incidiria nos processos de formação inicial e continuada, deve ser complementada no âmbito subnacional, seja estadual/distrital, seja municipal, com o intuito de permitir a diversidade necessária, assim como permitir a adequação das características regionais e locais, além de preservar experiências interessantes e boas práticas em curso.

Ademais, no âmbito regional/local, é importante e necessária a definição mais específica, a partir de diretrizes nacionais, dos processos de seleção, nomeação/provimento e recondução dos gestores escolares, além da definição de estratégias de apoio, acompanhamento, avaliação e formação continuada. Já no âmbito das escolas, é fundamental o fortalecimento dos conselhos, assim como de toda a comunidade escolar, para participar de forma autônoma dos processos de seleção e avaliação da gestão escolar, garantindo o respeito aos interesses da comunidade, buscando o equilíbrio com os interesses da gestão educacional, ou seja, da condução e do controle inerentes às Secretarias de Educação, tanto dos processos de seleção e avaliação, na decisão quanto à recondução dos gestores escolares, quanto nas demandas por formação continuada.

Por fim, **por outro lado**, a construção deste documento também se apropriou das reflexões e recomendações levantados pelo conjunto de técnicos e técnicas das Secretarias Estaduais/Distrital participantes do GT. Nesse sentido, as recomendações

apresentadas a seguir se fundamentaram nas discussões realizadas pelo GT, tais como experiências e práticas relatadas e registradas durante os encontros.

Feitas essas considerações, indicativas da necessidade de tomada de decisões em todos os âmbitos, visando à garantia da gestão escolar eficaz e em sintonia com os princípios da gestão democrática, passamos às recomendações acerca dos aspectos relacionados a:

1. Competências, perfil profissional e formação inicial e continuada.
2. Seleção, nomeação e recondução dos gestores escolares.
3. Apoio, acompanhamento e avaliação da gestão escolar.

Indo além, ao considerar tanto o que já está definido e normatizado no âmbito nacional e subnacional, vale lembrar que este documento busca deixar algumas portas e reflexões em aberto, uma vez que existem aspectos carentes de definição pelo GT e, dessa forma, juntamente com as recomendações, explicitam-se observações, vantagens e riscos inerentes a cada uma delas, ainda, sempre que possível, foram inseridas observações que remetem a legislação ou a estudos e pesquisas sobre a gestão escolar.

Cartografias e recomendações

Competências, perfil profissional e formações inicial e continuada

1.1. Definir, no âmbito nacional, as competências e o perfil profissional para os gestores escolares, incluídos diretores, vice-diretores e coordenadores pedagógicos.

Vantagens: Garantia de que todas as redes de ensino, estaduais e municipais, contemplem ao menos estes três postos de trabalho na gestão escolar e que estes sejam definidos a partir das dimensões de cada unidade escolar. Também é fundamental garantir as características mínimas que o perfil dos gestores deve ter, garantindo a qualidade necessária à atuação desses profissionais.

Riscos: De acordo com o tamanho da rede, principalmente no caso das redes municipais, pode haver maior dificuldade para encontrar os perfis adequados, exigindo maior investimento das Secretarias em formações inicial e continuada.

Observações: Sugere-se retomar e aprimorar as diretrizes contidas no *Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação*; as definições sobre a gestão democrática estabelecidas na Resolução CNE/CEB nº 4, de 13 de julho de 2010; as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia (Resolução CNE/CP Nº 1, de 15 de maio de 2006); a Portaria Nº 1.118, de 3 de dezembro de 2015, que instituiu o Programa Nacional de Formação e Certificação de Diretores Escolares e criou o Comitê Gestor do Programa; e as competências definidas nas Chamadas Públicas: 39/2016 para “o credenciamento de Instituições Públicas Federais de Ensino Superior hábeis para coordenar e executar os processos de formação continuada de diretores de escolas públicas de educação básica” e 40/2016 para “o credenciamento de Instituições Públicas Federais de

Ensino Superior hábeis para coordenar e executar os processos de certificação de diretores de escolas públicas de educação básica”

1.2. Estabelecer quem pode ser gestor escolar e definir se a formação e o tempo de trabalho docente são requisitos para o exercício da função.

Vantagens: Impedir que profissionais que desconhecem o contexto escolar ou que não tenham experiência na docência assumam a gestão da escola. Ao garantir que gestores tenham uma trajetória na docência e experiência mínima em sala de aula, procura-se garantir que gestores tenham maior vivência e competências para orientar, apoiar e formar os docentes com relação aos desafios da gestão pedagógica.

Riscos: Limitar o acesso aos postos de gestão escolar àqueles que são professores de formação, deixando de fora outros perfis de educadores. A vinculação da carreira docente à gestão escolar pode levar às escolas a perderem bons professores que passam a se interessar pelos cargos de gestão como forma de ascensão na carreira.

1.3. Definir matriz de competências que abranja as dimensões pedagógica, administrativa, de infraestrutura e financeira para os gestores escolares a partir da qual serão definidos os perfis e estruturados os cursos de formação inicial e continuada e processos de avaliação da gestão escolar. O GT recomenda que o perfil dos gestores contemple:

- O compromisso com a gestão democrática.
- A legitimidade perante a comunidade escolar e a rede pública que representa.
- O vínculo com a rede e a comunidade.

- As competências técnicas nas dimensões da gestão escolar.
- O compromisso com a aprendizagem.
- A capacidade de liderança.
- A capacidade de gerenciar conflitos.
- A capacidade de articulação e mobilização.

Vantagens: Definir parâmetros que sejam comuns e que permitam a definição de um currículo mínimo ou básico para a formação de gestores.

Riscos: Perder as especificidades regionais e locais, pois estas especificidades devem ser garantidas pelos âmbitos subnacionais, correndo o risco de não serem explicadas ou definidas.

Observações: As competências definidas nas Chamadas Públicas 39/2016, para “o credenciamento de Instituições Públicas Federais de Ensino Superior hábeis para coordenar e executar os processos de formação continuada de diretores de escolas públicas de educação básica”, e 40/2016, para “o credenciamento de Instituições Públicas Federais de Ensino Superior hábeis para coordenar e executar os processos de certificação de diretores de escolas públicas de educação básica”, contemplam as dimensões da atuação na gestão escolar e devem ser referência na efetivação desta recomendação.

1.4. Estabelecer qual a formação inicial necessária para gestores escolares.

Vantagens: garantir que os interessados pela gestão escolar busquem a formação inicial necessária para se candidatar aos postos de gestão, garantindo o acesso a estes postos com maior competência técnica e conhecimentos básicos necessários.

Riscos: que a formação inicial buscada não tenha a qualidade necessária, que promova a proliferação de cursos para gestores na rede privada, limitando o acesso aos postos de gestão àqueles que tenham possibilidade de buscar a formação inicial por conta própria. Pode agravar o problema em locais onde não haja a oferta de cursos, mesmo na rede privada.

Observação geral: Apesar de não ter havido consenso, nos documentos se indica a licenciatura em pedagogia para cargos de direção e vice-direção e especialização no caso de coordenação pedagógica.

Observações: As Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia (Resolução CNE/CP Nº 1, de 15 de maio de 2006) são uma referência inicial. No entanto, destacam-se que estudos sobre a formação inicial indicam deficiências, como a imprecisão sobre as orientações de trabalho; ausência de constituição de identidade para esse profissional; sobrecarga de funções atribuídas e a necessidade de compreensão de conceitos mais aprofundados sobre políticas educacionais; gestão de instituições; gestão de pessoas e gestão administrativa.

1.5. Definir nacionalmente política de formação continuada dos gestores com diferentes temáticas, incluindo habilidades e competências necessárias para o exercício da função que articulem teoria e prática.

Vantagens: Desenvolvimento de currículo, atividades de formação e produção de materiais para a formação continuada que atendam às necessidades de formação continuada dos gestores escolares.

Riscos: perda da especificidade regional e local, limitação e conformação de cursos promovidos pelas secretarias estaduais e municipais os aspectos necessários a implementação de políticas e ferramentas de gestão próprias, deixando de lado características da cultura regional e local.

Observações: Sugere-se que os “domínios” da gestão escolar definidos nas portarias que detalham a formação de gestores (Chamadas Públicas 39 e 40: Domínio 1: Administração Pública e Gestão Democrática; Domínio 2: Planejamento Estratégico; Domínio 3: Promoção da Qualidade do Ensino; Domínio 4: Cultura Profissional; e Domínio 5: Relações com a Família, a Comunidade e outras Instituições da Sociedade, sejam detalhados em relação aos conhecimentos e habilidades, tendo em conta as especificidades locais, mas, sobretudo, definindo-se temáticas que podem ser consideradas comuns a todo o país. Ainda, a articulação entre teoria e prática exigirá mecanismos de acompanhamento e apoio aos gestores que ingressem na função.

1.6. Estabelecer o *locus* da formação continuada para os gestores, as Escolas de Formação ou Centros de Formação e Qualificação Profissional das próprias Secretarias ou que esta seja realizada em parceria ou por outras instituições devidamente selecionadas.

Vantagens: Garantir os espaços de formações inicial e continuada a gestores escolares, direcionando a formação para as necessidades regionais e locais.

Riscos: Limitar e conformar à formação oferecida pelas secretarias às demandas da gestão educacional e às ferramentas próprias da gestão.

Observações: As possibilidades de compartilhamento das práticas e de reflexão conjunta para a busca de soluções encontra num fórum coletivo de gestores, um espaço privilegiado. Ademais, é necessário considerar que a escola deve ser o motor da formação continuada, uma vez que as demandas de determinado projeto, em seu determinado contexto, colocam desafios que na maioria das vezes exigem ações imediatas e, nesses casos, é importante que gestores possam contar com as equipes escolares e suas comunidades.

1.7. Definir estratégias para a formação continuada dos gestores por meio de cursos *online*, semipresenciais e presenciais, e oficinas e orientações técnicas para tratar de questões específicas de cada Secretaria. Como conhecimentos básicos para a gestão escolar são explicitados pelo GT:

- **Concepções das políticas públicas e processos de gestão educacional em todos os âmbitos de governo: planejamento estratégico, gestão de resultados, estrutura organizacional da Secretaria de Educação, da organização e do funcionamento do sistema de ensino;**
- **Conhecimento da organização e do funcionamento da escola;**
- **Conhecimentos da Legislação Básica da Educação: domínio da legislação que regula os diferentes aspectos da gestão escolar: pedagógica, administrativa e financeira;**
- **Conhecimentos sobre a gestão da aprendizagem dos diferentes níveis, etapas e modalidades de ensino: noções de planejamento pedagógico, currículo, avaliação e formação de professores;**
- **Conhecimentos sobre elaboração de projetos;**
- **Noções de liderança, trabalho colaborativo, articulação de equipe, motivação, proatividade, resiliência, sensibilidade, ética;**

- **Noções de gestão dos recursos financeiros: financiamento da educação, prestação de contas e conhecimentos contábeis para gestão de recursos públicos;**
- **Noções de gestão de pessoas, relações humanas/interpessoais e administração de conflitos;**
- **Conhecimentos os processos de gestão democrática, cultura de participação, mecanismos e os órgãos de controle (Conselhos, TCE, TCU, MP, etc.);**
- **Estratégias de relações com comunidade e fortalecimento dos conselhos.**

Vantagens: Proporcionar a todos os gestores acesso à formação continuada através de diferentes modalidades que atendam às diferentes demandas por formação.

Riscos: limitar os cursos de formação continuada à modalidade a distância, dificultando o acesso e a participação dos gestores que tenham dificuldade à internet, seja pela conectividade, seja pelo domínio necessário. Dificuldades para participar ou desenvolver as atividades de formação em serviço, devendo fazer uso do tempo fora do trabalho.

Observações: Destaca-se que tanto o perfil quanto os conhecimentos básicos elencados pelo GT estão contemplados nos Padrões Nacionais para Formação e Certificação de Diretores Escolares, explicitados nas já mencionadas Chamadas Públicas. Ainda, registram-se que estudos e pesquisas sobre o Programa Nacional Escola de Gestores da Educação Básica indicam que há dificuldades em sua realização, por parte das/os gestoras/es, seja pela falta de tempo para se dedicarem às atividades do curso, seja pelo pouco domínio no uso de tecnologias

da informação. Ao longo das discussões foi consenso entre os/as participantes do GT Gestão Escolar a dificuldade de encontrar profissionais que reúnam todas as características tais como apontadas pelos Padrões Nacionais; pensar que o perfil de competências e conhecimentos tem que servir de referência para o desenvolvimento profissional, não sendo algo que engesse o ingresso nas carreiras de gestão escolar.

Seleção, nomeação/provimento, recondução e avaliação da gestão escolar

2.1 Tendo um perfil profissional de referência para ocupantes de cargos de gestão escolar (ver seção anterior), recomenda-se como premissa dos processos de seleção, nomeação e recondução a gestão democrática e, portanto, tais processos podem adotar os seguintes procedimentos:

- Consulta à comunidade escolar sem certificação.
- Consulta à comunidade escolar com certificação.
- Indicação do colegiado escolar.

Vantagens: A seleção, nomeação/provimento e recondução dos gestores sob a forma de consulta à comunidade ou indicação do colegiado escolar assegura que gestores escolares sejam escolhidos por processos democráticos que garantam a participação da comunidade e possibilitam o exercício da gestão democrática, sem a imposição de um gestor via concurso público ou indicação de qualquer outra natureza, além de cumprir o preceito constitucional.

Riscos: A consulta à comunidade escolar sem certificação e a indicação do colegiado escolar podem levar à escolha de gestores sem a formação inicial necessária, dificultando o desenvolvimento da gestão escolar. Mesmo a consulta à comunidade escolar com certificação não é garantia de uma boa gestão, para

tanto o processo de escolha deve ser acompanhado de processos de formação, apoio e monitoramento do trabalho dos gestores pelos conselhos escolares e pela comunidade como um todo.

Observações: Os estudos recentes indicam o predomínio no provimento dos cargos por indicação pelas secretarias de educação no âmbito municipal, enquanto no âmbito estadual há muita diversidade: escolha pela comunidade, processo seletivo, concurso público e indicação (em alguns casos, combinam-se processo seletivo e consulta/escolha pela comunidade). A diversidade de provimento parece ser, um elemento que dificulta a definição do perfil das/os gestoras/es, da formação necessária para assumir o cargo e da oferta de formação continuada. Ao que parece, o caminho para iluminar a formação inicial e continuada de gestoras/es exige chegar a certos consensos sobre as formas de provimento do cargo, pois as atuais formas vigentes, mais ou menos democráticas, indicam sempre que é uma situação provisória. No caso da seleção que inclui algum tipo de participação da comunidade escolar, o cargo é ocupado por um período definido, no caso de indicação, dependendo da estabilidade da gestão educacional, gera maior ou menos estabilidade da gestão escolar, além dos riscos já sabidos e inerentes a este tipo de provimento. Sugere-se que se tome a legislação nacional como fonte para essa definição, eliminando definitivamente todos os mecanismos que impedem ou criam obstáculo à gestão democrática.

2.2 Definição da duração do mandato do gestor escolar de mínimo 4 e máximo 5 anos, com definição de critérios para sua recondução mediante processo de avaliação.

Vantagens: A definição do mandato faz-se necessária para determinar o tempo da gestão, o que permite definir o plano gestor e sua execução. Além disso, a

definição do mandato possibilita outros processos como formação para certificação, formação continuada, avaliação da gestão escolar, processos de recondução. A duração do mandato deve ser de um tempo plausível para que o gestor possa pôr em prática seu plano, possibilitar ajustes e criar vínculo com a comunidade escolar. Sugere-se que seja de 4 ou 5 anos, pois considera-se esse um tempo exequível do mandato. Porém, devem existir avaliações processuais e mecanismos que possibilitem a interrupção do mandato, antes do seu término, quando de uma avaliação negativa que explicita a incapacidade de continuidade do gestor. A recondução deve ser prevista como possibilidade e a avaliação da gestão escolar do ano final do mandato seria a que consolida dados para a definição pela comunidade escolar da recondução ou não do gestor.

Riscos: A inexistência de mecanismos de apoio/suporte às equipes de gestão escolar que garantam a reorientação da gestão ou mesmo a interrupção desta.

2.3 Definição de critérios para cada processo seletivo ou de nomeação/provimento, com destaque para estratégias mistas que combinem critérios meritocráticos e premissas da gestão democrática.

Vantagens: A definição de critérios garante a lisura do processo de seleção e nomeação/provimento de gestores escolares, e o uso de estratégias mistas permite uma escolha referenciada em maior número de critérios, assegurando uma escolha qualificada e democrática.

Riscos: Critérios muito fechados podem dificultar a seleção de gestores, mantendo a vacância de cargos. Outro risco é que em estratégias mistas se permita que critérios meritocráticos predominem sobre os democráticos e definam a escolha do gestor.

2.4 Definição e assinatura de um instrumento de pactuação, por meio do qual o/a gestor assume determinados compromissos, e elaboração de um plano de gestão.

Vantagens: A pactuação (o contrato e o plano de gestão, por exemplo) explicita os objetivos e as ações do gestor escolar e evidenciam os compromissos de gestores para com a escola, permitem à comunidade escolar o engajamento e o acompanhamento da execução do plano, possibilitando a efetivação dos mecanismos de gestão democrática.

Riscos: Que ambos os documentos sejam vistos e entendidos como protocolares e não sirvam efetivamente para o monitoramento da gestão escolar. Essa situação poderia levar a uma conduta autoritária dos gestores, principalmente em locais de pouca participação da comunidade escolar.

2.5 Definição e assinatura de algum tipo de pactuação entre gestão escolar e Secretaria no qual se explicitem estratégias de apoio para o cumprimento do plano de gestão escolar e formas de acompanhamento.

Vantagens: Explicitar o compromisso que a Secretaria deve ter para com os gestores escolares, no sentido de acolhimento, apoio e formação, não só no primeiro ano de gestão, mas em todos os demais do mandato dos gestores. A Secretaria deve orientar os gestores na implementação e no cumprimento dos seus planos e oferecer orientação e formação necessárias.

Riscos: O acompanhamento da Secretaria não sirva como instrumento de apoio aos gestores escolares na execução do seu plano gestor, mas como cobrança da

implementação e cumprimento do mesmo. A falta de apoio por parte da Secretaria pode levar a uma má avaliação do gestor ou ao fracasso de um bom plano de gestão.

Apoio, acompanhamento e sistemática de avaliação

3.1 Definir e promover estratégias de apoio e acompanhamento do trabalho da gestão escolar.

Vantagens: Possibilitar a gestores escolares acesso a conhecimentos e práticas que favoreçam a revisão e implementação de seus planos de gestão, proporcionando condições necessárias para a execução dos planos e oferecendo a formação continuada necessária aos gestores como garantia da qualidade da gestão escolar.

Riscos: Aumento do controle da gestão escolar por parte das Secretarias e indução de ações no plano gestor em função das prioridades da gestão educacional em detrimento dos interesses e prioridades da comunidade escolar.

Observações: Os estudos acadêmicos reforçam a necessidade de uma diretriz que acolha ao gestor novato. Enfatiza-se a necessidade de apoio, formação e acompanhamento por parte da Secretaria de Educação, evidenciando o compromisso necessário da gestão educacional na garantia do trabalho da gestão escolar.

3.2 Criar estratégias de apoio aos gestores novatos através de redes de gestores para troca de experiências e tutorias de gestores mais experientes, assim como

o acompanhamento e orientação da supervisão escolar durante, no mínimo, o primeiro ano de atuação.

Vantagens: Possibilitar a gestores novatos orientação, apoio e formação, garantindo assim a superação das dificuldades, aquisição de experiência, redução das desistências e fortalecimento da gestão das escolas e da rede.

Riscos: Gestores mais experientes inibirem a atuação de gestores novatos, desestimulando os mesmos ou promovendo atitudes corporativistas.

3.3 Estabelecer um fluxo de avaliação, com a constituição e participação de comitês (Estadual/Central, Regional e Local)

Vantagens: Proporcionar às diferentes instâncias o monitoramento do plano dos gestores, o acompanhamento e a tomada de medidas para o fortalecimento da gestão escolar e para o desenvolvimento de estratégias, instrumentos e procedimentos de avaliação da gestão.

Riscos: Burocratização e engessamento do processo de avaliação, que deve ser dinâmico e ágil, com intuito de proporcionar resultados para a melhoria dos processos de gestão escolar.

3.4 Definir a periodicidade da avaliação da gestão escolar, considerando o tempo de mandato do diretor escolar.

Vantagens: Desencadear um processo de avaliação contínua e formativa permitirá que gestores tenham resultados que subsidiem a melhoria dos planos de gestão,

assim como oferecerá às Secretarias informações valiosas para a oferta de apoio à gestão e para a formulação de estratégias de formação continuada.

Riscos: Tornar a avaliação como algo central no processo de gestão, levando gestores a se preocuparem mais com os resultados das mesmas do que com o alcance dos objetivos propostos no plano gestor.

3.5 Considerar os indicadores educacionais da escola no contexto da avaliação da gestão escolar.

Vantagens: Utilizar indicadores educacionais para a elaboração e implementação de ações que visem a melhoria da qualidade da educação escolar, impulsionando a gestão por resultados, mas tomando os resultados de forma contextualizada e pensando em encaminhamentos para sua melhoria numa concepção democrática e inclusiva.

Riscos: Promover uma gestão centrada nos resultados, que não valorize os processos, que assuma unicamente uma perspectiva gerencialista e meritocrática, perdendo de vista a perspectiva da gestão democrática e inclusiva.

Observações: Estudos e pesquisas destacam a tensão entre modelos democráticos e modelos gerencialistas na gestão escolar, indicando que a contextualização e a participação das comunidades permite atribuir sentido aos indicadores e aos resultados escolares.

3.6 Criar instrumentos e ferramentas adequadas de levantamento de dados, com escuta de todos os segmentos da escola e que incluam processos de autoavaliação na avaliação da gestão escolar. Para tanto, o GT apontou dois

caminhos possíveis para a definição de critérios e elaboração dos instrumentos de avaliação:

- Criar uma comissão com representatividade de todos os segmentos da comunidade escolar para construir os itens a serem avaliados e definir critérios de avaliação claros e objetivos com base nas dimensões da gestão de acordo com o perfil e competências previstas para o gestor escolar.
- Um instrumento geral para o Brasil e cada Estado adapta.

Vantagens: A criação de instrumentos e ferramentas para uma sistemática de avaliação da gestão escolar é fundamental para a garantia de procedimentos e instrumentos que garantam a qualidade dessa avaliação, além da garantia de critérios justos e democráticos que levem a emissão de juízos condizentes com a gestão realizada no contexto de sua realização.

Riscos: Os riscos na criação de instrumentos e ferramentas para a avaliação de gestores escolares encontram-se nos caminhos possíveis indicados para a definição de critérios e elaboração dos instrumentos. Por mais democrático que possa parecer, deixar essa criação nas mãos das escolas implica em um processo longo de formação para o estabelecimento de um repertório que permita a criação de instrumentos e critérios. De um lado, a definição de instrumentos e critérios por especialistas não implica em menor democratização da avaliação, pois estes servem para realizar a consulta às comunidades escolares e devem ser submetidos à apreciação das mesmas e a reformulações periódicas visando atender aos interesses e peculiaridades de cada instituição. Por outro lado, a definição de diretrizes, procedimentos e instrumentos gerais para o Brasil e adaptação ou adequação para cada ente federado pode engessar os instrumentos utilizados na sistemática. No âmbito nacional poderiam ser desenvolvidas diretrizes e

parâmetros que norteiem a avaliação da gestão escolar, a partir dos quais cada ente federado criaria sua própria sistemática, definiria procedimentos e criaria os instrumentos necessários, submetendo-os a consultas às comunidades escolares.

3.7 Reconduzir ou não os gestores escolares com base no desempenho do profissional mediante uma sistemática de avaliação institucional e participativa que assegure:

- Avaliação para o desenvolvimento profissional.
- Devolutiva da avaliação à Equipe Diretiva.
- Elaboração de um plano de formação com base em resultados da avaliação para corrigir fragilidades e dificuldades detectadas.
- Realização de revisão do plano de gestão.
- Repactuação do contrato de gestão dos gestores escolares.

Vantagens: A recondução de gestores escolares a mais um “mandato” deve ser considerada, pois ela permite àqueles que realizam uma boa gestão a continuidade de seu trabalho. A recondução dos gestores escolares deve ser garantida quando estes respeitam os anseios da comunidade escolar, garantam o direito à aprendizagem dos estudantes e promovam a melhoria da qualidade da educação, evitando assim a fragmentação do trabalho e permitindo a consolidação dos resultados conquistados. Os processos de recondução, balizados pela sistemática de avaliação participativa, pelos planos de desenvolvimento profissional e formação continuada, por uma perspectiva formativa de avaliação da gestão escolar e pela reafirmação dos compromissos dos gestores para com a escola são fundamentais para a garantia de uma gestão democrática, participativa, eficiente e eficaz.

Riscos: A permanência de gestores escolares pode levar ao relaxamento do controle da gestão, além de fortalecer relações que podem dar lugar a avaliações menos objetivas da atuação dos gestores.

Observação: A garantia da premissa da gestão democrática deve estar articulada com a possibilidade de recondução de gestores escolares dando continuidade a gestões bem-sucedidas e evitando a fragmentação ou descontinuidade de trabalhos inovadores. Portanto, os processos de recondução condizem com a perspectiva de gestão democrática, mas precisam ser normatizados, assim como regulamentados os processos de avaliação que garantem a recondução. Segundo a Meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE) - Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, a gestão democrática da educação deve estar “associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar”, portanto, os processos de recondução devem ser balizados por estes mesmos critérios. O estudo de Marques (2017), que aborda a temática do impedimento das reconduções sucessivas ao mandato de diretor/a de escolas na rede estadual do Rio Grande do Sul, revela a necessidade de se regular esta questão.

Considerações Finais

Este documento foi elaborado com base nos relatos de experiências e reflexões ativas sobre as ações desenvolvidas nas diversas redes de ensino. Delas, depreende-se a percepção de que o aumento de profissionais na rede (recursos humanos), a definição dos processos de seleção e as constantes consultas públicas sobre os temas diários do cotidiano escolar são ações que, na visão das redes, são estruturantes de uma gestão escolar eficaz para alcançar resultados e impactos claros em termos de aprendizagem e de gestão democrática.

Na concepção de gestão democrática perpassam as várias formas das redes se organizarem e, nela, a materialização das autonomias relativa e construídas que se situam nas esferas dos marcos regulatórios, da legislação, das diretrizes, das hierarquias das funções e das atribuições; mas também no desafio da indicação do perfil profissional para ser gestor escolar. Ademais, cabe ressaltar que, ao longo dos encontros do GT, transpareceu a falta de consenso sobre o que se entende por gestão democrática.

Nesse sentido, ao longo das discussões foi consenso entre os/as participantes do GT a dificuldade de encontrar profissionais que reúnam todas as características apontadas pelos Padrões Nacionais, por exemplo. Por sua vez, a própria recomendação de se encontrar um perfil de competências e de conhecimentos deve se estabelecer, portanto, como referência para o desenvolvimento profissional contínuo e não somente como requisitos mínimos para o ingresso nas carreiras de gestão escolar.

Por fim, de acordo com as diversas experiências apresentadas, para que haja a efetivação da gestão eficaz e ao mesmo tempo democrática, é fundamental que o gestor tenha tempo para gestão pedagógica. A criação de cargos/funções apontados por alguns Estados como uma boa prática de gestão, sugere o impacto no cotidiano escolar e na aprendizagem dos estudantes, visto que, ele estará mais atento ao monitoramento e avaliação das práticas pedagógicas.