
GUIA PRÁTICO PARA A QUALIFICAÇÃO DO PROCESSO SELETIVO DE GESTORES ESCOLARES

Capítulo 1 – Revisão da legislação para preparação de gestores escolares



**CENTRO
LEMANN**

DE LIDERANÇA PARA
EQUIDADE NA EDUCAÇÃO

INSTITUTO
gesto

vetoBRASIL 

1. APRESENTAÇÃO

Cara(o) Secretária(o) de Educação,

Este guia tem como objetivo apoiar você e sua equipe na construção ou revisão da legislação de seu município relacionada ao processo seletivo de gestores escolares, com base em competências técnicas. É importante reforçar a relevância desse processo, já que a gestão escolar é o segundo fator que mais impacta a aprendizagem dos estudantes, ficando atrás apenas do professor (Pont, Nusche y Moorman, 2008; Barber y Mourshed, 2008).

Nesta primeira parte do guia, vamos ajudá-la(o) a estruturar a preparação de candidatos para essa vaga. Para isso, organizamos um passo a passo com perguntas norteadoras, respondidas por especialistas da área da gestão pública com base em estudos sobre o tema e leis em vigor.

Também incluímos, nesta publicação, documentos editáveis para sua equipe preencher, com modelos de projeto de lei, decreto e portaria, assim como links que levam às leis e aos planos que regem a educação de nosso país. Por fim, estruturamos um glossário para facilitar o entendimento de siglas e conceitos inerentes a esse processo e uma referência bibliográfica para o aprofundamento do tema.

Vale ressaltar que este guia não se esgota aqui. Em breve você receberá novos capítulos com orientações sobre as demais etapas que integram todo o processo de seleção de diretores escolares.

Esperamos que este documento seja relevante para você e sua equipe, a fim de que possam avançar cada vez mais no objetivo de garantir qualidade e equidade à educação pública oferecida no seu território.

Reafirmamos o nosso compromisso com sua rede e nos colocamos à disposição para apoiá-la(o) nessa jornada.

Bom trabalho!

SUMÁRIO

PASSO 1	A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DA SELEÇÃO DE GESTORES ESCOLARES	4
PASSO 2	A LEGISLAÇÃO BRASILEIRA QUE NORMATIZA A SELEÇÃO POR CRITÉRIOS TÉCNICOS, RESPEITANDO O PRINCÍPIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA	5
PASSO 3	A FORMAÇÃO DA EQUIPE RESPONSÁVEL PELO PROCESSO DE SELEÇÃO	7
PASSO 4	A LEGISLAÇÃO DA EDUCAÇÃO VIGENTE NO MUNICÍPIO	8
PASSO 5	OS AJUSTES NECESSÁRIOS NA LEGISLAÇÃO	9
PASSO 6	O CONTEÚDO DO PROJETO DE LEI, DO DECRETO OU DA PORTARIA	10
PASSO 7	MOBILIZAÇÃO PARA APROVAR A LEGISLAÇÃO	12
PASSO 8	O PERFIL DO GESTOR ESCOLAR	14
PASSO 9	A COMPROVAÇÃO DAS CONDICIONALIDADES DO VAAR	15
GLOSSÁRIO		17
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		19

PASSO 1

A IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DA SELEÇÃO DE GESTORES ESCOLARES

Por que é importante a rede de ensino realizar a seleção de gestores escolares com base em critérios técnicos?



Porque esta é mais uma das **estratégias estruturantes** para o município alavancar seus resultados educacionais. Com uma seleção que prioriza a identificação de perfis técnicos para exercer a função de gestor escolar, amplia-se significativamente a capacidade da rede de educação de formular e executar boas políticas, desenvolver ações, encontrar soluções para os seus desafios, e alcançar metas e objetivos estabelecidos em documentos norteadores, como o Plano Municipal de Educação. Ou seja, o processo de seleção abre a possibilidade de se **recrutar profissionais com as competências técnicas e comportamentais associadas às prioridades educacionais da rede, bem como às características e necessidades das escolas do território**. Também atende ao desafio de **fomentar e implementar uma gestão democrática** na educação pública local que, comprovadamente, contribui para a **melhoria da aprendizagem**.

Estudo recente indica que **a liderança dos diretores pode exercer uma influência positiva equivalente a 12 pontos no Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) em Língua Portuguesa e Matemática**, o que equivale, aproximadamente, a meio ano de aprendizado no 9º ano (Siqueira e Silva, 2020).

Essa seleção também está em consonância com **critérios e contrapartidas presentes na legislação** sobre a educação pública brasileira, refletindo na sustentabilidade e efetividade do sistema de ensino municipal.

PASSO 2

A LEGISLAÇÃO BRASILEIRA QUE NORMATIZA A SELEÇÃO POR CRITÉRIOS TÉCNICOS, RESPEITANDO O PRINCÍPIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Que leis e planos de educação tratam da seleção de gestores escolares por critérios técnicos e quais as contrapartidas para os municípios que adotam essa prática?

- **Constituição Brasileira (art. 212-A,V, “c”)**

A complementação da União será equivalente a, no mínimo, 23% (vinte e três por cento) do total de recursos a que se refere o inciso II do caput deste artigo, distribuída da seguinte forma: Trecho incluído via Emenda Constitucional nº 108, de 2020:

c) 2,5 (dois inteiros e cinco décimos) pontos percentuais nas redes públicas que, cumpridas condicionalidades de melhoria de gestão previstas em lei, alcançarem evolução de indicadores a serem definidos, de atendimento e melhoria da aprendizagem com redução das desigualdades, nos termos do sistema nacional de avaliação da educação básica.

[Clique aqui e acesse a Constituição Brasileira](#)

- **Fundeb (Lei 14.113/2020, art. 14, § 1º)**

A complementação-VAAR será distribuída às redes públicas de ensino que cumprirem as condicionalidades e apresentarem melhoria dos indicadores referidos no inciso III do caput do art. 5º desta Lei.

§ 1º As condicionalidades referidas no caput deste artigo contemplarão:

I - provimento do cargo ou função de gestor escolar de acordo com critérios técnicos de mérito e desempenho ou a partir de escolha realizada com a participação da comunidade escolar dentre candidatos aprovados previamente em avaliação de mérito e desempenho.

[Clique aqui e acesse o Novo Fundeb](#)

- **Plano Nacional de Educação (PNE – Lei nº 13.005/2014) – Meta 19:**

“(…) importância de assegurar condições, no prazo de dois anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, nos âmbitos das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.”

[Clique aqui e acesse o site do PNE](#)

PASSO 2

A LEGISLAÇÃO BRASILEIRA QUE NORMATIZA A SELEÇÃO POR CRITÉRIOS TÉCNICOS, RESPEITANDO O PRINCÍPIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA



Importante ressaltar que a [EC 108/2020](#) deu nova redação ao [art. 158, parágrafo único, II, da Constituição Federal](#), determinando aos estados a aprovação da lei que direcione até 35% da parcela do ICMS do município de acordo com critérios que atestem a melhoria da aprendizagem e equidade. A gestão democrática, que inclui a seleção de diretores escolares, pode favorecer a distribuição desses recursos ao município.

PASSO 3

A FORMAÇÃO DA EQUIPE RESPONSÁVEL PELO PROCESSO DE SELEÇÃO

Quem deve se responsabilizar pela preparação e realização do processo de seleção de gestores escolares com base em critérios técnicos?



As etapas que antecedem a seleção de gestores escolares são de extrema importância para que se alcancem os objetivos esperados. Isto porque elas garantem a realização de um processo organizado, consistente, transparente e legítimo, com chances mínimas de ser contestado ou de ter de ser refeito por conta de incongruências.

A responsabilidade por todo esse processo é da secretaria municipal de educação, à qual se recomenda criar um grupo de trabalho para coordenar o processo, com responsabilidades, objetivos e prazos definidos.

PASSO 4

A LEGISLAÇÃO DA EDUCAÇÃO VIGENTE NO MUNICÍPIO

Na lei orgânica do município, a seleção de gestores escolares por competência técnica já está incluída ou serão necessárias adequações para sua inclusão na legislação?



Cada município tem a sua legislação, os seus marcos legais relacionados à educação (lei, estatuto do magistério, plano de cargos e carreiras etc.). É importante analisá-la para verificar se a escolha dos gestores escolares está prevista e de que maneira: indicação política, concurso público, processo seletivo etc.

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

Caso a conclusão seja de que a legislação não contempla o processo seletivo, será necessário realizar ajustes para que ele aconteça dentro das premissas democráticas da gestão educacional. **Tais ajustes devem ser realizados em 2022 para que o processo de seleção aconteça em 2023 e o município receba a contrapartida do VAAR em 2024.**

PASSO 5

OS AJUSTES NECESSÁRIOS NA LEGISLAÇÃO

Quais caminhos o município pode seguir para legitimar e oficializar a escolha de gestores escolares por critérios técnicos?



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

<p>Quando o município não tem lei sobre seleção de gestores escolares <i>(envolvimento do legislativo e executivo)</i></p>	<p>Quando o município tem uma lei incompleta, que requer regulamentação específica <i>(envolvimento do executivo)</i></p>
<p>É preciso criar um projeto de lei que mencione claramente como um diretor deve ser recrutado para a função, a fim de que o processo de seleção tenha respaldo e legitimidade.</p> <p>Não é obrigatório detalhar as etapas, mas é preciso deixar explícito que elas serão regulamentadas por meio de decreto do chefe do executivo ou portaria/resolução da secretaria, explicitando as etapas e definindo o perfil de gestor a ser selecionado.</p>	<p>É preciso criar um decreto de lei ou uma portaria para regulamentar artigo(s) relacionado(s) ao tema na lei vigente.</p> <p>Neste caso, recomenda-se a elaboração de um decreto, por agregar mais força à educação do município, já que é sancionado pelo prefeito.</p>

[Acesse links](#) para modelos de:

- **Projeto de lei**
- **Mensagem para encaminhar projeto de lei ao legislativo**
- **Decreto**

PASSO 6

O CONTEÚDO DO PROJETO DE LEI, DO DECRETO OU DA PORTARIA

O que não pode faltar nesses marcos legais que irão reger a seleção de gestores escolares por competência técnica?



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

- 1. Princípios da seleção** – definir os valores que orientarão o processo de seleção, como clareza, imparcialidade, legitimidade e transparência, entre outros, os quais devem respeitar e estar alinhados com a lei orgânica que trata da educação municipal como um todo.
- 2. Tipo de vínculo dos candidatos** – indicar como se dará o vínculo do profissional selecionado com a rede de educação: concursado como diretor; concursado como professor e comissionado como diretor (no caso em que o cargo de diretor for exclusivo para quem já é efetivo da rede) ou comissionado como diretor (na situação em que o cargo pode ser ocupado por uma pessoa que não efetiva na rede).
- 3. Perfil dos selecionados** – listar as competências técnicas e comportamentais esperadas dos gestores escolares, as quais serão analisadas como critérios durante o processo de seleção.
- 4. Etapas do processo seletivo** – apresentar claramente as principais etapas que comporão o processo seletivo, como análise de títulos, prova escrita, entrevistas etc.
- 5. Forma de escolha** – definir como se dará a escolha final dos candidatos que forem selecionados com base em critérios técnicos, como indicação do chefe do executivo ou consulta à comunidade escolar, por exemplo.

PASSO 6

O CONTEÚDO DO PROJETO DE LEI, DO DECRETO OU DA PORTARIA

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

[Lei do Município de Jucás \(CE\)](#)

[Lei do Município de Sobral \(CE\)](#)

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

Além dos ajustes definidos no projeto de lei, é necessário observar se há necessidade também de adaptar ao novo modelo os marcos legais relacionados à seleção de gestores escolares, como o estatuto do magistério, o plano de cargos e salários etc.

PASSO 7

MOBILIZAÇÃO PARA APROVAR A LEGISLAÇÃO

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



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

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

Também é uma **estratégia para superar possíveis impasses, como: a resistência da própria comunidade escolar à troca de gestores, a pressão de interferências políticas e a dificuldade de mobilidade e de substituição de diretores no caso de concursos.**

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

PASSO 7

MOBILIZAÇÃO PARA APROVAR A LEGISLAÇÃO



- **Audiências públicas** – apresentação do documento e diálogo com a comunidade escolar, associações e sindicatos da classe sobre a relevância de gestores escolares serem selecionados com base em critérios técnicos enquanto estratégia de fortalecimento da educação pública do município e melhoria na aprendizagem, bem como na garantia de recursos adicionais para a rede.
- **Diálogo com prefeito e pessoas-chave da gestão municipal (especialmente quando da criação de decretos e portaria)** – conversas com prefeita(o), sua(seu) articulador(a) político(a), assessores, procuradores e representantes de outras secretarias, para facilitar a compreensão e identificar possíveis resistências ou receios, de forma a evitar choque de interesses e impedimentos ao processo de aprovação.
- **Diálogo com representantes da Câmara Municipal** – conversas de sensibilização com vereadores e assessores do legislativo para apresentar justificativas e angariar apoios à aprovação do projeto de lei.

PASSO 8

O PERFIL DO GESTOR ESCOLAR

O que o município precisa considerar para construir um perfil para o gestor escolar que atenda às demandas e metas do plano municipal de educação e às especificidades da rede e das escolas?



O perfil do gestor escolar deve estar claramente definido no edital de chamamento, a ser lançado em 2023. No entanto, **essa construção prescinde de uma ampla reflexão sobre as expectativas da rede municipal em relação às competências e atribuições desse profissional.**

Por isso, desde já, é importante que o grupo de trabalho à frente de todo o processo promova diálogos que envolvam a participação de outros membros da rede, a fim de que a construção do perfil aconteça de forma coletiva e democrática. A ideia é assegurar melhores resultados tanto em termos de aderência das competências e atribuições definidas às necessidades das escolas, quanto de suporte à proposta por parte da comunidade escolar.

Algumas perguntas para nortear essa reflexão:

- Quais as principais características da rede e de suas escolas?
- Que modelo de gestão a rede adota? Ela trabalha com foco em metas e indicadores de resultado? Estimula a participação democrática na tomada de decisões?
- Quais políticas regem a atuação da rede? Qual o papel dos gestores escolares em sua formulação e implementação?
- Qual a visão de educação da rede? Como essa visão influencia o perfil dos gestores escolares?
- Como é o perfil atual dos gestores das escolas? O que nesse perfil atual precisa ser mantido e o que precisa ser aprimorado?
- Como deve se dar a relação dos gestores escolares com a equipe técnica da secretaria e com a comunidade escolar? Que perfil de gestor se alinha à forma como esses relacionamentos devem ser conduzidos?
- Quais competências técnicas e comportamentais devem ser contempladas no perfil dos gestores para que exerçam uma boa liderança em suas escolas em parceria com a secretaria de educação?

PASSO 9

A COMPROVAÇÃO DAS CONDICIONALIDADES DO VAAR

O que mais é preciso fazer para responder aos critérios que garantam os recursos complementares ao FUNDEB repassados pela União?



Recentemente, a Comissão Intergovernamental de Financiamento para a Educação Básica de Qualidade aprovou as **metodologias de aferição das condicionalidades de melhoria de gestão para o exercício de 2023**, para distribuir os recursos do VAAR às redes públicas de ensino, em 2024. [Neste link está a íntegra da Resolução nº 1, de 27 de julho de 2022, publicada no Diário Oficial.](#)

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

Para receber essa complementação, os municípios precisam cumprir com algumas condições, comprovando a adoção de práticas de gestão consideradas relevantes para a melhoria da qualidade e equidade da educação básica no país. Este ano, as condicionalidades são:

- Realizar a seleção de gestores com base em critérios técnicos.
- Garantir que pelo menos 80% dos estudantes de cada ano escolar participem dos exames nacionais de avaliação da educação básica realizados periodicamente pelo governo federal.
- Reduzir as desigualdades educacionais socioeconômicas e raciais identificadas nos exames nacionais do sistema nacional de avaliação da educação básica, respeitadas as especificidades da educação escolar indígena e suas realidades.
- Formalizar, por meio de legislação estadual, o regime de colaboração entre Estados e Municípios para melhoria da educação (*só para as redes estaduais*).
- Possuir referenciais curriculares alinhados à Base Nacional Comum Curricular (BNCC)

PASSO 9

A COMPROVAÇÃO DAS CONDICIONALIDADES DO VAAR



É fundamental entender a Resolução, preencher e assinar os formulários disponibilizados no documento, para que os dados sejam analisados pelos órgãos competentes, garantindo o envio dos recursos complementares para a sua rede.

No caso da gestão escolar, o primeiro item da Resolução e o tema deste guia, será necessário inserir quais critérios técnicos de mérito ou desempenho vão ser aplicados à seleção de gestores e se haverá consulta pública ou não. **O documento é uma declaração do dirigente máximo da secretaria municipal de educação, atestando o entendimento da condicionalidade e a veracidade das informações, a ser entregue à Comissão até 15 de setembro de 2022.**

Para atender às informações necessárias que respondam aos critérios definidos pela Comissão, especialmente sobre gestão escolar, os municípios devem inserir os dados no [Sistema Integrado de Planejamento, Orçamento e Finanças do Ministério da Educação \(Simec\)](#), plataforma disponibilizada pelo MEC. O sistema reúne as informações do quarto ciclo do [Plano de Ações Articuladas \(PAR 4 2021-2024\)](#), um instrumento que apoia os municípios no planejamento de políticas educacionais por meio da análise diagnosticada em ações anteriores.

O preenchimento deve ser realizado no Módulo PAR 4 do Simec, no **ícone referente ao diagnóstico**. Lembre-se de que o diagnóstico foi preenchido, no entanto, **o MEC inseriu um novo indicador que deverá ser preenchido pelos entes federados**. Esse indicador se encontra na dimensão 1, sob o indicador 1.8 – Fundeb. Você pode acessar o passo a passo [clikando aqui](#). É importante o preenchimento dos campos 1.8.1 e 1.8.2, bem como obrigatório que sejam anexados os documentos informados.

GLOSSÁRIO

Nomenclaturas, conceitos e links para documentos que visam apoiar a equipe da secretaria de educação no processo de construção da etapa de preparação de gestores escolares.

[BNCC \(2017-2018\)](#)

A Base Nacional Comum Curricular é um documento de caráter normativo que define o conjunto orgânico e progressivo de aprendizagens essenciais que todos os estudantes devem desenvolver ao longo das etapas e modalidades da Educação Básica.

Decreto

Ato geral ou individual emitido pelo chefe do poder executivo da União, Estado ou Município (presidente, governador ou prefeito, respectivamente) com o objetivo de cumprir, reforçar ou ampliar alguma legislação existente.

[Fundeb](#)

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

[PAR 4 – 2021-2024](#)

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

[PNE](#)

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

GLOSSÁRIO

Nomenclaturas, conceitos e links para documentos que visam apoiar a equipe da secretaria de educação no processo de construção da etapa de preparação de gestores escolares.

Portaria

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

[Saeb](#)

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

[Simec](#)

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

VAAR

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

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Capuchinho, Cristiane. Fundeb: a importância da complementação da União para redução das desigualdades educacionais. Disponível em: <https://pp.nexojornal.com.br/perguntas-que-a-ciencia-ja-respondeu/2020/Fundeb-a-import%C3%A2ncia-da-complementa%C3%A7%C3%A3o-da-Uni%C3%A3o-para-redu%C3%A7%C3%A3o-das-desigualdades-educacionais-entre-os-estados-brasileiros>. Acesso em: set. 2022

FNDE. Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Educação – Siope. Disponível em: https://www.fnde.gov.br/fnde_sistemas/siope. Acesso em: set. 2022

Muñoz, Gonzalo; Pascual, Javier; Sáez, Paulina. Seleção de diretores escolares, desafios e oportunidades. Instituto Unibanco e Universidad Diego Portales (UDP). 2021. Disponível em: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/cedoc/detalhe/selecao-de-diretores-escolares-desafios-e-possibilidades,03b13c78-1219-45b0-8ae8-3842259278db>. Acesso em: set. 2022

Para garantir a boa escolha de um diretor. Nova Escola, edição 45. Janeiro de 2016. Disponível em: <https://novaescola.org.br/conteudo/7704/para-garantir-a-boa-escolha-de-um-diretor>. Acesso em: set. 2022

Pesquisa de opinião com diretores de escolas públicas brasileiras, Itaú Social, Todos pela Educação e Datafolha. Junho de 2022. Disponível em: <https://todospelaeducacao.org.br/wordpress/wp-content/uploads/2022/05/pesquisa-de-opiniao-diretores-de-escolas-publicas-todospelaeducacao-itausocial.pdf> Acesso em: set. 2022 Pont, B; Nusche, D. & Moorman, H. (2008). Improving school leadership. Paris, OCDE.

Barber, M. & Mourshed, M. (2008). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos. Santiago de Chile: PREAL, McKinsey e Company.

Seleção de diretores escolares: desafios e possibilidades - Coleção Políticas Públicas em Educação - Nº2 | Observatório de Educação. Instituto Unibanco. Disponível em: <https://observatoriodeeducacao.institutounibanco.org.br/cedoc/detalhe/selecao-de-diretores-escolares-desafios-e-possibilidades,03b13c78-1219-45b0-8ae8-3842259278db>. Acesso em: set. 2022

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Siqueira e Silva, Filomena. Eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras: uma análise multivariada em painel. Tese de Doutorado em Administração Pública e Governo – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. 2020

Tanno, Cláudio R. Estudo Técnico do Conof n° 24/2017 – Universalização, Qualidade e Equidade na Alocação de Recursos do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB).

Três guias práticos para gestão de pessoas. Fundação Lemann. Janeiro de 2020. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/materiais/3-guias-praticos-para-gestao-de-pessoas-no-setor-publico>
Acesso em: set. 2022

Três guias práticos para gestão de pessoas. Fundação Lemann. Janeiro de 2020. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/materiais/3-guias-praticos-para-gestao-de-pessoas-no-setor-publico>
Acesso em: set. 2022