

2017

MIRADAS SOBRE A EDUCAÇÃO NA IBERO-AMÉRICA

RESUMO EXECUTIVO

Desenvolvimento profissional e liderança
de diretores escolares na Ibero-América

RESUMO EXECUTIVO *MIRADAS 2017*

DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E LIDERANÇA DE DIRETORES ESCOLARES NA IBERO-AMÉRICA

O relatório *Miradas 2017* aborda de maneira monográfica o desenvolvimento e liderança dos diretores de escolas. Trata-se de um assunto de grande importância para os países ibero-americanos, como ficou demonstrado na Declaração da XXV Conferência Ibero-americana de Educação (Andorra, 2016), onde os ministros observaram que esta é uma questão prioritária para as políticas educacionais da região.

A elaboração do relatório *Miradas 2017*, é resultado de um trabalho coordenado pelo Instituto de Avaliação da OEI (IESME), em colaboração com os Institutos de Avaliação e Estatística do Brasil (INEP), da Espanha (INEE) e do México (INEE), e com o apoio de consultores externos, que assumiram a responsabilidade e o compromisso de redigir os diversos capítulos.

Todas as informações apresentadas ao longo do documento foram obtidas por meio de um questionário *ad hoc*, que foi estruturado em diferentes seções relacionadas com os diversos capítulos do estudo. A pesquisa foi respondida pelos membros do Conselho Reitor do IESME, constituído pelos institutos de avaliação e/ou estatística dos Ministérios da Educação dos países da região.

O relatório é composto por seis capítulos que apresentam dados e perspectivas sobre o desenvolvimento profissional e liderança dos diretores escolares da região.

No primeiro capítulo intitulado «Funções e competências dos diretores de escolas da Ibero-América» são analisadas as políticas relativas à gestão das escolas: suas funções, competências e autonomia em relação ao sistema legislativo nacional e, em alguns casos, também estatal ou municipal, tomando como referência um contexto conceitual, construído na gestão escolar e na liderança de diretores.

A análise do quadro normativo indica que quase todos os países possuem legislação específica em relação ao tema, apresentando um alto nível de diversidade em termos de conteúdo e alcance de seus aspectos legislativos.

Da mesma forma, é constatada uma significativa heterogeneidade e complexidade nas competências e funções atribuídas ao diretor escolar. Além disso, é observada uma forte concordância sobre o fato de a gestão escolar ter deixado de cuidar exclusivamente de questões administrativas e da organização de recursos para também gerar impacto sobre a prática de ensino. Isso reflete a importância da liderança pedagógica desenvolver nos diretores um conjunto de habilidades como mecanismo de resposta às necessidades de um contexto educacional em constante transformação.

O segundo capítulo intitulado «O diretor escolar na Ibero-América» oferece uma visão geral da situação atual da gestão escolar nos países ibero-americanos, que apresenta o número de diretores, o perfil (sexo e título), as condições de trabalho, as horas de ensino, o aumento salarial associado ao cargo, o tipo de atividade a ser realizada, entre outros.

A região possui cerca de 752.000 diretores que podem realizar, com outros agentes, processos de melhorias sustentáveis e progressivas na Ibero-América, com adaptações adequadas a cada situação específica. Alguns países já começaram a tomar medidas para que a liderança pedagógica possa contribuir para a melhoria de todo o sistema de ensino.

Os dados revelam que a experiência como professor é bastante valorizada para o acesso aos cargos de direção. Também foi constatada a existência de muitos países onde os diretores dedicam grande parte de seu horário de trabalho ao ensino. No entanto, é essencial que os diretores tenham o tempo necessário para conduzir os processos de gestão e aprimorar a educação em suas escolas. Por outro lado, as atividades puramente administrativas são as que consomem a maior parte do tempo do diretor, o que demonstra a necessidade de buscar o equilíbrio entre tais atividades e a liderança pedagógica.

O capítulo 3 intitulado «Renda e desenvolvimento profissional do diretor escolar» centra-se em analisar os requisitos de diversos países para realizar a função de gestão, as condições exigidas para o cargo, bem como o tipo de formação inicial e continuada necessária e oferecida para aqueles que ocupam a posição de diretor de escola. Também é avaliado o impacto do exercício da direção como uma opção de desenvolvimento profissional.

De maneira geral, observa-se que os países requerem um nível de escolaridade mínimo para o acesso aos cargos de direção escolar – a maioria deles, o nível 6 da Classificação Internacional Normalizada da Educação (CINE) – e anos de experiência como professor. Existe uma maior diversidade nos requisitos de seleção específica, que compreendem desde a realização de um teste ou a apresentação de um projeto (critério meritocrático), até a eleição democrática pela comunidade escolar; ou uma combinação de ambas as opções. Cerca da metade dos países requer ainda uma formação prévia, geralmente relacionada com aspectos de liderança e de administração de escolas.

Com relação à iniciação e ao desenvolvimento profissional nos países, não foi constatada a existência, salvo exceções, de programas de tutoria, nem da natureza voluntária da formação continuada associada ao desempenho do papel do diretor. Nos casos em que existe essa formação, suas atividades mais frequentes estão relacionadas principalmente com cursos, *workshops*, congressos e seminários.

No capítulo 4 intitulado «Avaliação do desempenho dos diretores de escolas», são exploradas as principais características dos sistemas de coleta de informação e avaliação dos diretores de escolas. Também são analisados os propósitos de tais sistemas, o conteúdo, o contexto e os critérios

de avaliação, os seus instrumentos, os principais envolvidos e as consequências. Da mesma forma, é estudada a relação da avaliação de diretores com outras políticas voltadas para a liderança escolar e com outros sistemas de avaliação.

Existe um consenso geral quanto à importância da avaliação neste campo. Parece inquestionável que a avaliação seja a chave para determinar o sucesso ou o fracasso da instituição de ensino. No entanto, embora ela conste na agenda educativa de todos os países, de forma relevante, é um tema muito incipiente cujos fundamentos teóricos e conceituais ainda não apresentam um nível desejável de desenvolvimento metodológico.

O capítulo 5 do relatório é dedicado à identificação de exemplos e análise de casos bem-sucedidos de gestão escolar, visando sistematizar essas experiências e torná-las modelos de boas práticas, que possam ser aplicadas em outros países da Ibero-América.

É evidente que, em geral, existem claras dificuldades para identificar ações como boas práticas. Embora seja possível afirmar que existem experiências notáveis em todos os países - em diversos aspectos da gestão pedagógica, da tutoria, da formação e da avaliação, entre outras - muitas vezes nem mesmo as próprias escolas ou administrações educacionais identificam essas experiências como propostas para promover e melhorar a qualidade da educação.

Por sua vez, é possível notar que, para a análise e a disseminação de práticas bem-sucedidas é fundamental a sua contextualização. Conhecer e entender a realidade específica na qual uma atividade gera consequências positivas é crucial para analisar e compreender o sucesso da proposta e, em última instância, para poder disseminá-la e reproduzi-la.

O relatório é finalizado com uma seção final que oferece um resumo dos aspectos mais importantes da liderança do diretor escolar - suas funções, regulamentos, requisitos de acesso ao cargo, formação e avaliação dos diretores na Ibero-América - descritos nos capítulos anteriores. De forma complementar, são apresentadas algumas recomendações para a implementação de propostas nos diferentes aspectos analisados ao longo do documento que permitam o avanço em melhorias para o desempenho do papel do diretor escolar, o que, conseqüentemente, deve resultar em uma melhoria da qualidade do ensino.

