Guia para Secretarias de Educação

SELEÇÃO DE DIRETORES COM BASE EM CRITÉRIOS TÉCNICOS

Boas práticas, fundamentos legais e implementação

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
BRASÍLIA, 2026

EXPEDIENTE

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

MINISTRO DA EDUCAÇÃO
Leonardo Barchini

SECRETÁRIA DE EDUCAÇÃO BÁSICA (SEB)
Katia Helena Serafina Cruz Schweickardt

DIRETORA DE APOIO À GESTÃO EDUCACIONAL (DAGE)
Anita Gea Martinez Stefani

DIRETORA DE FORMAÇÃO DOCENTE E VALORIZAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO (DIFOR)
Rita Esther Ferreira de Luna

DIRETOR DE MONITORAMENTO, AVALIAÇÃO E MANUTENÇÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA (DIMAM)
Valdoir Pedro Wathier

COORDENADOR-GERAL DE APOIO À GESTÃO ESCOLAR E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL (CGGE)
Pedro Henrique de Almeida Barreto

COORDENADOR-GERAL DE FORMAÇÃO DE GESTORES E TÉCNICOS DA EDUCAÇÃO BÁSICA (CGFORG)
José Roberto Ribeiro Junior

COORDENADORA-GERAL DE MANUTENÇÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA (CGMAN)
Michele Lessa de Oliveira

Grupo de Trabalho

Ana Luíza Rocha Diniz

Gil Venâncio

Igor Queiroz

Luiza Affonso

Rodrigo de Souza Araújo

Thais Gonçalves Portela

Weslany Almeida da Silva

CONSULTORIA ESPECIALIZADA

COORDENAÇÃO
Leonardo Lapa Pedreira

ESPECIALISTAS
Bruna Barbosa Pecin

Maria Tereza Paschoal de Moraes

James Santos Pahim

Renato da Silva Oliveira

Marcelo Ribeiro de Carvalho Silva

Jamille Caldas

Marcia Rejane

LEITURA CRÍTICA:

Viviane Barbosa Perez

Rafael Oliveira Leite

Elis Cerutti Colares

PÓS-PRODUÇÃO

Diagramação: Marília Filgueiras

APRESENTAÇÃO

Este Guia foi elaborado pelo Ministério da Educação (MEC), com o propósito de apoiar as secretarias de educação na estruturação e aprimoramento de seus processos de seleção de diretores(as) escolares com base em critérios técnicos de mérito e desempenho.

A seleção de diretores(as) escolares é uma das políticas mais estratégicas para garantir que as escolas públicas brasileiras sejam lideradas por profissionais de excelência, comprometidos com a aprendizagem de cada estudante e com a redução das desigualdades educacionais. Além do estabelecido pelas legislações nacionais vigentes, a seleção de diretores(as) escolares com base em critérios técnicos de mérito e desempenho se ancora nas melhores práticas já consolidadas em redes de ensino com bons resultados educacionais.

A pesquisa nacional e internacional é consistente ao demonstrar que a liderança escolar é o **segundo fator intraescolar que mais impacta a aprendizagem**, ficando atrás apenas da qualidade do trabalho docente*. No Brasil, estudos com dados da Prova Brasil e do Saeb confirmam que a liderança do diretor se associa a melhores resultados dos estudantes, mesmo após o controle do nível socioeconômico, com efeito estimado de até 12 pontos no Saeb, o equivalente a cerca de meio ano letivo**. Diretores(as) eficazes também contribuem para reduzir a infrequência dos estudantes***. Garantir diretores(as) escolares que possuam competências pessoais, relacionais e gerenciais é promover acesso, equidade e qualidade na educação básica. Uma revisão de 27 estudos mostrou que o efeito médio da liderança pedagógica sobre os resultados dos estudantes é de três a quatro vezes o da liderança transformacional, voltada sobretudo à motivação da equipe (Robinson, Lloyd & Rowe, 2008).

> *"A liderança escolar é o segundo fator intraescolar que mais impacta a aprendizagem"*

Esses impactos evidenciam que o provimento do cargo de diretor escolar envolve responsabilidade institucional, liderança pedagógica e capacidade técnica, o que justifica a adoção de critérios objetivos e transparentes de seleção, seguida de escuta da comunidade escolar.

Nesse sentido, garantir que a escolha de diretores(as) considere competências técnicas, capacidade de liderança e compromisso com resultados educacionais constitui estratégia central para o fortalecimento da qualidade da educação pública. Esses processos tendem a ampliar a equidade no acesso à função, reduzir indicações exclusivamente políticas e aumentar a probabilidade de seleção de profissionais mais preparados para lidar com os desafios da gestão escolar contemporânea****.

A adoção de critérios técnicos na seleção de diretores(as), seguida de escuta da comunidade escolar, contribui para o fortalecimento das condições que sustentam um ambiente propício à aprendizagem nas escolas. Ao estabelecer competências claras e etapas avaliativas consistentes, como análise de trajetória profissional, avaliação de conhecimentos e competências e apresentação de plano de gestão, as redes favorecem a escolha de lideranças capazes de promover um clima escolar positivo, apoiar o trabalho pedagógico dos professores, zelar pelo bem-estar dos estudantes e assegurar uma gestão administrativa e financeira adequada. Esses elementos são fundamentais para o fortalecimento da gestão democrática, respeitada a autonomia das redes de ensino para regulamentar seus processos de seleção e de participação da comunidade escolar, observados os respectivos marcos legais e normativos.

Este Guia apresenta o que o MEC considera como "seleção com base em critérios técnicos"; as boas práticas; rubricas para autoavaliação do nível de maturidade da política; referências de processos seletivos já realizados em estados e municípios; e ferramentas de apoio à implementação.

Esperamos que este material seja um apoio concreto para que sua rede avance na profissionalização e valorização da gestão escolar, fortalecendo a qualidade e a equidade da educação pública brasileira.

** LEITHWOOD ET AL., 2004; SAMMONS; BAKKUM, 2011; GRISSOM; EGALITE; LINDSAY, 2021. ** OLIVEIRA; WALDHELM, 2016; OLIVEIRA; CARVALHO, 2018; SILVA, 2020. *** SAMMONS; BAKKUM, 2011; GRISSOM; EGALITE; LINDSAY, 2021. **** ASSIS; MARCONI, 2021; AKHTARI; MOREIRA; TRUCCO, 2022.*

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

1 MARCO LEGAL E NORMATIVO

2 SELECIONAR COM BASE EM CRITÉRIOS TÉCNICOS

3 PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE SELEÇÃO

4 EXEMPLOS PRÁTICOS

5 RUBRICAS DE MATURIDADE E CHECKLIST

ANEXO FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO

INTRODUÇÃO

O presente Guia foi elaborado para apoiar as Secretarias de Educação na estruturação e no aperfeiçoamento de processos de seleção de diretores(as) escolares com base em critérios técnicos de mérito e desempenho, em consonância com o marco legal e normativo vigente e com o compromisso de fortalecer a gestão democrática e a qualidade da educação básica pública. Seu objetivo é oferecer referências conceituais, orientações práticas, instrumentos e exemplos que auxiliem estados, Distrito Federal e municípios a construir processos seletivos transparentes, objetivos e alinhados às especificidades de cada rede de ensino.

A partir das diretrizes estabelecidas pelo Plano Nacional de Educação (PNE) e pelo Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), o Guia orienta de que forma a seleção de diretores(as) escolares deve articular critérios técnicos de mérito e desempenho à escuta da comunidade escolar, compreendendo essas dimensões como elementos complementares da gestão democrática. Esse movimento já se reflete nas redes municipais: entre 2021 e 2025, a parcela de diretores(as) que assumiram a função exclusivamente por indicação caiu de 66,4% para 32,9%, e a de diretores(as) escolhidos por processo seletivo qualificado seguido de nomeação passou de 5,9% para 31,8% (INEP, 2026). Nesse sentido, o documento organiza o processo seletivo a partir de três dimensões centrais: os conhecimentos do candidato, suas competências pessoais, relacionais e gerenciais e a validação pela comunidade escolar.

Além de definir o que deve ser avaliado, o Guia apresenta um conjunto de orientações para transformar essa política em um processo estruturado de execução. Para isso, propõe um ciclo de planejamento composto por doze etapas interdependentes, que abrangem desde a definição da matriz de competências do diretor escolar que abrangem desde a definição da matriz de competências do diretor escolar até a indução e o desenvolvimento profissional dos selecionados*. Entre essas etapas, destacam-se a construção ou revisão da legislação, a elaboração do edital, a atração e mobilização dos candidatos, as avaliações de conhecimentos e competências, a alocação estratégica e equitativa dos profissionais e a escuta da comunidade escolar, promovendo a autonomia das redes no processo de seleção. Os(as) diretores(as) escolares devem ser representativos, com capacidade técnica e conscientes sobre a realidade do território, compreendendo o contexto, seus desafios e potencialidades, e sendo reconhecidos como atores legítimos pela comunidade em que atuam.

O presente documento está organizado em cinco capítulos. O primeiro apresenta o marco legal e normativo que fundamenta a seleção de diretores(as) escolares por critérios técnicos de mérito e desempenho. O segundo discute o significado dessa seleção, os três olhares do processo seletivo, incluindo a escuta da comunidade escolar, e temas estruturantes como adequação à realidade da rede, formação e equidade. O terceiro capítulo reúne orientações práticas para o planejamento e a execução do processo seletivo, detalhando etapas como definição do perfil dos(as) diretores(as), elaboração da legislação e do edital, avaliações, escuta da comunidade escolar e indução dos(as) diretores(as) selecionados. O quarto capítulo apresenta exemplos práticos de implementação em redes públicas de ensino, enquanto o quinto traz rubricas de maturidade e instrumentos de planejamento voltados ao aperfeiçoamento contínuo dos processos seletivos.

Além disso, o Guia incorpora princípios transversais que orientam todo o processo de seleção, como a promoção da equidade e da diversidade, a adequação às realidades locais, a integração entre formação e seleção** e o fortalecimento do regime de colaboração entre União, estados e municípios. O documento também disponibiliza anexos com ferramentas de avaliação, exemplos de instrumentos e materiais de apoio para auxiliar as redes na operacionalização das diferentes etapas do processo seletivo.

Assim, este Guia pretende apoiar as redes públicas de ensino na consolidação de políticas de seleção de diretores(as) escolares mais transparentes, técnicas e legitimadas socialmente, fortalecendo a gestão escolar e contribuindo para a melhoria da educação pública brasileira.

** INSTITUTO UNIBANCO, TOMARA!, 2023; GATES ET AL., 2019.*
*** EM 2025, APENAS 26,1% DOS(AS) DIRETORES(AS)DO PAÍS TINHAM CURSO DE FORMAÇÃO CONTINUADA EM GESTÃO ESCOLAR DE, NO MÍNIMO, 80 HORAS (INEP, 2026).*

CAPÍTULO 1

MARCO LEGAL E NORMATIVO

SELEÇÃO POR CRITÉRIOS TÉCNICOS E O PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

O fundamento normativo central da seleção técnica de diretores(as) escolares no Brasil está no Plano Nacional de Educação (PNE). O PNE aprovado em 2014 já estabelecia, em sua meta 19, a necessidade de compatibilizar gestão democrática com critérios técnicos de mérito e desempenho, reconhecendo que a profissionalização da liderança escolar e a participação da comunidade não são objetivos contraditórios, mas complementares.

O novo PNE reafirma e aprofunda essa diretriz, transformando-a em uma meta objetiva para toda a educação pública brasileira e reforçando que essa deve ser a regra geral para **todos os diretores(as)**. Essa formulação, que conjuga avaliação técnica e escuta da comunidade, deve orientar as políticas estaduais e municipais de seleção de diretores(as).

Novo PNE – Lei nº 15.388/2026 | Meta 18.a

> *"Assegurar que **todos os diretores(as)** de escolas públicas sejam selecionados por meio de processo seletivo fundamentado em **critérios técnicos de mérito e desempenho**, seguido de **escuta da comunidade escolar**".*

A autonomia federativa é preservada: o PNE não impõe um modelo único de seleção. Estados e municípios continuam livres para definir o formato que melhor se adequa à sua realidade. O que se estabelece como meta nacional é que, independentemente do formato escolhido, o processo incorpore dois elementos-chave: os critérios técnicos de mérito e desempenho e a escuta da comunidade escolar.

A Lei do Novo Fundeb (Lei nº 14.113/2020) e a Emenda Constitucional nº 108/2020 convergem com a diretriz do PNE ao trazer "recursos e apoio técnico da União" na forma da complementação-VAAR (Valor Aluno-Ano por Resultado), que é condicionada, entre outros requisitos, ao "provimento do cargo de diretor escolar por meio de critérios técnicos de mérito e desempenho". A chamada Condicionalidade I, prevista no Art. 14, § 1º, inciso I, da Lei nº 14.113/2020, fortalece o cumprimento da meta do PNE na área de gestão escolar, ao trazer uma dimensão de indução financeira para as redes públicas que adotem essa metodologia de seleção.

O conjunto normativo vigente configura um sistema coerente de indução da gestão escolar: a Constituição Federal estabelece o princípio da gestão democrática; o PNE 2014 institui a meta; o PNE 2026 a universaliza, ao conjugar critérios técnicos de mérito e desempenho à escuta da comunidade escolar; e o Fundeb introduz mecanismo financeiro para sua efetivação. Esse alinhamento entre norma constitucional, legislação ordinária, planejamento nacional e financiamento educacional demonstra a importância da seleção de diretores(as) escolares com base em critérios técnicos, seguida de escuta da comunidade escolar, para a política nacional de educação básica.

REFERENCIAL PARA QUALIDADE E EQUIDADE DA GESTÃO ESCOLAR

O Referencial para Qualidade e Equidade da Gestão Escolar, elaborado pelo Ministério da Educação, é um documento-chave para orientar a definição do perfil esperado para direção escolar trazendo 11 competências essenciais que apoiam na definição dos critérios e instrumentos empregados no processo de seleção.

> *"Na qualificação do processo de seleção de diretores(as) o referencial torna-se um documento modelo ao sugerir o perfil esperado para o candidato, trazendo uma matriz de competências que detalha os conhecimentos e habilidades que devem ser avaliados ao longo do processo de escolha do(a) diretor(a). Ao tornar explícitas essas expectativas, o referencial busca embasar os processos seletivos fundamentados em critérios técnicos.*
>
> *Dessa forma, o presente documento oferece os subsídios para criação de instrumentos como provas, entrevistas e estudos de caso que sejam capazes de avaliar se o candidato de fato possui as competências e os valores delimitados e abre espaço para o desenho de processos de consulta à comunidade que ajudem a identificar sua capacidade de exercer a dimensão da gestão democrática."*
>
> (**Referencial para Qualidade e Equidade da Gestão Escolar**. MEC, 2026, p.10)

O Referencial indica seis ações estruturadas integrando o ciclo de fortalecimento da gestão escolar. O ciclo garante que as redes traduzam as políticas que atendem cada momento da trajetória dos(as) diretores(as) escolares para as suas realidades. Este guia se dedica às duas primeiras ações (seleção de diretores(as) e indicação e escuta da comunidade):



*DESCRIÇÃO ADAPTADA DO CICLO DE FORTALECIMENTO DA GESTÃO ESCOLAR.

Por se tratar de um instrumento nacional, sua utilização deve considerar a legislação, as políticas e os referenciais locais já existentes. Quando a rede dispuser de um Marco Local de Gestão Escolar, este deve ser priorizado e articulado ao Referencial nacional, preservando a identidade, o contexto e a organização de cada sistema de ensino.

Assim, a seleção de diretores(as) escolares deve considerar critérios técnicos de mérito e desempenho. O mérito refere-se ao reconhecimento das competências demonstradas pelo candidato ao longo de sua trajetória profissional e formativa, compreendendo conhecimentos, habilidades e atitudes relevantes para o exercício da função. Já o desempenho está relacionado à capacidade de mobilizar essas competências no exercício da função, demonstrando sua aplicação nas diferentes dimensões de atuação da direção escolar, conforme orienta o Referencial para Qualidade e Equidade da Gestão Escolar ou o Marco Local de Gestão Escolar.

ACESSE O REFERENCIAL PARA QUALIDADE E EQUIDADE DA GESTÃO ESCOLAR

A matriz de competências contempla as competências gerais, organizadas em competências pessoais, relacionais e gerenciais, conforme o Referencial (MEC, 2026), permitindo detalhar os elementos que compõem o perfil esperado para o exercício da função.

A descrição das competências fortalece a compreensão do processo seletivo por diferentes públicos. Para a equipe responsável pela seleção, a matriz oferece uma referência comum sobre os aspectos que devem ser observados e avaliados. Para o(a) candidato(a), amplia a clareza sobre o que se espera de sua atuação e sobre quais evidências podem demonstrar sua aderência ao perfil.

A existência de uma equipe preparada contribui para conferir maior consistência, isonomia e qualidade técnica às decisões do processo. A combinação entre a referência normativa, a matriz de competências e a atuação de profissionais preparados permite estabelecer maior coerência entre: o perfil esperado para o(a) diretor(a) escolar; as competências gerais; os comportamentos e evidências observados; e os critérios da rede, da escola e do território para a tomada de decisão.

Reforça-se que a qualidade do processo seletivo depende tanto da definição das etapas e da escolha dos instrumentos quanto de um referencial estruturado de competências, construído a partir das atribuições e expectativas normativas da função, além de uma equipe tecnicamente preparada para realizar a avaliação.

COMPETÊNCIAS GERAIS

PESSOAL

- **C1** Liderança mobilizadora
- **C2** Inovação e abertura à transformação
- **C3** Liderança empática
- **C4** Resiliência

RELACIONAL

- **C5** Promoção de relações de confiança
- **C6** Reconhecimento das singularidades dos sujeitos
- **C7** Compromisso socioambiental

GERENCIAL

- **C8** Visão estratégica
- **C9** Conhecimento pedagógico sistêmico
- **C10** Gestão de projetos e processos
- **C11** Dados, evidências e indicadores

CAPÍTULO 2

O QUE SIGNIFICA SELECIONAR COM BASE EM CRITÉRIOS TÉCNICOS

O processo seletivo qualificado para o cargo de diretor escolar é aquele que avalia os candidatos de forma **técnica, justa e transparente**. Isso significa que os critérios de seleção que serão utilizados para avaliar os candidatos devem ser **formalizados em norma e publicados** previamente em lei, decreto, portaria ou edital, buscando **ampla participação** dos profissionais interessados com isonomia. Os critérios devem ter como base os conhecimentos e competências esperados dos candidatos e não deve haver espaço para critérios subjetivos, sigilosos ou aplicados de forma inconsistente: cada etapa do processo deve ser passível de verificação e cada candidato deve saber exatamente como e com base em quais parâmetros será avaliado.

Recomenda-se que os critérios técnicos de mérito e desempenho abordem um conjunto de competências previamente definidas e essas competências se desdobrem em olhares distintos e complementares sobre o candidato: um voltado para os conhecimentos, ou seja, o que o candidato sabe a partir da sua formação e já demonstrou em sua trajetória; um olhar voltado para as competências pessoais, relacionais e gerenciais: como o candidato age, decide e se comporta frente a outras pessoas. Um processo seletivo de qualidade também prevê, desde a etapa de planejamento, o mecanismo de escuta à comunidade escolar que será adotado para garantir a consulta como elemento constitutivo do modelo de gestão democrática e definir antecipadamente o formato dessa escuta. Tornar o processo transparente no edital garante previsibilidade e legitima o processo junto à sociedade.

Os modelos de processos que avaliam apenas um desses eixos tendem a selecionar candidatos com lacunas relevantes para o exercício da função. Processos que combinam esses olhares aumentam a probabilidade de selecionar diretores(as) capazes de promover o pleno desenvolvimento dos estudantes, com equidade.

No Brasil o cargo ou função de diretor escolar pode ser de natureza efetiva ou de livre nomeação e exoneração. Em todo caso, é necessário garantir que o provimento dos(as) diretores(as) de escola ao cargo seja realizado a partir dos critérios de mérito e desempenho. Esse tipo de seleção é plenamente compatível com todos os ordenamentos jurídicos, com a estruturação de processos de seleção que conciliam transparência e avaliação isonômica dos candidatos por requisitos claros e objetivos.

2.1 Os três olhares do processo seletivo

Diferentes etapas do processo seletivo produzem diferentes perspectivas sobre o candidato. Um processo bem estruturado precisa ser capaz de responder a três perguntas fundamentais: *O que o candidato sabe? Como o candidato age? O que a comunidade pensa sobre ele?* Essas perguntas relacionam-se a olhares específicos, com instrumentos próprios e com pesos e critérios definidos no edital.

CONHECIMENTOS	COMPETÊNCIAS	ESCUTA DA COMUNIDADE
Provas	Estudo de caso	Consulta direta (votação)
Análise de currículo	Plano de gestão	Consulta por representação (colegiados)
Formação específica	Entrevista estruturada	Seleção pelo Plano de Gestão
	Dinâmica de grupo	Avaliação pela comunidade

Recomenda-se que o processo seletivo contemple, de forma estruturada, estas três dimensões avaliativas: os conhecimentos do candidato, suas competências técnicas e comportamentais e a validação pela comunidade escolar. Essas dimensões podem ser organizadas em diferentes formatos e etapas, não sendo o número de fases, por si só, o principal indicador de qualidade do processo.

Por exemplo, um processo com duas etapas pode atender plenamente a essas dimensões: na primeira, uma entrevista após análise de currículo pode avaliar conhecimentos, competências pessoais, relacionais e gerenciais; na segunda, a apresentação do plano de gestão à comunidade escolar cumpre o papel de escuta e validação social. Nesse caso, mesmo com menos etapas, o processo mantém abrangência e consistência avaliativa.

1º OLHAR
CONHECIMENTOS

Este olhar busca verificar tanto os conhecimentos teóricos do candidato, o que ele domina em termos de legislação educacional, políticas públicas, gestão pedagógica, gestão administrativa e financeira, quanto os conhecimentos práticos que ele desenvolveu ao longo de sua trajetória profissional. Permite comparar candidatos com base em parâmetros facilmente mensuráveis, que devem ser publicamente definidos e passíveis de verificação. Abaixo, listam-se alguns dos instrumentos mais utilizados e todos serão detalhados no Anexo:

- **Prova** escrita ou avaliação de conhecimentos gerais e específicos de gestão educacional, aferindo domínio de legislação, políticas educacionais, gestão pedagógica, administrativa e financeira. Recomendam-se questões dissertativas na avaliação.
- **Análise de currículo e prova de títulos** com critérios objetivos de pontuação, incluindo: titulação acadêmica (graduação, pós-graduação, especialização em gestão ou educação); tempo de serviço no magistério público; experiência em funções de direção, coordenação ou gestão educacional.
- **Certificações de formação específica**, avaliação da formação continuada do candidato para a função de diretor, com pontuação atribuída a cursos, certificações e programas de desenvolvimento de lideranças educacionais. A formação pode ser integrada ao processo de seleção.

DIMENSÕES

Dimensões de atuação da Direção Escolar

Os conhecimentos esperados dos candidatos estão organizados em seis dimensões complementares, previstas no Referencial para Qualidade e Equidade da Gestão Escolar, que abrangem os diferentes campos de atuação da direção escolar:

D1 Governança e Planejamento Escolar
Compreende a construção de visão estratégica para a escola, incluindo conhecimentos sobre o planejamento e a avaliação institucional.

D2 Gestão Pedagógica
Abrange os conhecimentos relacionados ao trabalho pedagógico na escola, a formação das equipes, currículo, avaliação e acompanhamento das aprendizagens, com compromisso com a equidade, a inclusão e a justiça social.

D3 Liderança e Desenvolvimento de Pessoas
Envolve o desenvolvimento das equipes, a gestão dos relacionamentos interpessoais e a formação de novas lideranças no ambiente escolar.

D4 Gestão Democrática
Diz respeito ao clima escolar acolhedor e participativo, ao fortalecimento das instâncias colegiadas e à comunicação transparente com a comunidade escolar.

D5 Gestão Administrativo-Financeira
Compreende o entendimento das atividades administrativas da escola e o uso estratégico dos recursos financeiros, do patrimônio, dos espaços físicos e dos serviços de apoio a serviço da aprendizagem.

D6 Gestão de Dados e Transformação Digital
Abrange o uso estratégico de dados, a compreensão das tecnologias digitais e do uso responsável da inteligência artificial para qualificar a gestão e apoiar a aprendizagem dos estudantes.

2º OLHAR
COMPETÊNCIAS

a. Competências Gerenciais

Este olhar avalia como o candidato mobiliza conhecimentos e capacidades analíticas em situações concretas de gestão: como organiza seu pensamento, toma decisões baseadas em evidências e articula uma visão pedagógica para a escola. Os instrumentos recomendados para aferir competências técnicas são:

- **Estudo de caso:** instrumento padronizado que simula situações concretas de gestão. O candidato recebe um cenário de uma escola fictícia mas com desafios reais e deve propor planos e estratégias para superá-los, evidenciando capacidade de análise de dados, tomada de decisão e visão estratégica.
- **Apresentação do plano de gestão** para um comitê avaliador, em que o candidato expõe sua visão para uma escola, com objetivos pedagógicos e estratégias de gestão, respondendo a perguntas do comitê. O plano deve estar alinhado ao Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola, como instrumento orientador da atuação da equipe diretiva e da gestão escolar. Além disso, deve conter metas e ações com objetivos de curto, médio e longo prazo e é avaliado com rubricas. Observa-se como o candidato organiza e comunica seu pensamento, como argumenta e evidencia comprometimento com a aprendizagem dos estudantes, se domina os indicadores escolares e demais competências gerenciais.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS CONFORME O REFERENCIAL PARA QUALIDADE E EQUIDADE DA GESTÃO ESCOLAR

A seguir, apresentam-se as competências gerenciais da direção escolar detalhadas no Referencial para Qualidade e Equidade da Gestão Escolar. As redes de ensino podem utilizá-las como referência para orientar seus processos de seleção, adaptando-as às especificidades de seu contexto.

C8	**Visão estratégica**	Capacidade de compreender a escola em sua complexidade, articulando diferentes dimensões, atores e contextos, e de definir direções e prioridades de forma estratégica, orientando decisões e impulsionando o desenvolvimento institucional contínuo.
C9	**Conhecimento pedagógico sistêmico**	Capacidade de compreender e articular os elementos centrais do processo pedagógico – currículo, ensino, aprendizagem e avaliação, orientando decisões e práticas institucionais de forma coerente e alinhada aos objetivos educacionais.
C10	**Gestão de projetos e processos**	Capacidade de estruturar, planejar e conduzir projetos e processos institucionais, organizando etapas, prazos e responsabilidades, e acompanhando sua execução de forma sistemática. Envolve identificar e gerir riscos, promover ajustes e assegurar a entrega consistente dos resultados, com eficiência e alinhamento às prioridades da escola.
C11	**Dados, evidências e indicadores**	Capacidade de ler, interpretar e utilizar dados, evidências e indicadores, identificando padrões, avanços e desafios, para orientar decisões e promover ajustes nas práticas, contribuindo para a melhoria contínua dos resultados com equidade.

b. Competências Pessoais e Relacionais

Este olhar avalia como o candidato se relaciona, comunica-se e age em interações com outras pessoas, competências essenciais para a gestão de uma escola. Os instrumentos mais adequados para aferir essas competências são:

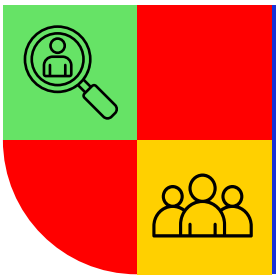
- **Entrevista estruturada**, conduzida por banca avaliadora composta por técnicos da secretaria e/ou especialistas externos, com roteiro padronizado e rubricas definidas previamente. A entrevista revela como o candidato se comunica, demonstra escuta ativa e se corresponsabiliza pela melhoria dos resultados.
- **Dinâmicas de grupo**, estratégia de observação dos participantes enquanto interagem com outras pessoas na resolução de problemas relacionados à realidade de uma escola. Analisa competências como liderança democrática, comunicação e resolução de conflitos.

COMPETÊNCIAS PESSOAIS E RELACIONAIS CONFORME O REFERENCIAL PARA QUALIDADE E EQUIDADE DA GESTÃO ESCOLAR

A seguir, apresentam-se as competências pessoais e relacionais da direção escolar detalhadas no Referencial para Qualidade e Equidade da Gestão Escolar. As redes de ensino podem utilizá-las como referência para orientar seus processos de seleção, adaptando-as às especificidades de seu contexto.

Pessoal		
C1	**Liderança mobilizadora**	Capacidade de mobilizar pessoas em torno de propósitos compartilhados, exercendo influência na construção de sentido coletivo e sustentando o engajamento da comunidade escolar em torno de objetivos comuns e o comprometimento com as ações.
C2	**Inovação e abertura à transformação**	Capacidade de se manter aberto ao novo, questionando práticas estabelecidas, incorporando inovações e promovendo transformações positivas na escola, de modo a impulsionar práticas inovadoras alinhadas às necessidades educacionais e aos desafios contemporâneos.
C3	**Liderança empática**	Capacidade de considerar diferentes perspectivas e necessidades, respondendo às interações de forma sensível e acolhedora, especialmente diante de vulnerabilidades, favorecendo o entendimento, a construção de sentido coletivo e a qualidade das relações no ambiente escolar, utilizando-se de escuta ativa e qualificada.
C4	**Resiliência**	Capacidade de sustentar sua atuação de forma consistente diante de pressões, adversidades e contextos desafiadores, adaptando-se às mudanças, aprendendo com as dificuldades e mantendo o foco nos objetivos, com equilíbrio e perseverança.

Relacional	
C5 Promoção de relações de confiança	Capacidade de sustentar e promover relações de confiança, compreendendo as dinâmicas emocionais nas interações interpessoais e criando um ambiente seguro que favoreça a colaboração, o bem-estar e a qualidade das relações.
C6 Reconhecimento das singularidades dos sujeitos	Capacidade de reconhecer e valorizar as diferenças entre os sujeitos, compreendendo suas necessidades e potencialidades, e orientar decisões e práticas para assegurar respostas justas e inclusivas, promovendo o respeito, a participação e o pertencimento no ambiente escolar.
C7 Compromisso socioambiental	Capacidade de reconhecer a escola como parte de um território, valorizando suas características sociais e ambientais, e de promover práticas sustentáveis e responsáveis, articulando a comunidade escolar em torno do cuidado com o meio ambiente e do desenvolvimento sustentável.



COMO PRÓXIMO PASSO, A ESCUTA DA COMUNIDADE CONSISTIRÁ EM UMA ETAPA CRÍTICA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA, ONDE OS(AS) CANDIDATOS(AS) AVALIADOS(AS) TECNICAMENTE PELA REDE SERÃO LEGITIMADOS PELO TERRITÓRIO A PARTIR DE UMA LISTA DE CANDIDATOS PARA A ESCOLA OU DA ESTRATÉGIA MAIS ADEQUADA AO CONTEXTO, FORTALECENDO A AUTONOMIA DA UNIDADE ESCOLAR.

3º OLHAR
ESCUTA DA COMUNIDADE ESCOLAR

Este olhar expressa o princípio constitucional da gestão democrática e incorpora a perspectiva de quem vive cotidianamente na escola: profissionais da educação, pais ou responsáveis e estudantes. A escuta da comunidade agrega ao processo uma dimensão de legitimidade e pertencimento que os instrumentos técnicos, por si só, não são capazes de gerar.

É fundamental ressaltar que, para estar em conformidade com as metas do PNE e com a Condicionalidade I da complementação-VAAR, a escuta da comunidade deve envolver exclusivamente **candidatos que já tenham sido previamente selecionados a partir de critérios técnicos**. Recomenda-se que essa etapa do processo seja realizada exclusivamente com candidatos **avaliados como aptos em etapa técnica anterior.**

Os formatos de escuta da comunidade mais utilizados são:

- **Consulta direta (votação)**, a comunidade escolar vota diretamente, dentre os candidatos selecionados, naquele que julga mais adequado para assumir a direção ou a escolha é realizada nas assembleias escolares, que discutem a escolha do gestor.
- **Consulta por representação (colegiados)**, representantes eleitos da comunidade para os órgãos colegiados da escola (conselho escolar, APM, grêmio estudantil) participam da escolha em nome dos demais.
- **Seleção pelo plano de gestão,** a secretaria disponibiliza os planos de gestão apresentados pelos candidatos já selecionados e a comunidade tem a oportunidade de referendar ou rejeitar o plano de gestão.
- **Avaliação pela comunidade**, a comunidade avalia o candidato por meio de critérios previamente definidos pela secretaria. O resultado compõe a pontuação final do candidato ou é usado para selecionar aquele que foi melhor avaliado. Como insumo para a avaliação o candidato pode, por exemplo, apresentar seu plano de gestão ou ter seu currículo avaliado por representantes da comunidade escolar.

O ANEXO DESTE GUIA APROFUNDA O ENTENDIMENTO DAS ETAPAS DE SELEÇÃO E TRAZ FERRAMENTAS E EXEMPLOS DE COMO DESENHAR SEU PROCESSO DE SELEÇÃO.

2.2 Adequação à realidade da rede

Antes de definir os critérios e instrumentos do processo seletivo, a secretaria precisa fazer uma avaliação da realidade da sua rede. Um processo bem-intencionado pode se tornar ineficaz se os pré-requisitos não forem compatíveis com o perfil dos profissionais que atuam naquela rede.

Se a grande maioria dos candidatos da rede não possui determinado requisito (exemplo: títulos acadêmicos), exigi-lo como critério eliminatório resultaria em um processo com poucos candidatos aptos. A definição de critérios que fazem sentido em algumas redes de ensino pode ser inviável para redes menores e/ou em contextos de alta vulnerabilidade.

Isso significa calibrar as exigências de forma progressiva e contextualizada. É sempre recomendável que se minimizem critérios excludentes, dado que essa pode não ser a realidade de muitos profissionais da educação.

No lugar, sugere-se que sejam definidas pontuações classificatórias, por exemplo: no lugar de exigir que os candidatos possuam cursos de gestão em nível de pós-graduação, pode ser mais adequado trazer pontuação adicional para candidatos que os possuem, mas ainda permitir que profissionais sem essa qualificação participem do processo.

Sugere-se, portanto, que a maioria das etapas classifique os candidatos por pontuação e que o edital estabeleça previamente quantos avançarão para a fase seguinte. Isso permite à rede planejar a capacidade de cada etapa e garantir um número mínimo de candidatos ao final do processo.

Processo essencial para redes de pequeno porte: Redes com equipes reduzidas podem cumprir os três olhares do processo seletivo com um desenho enxuto: (1) perfil da direção a partir do Referencial ou do Marco Local; (2) edital com análise de trajetória e prova ou estudo de caso; (3) entrevista estruturada com rubrica; (4) escuta da comunidade conduzida pelo conselho escolar. Os instrumentos do Anexo podem ser adaptados diretamente, e etapas como elaboração de provas e composição de bancas podem ser compartilhadas por meio de parcerias institucionais ou apoio da rede estadual em regime de colaboração.

2.3 Formação e seleção

A integração de formação e seleção: cursos de gestão

Uma formação continuada também pode ser pensada como parte do processo de seleção de diretores(as) escolares. A formação como etapa do processo qualifica não apenas a escolha final dos aprovados, mas todo o conjunto de candidatos envolvidos. Ao integrar momentos formativos ao longo da seleção, seja como etapa classificatória ou obrigatória, a secretaria amplia a equidade de oportunidades e promove o desenvolvimento de conhecimentos e competências essenciais à função, antes mesmo de uma eventual nomeação.

No entanto, sua posição no processo exige escolhas estratégicas. Quando ocorre no início, tem como vantagem ampliar o acesso e preparar um maior número de profissionais, mas pode gerar custos elevados e mobilizar participantes que não seguirão no processo; ao final, permite focar recursos em candidatos mais aderentes e qualificar melhor a seleção, embora restrinja o acesso à formação.

Assim, quando bem calibrada, a formação deixa de ser apenas um requisito e passa a ser um instrumento estratégico para qualificar a seleção e fortalecer a gestão escolar da rede. Essa abordagem fortalece o conhecimento coletivo da rede, ao mesmo tempo que eleva o padrão de seleção.

A rede pode utilizar-se de cursos de formação continuada em gestão escolar ofertados pelo Ministério da Educação e por outras instituições, com mais detalhes no final do Anexo.

Especialização em Gestão Escolar:

A formação específica em gestão escolar, em nível de especialização, constitui elemento relevante para o fortalecimento das competências necessárias ao exercício da função de direção escolar, na medida em que favorece o desenvolvimento integrado de habilidades pedagógicas, administrativas, financeiras e de liderança.

A adoção gradual dessa perspectiva pode contribuir para o aprimoramento do perfil dos candidatos e para o fortalecimento da gestão escolar, sem impor barreiras de acesso que restrinjam a participação de profissionais aptos ao exercício da função.

Nesse sentido, recomenda-se que essa formação seja considerada nos processos seletivos como critério relevante de pontuação na avaliação curricular, e não como requisito eliminatório.

Em perspectiva de longo prazo, a valorização sistemática da especialização em gestão escolar nos editais tende a induzir, de forma gradual, a formação de um corpo de candidatos progressivamente mais qualificado, contribuindo para a profissionalização sustentável da gestão escolar no Brasil.

2.4 Equidade e diversidade na seleção

É uma premissa do processo seletivo garantir critérios que prezam pela equidade e diversidade. Nesse sentido, os(as) diretores(as) escolares devem ser representativos, preparados e conscientes sobre a realidade do território, compreendendo o contexto, seus desafios e potencialidades, e sendo reconhecidos como atores legítimos pela comunidade em que atuam. É importante que a secretaria apoie a formação de lideranças escolares no território, incentivando candidatos que respeitem, entendam e valorizem as relações, os saberes e as práticas locais. Adicionalmente, o candidato só deve assumir a posição de liderança a partir da escuta qualificada da comunidade escolar, sendo a etapa que garante o exercício da autonomia na escola.

Na definição dos critérios de seleção, é relevante que as redes de ensino avaliem de forma contínua seus impactos sobre a equidade, considerando que exigências aparentemente neutras podem, na prática, produzir efeitos desiguais e restringir o acesso de determinados grupos. Observa-se, por exemplo, que, em diversas redes, professores indígenas mantêm, majoritariamente, vínculos de natureza temporária, o que torna a exigência de vínculo efetivo potencialmente excludente para a participação desses profissionais nos processos seletivos de direção escolar. Nesse sentido, é importante atentar para as diferentes modalidades e contextos educacionais, contemplando expressamente as necessidades das redes que atendem a Educação Escolar Indígena, a Educação Escolar Quilombola, a Educação do Campo, a Educação Especial, a Educação de Jovens e Adultos e a Educação Profissional e Tecnológica.

Nesse contexto, recomenda-se que a definição das competências e dos perfis de gestores escolares considere as especificidades pedagógicas, culturais, linguísticas e territoriais presentes nas diferentes realidades educacionais. Assim, os critérios e procedimentos devem ser definidos de forma dialogada com as respectivas comunidades, respeitando suas especificidades socioculturais e organizacionais. Sempre que pertinente, as redes de ensino poderão instituir processos seletivos próprios ou editais específicos para essas modalidades, de modo a garantir maior aderência às realidades e necessidades das comunidades que atendem. Um processo seletivo técnico deve também incorporar critérios e mecanismos que favoreçam a representatividade da gestão escolar. Entre as boas práticas recomendadas:

- Ações afirmativas para candidatos pretos, pardos, indígenas, quilombolas, pertencentes a comunidades tradicionais e pessoas com deficiência.
- Estratégias de busca ativa voltadas à atração de profissionais com perfis sub-representados na gestão.
- Ações de apoio, durante todas as etapas do processo, a candidatos com deficiência, incluindo acessibilidade nas provas, prazos diferenciados e adaptações de formato quando necessário.

A busca ativa de candidatos que representam populações específicas também se torna ainda mais estratégica: diretores(as) de escolas indígenas, quilombolas ou pertencentes a comunidades tradicionais também precisarão passar pelo provimento por meio de critérios técnicos. Sem estratégias ativas de mobilização, conscientização e apoio à inscrição, o processo corre o risco de não contar com candidatos aptos para essas escolas.

A seleção de diretores(as) escolares no âmbito da educação escolar indígena é aprofundada na Nota Técnica nº 358/2025/SECADI.

Sumário executivo: Considerando as especificidades da Educação Escolar Indígena, e de forma a garantir o cumprimento das normas que regem a modalidade, de modo particular, o Decreto nº 6.861/2009, que dispõe sobre a organização da Educação Escolar Indígena em Territórios Etnoeducacionais (TEE), e a Portaria MEC nº 539/2025, que regulamenta os TEE's, a presente Nota Técnica apresenta proposição de orientações às redes para o atendimento da Condicionalidade I da Complementação VAAR (Valor Aluno Ano Resultados) do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb), conforme definido pela Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020, no que tange às especificidades da gestão escolar em escolas indígenas.

Nesses casos, critérios específicos como o pertencimento à comunidade podem constar no edital como orientadores para a alocação, sendo elementos que habilitam para qual escola cada candidato poderá ser designado. Quando devidamente formalizados e publicizados, esses requisitos são plenamente compatíveis com a lógica dos critérios técnicos: eles refletem exigências objetivas para o exercício eficaz da liderança nesses territórios.

Para além disso, em muitos contextos, os próprios mecanismos de escuta e participação da comunidade já são suficientes para garantir a preferência por diretores(as) escolares que pertençam àquele território: ao votar, avaliar ou ratificar, a comunidade tende naturalmente a favorecer quem conhece e compartilha aquela realidade. Nessas situações, a dinâmica democrática pode funcionar como importante elemento de legitimação e reconhecimento comunitário, reduzindo a necessidade de critérios adicionais de representatividade no edital. Ainda assim, cabe à secretaria avaliar, em cada contexto, se os mecanismos de participação existentes são suficientes para assegurar diversidade, equidade e representatividade no processo.

A definição de critérios e modelos de provimento de diretores(as) escolares pode ser fortalecida por meio do regime de colaboração entre os entes federativos. Esses temas podem ser debatidos em instâncias de pactuação interfederativa, como a Comissão Intergovernamental de Financiamento para a Educação Básica de Qualidade (CIBE), bem como em arranjos de cooperação, consórcios e outras estratégias colaborativas, favorecendo a construção de referências comuns, o compartilhamento de experiências e o fortalecimento das capacidades institucionais das redes de ensino.

CAPÍTULO 3

PLANEJAMENTO DO PROCESSO DE SELEÇÃO

Este capítulo oferece um conjunto de boas práticas para apoiar secretarias de educação na melhoria do planejamento de seus processos de seleção de diretores(as) escolares. O planejamento deve considerar todas as etapas do processo e culminar na publicação de um "Edital de Seleção", que marca o início formal do processo de seleção. Esse edital deve sistematizar, de forma pública e antecipada, todos os elementos que regem o processo: o perfil esperado dos candidatos, as etapas de avaliação e os instrumentos, os critérios de pontuação, o cronograma detalhado, as disposições sobre acessibilidade e ações afirmativas, a forma de escuta da comunidade escolar, a estrutura do banco de gestores e as condições de alocação para as escolas. Ao consolidar essas definições em um documento público, antes do início do processo, o edital garante transparência, isonomia e previsibilidade para candidatos e para a própria rede.

As boas práticas a seguir foram sistematizadas a partir de referência e da escuta a lideranças de redes públicas. Cada uma traz orientações práticas, situações frequentes e considerações que apoiam decisões-chave para qualificação do processo.

12 PONTOS PARA UM PROCESSO DE SELEÇÃO QUALIFICADO

1. Definição do perfil dos(as) diretores(as)
2. Construção ou revisão da legislação
3. Elaboração do edital
4. Definição da equipe responsável
5. Atração e mobilização de candidatos
6. Avaliação de conhecimentos
7. Avaliação de competências gerenciais
8. Avaliação de competências pessoais e relacionais
9. Alocação estratégica e equitativa
10. Escuta da comunidade escolar
11. Indução e desenvolvimento profissional
12. Gestão da mudança e implementação da política

Lembre-se de que é essencial **analisar cada uma dessas etapas** no momento do **planejamento do processo seletivo**, de modo a subsidiar a elaboração de documentos, como a legislação e o edital.

3.1 Definição do perfil dos(as) diretores(as)

O QUE É

Definir com clareza e formalizar o perfil e responsabilidades que se esperam dos(as) diretores(as) escolares para formalizar **o processo de seleção**. Essa definição estabelece quais características e competências a rede considera essenciais para a liderança escolar e serve como referência para todas as etapas do processo seletivo.

POR QUE É IMPORTANTE

A definição do perfil é o ponto de partida de qualquer processo de seleção qualificado. Sem a rede saber quais elementos ela busca em um candidato, a seleção corre o risco de ser arbitrária, baseada em preferências informais, e de não selecionar os(as) diretores(as) escolares que a rede realmente necessita. Essa definição pode resultar em uma lista de competências e dimensões de atuação, conforme orienta o Referencial para Qualidade e Equidade da Gestão Escolar ou o Marco Local de Gestão Escolar. A partir de critérios técnicos pontuáveis e elaboração de instrumentos de avaliação mais consistentes, aumenta-se a qualidade e reduz-se a subjetividades e vieses do processo de seleção.

PASSO A PASSO

1 Alinhar os valores e princípios para a gestão escolar na rede conforme o Marco Local de Gestão Escolar ou o Referencial para Qualidade e Equidade da Gestão Escolar. Os valores expressam o 'porquê' da gestão escolar: as crenças fundamentais que sustentam toda a atuação. Os princípios traduzem esses valores em diretrizes operacionais que orientam o 'como' fazer.

2 Alinhar as dimensões de atuação da direção escolar conforme o Marco Local de Gestão Escolar ou o Referencial do MEC. Cada dimensão representa uma área estratégica da atuação do(a) diretor(a) e é organizada em subdimensões que são definidas por um conjunto de responsabilidades, entregas e resultados.

3 Estruturar uma lista de competências dos gestores(as) escolares. Apresente o detalhamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes fundamentais para uma atuação que impacte positivamente a aprendizagem e o desenvolvimento de todos os estudantes.

4 Validar o perfil esperado do gestor escolar com diferentes atores da rede, como diretores(as) escolares, professores e equipes técnicas da secretaria, garantindo legitimidade e aderência à realidade.

5 Publicar documento consolidado com o perfil desejado como documento de referência da secretaria, assegurando transparência para todos os candidatos.

6 Prever a revisão periódica do perfil com base em evidências produzidas pela rede, como características do contexto escolar, necessidades de desenvolvimento profissional e resultados de aprendizagem.

BOAS PRÁTICAS

- Ao definir competências, descreva comportamentos observáveis, para facilitar seu uso nas etapas do processo seletivo.
- Use referências nacionais como base para a Matriz, mas adapte linguagem, níveis de exigência e exemplos à realidade da rede.
- Inclua a mobilização comunitária, gestão de conflitos e liderança como critério para escolas em territórios de maior vulnerabilidade.
- Na escuta com a rede, organize previamente critérios de sistematização das contribuições, para garantir que as contribuições sejam analisadas e incorporadas de forma consistente.
- Garanta a definição de critérios relacionados à justi-

ça, equidade e inclusão e às características territoriais, educacionais e socioculturais das escolas da rede, favorecendo a participação de grupos historicamente sub-representados.

- Garanta que o documento final seja claro e acessível, evitando linguagem excessivamente técnica que dificulte seu uso pelos candidatos.

O produto desta etapa é um documento que consolida o perfil profissional esperado, explicita as competências e responsabilidades e detalha suas atribuições no contexto da função. Referências para esse documento se encontram no Anexo.

3.2 Construção ou revisão da legislação

O QUE É

Revisitar e adequar os marcos legais locais para garantir que o processo seletivo tenha respaldo jurídico desde o início, evitando contestações e anulações. Uma política de seleção formalizada garante perenidade e previsibilidade nos processos futuros de seleção.

POR QUE É IMPORTANTE

Um processo seletivo sem respaldo legal é vulnerável a contestações jurídicas que podem paralisar ou anular toda a seleção. A legislação adequada confere previsibilidade e sustentabilidade ao processo e protege a secretaria contra influências externas. Nesse contexto, recomenda-se que a regulamentação se dê, preferencialmente, por meio de lei em sentido estrito, por oferecer maior segurança jurídica, estabilidade normativa e menor margem para questionamentos.

PASSO A PASSO

1 **Definir os elementos essenciais do processo de seleção, incluindo:**

- Diretrizes gerais das etapas do processo, contemplando instrumentos capazes de avaliar competências pessoais, competências relacionais e gerenciais, além da escuta da comunidade.
- Requisitos de participação. Recomenda-se que se tenha especial atenção para não excluir grupos minoritários.
- Critérios gerais de avaliação com base nas competências definidas pela rede no Marco Local de Gestão Escolar ou a partir do Referencial.
- Regras de alocação dos candidatos. Recomenda-se que o processo seja feito com o objetivo de constituir um banco de diretores(as) escolares, valorizando candidatos que sejam pertencentes ao território.
- Responsabilidades da secretaria de educação.
- Critérios de desempate.
- Cronograma.
- A periodicidade mínima para realização dos processos seletivos. Recomenda-se que novos processos sejam realizados a cada 3 a 5 anos.

2 Incorporar os elementos essenciais do processo de seleção aos normativos:

- Mapear as normativas locais sobre seleção de diretores(as) escolares (leis, decretos e portarias) e identificar lacunas ou inconsistências.
- Elaborar ou revisar projeto de lei prevendo os elementos gerais da seleção por critérios técnicos de mérito e desempenho e a regulamentação dos elementos específicos por decreto ou portaria. Recomenda-se definir a obrigatoriedade de edital público como instrumento de formalização do processo.
- Procure garantir a transparência e publicidade em todas as etapas do processo.
- Prever, na legislação, a constituição de um banco de diretores(as) habilitados para pautar o encaminhamento de candidatos para a escuta da comunidade e em casos de vacância.

Observe que, idealmente, mais de um documento é necessário para a formalização do processo: a legislação, que estabelece as diretrizes gerais da política; os atos normativos infralegais (como decretos e portarias), que regulamentam sua implementação; e o edital, que detalha as regras de cada processo de seleção.

Lei, decreto ou portaria

Formalize a seleção com base em critérios técnicos de mérito e desempenho, estabelecendo as diretrizes gerais da política, as etapas obrigatórias do processo de seleção, as regras gerais de nomeação, mandato, recondução e exoneração, as responsabilidades da secretaria de educação, os procedimentos para situações excepcionais (como vacância e substituição de diretores(as) escolares) e a previsão de acompanhamento dos profissionais nomeados.

Edital

Formalize as regras específicas de cada processo de seleção, incluindo prazos, cronograma, procedimentos de inscrição, documentação exigida, conteúdo programático, formato das provas e avaliações, critérios e instrumentos de avaliação, baremas de pontuação, critérios de classificação e desempate, orientações para recursos, modelos de formulários, regras de convocação, vagas ofertadas e demais instruções operacionais aos candidatos.

BOAS PRÁTICAS

- Defina a existência de "mandatos" para os diretores(as) escolares com duração determinada para o exercício da função de diretor escolar, bem como regras para a recondução. O mandato dos(as) diretores(as) escolares deve ser estruturado de modo a não coincidir com os ciclos eleitorais do governo local, abrangendo parcialmente a gestão vigente e a subsequente, a fim de assegurar continuidade administrativa e reduzir interferências político-partidárias.
- Defina mandatos com duração suficiente para viabilizar a implementação de projetos educacionais, evitando períodos que comprometam a continuidade das ações (menores que 1 ano) ou muito longos que dificultem a renovação da gestão (maiores que 4 anos).
- Defina e estruture o processo de recondução ao cargo, ao final do mandato, com base em critérios técnicos previamente definidos, como o cumprimento do plano de gestão, a evolução dos indicadores educacionais e a avaliação da comunidade escolar.
- Evite estabelecer limites de mandatos, bons diretores(as) poderão ter diversos mandatos nas escolas desde que atendam aos critérios do processo de recondução, fortalecendo a relação entre eles e a comunidade escolar.
- Construa seu processo de seleção de diretores(as) pensando em toda a sua rede. Após a avaliação dos candidatos como um conjunto, aloque-os nas escolas com base nos resultados individuais, necessidades das escolas e preferência dos candidatos (mais detalhes no item 3.9 - Alocação Estratégica e Equitativa).
- Ao prever o banco de diretores(as) escolares como uma estratégia possível, estabeleça regras claras de funcionamento, incluindo prazo de validade, critérios de convocação e de permanência no banco, para garantir seu uso efetivo em situações de vacância.
- Evite concentrar todos os detalhes na lei. Utilize a lei para diretrizes gerais e deixe a operacionalização para decretos, portarias e editais, garantindo maior flexibilidade para ajustes ao longo do tempo.

- Ao regulamentar a lei, priorize instrumentos com maior força institucional, como decretos.
- Garanta coerência entre lei, decreto e edital para evitar contradições que possam gerar insegurança jurídica ao longo do processo.
- Ao tratar de acessibilidade e ações afirmativas no edital, explicite as condições de participação e os apoios disponíveis, garantindo equidade no acesso ao processo seletivo.

3.3 Elaboração do edital

O QUE É

A elaboração do edital consiste na sistematização, em documento público e normativo, de todas as regras, etapas, critérios e procedimentos que regerão o processo seletivo de diretores(as) escolares. O edital é o instrumento que operacionaliza a política de seleção, traduzindo as diretrizes legais e o planejamento da secretaria em regras claras, objetivas e acessíveis aos candidatos.

POR QUE É IMPORTANTE

O edital é o principal mecanismo de transparência, isonomia e segurança jurídica do processo seletivo. É por meio dele que se garante que todos os candidatos tenham acesso às mesmas informações, conheçam previamente os critérios de avaliação e compreendam como serão avaliados. Editais pouco claros, incompletos ou inconsistentes abrem espaço para judicialização, fragilizam a legitimidade do processo e aumentam o risco de decisões arbitrárias. Além disso, o edital deve prever procedimentos para situações excepcionais que possam ocorrer após a conclusão da seleção, como vacância da função, necessidade de substituição de diretores(as) escolares ou ausência de candidatos aprovados para determinada unidade escolar. Ao antecipar esses cenários, a rede fortalece a continuidade e a sustentabilidade de sua política de seleção. Um edital bem estruturado fortalece a confiança da rede, qualifica a participação dos candidatos e assegura a aderência do processo às diretrizes nacionais.

PASSO A PASSO

1 Consolidar no edital todas as definições do processo de seleção, garantindo coerência com o perfil do(a) diretor(a), as competências definidas a partir do Marco Local de Gestão Escolar ou do Referencial para Qualidade e Equidade da Gestão Escolar, as etapas avaliativas e a legislação vigente.

2 Definir de forma clara os requisitos de participação, distinguindo critérios eliminatórios e classificatórios e evitando restrições que limitem desnecessariamente a diversidade de candidatos.

3 Descrever detalhadamente todas as etapas do processo seletivo, incluindo seus objetivos, formatos, instrumentos e critérios de avaliação.

4 Estabelecer critérios objetivos de pontuação, pesos entre etapas, forma de cálculo da nota final e critérios de desempate.

5 Apresentar o cronograma completo do processo, com prazos definidos para cada etapa, garantindo previsibilidade e tempo adequado para participação dos candidatos.

6 Regulamentar os procedimentos operacionais, incluindo inscrição, documentação exigida, canais oficiais de comunicação, canal de denúncias e regras para interposição de recursos.

7 Prever mecanismos de equidade e acessibilidade, assegurando condições adequadas de participação para todos os candidatos.

8 Definir a estrutura e as regras de funcionamento do banco de gestores, incluindo validade, critérios de classificação e formas de convocação.

9 Estabelecer critérios estruturados a partir da realidade da rede para a alocação equitativa dos candidatos nas escolas, considerando perfil, desempenho no processo e características das unidades escolares.

10 Detalhar o modelo de participação que melhor se adeque à realidade da comunidade escolar, incluindo formato, público participante e forma de incorporação dos resultados ao processo.

11 Submeter o edital à análise jurídica e validação institucional, garantindo conformidade normativa e segurança jurídica.

12 Publicar o edital em canais oficiais e realizar ampla divulgação, assegurando transparência e alcance adequado aos potenciais candidatos.

BOAS PRÁTICAS

- Utilize linguagem clara, objetiva e acessível, evitando termos excessivamente técnicos ou ambíguos.
- Estruture o edital de forma organizada, com seções bem definidas e fácil navegação.
- Inclua cláusulas de reserva de vagas ou ações afirmativas para pessoas pretas, pardas, indígenas, quilombolas, pertencentes a comunidades tradicionais ou com deficiência, além de prever condições de acessibilidade para as etapas avaliativas.
- Antecipe dúvidas frequentes e inclua orientações detalhadas para reduzir erros de interpretação.
- Sempre explicite “como” cada etapa será realizada, não apenas “o que” será feito.
- Garanta total coerência entre perfil, critérios de avaliação e instrumentos utilizados.
- Realize leitura crítica com diferentes perfis (técnicos, diretores(as) escolares, candidatos potenciais) para testar a clareza do documento.
- Considere disponibilizar materiais complementares (ex.: guias, perguntas frequentes, vídeos explicativos) para apoiar a compreensão do edital.
- Evite alterações no edital após sua publicação; quando inevitáveis, assegure ampla comunicação e transparência.
- Trate o edital como instrumento estratégico, e não apenas operacional: ele sinaliza para toda a rede o padrão de qualidade esperado para a função de direção escolar.

3.4 Definição da equipe responsável

O QUE É

Constituir e preparar a equipe responsável pela condução do processo seletivo, garantindo competência técnica, clareza de papéis e legitimidade para as decisões tomadas em cada etapa.

POR QUE É IMPORTANTE

A qualidade do processo seletivo depende da equipe que o conduz. Sem clareza sobre papéis e responsabilidades, erros operacionais, falhas na condução e decisões inconsistentes comprometem a legitimidade da seleção. Uma equipe tecnicamente preparada conhece os critérios de avaliação e domina os marcos legais que o regem, o que se traduz em um processo mais justo e transparente.

PASSO A PASSO

1 Definir quem será responsável pela condução das diferentes etapas do processo seletivo, seja: equipe interna, assessoria técnica especializada ou instituições parceiras, e formalizar previamente as atribuições de cada integrante, garantindo clareza de responsabilidades e evitando sobreposições ou lacunas na execução.

2 Assegurar que a equipe compreenda os objetivos do processo, os critérios de avaliação e os riscos de vieses inconscientes nas diferentes etapas.

3 Promover formações específicas para as equipes, abrangendo: critérios técnicos de avaliação de competências de liderança; fundamentos da gestão escolar orientada a resultados de aprendizagem; identificação e mitigação de vieses; e marcos legais que regulam processos seletivos no serviço público.

4 Definir equipe de ouvidoria do processo seletivo, preferencialmente composta por técnicos da secretaria que não integrem as bancas avaliadoras, e instituir canal exclusivo para o recebimento de denúncias e manifestações, com garantia de sigilo do denunciante, prazos de resposta e registro das apurações. Redes menores podem utilizar a ouvidoria municipal existente, com fluxo específico para o processo.

BOAS PRÁTICAS

- Formalize as responsabilidades da equipe em documento interno antes do lançamento do edital.
- Busque intencionalmente diversidade de gênero, raça e perfis profissionais. Uma equipe plural tende a identificar vieses que equipes homogêneas não percebem e a tornar o processo mais legítimo perante a rede.
- Avalie as capacidades internas da secretaria e os relacionamentos interpessoais, considere as vantagens e desvantagens de realizar contratações externas (construção dos instrumentos, realização de entrevistas entre outros.) com especialistas e instituições isentas.
- Realize exercícios de calibração entre avaliadores. Utilize, por exemplo, currículos modelo e entrevistas gravadas para verificar se todos os membros da equipe estão atribuindo as mesmas notas nas diferentes avaliações.
- Não restrinja a formação aos técnicos da secretaria. Os membros das bancas avaliadoras também precisam dominar os critérios e reconhecer seus próprios vieses antes de avaliar candidatos.
- Realize formações sobre vieses de seleção com atividades práticas (como simulações de avaliação). A identificação de vieses inconscientes é mais eficaz quando testada em situações próximas à realidade do processo.
- Caso seja necessário o desenvolvimento de parcerias para a formação da equipe, priorize instituições com experiência específica em seleção para gestão escolar, não apenas em seleção no serviço público em geral.

- Quando não for possível contratar banca especializada, considere alternativas de menor custo: parcerias com universidades públicas e institutos federais, cessão de avaliadores pela rede estadual ou por municípios vizinhos (bancas cruzadas). Nessas situações, preserve a formação prévia dos avaliadores e as regras de impedimento e suspeição.
- Estabeleça procedimentos de governança, confidencialidade, proteção de dados, imparcialidade, declaração de conflitos de interesses e separação entre elaboração, avaliação e decisão.
- Divulgue o canal de denúncias no edital e em todas as etapas do processo e publique, ao final, um relatório consolidado das manifestações recebidas e das providências adotadas."
- Realize a avaliação da atuação da equipe após cada edição, registrando ocorrências, riscos, divergências e melhorias necessárias aos processos de trabalho.

3.5 Atração e mobilização de candidatos

O QUE É

Atrair e engajar profissionais para a função de direção escolar e para a participação no processo seletivo, por meio de estratégias ativas de divulgação e da criação de condições que tornem a função atrativa, atendendo às necessidades da escola e do território.

POR QUE É IMPORTANTE

De nada adianta um processo seletivo estruturado, se os profissionais necessários não se inscrevem em quantidade suficiente. Quando o cargo de diretor escolar é pouco atrativo, o resultado pode ser um número insuficiente de candidaturas qualificadas, fazendo com que profissionais sem o perfil adequado assumam a gestão ou, pior, faltem pessoas para assumir a direção das escolas. Uma atração e mobilização eficaz diversifica e qualifica o conjunto de candidatos, ao reforçar que a direção escolar é um espaço de reconhecimento e prestígio na rede.

PASSO A PASSO

1 Definir previamente os canais e a abrangência das estratégias de comunicação e mobilização a partir dos pré-requisitos do processo seletivo para além do Diário Oficial.

2 Acionar coordenadores pedagógicos e supervisores como pontos de contato nas escolas, garantindo que a divulgação chegue diretamente aos profissionais com perfil para a função.

3 Realizar eventos presenciais ou remotos de esclarecimento sobre o processo seletivo e as atribuições da função, reduzindo barreiras de entrada para candidatos com menos familiaridade com processos seletivos formais.

4 Avaliar se a remuneração ou gratificação da função é competitiva em relação à docência e às funções técnicas da secretaria, e se os benefícios e as condições de trabalho são suficientes para atrair e reter profissionais, considerando o nível de responsabilidade da função.

5 Prever, se possível, diferenciação remuneratória por complexidade da escola, vinculando a remu-

neração ao porte, ao número de etapas, às modalidades e à complexidade de gestão.

6 Criar incentivos concretos para que diretores(as) qualificados atuem em escolas com maior vulnerabilidade socioeconômica ou histórico de baixo desempenho escolar, como adicionais de remuneração, pontuação na carreira ou acesso prioritário a programas de desenvolvimento profissional.

Processos seletivos bem desenhados dependem de candidatos. Em redes de pequeno porte, ou onde a função tem baixa atratividade financeira e alta responsabilização, a revisão da gratificação, das condições de trabalho e do apoio institucional à direção deve ser planejada junto com a política de seleção (ver 3.11 e Rubrica 4).

BOAS PRÁTICAS

- Para mobilizar candidatos internos, considere estratégias como: murais nas escolas, site da secretaria, e-mails, redes sociais e grupos de WhatsApp.
- Para realizar mobilizações mais amplas de candidatos, considere estratégias como: redes sociais, rádio, televisão local, carros de som, universidades e outras secretarias de educação.
- Não trate a divulgação como etapa burocrática. A forma como o processo é apresentado influencia diretamente quem se sente convidado a participar. Uma comunicação que valorize a função e explicite os critérios técnicos tende a atrair profissionais com perfil mais alinhado ao que a rede busca.
- Ao planejar eventos de esclarecimento, inclua informações sobre as etapas do processo, os critérios de avaliação e o que se espera da função, não apenas a logística da inscrição. Candidatos bem informados chegam mais preparados e o processo ganha mais legitimidade.
- Ao estruturar diferenciação remuneratória por complexidade (para escolas com maior vulnerabilidade socioeconômica, maior porte, mais etapas, modalidades ou histórico de baixo desempenho) defina critérios objetivos e previamente publicados, como número de estudantes, turnos, etapas e Indicador de Nível Socioeconômico (INSE), evitando percepções de arbitrariedade na classificação das escolas.
- Busca ativa e outras estratégias de equidade para ampliar a participação de grupos sub-representados e de profissionais vinculados aos territórios, dialogando com comunidades específicas quando necessário.
- Monitoramento do número de candidatos por vaga, a diversidade dos perfis, a distribuição territorial, as dúvidas e as desistências, utilizando esses dados para ajustar e aperfeiçoar a atração e mobilização.

3.6 Avaliação de conhecimentos

O QUE É

Avaliar, de forma padronizada e objetiva, o domínio dos candidatos sobre conhecimentos essenciais à função de diretor escolar, considerando tanto sua trajetória profissional e acadêmica quanto sua capacidade de compreender, analisar e aplicar conteúdos relacionados à gestão educacional, à legislação e à realidade das escolas.

POR QUE É IMPORTANTE

A avaliação de conhecimentos e da trajetória profissional e acadêmica contribuem para a comparação padronizada e objetiva entre candidatos. Sem essas etapas, o processo corre o risco de selecionar diretores(as) sem o domínio técnico mínimo necessário para a função. Quando bem estruturadas, com critérios de análise claros e questões alinhadas ao perfil definido pela rede, que combinam domínio técnico com capacidade analítica, essas etapas contribuem tanto para garantir a qualidade das escolhas quanto para sinalizar, a toda a rede, quais conhecimentos e saberes são considerados essenciais para liderar uma escola.

PASSO A PASSO

1 Estruturar a análise dos currículos como etapa técnica do processo seletivo, com critérios objetivos e previamente definidos no edital, incluindo experiência profissional, participação em formações continuadas e produção técnica na área educacional.

2 Definir pontuações claras para cada item avaliado no currículo, assegurando transparência e comparabilidade entre candidatos, conforme orienta o edital.

3 Equilibrar a valorização da experiência prévia em gestão com a abertura a novos perfis, evitando critérios que restrinjam excessivamente o acesso e limitem a diversidade de candidatos.

4 Aplicar avaliações de conhecimentos elaboradas com base no perfil da direção escolar e nas dimensões de atuação previstas no Marco Local de Gestão Escolar ou no Referencial, garantindo alinhamento entre o que se avalia e o que se espera da função.

5 Assegurar que as provas sejam elaboradas garantindo rigor metodológico, padronização e imparcialidade no processo.

6 Avaliar conteúdos essenciais à gestão escolar, incluindo: legislação educacional, as dimensões de atuação do diretor(a) escolar e compreensão do contexto e território das escolas.

7 Combinar diferentes formatos de avaliação, como questões objetivas e discursivas, de modo a captar tanto o domínio técnico quanto a capacidade de análise, argumentação e resolução de problemas reais.

8 Garantir condições de acessibilidade em todas as avaliações, com adaptações necessárias para candidatos com deficiência, assegurando equidade no processo seletivo.

BOAS PRÁTICAS

- Evite estabelecer um número excessivo de requisitos mínimos eliminatórios, pois isso pode restringir a diversidade de candidatos e reduzir o universo de participantes qualificados, aumentando o risco de o processo não gerar um número suficiente de profissionais habilitados.
- Observe que a avaliação de currículo analisa, principalmente, experiências passadas e títulos formais, o que não garante, por si só, a demonstração dos conhecimentos e competências necessários para o exercício da função. Por isso, é recomendável atri-

buir maior peso a etapas que avaliem diretamente o desempenho do candidato, como provas, planos de gestão e entrevistas estruturadas.

- Identifique o que é diferencial, vá além dos títulos acadêmicos e busque valorizar experiências relevantes para a posição de gestão.
- Evite construir uma prova baseada exclusivamente em memorização de normas e conceitos. Priorize questões que mobilizem interpretação, tomada de decisão e resolução de problemas.
- Inclua, sempre que possível, questões dissertativas ou estudos de caso baseados em situações reais da escola, de modo a observar como o candidato articula conhecimentos e propõe soluções.
- Para garantir consistência na correção de questões abertas, utilize rubricas claras e previamente definidas, com critérios objetivos.
- Assegure que essa etapa também cumpra um papel formativo, ao sinalizar para a rede quais conhecimentos são essenciais para o exercício da função.
- Considere a oferta de formação sobre gestão escolar como uma das etapas do processo seletivo. Ela pode ser uma oportunidade formativa de expandir os conhecimentos para todos os participantes, e a conclusão da formação (ou avaliação ao final) pode ser um critério da seleção.
- Padronize as condições de aplicação, acessibilidade, segurança, correção e registro dos resultados, capacitando os responsáveis e documentando ocorrências que possam comprometer a isonomia.
- Garanta um protocolo de pontuações, correções e recursos em base verificável e análise dos resultados para aperfeiçoar continuamente os instrumentos.

DIMENSÕES DE ATUAÇÃO CONFORME O REFERENCIAL PARA QUALIDADE E EQUIDADE DA GESTÃO ESCOLAR

A seguir, apresentam-se as dimensões e subdimensões de atuação da direção escolar detalhadas no Referencial para Qualidade e Equidade da Gestão Escolar. As redes de ensino podem utilizá-las como referência para orientar a construção da avaliação de conhecimentos, adaptando-as às especificidades de seu contexto.

D1 GOVERNANÇA E PLANEJAMENTO ESCOLAR

D1.1 Construção e compartilhamento de visão estratégica

D1.2 Avaliação institucional e melhoria contínua

D1.3 Articulação com a rede e representação institucional

D1.4 Estabelecimento de parcerias

D2 GESTÃO PEDAGÓGICA

D2.1 Formação e aprendizagem coletiva

D2.2 Liderança e coordenação do trabalho pedagógico

D2.3 Acompanhamento sistemático das aprendizagens

D2.4 Liderança para justiça social, equidade e inclusão

D3 LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

D3.1 Coordenação das equipes de trabalho

D3.2 Gestão dos relacionamentos interpessoais

D3.3 Autodesenvolvimento pessoal e profissional

D3.4 Formação de lideranças

D4 GESTÃO DEMOCRÁTICA

D4.1 Clima escolar

D4.2 Governança democrática e instâncias colegiadas

D4.3 Comunicação e transparência institucional

D5 GESTÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA

D5.1 Coordenação de atividades administrativas

D5.2 Uso estratégico de recursos financeiros

D5.3 Gestão do patrimônio, espaços físicos e serviços de apoio

D6 GESTÃO DE DADOS E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

D6.1 Uso estratégico de dados e governança da informação

D6.2 Integração de tecnologias digitais à gestão escolar

D6.3 Transformação digital a serviço da aprendizagem

D6.4 Governança e uso responsável da IA

3.7 Avaliação de competências gerenciais

O QUE É

Avaliar a capacidade do candidato de mobilizar competências gerenciais para propor, estruturar e defender soluções concretas de gestão escolar, considerando desafios reais da rede e o contexto das unidades onde poderá atuar.

POR QUE É IMPORTANTE

O domínio teórico avaliado na prova de conhecimentos não é suficiente para garantir que o candidato saberá atuar na prática. A avaliação de competências gerenciais revela como o candidato lê a realidade da escola, define prioridades, estrutura propostas coerentes e toma decisões diante de situações concretas. Sem essa etapa, a seleção pode aprovar profissionais bem informados, mas que não traduzem seu conhecimento em visão estratégica e implementação de ações.

PASSO A PASSO

1 Utilizar situações-problema reais ou simuladas para avaliar a capacidade de tomada de decisão.

2 Avaliar a capacidade do candidato de utilizar dados educacionais e evidências para fundamentar suas propostas, demonstrando domínio sobre indicadores de aprendizagem e contexto escolar.

3 Desenhar instrumentos que provoquem o candidato a realizar diagnósticos da realidade escolar, definir prioridades, desenhar estratégias e viabilizar ações.

4 Observar o alinhamento do candidato com os princípios de equidade e sua atenção a estratégias para estudantes em situação de maior vulnerabilidade.

5 Fomentar apresentações do candidato, seguidas de arguição por banca avaliadora, permitindo avaliar a capacidade de comunicação, argumentação e defesa de ideias.

6 Estabelecer rubricas de avaliação garantindo padronização e comparabilidade entre candidatos.

7 Capacitar avaliadores para conduzirem essa etapa com consistência técnica e alinhamento aos critérios definidos.

BOAS PRÁTICAS

- Sempre que possível, disponibilize previamente dados reais ou simulados da escola para subsidiar a etapa do processo. Isso aproxima a avaliação das condições reais de trabalho do diretor.
- A elaboração de um plano de gestão, alinhado ao PPP e Plano de Metas, como etapa central do processo seletivo pode permitir avaliar de forma integrada competências técnicas e visão de liderança.
- Estudos de caso são especialmente úteis para diferenciar candidatos e identificar aqueles que, para além do domínio teórico, conseguem agir com rapidez e consistência diante de situações complexas.
- Evite transformar essa etapa em uma apresentação excessivamente formal. O foco deve estar na capacidade de resolver problemas e liderar processos, e não apenas na *performance* expositiva.
- Garanta que os avaliadores utilizem critérios comuns e registros padronizados de avaliação, reduzindo subjetividades e aumentando a confiabilidade do processo.
- Garanta o registro das evidências, pontuações e justificativas dos avaliadores e o tratamento das divergências por procedimento previamente definido, possibilitando a revisão dos instrumentos para diferenciar os níveis de desempenho com olhar para justiça, equidade e inclusão.

NÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

As competências gerais do(a) diretor(a) escolar são acompanhadas por rubricas que permitem identificar diferentes níveis de desenvolvimento profissional, apoiando o processo

de seleção. Os quatro níveis de rubricas descrevem, de forma progressiva, como as competências se manifestam na prática, considerando tanto a presença quanto a ausência ou inadequação de determinadas capacidades.

Abaixo, apresentam-se as rubricas das competências gerenciais conforme o Referencial para Qualidade e Equidade da Gestão Escolar.

Competências gerenciais:

C8 VISÃO ESTRATÉGICA

Capacidade de compreender a escola em sua complexidade, articulando diferentes dimensões, atores e contextos, e de definir direções e prioridades de forma estratégica, orientando decisões e impulsionando o desenvolvimento institucional contínuo.

NÍVEL 1 Abaixo do esperado	**NÍVEL 2** Em desenvolvimento	**NÍVEL 3** Dentro do esperado	**NÍVEL 4** Acima do esperado
Conduz a escola de forma fragmentada e reativa, sem considerar a interdependência entre as diferentes dimensões da escola. Define ações e prioridades de maneira imediatista e desarticulada, o que gera incoerências e conflitos nas decisões, enfraquecendo o desenvolvimento institucional.	Reconhece a necessidade de uma visão mais integrada e estratégica, mas ainda apresenta dificuldades para articular diferentes dimensões, atores e contextos de forma consistente. Atua de forma mais responsiva às necessidades do cotidiano em detrimento de estabelecer prioridades estratégicas que orientem a gestão escolar a longo prazo.	Compreende a escola em sua ampla complexidade, articulando diferentes dimensões, visões, atores e contextos. Define direcionamentos e prioridades de forma estratégica, orientando as decisões e contribuindo para o desenvolvimento institucional de maneira consistente ao longo do tempo.	Opera com visão ampla, estratégica e integrada da escola, projetando continuamente futuros possíveis e articulando o cotidiano em consonância com essas ambições. Desenvolve a capacidade de priorização e visão de longo prazo em outros atores da escola, impulsionando o desenvolvimento institucional contínuo.

C9 CONHECIMENTO PEDAGÓGICO SISTÊMICO

Capacidade de compreender e articular os elementos centrais do processo pedagógico – currículo, ensino, aprendizagem e avaliação, orientando decisões e práticas institucionais de forma coerente e alinhada aos objetivos educacionais.

NÍVEL 1 Abaixo do esperado	NÍVEL 2 Em desenvolvimento	NÍVEL 3 Dentro do esperado	NÍVEL 4 Acima do esperado
Demonstra desconhecimento dos elementos centrais do processo pedagógico - currículo, ensino, aprendizagem e avaliação - e orienta decisões e práticas de forma desvinculada desses referenciais. Atua de maneira fragmentada, sem articulação entre essas dimensões e desalinhada aos objetivos educacionais.	Reconhece a importância dos elementos do processo pedagógico, mas ainda apresenta dificuldades para articulá-los de forma consistente nas decisões e práticas institucionais. Considera alguns desses elementos de maneira pontual, com limitações para estabelecer coerência entre currículo, ensino, aprendizagem e avaliação ao longo do tempo.	Compreende e articula os elementos centrais do processo pedagógico - currículo, ensino, aprendizagem e avaliação - orientando decisões e práticas institucionais de forma coerente e alinhada aos objetivos educacionais. Atua promovendo consistência entre essas dimensões no cotidiano escolar.	Atua de forma consistente e intencional na articulação dos elementos do processo pedagógico, garantindo elevada coerência entre currículo, ensino, aprendizagem e avaliação. Orienta a equipe na construção de práticas pedagógicas alinhadas e integradas, fortalecendo a qualidade das decisões e a consistência da ação educativa no âmbito institucional.

C10 GESTÃO DE PROJETOS E PROCESSOS

Capacidade de estruturar, planejar e conduzir projetos e processos institucionais, organizando etapas, prazos e responsabilidades, e acompanhando sua execução de forma sistemática. Envolve identificar e gerir riscos, promover ajustes e assegurar a entrega consistente dos resultados, com eficiência e alinhamento às prioridades da escola.

NÍVEL 1 Abaixo do esperado	NÍVEL 2 Em desenvolvimento	NÍVEL 3 Dentro do esperado	NÍVEL 4 Acima do esperado
Conduz projetos e processos de forma desarticulada e reativa, sem definição clara de etapas, prazos ou responsáveis. Atua com baixa previsibilidade, o que gera sobreposição de ações, retrabalho e dificuldades na execução. Não acompanha o andamento das iniciativas e desconhece os resultados alcançados.	Reconhece a importância de planejar e organizar projetos e processos, mas ainda o faz de forma parcial ou pouco consistente. Define algumas etapas, prazos e responsabilidades, porém com dificuldades para coordenar a execução de forma integrada. Realiza acompanhamento pontual, com limitações para antecipar problemas, gerir riscos e sustentar a qualidade das entregas ao longo do tempo.	Estrutura, planeja e conduz projetos e processos institucionais de forma intencional, organizando etapas, prazos e responsabilidades de maneira clara. Coordena a execução de forma articulada e acompanha o andamento das ações de modo sistemático. Identifica necessidades de ajuste ao longo do percurso, assegurando a entrega consistente dos resultados com eficiência e alinhamento às prioridades da escola.	Planeja e conduz projetos e processos institucionais de forma estratégica e integrada, articulando diferentes frentes de trabalho com clareza de prioridades. Antecipa demandas, identifica e gerencia riscos de forma proativa e promove ajustes contínuos para qualificar a execução. Sustenta alto nível de consistência nas entregas e fortalece a capacidade institucional de organizar e conduzir ações de forma eficiente e coordenada.

C11 DADOS, EVIDÊNCIAS E INDICADORES

Capacidade de ler, interpretar e utilizar dados, evidências e indicadores, identificando padrões, avanços e desafios para orientar decisões e promover ajustes nas práticas, contribuindo para a melhoria contínua dos resultados.

NÍVEL 1 Abaixo do esperado	**NÍVEL 2** Em desenvolvimento	**NÍVEL 3** Dentro do esperado	**NÍVEL 4** Acima do esperado
Toma decisões sem base em dados ou evidências e atua sem clareza de resultados esperados, não se responsabilizando por eles. Não monitora processos de forma sistemática, implementa novas ações sem clareza de diagnósticos e de resultados anteriores alcançados.	Reconhece a importância de orientar a gestão para resultados e de utilizar dados, mas o faz de forma parcial ou inconsistente. Realiza monitoramentos pontuais e análises limitadas, com dificuldades para promover ajustes contínuos e sustentar a melhoria ao longo do tempo. Realiza análises pontuais e superficiais dos dados, sem considerar grupos específicos ou mais vulneráveis.	Orienta a ação institucional para o alcance de resultados estabelecidos, utilizando dados e evidências para monitorar processos, analisar o desempenho e promover ajustes contínuos. Contribui para a qualificação do desempenho da escola e sustenta sua evolução ao longo do tempo.	Orienta de forma estratégica a ação institucional para o alcance de resultados, celebra melhorias, fortalece cultura de gestão de dados e evidências de maneira sistemática. Antecipa desafios, promove ajustes contínuos, realiza análises consistentes e fortalece uma cultura institucional de monitoramento e melhoria contínua. Considera dados sobre grupos historicamente mais vulneráveis de maneira prioritária.

3.8 Avaliação das competências pessoais e relacionais

O QUE É

Avaliar as competências pessoais e relacionais dos candidatos, considerando sua capacidade de construir relações, promover colaboração e liderar pessoas.

POR QUE É IMPORTANTE

Diretores(as) precisam saber agir com estratégia, empatia e criatividade diante de pessoas, conflitos e situações de pressão. Assim, competências como abertura ao diálogo, escuta ativa e capacidade de mobilizar equipes precisam ser avaliadas de forma estruturada. Sem essa etapa, o processo corre o risco de selecionar candidatos tecnicamente preparados, mas com dificuldades reais de mobilizar pessoas, construir relações de confiança e criar um ambiente escolar favorável à aprendizagem.

PASSO A PASSO

1 Incluir instrumentos específicos de avaliação de competências interpessoais no processo seletivo, reconhecendo que a liderança escolar se exerce por meio da capacidade de mobilizar outras pessoas em torno de um propósito comum.

2 Realizar entrevistas estruturadas com perguntas padronizadas, critérios definidos e rubricas de avaliação, garantindo comparabilidade entre candidatos.

3 Utilizar dinâmicas de grupo, entrevistas situacionais ou estudos de caso para observar, na prática, a capacidade de escuta, mediação de conflitos e trabalho colaborativo.

4 Considerar o uso de instrumentos psicométricos validados, quando previsto pela legislação, para complementar a análise do perfil de liderança.

5 Compor bancas avaliadoras diversas, incluindo técnicos da secretaria e/ou especialistas externos.

6 Capacitar previamente todos os avaliadores para reconhecimento e mitigação de vieses, assegurando maior equidade no processo.

7 Definir e publicizar previamente os critérios de avaliação, os responsáveis pela condução das entrevistas e a pontuação atribuída a cada dimensão avaliada.

BOAS PRÁTICAS

- Não presuma que competências interpessoais podem ser inferidas apenas pela experiência profissional prévia. É fundamental observá-las diretamente, em situações estruturadas de avaliação.
- Evite entrevistas informais ou baseadas apenas em impressões. A ausência de padronização compromete a comparabilidade e abre espaço para vieses.
- Durante a avaliação, valorize evidências concretas de modos de agir, como exemplos de situações vividas, decisões tomadas e resultados alcançados.
- A formação dos avaliadores é uma etapa crítica: mesmo processos bem desenhados podem ser comprometidos por julgamentos subjetivos não controlados.
- Considere o processo de seleção como uma oportunidade formativa: oferecer devolutivas aos candidatos fortalece o seu desenvolvimento profissional, ampliando o impacto da seleção na qualificação das lideranças e no fortalecimento da rede de ensino.
- Assim como na avaliação de competências gerenciais, garanta o registro das evidências, pontuações e justificativas dos avaliadores e o tratamento das divergências, possibilitando a revisão dos instrumentos para diferenciar os níveis de desempenho com olhar para justiça, equidade e inclusão.

O detalhamento das etapas de seleção apresenta um modelo de referência para garantir maior robustez e capacidade preditiva ao processo. No entanto, não é necessário que cada etapa seja implementada de forma isolada. Redes com diferentes capacidades técnicas e operacionais podem combinar um ou mais instrumentos de avaliação, desde que consigam avaliar, de forma consistente, os conhecimentos e as competências necessários para o exercício da direção escolar. O mais importante é garantir a qualidade técnica do processo, sua coerência com o perfil esperado para a função e sua capacidade de identificar candidatos aptos a exercer a direção escolar.

Como reduzir a subjetividade:
Use rubricas com descritores observáveis por nível; faça as mesmas perguntas a todos os candidatos; registre evidências (o que o candidato disse ou fez) antes de atribuir nota; use pelo menos dois avaliadores independentes, com regra prévia para tratar divergências; e calibre a banca com exemplo de casos antes da aplicação.

NÍVEIS DE DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS PESSOAIS E RELACIONAIS

Da mesma forma que as competências gerenciais, as competências pessoais e relacionais do(a) diretor(a) escolar são acompanhadas por rubricas que permitem identificar diferentes níveis de desenvolvimento profissional, apoiando o processo de seleção. Os quatro níveis de rubricas descrevem, de forma progressiva, como as competências se manifestam na prática, considerando tanto a presença quanto a ausência ou inadequação de determinadas capacidades.

Abaixo, apresentam-se as rubricas das competências pessoais e relacionais conforme o Referencial para Qualidade e Equidade da Gestão Escolar:

Competências pessoais:

C1 LIDERANÇA MOBILIZADORA

Capacidade de mobilizar pessoas em torno de propósitos compartilhados, exercendo influência na construção de sentido coletivo e sustentando o engajamento da comunidade escolar em torno de objetivos comuns e o comprometimento com as ações.

NÍVEL 1 Abaixo do esperado	NÍVEL 2 Em desenvolvimento	NÍVEL 3 Dentro do esperado	NÍVEL 4 Acima do esperado
Conduz a equipe de forma reativa e pouco intencional, centrando a atuação na execução de tarefas e no atendimento de demandas imediatas. Estabelece direcionamentos de forma pontual e desarticulada, resultando em baixo alinhamento, adesão limitada e pouca construção de compromisso coletivo.	Reconhece a importância de mobilizar a equipe em torno de objetivos comuns, mas o faz de forma pontual ou pouco consistente. Envolve, em alguns momentos, alguns profissionais na construção de propósitos, com dificuldades para engajar de forma ampla e sustentar o compromisso coletivo ao longo do tempo.	Mobiliza a equipe escolar em torno de propósitos e objetivos compartilhados, promovendo engajamento e corresponsabilização pelas ações da escola. Atua considerando as contribuições dos profissionais e sustenta o alinhamento coletivo na execução das iniciativas institucionais.	Mobiliza de forma consistente e estratégica a comunidade escolar em torno de propósitos compartilhados, fortalecendo o engajamento e a corresponsabilização. Lidera valorizando contribuições e construindo compromisso coletivo.

C2 INOVAÇÃO E ABERTURA À TRANSFORMAÇÃO

Capacidade de se manter aberto ao novo, questionando práticas estabelecidas, incorporando inovações e promovendo transformações positivas na escola, de modo a impulsionar práticas inovadoras alinhadas às necessidades educacionais e aos desafios contemporâneos.

NÍVEL 1 Abaixo do esperado	NÍVEL 2 Em desenvolvimento	NÍVEL 3 Dentro do esperado	NÍVEL 4 Acima do esperado
Resiste a mudanças e tende a reproduzir práticas tradicionais de forma acrítica, desconsiderando a necessidade de atualização frente aos desafios educacionais. Desencoraja iniciativas inovadoras e o uso de tecnologias, o que limita a adaptação da escola e compromete sua capacidade de responder às demandas contemporâneas.	Reconhece a importância da inovação e da incorporação de novas práticas, mas ainda demonstra atuação limitada ou inconsistente. Implementa iniciativas pontuais de inovação, com pouca mobilização da comunidade escolar e dificuldade de sustentar mudanças ao longo do tempo.	Mantém-se aberto ao novo, questionando práticas estabelecidas e incorporando inovações pedagógicas, tecnológicas e digitais de forma alinhada às necessidades da escola. Promove transformações positivas no funcionamento institucional, impulsionando processos de inovação de maneira consistente.	Promove de forma estratégica uma cultura de inovação na escola, antecipando tendências e integrando tecnologias e novas abordagens de maneira intencional e articulada. Mobiliza a equipe para experimentar, refletir e sustentar mudanças, impulsionando transformações alinhadas aos desafios contemporâneos e às necessidades educacionais.

C3 LIDERANÇA EMPÁTICA

Capacidade de considerar diferentes perspectivas e necessidades, respondendo às interações de forma sensível e acolhedora, especialmente diante de vulnerabilidades, favorecendo o entendimento, a construção de sentido coletivo e a qualidade das relações no ambiente escolar, utilizando-se de escuta qualificada.

NÍVEL 1 Abaixo do esperado	**NÍVEL 2** Em desenvolvimento	**NÍVEL 3** Dentro do esperado	**NÍVEL 4** Acima do esperado
Conduz as interações priorizando suas próprias perspectivas e desconsiderando as necessidades e contextos dos outros. Interrompe, minimiza ou reage de forma defensiva a contribuições e demandas, age com distanciamento, fragiliza as relações e compromete a qualidade das interações no ambiente escolar.	Reconhece a importância de escutar e considerar diferentes perspectivas, mas o faz de forma pontual ou pouco consistente. Em algumas situações, demonstra abertura à escuta, porém apresenta dificuldades para acolher diferentes pontos de vista, especialmente em contextos mais desafiadores, o que limita a construção de entendimento e a qualidade das relações.	Pratica escuta qualificada das pessoas, considerando diferentes perspectivas, contextos e necessidades nas interações. Responde de forma respeitosa e acolhedora, favorecendo o entendimento, a construção de sentido coletivo e relações mais colaborativas no ambiente escolar.	Atua de forma consistente e intencional na escuta qualificada, demonstrando elevada sensibilidade às dimensões emocionais e sociais das relações. Considera diferentes perspectivas e vulnerabilidades, ajustando sua atuação para promover entendimento, fortalecer vínculos e qualificar as interações de forma duradoura no ambiente escolar.

C4 RESILIÊNCIA

Capacidade de sustentar sua atuação de forma consistente diante de pressões, adversidades e contextos desafiadores, adaptando-se às mudanças, aprendendo com as dificuldades e mantendo o foco nos objetivos, com equilíbrio e perseverança.

NÍVEL 1 Abaixo do esperado	**NÍVEL 2** Em desenvolvimento	**NÍVEL 3** Dentro do esperado	**NÍVEL 4** Acima do esperado
Diante de pressões, adversidades e mudanças, desanima e desiste e/ou reage de forma desestruturada ou desproporcional, comprometendo a continuidade da atuação. Apresenta dificuldade em lidar com desafios, tende a se desestabilizar e interromper ou fragilizar a condução das ações.	Reconhece situações desafiadoras e busca lidar com elas, mas ainda apresenta instabilidade na sua atuação diante de pressões e adversidades. Consegue se recuperar de dificuldades, porém com oscilação na condução das ações ou com necessidade de apoio para retomar o rumo.	Mantém consistência na atuação diante de pressões, adversidades e mudanças, adaptando-se às circunstâncias e superando desafios de forma construtiva. Recupera-se de contratempos sem perder o foco nos objetivos, sustentando a continuidade das ações com equilíbrio e perseverança.	Atua de forma consistente e adaptativa diante de contextos adversos ou incertos, transformando desafios em oportunidades de aprendizagem e aprimoramento. Sustenta a continuidade das ações com clareza e intencionalidade, fortalecendo a capacidade da equipe de lidar com adversidades e manter o foco nos objetivos.

Competências relacionais:

C5 PROMOÇÃO DE RELAÇÕES DE CONFIANÇA

Capacidade de promover e sustentar relações de confiança, compreendendo as dinâmicas emocionais nas interações interpessoais e criando um ambiente seguro que favoreça a colaboração, o bem-estar e a qualidade das relações.

NÍVEL 1 Abaixo do esperado	NÍVEL 2 Em desenvolvimento	NÍVEL 3 Dentro do esperado	NÍVEL 4 Acima do esperado
Conduz as relações de forma inconsistente, sem transparência e com constante instabilidade, o que gera insegurança e fragiliza os vínculos entre as pessoas. Suas interações favorecem ruídos, distanciamento e/ou relações competitivas.	Reconhece a importância das relações de confiança, mas atua de forma pontual ou pouco consistente na sua promoção. Em algumas situações, estabelece vínculos positivos, mas apresenta dificuldades para sustentá-los ao longo do tempo, o que limita a construção de um ambiente de confiança mais estável.	Estabelece e sustenta relações de confiança no cotidiano escolar, promovendo interações respeitosas e consistentes. Contribui para a construção de um ambiente confiável, que favorece a colaboração, o bem-estar e a qualidade das relações entre as pessoas.	Promove de forma intencional e consistente relações de confiança no ambiente escolar, fortalecendo vínculos e ampliando a confiança mútua entre os diferentes sujeitos. Contribui para a consolidação de um ambiente institucional confiável, que sustenta a colaboração, o bem-estar e a qualidade das relações de forma duradoura.

C6 RECONHECIMENTO DAS SINGULARIDADES DOS SUJEITOS

Capacidade de reconhecer e valorizar as diferenças entre os sujeitos, compreendendo suas necessidades e potencialidades, e de orientar decisões e práticas para assegurar respostas justas e inclusivas, promovendo o respeito, a participação e o pertencimento no ambiente escolar.

NÍVEL 1 Abaixo do esperado	NÍVEL 2 Em desenvolvimento	NÍVEL 3 Dentro do esperado	NÍVEL 4 Acima do esperado
Trata de forma homogênea situações que demandam abordagens diferenciadas. É conivente e/ou não enfrenta situações de discriminação. Permite um ambiente escolar de exclusão, o que contribui para o fortalecimento de desigualdades e fragiliza a construção de cultura escolar respeitosa e inclusiva.	Reconhece a importância de considerar as diferenças entre os sujeitos, mas ainda incorpora esse princípio de forma pontual ou pouco consistente nas práticas e decisões. Realiza algumas ações voltadas à inclusão, porém com dificuldades para responder de forma estruturada às diferentes necessidades e para sustentar práticas mais equitativas ao longo do tempo.	Reconhece e valoriza as diferenças entre os sujeitos, considerando suas necessidades, contextos e potencialidades nas decisões e práticas institucionais. Atua de forma a garantir respostas mais justas e inclusivas, promovendo o respeito, a participação e o pertencimento no ambiente escolar.	Incorpora de forma consistente e intencional as diferenças e singularidades dos sujeitos como princípio orientador das decisões e práticas institucionais. Promove ações articuladas e sustentadas que ampliam a equidade, o respeito, a participação e o pertencimento, contribuindo para o enfrentamento de desigualdades e para a consolidação de uma cultura escolar inclusiva.

C7 COMPROMISSO SOCIOAMBIENTAL

Capacidade de reconhecer a escola como parte de um território, valorizando suas características sociais e ambientais, e de promover práticas sustentáveis e responsáveis, articulando a comunidade escolar em torno do cuidado com o meio ambiente e do desenvolvimento sustentável.

NÍVEL 1 Abaixo do esperado	**NÍVEL 2** Em desenvolvimento	**NÍVEL 3** Dentro do esperado	**NÍVEL 4** Acima do esperado
Culpabiliza o território e desvaloriza suas características sociais e ambientais, apartando o contexto local das decisões e práticas da escola. Desvaloriza práticas ambientais sustentáveis, o que limita o projeto pedagógico escolar e compromete a promoção de uma cultura de responsabilidade socioambiental.	Reconhece a importância do território e da sustentabilidade socioambiental, mas ainda os incorpora de forma pontual ou pouco estruturada nas práticas escolares. Desenvolve ações isoladas, com dificuldade de articular a comunidade e de sustentar iniciativas socioambientais ao longo do tempo.	Reconhece a escola como parte do território, valorizando suas características sociais e ambientais e incorporando práticas sustentáveis de forma alinhada ao projeto pedagógico. Articula a comunidade escolar em torno do cuidado com o meio ambiente e do desenvolvimento sustentável, fortalecendo a relação da escola com seu contexto.	Integra de forma estratégica e contínua o território e a sustentabilidade socioambiental às decisões e ao projeto pedagógico da escola. Mobiliza ativamente a comunidade escolar e parceiros locais, ampliando o impacto das ações e fortalecendo uma cultura institucional comprometida com o desenvolvimento sustentável e a valorização do território.

3.9 Alocação Estratégica e Equitativa

O QUE É

Selecionar quais diretores(as) do banco serão alocados em cada escola, garantindo aderência entre o perfil do diretor e os desafios específicos de cada unidade escolar.

POR QUE É IMPORTANTE

O melhor currículo e a maior capacidade técnica não garantem que o profissional será o melhor diretor para qualquer escola. Ao mesmo tempo, a alocação dos(as) diretores(as) nas escolas pode intensificar significativamente as desigualdades se ocorrer exclusivamente com base em preferências pessoais ou escolha política. Nesse momento é fundamental identificar o perfil dos(as) diretores(as) habilitados no processo e direcioná-los às escolas que mais precisam de sua atuação. Caso contrário, corre-se o risco de os melhores profissionais se concentrarem nas unidades mais centrais e de menor complexidade, e aqueles com menos experiência se direcionarem a unidades mais complexas, periféricas e vulneráveis. Sem critérios técnicos claros para a alocação, as escolas com maior vulnerabilidade ficam sistematicamente prejudicadas, aprofundando as desigualdades que a rede busca enfrentar.

PASSO A PASSO

1 Estabelecer regras claras de alocação no edital ou em normativas complementares, garantindo transparência e fortalecendo a legitimidade do processo.

2 Definir critérios para a alocação que considerem os indicadores da escola, como desempenho educacional, perfil socioeconômico dos estudantes, histórico de gestão e complexidade da escola.

3 Priorizar a alocação de diretores(as) com perfil adequado em escolas com contextos mais desafiadores, adotando a equidade como princípio orientador da decisão.

4 Definir regras para duração de mandato e permanência, garantindo equilíbrio entre continuidade da gestão para diretores(as) qualificados e renovação quando necessário.

5 Desenhar critérios adicionais para alocação equitativa em escolas com especificidades territoriais ou socioculturais, como a fluência na língua materna para escolas indígenas ou com forte presença de estudantes imigrantes, e o pertencimento à comunidade para escolas indígenas, quilombolas, ribeirinhas e do campo, quando esse vínculo contribuir para o fortalecimento da identidade comunitária, do diálogo com o território e da implementação da proposta pedagógica da escola, assegurando compatibilidade entre o perfil da direção escolar e o contexto da unidade de ensino.

BOAS PRÁTICAS

- Formalize e divulgue critérios que relacionem os perfis dos candidatos às características das escolas, considerando o Índice de Complexidade de Gestão (ICG), os desafios educacionais, especificidades territoriais e socioculturais e continuidade das ações.
- Considere, na alocação, os vínculos, a identidade e as referências territoriais dos candidatos, reconhecendo que a direção escolar é exercida por sujeitos inseridos em contextos específicos, em diálogo com as competências Liderança empática (C3) e Compromisso socioambiental (C7). Esse critério deve ser ponderado de forma transparente com a classificação técnica, sem se tornar barreira à mobilidade de profissionais qualificados.
- A equidade na alocação exige contrapartidas: sem suporte e incentivo, escolas mais desafiadoras podem se tornar pouco atrativas para lideranças com perfil adequado ao contexto.

- Associe a alocação para contextos mais desafiadores a estratégias adicionais de suporte, como mentoria e acompanhamento técnico-pedagógico mais frequente. Ao realizar as indicações, é importante equilibrar a ordem de classificação e a aderência ao contexto da escola. Tornar explícito como esse equilíbrio é feito reduz conflitos e aumenta a transparência.
- Considere, sempre que possível, as preferências dos candidatos, garantindo, simultaneamente, que os critérios técnicos e a necessidade da escola e da rede sejam atendidos.
- Monitore a adequação das alocações, a permanência das lideranças e os resultados nos diferentes contextos escolares, utilizando as evidências para aperfeiçoar a estratégia e reduzir desigualdades entre as unidades.

3.10 Escuta da comunidade escolar

O QUE É

Articular a seleção técnica com os princípios da gestão democrática, garantindo a participação da comunidade escolar na validação dos candidatos habilitados e encaminhados a partir do banco de gestores.

POR QUE É IMPORTANTE

A participação da comunidade escolar é um mecanismo que fortalece a legitimidade da escolha e aumenta as chances de uma gestão bem-sucedida. Sem essa etapa, o processo corre o risco de indicar candidatos tecnicamente qualificados, mas sem aderência ao contexto e à cultura de cada escola, gerando resistência da equipe docente, dos responsáveis e dos estudantes. Ao articular a avaliação técnica com a escuta da comunidade, a rede equilibra mérito e representatividade, garantindo que o selecionado tenha não apenas as competências necessárias, mas também o reconhecimento das pessoas que irão trabalhar com ele. Quando a direção escolar for função de confiança ou cargo em comissão, a exoneração permanece como prerrogativa do chefe do Poder Executivo, nos termos da legislação local.

PASSO A PASSO

1 Definir o modelo de participação da comunidade, podendo incluir consulta com votação da comunidade escolar, consulta pública, assembleias escolares ou atuação do conselho escolar.

2 Assegurar que a participação da comunidade ocorra, exclusivamente, entre candidatos já aprovados nas etapas técnicas do processo.

3 Estabelecer regras claras sobre o formato da consulta, os segmentos participantes e o peso de cada grupo, quando aplicável.

4 Garantir ampla divulgação das propostas de gestão dos candidatos, permitindo que a comunidade tome decisões informadas.

5 Definir uma comissão da escola (com participação do conselho escolar) para organizar a consulta.

6 Documentar e comunicar os resultados da consulta de forma transparente, fortalecendo a legitimidade do processo.

7 Definir critérios de seleção pela comunidade escolar para quando houver mais de um candidato habilitado para a mesma escola.

8 Assegurar que a decisão final respeite tanto os resultados técnicos quanto os mecanismos de participação previstos.

BOAS PRÁTICAS

- Utilize o Plano de Gestão elaborado na avaliação técnica como insumo para o processo é uma boa prática para garantir coerência ao processo.
- Garanta que a comunidade compreenda o papel dessa etapa dentro do contexto geral do processo seletivo.
- Use os conselhos escolares como instâncias permanentes de participação, acompanhamento e corresponsabilização da gestão escolar.
- Registre formalmente as decisões e os critérios adotados para prevenir questionamentos jurídicos e conflitos políticos.
- Divulgue os resultados a partir do registro de como a escuta foi considerada na decisão, avaliando regularmente os mecanismos para fortalecer a gestão democrática.

3.11 Indução e desenvolvimento profissional

O QUE É

Acolher, integrar e apoiar o desenvolvimento contínuo dos(as) diretores(as) nomeados, garantindo que a seleção se traduza em prática qualificada de gestão e melhoria dos resultados educacionais.

POR QUE É IMPORTANTE

Um processo seletivo rigoroso perde boa parte do seu valor se os novos diretores(as) nomeados não receberem suporte adequado para assumir e exercer a função. A transição para a direção escolar é um dos momentos mais críticos da trajetória de um diretor: sem acolhimento estruturado, formação inicial e acompanhamento sistemático, mesmo candidatos avaliados positivamente no processo tendem a ter dificuldades nos primeiros meses, com impacto direto no trabalho da equipe e nos resultados de aprendizagem. A indução e o desenvolvimento profissional contínuo transformam a seleção em resultados educacionais concretos, fortalecendo o ciclo entre selecionar, formar e apoiar lideranças qualificadas.

PASSO A PASSO

1 Estruturar processo de acolhimento formal dos novos diretores(as), apresentando diretrizes da rede, equipe técnica e instrumentos de gestão disponíveis.

2 Oferecer formação inicial estruturada, com foco na adaptação à função e seus principais desafios.

3 Implementar programas de mentoria e tutoria, conectando diretores(as) iniciantes a profissionais mais experientes.

4 Estabelecer fóruns ou grupos de diretores(as) escolares para troca de experiências, resolução e aprendizagem coletiva.

5 Estabelecer acompanhamento sistemático dos(as) diretores(as), com visitas técnicas mais frequentes.

6 Integrar o desenvolvimento profissional dos(as) diretores(as) à matriz de competências, em alinhamento com o Marco Local de Gestão Escolar ou com o Referencial, assegurando coerência entre seleção, avaliação e formação.

7 Promover formação continuada para todos os diretores(as), alinhada às competências exigidas para a função e aos desafios reais das escolas.

8 Criar mecanismos de reconhecimento e valorização de boas práticas de gestão escolar.

9 Garantir condições de autonomia administrativa, financeira e pedagógica para o exercício da função.

BOAS PRÁTICAS

- A formação continuada deve estar conectada aos desafios reais da escola, evitando abordagens excessivamente teóricas.
- Comunidades de práticas entre diretores(as) são estratégias eficazes para troca de experiências, resolução coletiva de problemas e construção de senso de rede.
- Organize percursos de formação continuada alinhados ao perfil da direção escolar e às diferentes etapas da trajetória profissional, priorizando apoios adicionais para quem atua em escolas com maiores desafios.
- Monitore a participação, o desenvolvimento das competências, as dificuldades, a permanência e as substituições, utilizando essas evidências para aperfeiçoar as políticas de gestão escolar.
- Estruture uma área da secretaria de apoio à gestão escolar para oferecer maior suporte institucional às lideranças escolares, permitindo o acompanhamento rotineiro dos(as) diretores(as), a articulação das ações de formação continuada e a promoção de apoio técnico alinhado às necessidades reais das escolas. Redes que investem no desenvolvimento contínuo de suas lideranças fortalecem todo o sistema educacional.

3.12 Gestão da mudança e implementação da política

O QUE É

Planejar e conduzir a implementação da política de seleção de diretores(as) escolares, considerando as capacidades da rede de ensino, o contexto local e estratégias que favoreçam sua legitimidade, continuidade e aperfeiçoamento ao longo do tempo.

POR QUE É IMPORTANTE

A implementação de uma política de seleção por critérios técnicos exige mais do que a definição de normas e procedimentos. Mudanças dessa natureza podem alterar práticas consolidadas e mobilizar diferentes atores da comunidade escolar. Sem uma estratégia de implementação, comunicação e acompanhamento, aumentam os riscos de resistência, judicialização, descontinuidade e perda de legitimidade da política. Planejar a gestão da mudança contribui para fortalecer a confiança dos diferentes públicos, ampliar a adesão à política e garantir sua sustentabilidade ao longo do tempo.

PASSO A PASSO

1 Diagnosticar a capacidade institucional da secretaria de educação para implementar e acompanhar a política, identificando recursos, equipes e necessidades de apoio técnico.

2 Definir uma estratégia de implementação compatível com a realidade da rede, considerando alternativas como implantação gradual ou expansão progressiva do modelo.

3 Regulamentar a política de forma a garantir estabilidade e flexibilidade, estabelecendo diretrizes gerais em lei e detalhando os aspectos operacionais por meio de decretos, portarias e editais.

4 Elaborar uma estratégia de comunicação e engajamento, promovendo diálogo com diretores(as) escolares, sindicatos, conselhos de educação, conselhos escolares e comunidade, esclarecendo objetivos, etapas e critérios da política.

5 Instituir mecanismos de governança e acompanhamento da implementação, como comitês ou grupos de trabalho, para monitorar o processo, fortalecer a transparência e apoiar a tomada de decisão.

6 Monitorar a implementação da política, coletando evidências, identificando desafios e promovendo aperfeiçoamentos contínuos nos instrumentos, normativos e processos.

BOAS PRÁTICAS

- Reconheça que diferentes redes podem adotar estratégias distintas de implementação. A escolha deve considerar o contexto local, a maturidade da política e a capacidade institucional da secretaria de educação.
- Implemente a política de forma gradual sempre que necessário. Cronogramas de expansão progressiva permitem validar instrumentos, identificar ajustes e reduzir riscos durante a implementação.
- Invista em comunicação desde o início do processo. Explicar os objetivos da política, seus benefícios e as mudanças previstas contribui para ampliar a confiança, reduzir resistências e fortalecer a legitimidade da seleção.
- Promova espaços de participação e acompanhamento. Comitês, grupos de trabalho e instâncias de diálogo favorecem a transparência, qualificam a implementação e fortalecem a sustentabilidade da política diante de mudanças de gestão.

INDICADORES PARA MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DA POLÍTICA DE SELEÇÃO DE DIRETORES(AS) ESCOLARES

Recomenda-se que as redes de ensino acompanhem periodicamente indicadores relacionados ao planejamento, à execução e aos resultados do processo de seleção, utilizando essas informações para revisar editais, aperfeiçoar instrumentos de avaliação, qualificar procedimentos e fortalecer a implementação da política.

A seguir, apresenta-se um conjunto de indicadores que podem apoiar esse processo:

Etapa	Indicadores sugeridos
Atração e mobilização de candidatos	▶Número de candidatos por vaga. ▶ Perfil dos candidatos inscritos (gênero, raça/cor, pessoas com deficiência e outros critérios definidos pela rede).
Avaliações (cada etapa)	▶Taxa de aprovação em cada etapa de avaliação (avaliação de conhecimentos, avaliação de competências gerenciais e avaliação de competências pessoais e relacionais). ▶Distribuição dos resultados por perfil dos candidatos.
Alocação estratégica e equitativa	▶Tempo médio para preenchimento das vacâncias. ▶Percentual de alocações compatíveis com o perfil do candidato e as características da escola. ▶Distribuição dos(as) diretores(as) por perfil de escola (vulnerabilidade socioeconômica, localização, modalidade de ensino ou outros critérios definidos pela rede).
Indução e desenvolvimento profissional	▶Percentual de diretores(as) participantes das ações de indução. ▶Permanência dos(as) diretores(as) selecionados após um, dois e quatro anos de exercício. ▶Taxa de substituição.

Os indicadores apresentados constituem um conjunto de referências para apoiar o monitoramento da política de seleção de diretores(as) escolares. As redes de ensino podem adaptá-los às suas especificidades, incorporando outros indicadores considerados relevantes. Recomenda-se que essas informações sejam analisadas periodicamente e utilizadas para revisar editais, aperfeiçoar instrumentos de avaliação e fortalecer a implementação da política. Inclusive, a produção de evidências sobre a efetividade da política contribui para demonstrar o cumprimento da Condicionalidade I do VAAR.

CAPÍTULO 4

EXEMPLOS PRÁTICOS

Seleção por critérios técnicos no Brasil

Nos últimos anos, a pauta de seleção de diretores(as) escolares avançou de forma expressiva no Brasil. Um número crescente de redes de ensino já implementaram boas práticas e passaram a estruturar processos seletivos com critérios técnicos, instrumentos de avaliação de competências, etapas progressivas e banco de gestores. Esses avanços vêm substituindo indicações puramente políticas e as eleições sem critérios técnicos por modelos mais transparentes e robustos.

Para inspirar secretarias que desejam avançar em seus processos, reunimos a seguir uma lista não exaustiva de seis redes no Brasil que ilustram diferentes elementos descritos neste Guia. A lista busca capturar múltiplas realidades (diferentes tamanhos, regiões geográficas e arranjos institucionais, entre municípios e estados) e foi selecionada a partir de práticas de referência alinhadas às diretrizes deste Guia. Cada exemplo indica o elemento que ilustra. Nem todos reúnem, ao mesmo tempo, critérios técnicos de mérito e desempenho e escuta da comunidade escolar, como propõe a Meta 18.a do PNE. As redes podem, assim, combinar soluções de mais de um exemplo.

Os exemplos a seguir apresentam, para cada rede, os pontos de destaque da prática e a legislação que a sustenta.

VITÓRIA (ES)



Processo Seletivo, Decreto Municipal nº 25.663/2025

Vitória tem um perfil de direção próprio e bem descrito em seu Marco de Gestão Escolar e encadeia três etapas técnicas eliminatórias antes da escuta da comunidade escolar, publicando o resultado de cada etapa ao longo do processo. O processo incluiu etapas de análise de currículo e títulos, avaliação de conhecimentos e entrevista técnica, com critérios públicos e transparentes definidos em edital. O processo de seleção foi disponibilizado na plataforma "Aprende Vix" e é uma referência para as redes na integração de todas as etapas.

PONTOS DE DESTAQUE

1 Publicação do Decreto Municipal nº 25.663/2025 e do Edital SEME nº 06/2025, com o Marco de Gestão Escolar como referência do perfil de diretor.

2 Curso de Formação: 30 horas, dividida entre encontros presenciais e elaboração prática, exigindo a entrega do Plano de Gestão Escolar.

3 Prova Objetiva: Exame presencial eliminatório com 30 questões (focadas em gestão e lógica).

4 Entrevista por Banca: Avaliação individual estruturada por roteiro, gravada e avaliada em três blocos de pontuação.

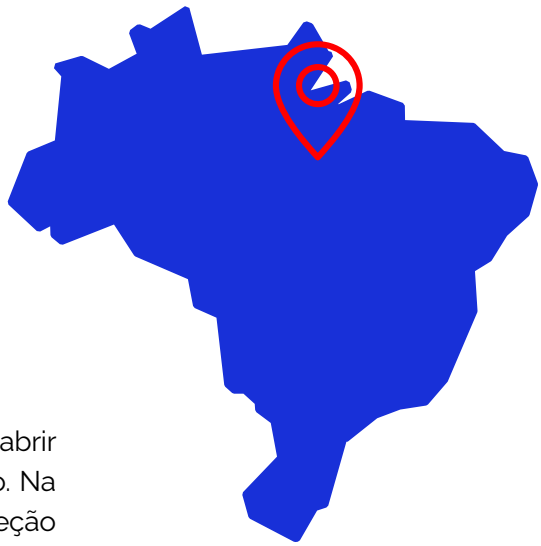
5 Banco de Gestores: Grupo formado pelas pessoas aprovadas nas três fases anteriores, com o direito de candidatura nas unidades.

6 Consulta Pública: Votação direta e secreta pela comunidade, com campanha baseada no Plano de Gestão e decisão por maioria de votos.

LEGISLAÇÃO E INFORMAÇÕES

- Marco de Gestão de Vitória - ES — Definição do perfil do gestor escolar
- Site "Aprende Vix" — Página com informações do processo seletivo
- Decreto Municipal nº 25.663/2025 — Diretrizes e critérios para a seleção e nomeação para Diretor Escolar
- Edital SEME nº 06/2025 — Inscrição no processo seletivo
- Portaria SEME nº 008/2026 — Descrição da terceira etapa (entrevista)

Pará (PA)



Certificação de Diretores e Vice-Diretores, Edital nº 10/2023

O Pará certifica gestores para a rede estadual inteira, em vez de abrir um processo por escola. O banco formado em 2024 já está em uso. Na rodada de dezembro de 2025 a janeiro de 2026, as vacâncias de direção foram supridas diretamente do banco de certificados, sem precisar abrir um novo edital. Além disso, conta com um modelo de consulta pública para participação da comunidade escolar. É um modelo que pode inspirar redes grandes, com muitas escolas espalhadas pelo território.

PONTOS DE DESTAQUE

1 Publicação do edital de certificação para Diretor e Vice-Diretor da rede estadual.

2 Curso de Gestão e Prova: formação seguida de prova presencial, aplicada nos 144 municípios do estado, com nota de corte.

3 Plano de Gestão e Entrevista: corrigidos por dupla de avaliadores independentes, com um terceiro avaliador acionado em caso de divergência entre as notas.

4 Banco de Certificados: reúne os aprovados nas etapas técnicas, com alcance estadual e validade definida, podendo ter adesão dos municípios.

5 Consulta Pública: realizada nas escolas, restrita aos candidatos já certificados pela etapa técnica.

6 Alocação e Reposição: vacâncias de direção são supridas diretamente a partir do banco de certificados, sem necessidade de abrir novo edital.

LEGISLAÇÃO E INFORMAÇÕES

- Edital nº 10/2023 — Processo de Certificação para Diretor e Vice-Diretor
- Lei Estadual nº 9.986/2023 — Critérios técnicos de mérito e de desempenho
- Portaria nº 217/2025 — Consulta pública da comunidade escolar no Diário Oficial

Goiânia (GO)



Habilitação para Diretor Educacional, Edital 2026

Goiânia combina habilitação técnica e eleição na ordem que o Guia recomenda, com o perfil da direção bem formalizado em um Marco de Gestão próprio. O edital de 2026 é claro em etapas, pontuação, nota de corte e recursos, e vincula a habilitação a resultados de aprendizagem das escolas. É um exemplo de processo que integra as etapas técnicas com a escuta da comunidade escolar.

PONTOS DE DESTAQUE

1 Publicação do edital de habilitação para Diretor Educacional, com etapas, pontuação, nota de corte e recursos definidos.

2 Inscrições: abertas a servidores da rede interessados em habilitar-se para a direção, conforme critérios definidos no edital.

3 Etapa Técnica: avalia os candidatos e associa parte da pontuação a resultados de aprendizagem das escolas em que atuam.

4 Banco de Habilitados: reúne os aprovados na etapa técnica, com validade para toda a rede municipal.

5 Escuta da comunidade: votação nas unidades escolares, restrita aos habilitados, conforme os critérios da Lei Complementar nº 91/2000.

LEGISLAÇÃO E INFORMAÇÕES

- Edital nº 001/2026 — Edital do processo de habilitação
- Site do Processo de Seleção de Diretores(as)
- Portaria SME nº 640/2026 — Divulgação dos candidatos para o banco de habilitados
- Lei Complementar nº 91/2000, com a redação da LC nº 385/2025 — Estatuto dos Servidores do Magistério Público, com novos critérios para a gestão dos atos inerentes à direção, ao assessoramento e à assistência na Educação Infantil e no Ensino Fundamental
- Portaria nº 401/2026 - Institui o Marco de Gestão Escolar

Sergipe (SE)

Seleção para Diretor de Escola, Edital nº 30/2024



Sergipe tem lei, decreto e editais recorrentes que fixam etapas, pontuação, desempate, mandato e substituição em vacância. A rede publica o perfil da direção com cinco competências ligadas item a item aos critérios da banca. O currículo valoriza de forma verificável a experiência de gestão e o plano de gestão é escrito e defendido para a escola real onde o candidato concorre. É um modelo de transparência normativa que outras redes estaduais podem adaptar.

PONTOS DE DESTAQUE

1 Publicação do Edital nº 30/2024/GS/SEDUC para Diretor de Escola.

2 Perfil da Direção: publicado com cinco competências, cada uma ligada item a item aos critérios usados pela banca avaliadora.

3 Avaliação Curricular: pontua de forma verificável a experiência de gestão do candidato, com critérios documentais objetivos.

4 Plano de Gestão: elaborado por escrito e defendido perante a banca, especificamente para a escola onde o candidato concorre.

5 Lista Tríplice: formada por escola a partir do resultado das etapas técnicas, com regras de desempate, duração de mandato e substituição em vacância já fixadas em lei.

LEGISLAÇÃO E INFORMAÇÕES

- Edital nº 30/2024/GS/SEDUC, com Edital de Retificação 01 e Edital de Retificação 02 — Abertura do processo de seleção para Direção Escolar
- Lei nº 8.969/2022 — Regras básicas para a seleção de dirigentes de Diretorias de Educação e de Escolas

Eldorado do Sul (RS)



Processo Seletivo nº 3/2026

Eldorado do Sul alterou, em 2026, a escolha por conselho escolar em cada unidade por uma seleção técnica para a rede inteira. O processo combina curso de gestão avaliado por módulo, análise de títulos e entrevista com plano de gestão, com critérios e pontuação publicados. É um exemplo viável para redes com menor número de escolas que querem implementar um processo de seleção técnico centralizado de acordo com as normas locais, com a oportunidade de acrescentar a etapa de escuta da comunidade.

PONTOS DE DESTAQUE

1 Publicação do Edital nº 03/2026, substituindo a escolha por conselho escolar em cada unidade por uma seleção técnica para toda a rede.

2 Curso de Gestão: 77 horas de formação, avaliada por módulo, obrigatória para seguir no processo.

3 Análise de Títulos: avalia a formação e a experiência documentada de cada candidato.

4 Entrevista e Plano de Gestão: o candidato apresenta um plano de gestão à banca, avaliado com critérios e pontuação publicados no edital.

5 Alocação: a distribuição de Diretor e Vice-Diretor pelas unidades escolares é decidida pela Secretaria a partir dos habilitados no processo, conforme o Decreto nº 10.916/2026.

LEGISLAÇÃO E INFORMAÇÕES

- Portal de Editais da Prefeitura — Plataforma com documentos do Processo Seletivo
- Edital nº 03/2026 — Processo Seletivo para habilitação e à escolha de candidatos às funções de Diretor e Vice-Diretor
- Decreto nº 10.916/2026 — Processo de habilitação, seleção, escolha e nomeação de Diretor e Vice-Diretor
- Lei nº 5.124/2020 — Gestão democrática do ensino público

Sobral (CE)

Edital de Seleção de Gestores Escolares, 2024



Desde 2017, Sobral seleciona diretores(as) escolares, diretores(as) de centro de educação infantil (CEI) e coordenadores pedagógicos por um processo técnico único para toda a rede, que forma um banco de recursos humanos em cadastro reserva. O ciclo mais recente, o Edital nº 04/2024-SME/ESFAPEGE, teve seis fases, com 136 horas de curso de formação, provas situacionais e entrevista. O processo de Sobral é uma das sequências de avaliação mais longas e recorrentes entre os exemplos deste capítulo.

PONTOS DE DESTAQUE

1 Publicação do edital com as regras do processo e as seis fases de seleção para o banco de gestores.

2 Inscrições: abertas a candidatos a diretor de escola, diretor de CEI e coordenador pedagógico, as três funções cobertas pelo processo.

3 Curso de Formação: 136 horas, obrigatório para seguir no processo, parte central da preparação dos candidatos.

4 Provas Situacionais e Entrevista: avaliam conhecimento técnico e trajetória profissional por meio de estudos de caso e entrevista estruturada.

5 Banco Único de Gestores: reúne os aprovados nas seis fases, válido para toda a rede e acionado conforme a necessidade de cada escola.

LEGISLAÇÃO E INFORMAÇÕES

- Edital nº 04/2024 — Edital de seleção de gestores escolares publicado no Diário Oficial
- Edital nº 009/2021 — Prática de seleção de diretores(as) recorrente, com ciclos anteriores confirmando a continuidade do modelo

CAPÍTULO 5

RUBRICAS DE MATURIDADE E CHECKLIST DE PLANEJAMENTO

As rubricas de maturidade apresentadas neste capítulo apoiam as secretarias de educação na autoavaliação da política de seleção de diretores(as) escolares. Diferentemente das rubricas de competências do Capítulo 3, que avaliam candidatos, estas rubricas avaliam a rede de ensino. Elas permitem identificar o estágio de cada dimensão do processo seletivo, reconhecer avanços e definir prioridades de aperfeiçoamento.

As 11 rubricas correspondem aos 12 pontos para um processo de seleção qualificado apresentados no Capítulo 3. A construção ou revisão da legislação e a elaboração do edital foram reunidas em uma única rubrica, por serem etapas complementares de formalização do processo, verificadas a partir dos mesmos instrumentos normativos.

Cada rubrica descreve cinco níveis de maturidade: Incipiente, Inicial, Intermediário, Qualificado e Excelência. A progressão acompanha o grau de consolidação da prática na rede. No nível 1, a prática ainda não existe ou ocorre de forma não estruturada. No nível 2, a rede define as primeiras referências. No nível 3, avança na formalização dessas referências, mas ainda apresenta lacunas. No nível 4, implementa a prática de forma estruturada e sistemática. No nível 5, a prática está institucionalizada, assegura a equidade e se aprimora continuamente, independentemente de mudanças de gestão.

Recomenda-se que a autoavaliação seja feita pela equipe responsável pela política, com base em evidências (normativos, editais, registros e dados), antes do planejamento de cada processo seletivo e após sua conclusão. O nível atribuído deve refletir o que a rede comprovadamente já realiza, e não o que pretende realizar. Os resultados orientam o uso do checklist de planejamento e implementação, ao final do capítulo, que traduz os 12 pontos em ações e evidências verificáveis.

RUBRICA 1. DEFINIÇÃO DO PERFIL DA DIREÇÃO ESCOLAR

Objetivo da dimensão

Avaliar o grau de maturidade da rede de ensino na definição do perfil esperado para o exercício da direção escolar considerando as competências necessárias ao desempenho da função e os valores que se esperam de um diretor escolar e as dimensões de atuação da função.

Nível	Descritor
1 Incipiente	A rede de ensino não possui um perfil definido para a direção escolar.
2 Inicial	A rede define referências iniciais para o perfil da direção escolar de forma genérica e sem definição de competências ou atribuições da função.
3 Intermediário	A rede possui um perfil da direção escolar formalizado que traz as competências esperadas para o exercício da liderança escolar.
4 Qualificado	A rede possui o perfil da direção escolar por meio de um Marco Local de Gestão Escolar que define Valores, Dimensões de Atuação e Competências para o diretor escolar.
5 Excelência	A rede possui o perfil da direção escolar institucionalizado por meio de um Marco Local de Gestão Escolar alinhado ao Referencial para Qualidade e Equidade da Gestão Escolar. Os critérios de avaliação e a seleção dos instrumentos utilizados em suas diferentes etapas estão explicitamente alinhados às competências definidas no Marco.

RUBRICA 2. LEGISLAÇÃO E ELABORAÇÃO DO EDITAL

Objetivo da dimensão

Avaliar o grau de maturidade da rede de ensino na construção e atualização do marco normativo que regulamenta a seleção de diretores(as) escolares por critérios técnicos de mérito e desempenho.

Nível	Descritor
1 Incipiente	A rede de ensino não possui legislação ou normas específicas para regulamentar a seleção de diretores(as) escolares por critérios técnicos de mérito e desempenho.
2 Inicial	A rede define legislação ou normativos (decretos, portarias ou editais) para a seleção porém não detalham de forma clara as regras e principais etapas do processo de seleção.
3 Intermediário	A rede possui uma legislação ou normativos formalizados que estabelecem critérios, etapas e responsabilidades para a seleção de diretores(as) escolares, mas não possui procedimentos de desempate, alocação ou substituição definidos.
4 Qualificado	A rede possui a legislação e normativos formalizados que garantem transparência e segurança jurídica ao processo com critérios de desempate, regras de alocação e estratégias de substituição de diretores(as) em caso de vacância após o fim do processo.
5 Excelência	A rede possui legislação e os normativos formalizados com realização de processos seletivos recorrentes. Garante integração entre a periodicidade dos processos e as necessidades da rede, por meio de mandatos com prazo determinado e regras de recondução que valorizem a permanência de diretores(as) qualificados.

RUBRICA 3. DEFINIÇÃO DA EQUIPE RESPONSÁVEL

Objetivo da dimensão

Avaliar o grau de maturidade da rede de ensino na definição e preparação da equipe responsável pelo planejamento, coordenação, execução e acompanhamento do processo de seleção.

Nível	Descritor
1 Incipiente	A rede de ensino não possui equipe formalmente definida para conduzir o processo de seleção ou distribui as responsabilidades de forma pouco clara.
2 Inicial	A rede define uma equipe responsável pela condução do processo de seleção, porém composição e atuação precisam ser qualificadas.
3 Intermediário	A rede possui uma equipe formalmente constituída com responsabilidades distribuídas, banca de avaliação com composição, nomeação e procedimentos para as diferentes etapas do processo, mas não possui processo de ouvidoria.
4 Qualificado	A rede possui uma equipe responsável com avaliadores capacitados previamente para a aplicação dos instrumentos e regras de impedimento e suspeição. Possui equipe de ouvidoria e institui canal exclusivo para o recebimento de denúncias e manifestações.
5 Excelência	A rede possui uma equipe responsável, ouvidoria e canal de denúncias, aprimorando processos a partir de evidências e mecanismos que asseguram a qualidade e a equidade. As bancas de avaliação contam com a participação de membros externos à rede, inclusive por meio de parcerias com universidades ou bancas compartilhadas com outras redes.

RUBRICA 4. ATRAÇÃO E MOBILIZAÇÃO DE CANDIDATOS

Objetivo da dimensão

Avaliar o grau de maturidade da rede de ensino na atração e mobilização de candidatos qualificados para participar do processo de seleção.

Nível	Descritor
1 Incipiente	A rede não possui processo de seleção amplamente divulgado e não existe estratégia de incentivos para a carreira de gestor.
2 Inicial	A rede define a comunicação do processo seletivo por canais oficiais, mas de forma reativa e sem estratégia de alcance. Existe algum incentivo financeiro para o cargo, mas não é suficiente para atrair a quantidade necessária de candidatos.
3 Intermediário	A rede realiza a divulgação do processo seletivo por múltiplos canais com antecedência adequada. Oferece incentivos financeiros estruturados pela complexidade da escola (como porte, número de etapas e turnos) e realiza ações pontuais de valorização da carreira
4 Qualificado	A rede realiza a comunicação do processo seletivo ativamente por múltiplos canais, com divulgação sobre requisitos e benefícios. Oferece incentivos financeiros estruturados para gestores pela complexidade da escola e pela redução de desigualdade, como escolas em territórios de maior vulnerabilidade socioeconômica, do campo, indígenas e quilombolas, ou com menor Indicador de Nível Socioeconômico (INSE), mas ainda sem política sistematizada de diversidade ou estratégia contínua de atração de candidatos.
5 Excelência	A rede realiza a comunicação do processo de seleção por múltiplos canais de forma estruturada e contínua. Implementa estratégias ativas de identificação de candidatos de alto potencial e de atração para a carreira com incentivos financeiros por complexidade e para redução de desigualdade, programas de desenvolvimento prioritários e atração com critérios de diversidade, contemplando a representatividade e necessidades do território.

RUBRICA 5. AVALIAÇÃO DA TRAJETÓRIA E CONHECIMENTOS

Objetivo da dimensão

Avaliar o grau de maturidade da rede de ensino na utilização de instrumentos para verificar a trajetória profissional e formativa dos candidatos, bem como os fundamentos necessários ao exercício da direção escolar.

Nível	Descritor
1 Incipiente	A rede de ensino não avalia de forma estruturada a trajetória dos candidatos nem os conhecimentos necessários ao exercício da direção escolar.
2 Inicial	A rede define instrumentos básicos para avaliar a trajetória ou os conhecimentos dos candidatos com critérios insuficientemente definidos.
3 Intermediário	A rede possui instrumentos mais estruturados para os conhecimentos necessários ao exercício da direção escolar, mas com foco limitado a avaliações de memorização e critérios de titulação.
4 Qualificado	A rede possui instrumentos estruturados e rubricas claras que avaliam a trajetória do candidato, pontuando suas experiências educacionais e de liderança que sejam transferíveis à gestão escolar. As avaliações de conhecimento são focadas na resolução de problemas reais, alinhadas às dimensões de atuação do(a) Diretor(a).
5 Excelência	A rede possui diferentes instrumentos estruturados, com questões dissertativas e estudos de caso, e rubricas claras para avaliar a trajetória e conhecimento do candidato com rigor metodológico, padronização e imparcialidade no processo. As avaliações possuem condições de acessibilidade e são revisadas periodicamente a partir dos resultados de grupos sub-representados, com adaptações necessárias para candidatos com deficiência, assegurando equidade no processo seletivo.

RUBRICA 6. AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Objetivo da dimensão

Avaliar o grau de maturidade da rede de ensino na utilização de instrumentos para verificar as competências gerenciais necessárias ao exercício da direção escolar.

Nível	Descritor
1 Incipiente	A rede de ensino não avalia de forma estruturada as competências gerenciais.
2 Inicial	A rede define instrumentos básicos para avaliar competências gerenciais de forma pouco estruturada, com critérios insuficientemente definidos ou baixa padronização entre os avaliadores.
3 Intermediário	A rede possui instrumentos estruturados (planos de gestão e estudos de casos) e critérios objetivos para avaliar as competências gerenciais dos candidatos, alinhados ao perfil da direção escolar e às competências previstas para o exercício da função.
4 Qualificado	A rede possui uma avaliação de competências gerenciais com instrumentos padronizados (roteiros e rubricas). Os avaliadores estão preparados para identificar evidências consistentes das competências requeridas, contribuindo para a seleção de candidatos com perfil compatível com a função.
5 Excelência	A rede possui uma banca de avaliadores diversa para avaliar as competências gerenciais, com responsabilidades e perfis complementares. Os avaliadores estão capacitados para mitigação de vieses e promoção de equidade na análise de planos de gestão e estudos de caso baseados em dados reais ou simulados da rede, com registro de evidências de diagnóstico, priorização e tomada de decisão. Os critérios, responsáveis e estrutura de avaliação são comunicados previamente e amplamente, garantindo transparência e confiabilidade no processo.

RUBRICA 7. AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS PESSOAIS E RELACIONAIS

Objetivo da dimensão

Avaliar o grau de maturidade da rede de ensino na utilização de instrumentos para verificar as competências pessoais e relacionais necessárias ao exercício da direção escolar.

Nível	Descritor
1 Incipiente	A rede de ensino não avalia de forma estruturada as competências pessoais e relacionais.
2 Inicial	A rede define instrumentos para avaliar competências pessoais e relacionais, porém de forma pouco estruturada, com critérios insuficientemente definidos ou baixa padronização entre os avaliadores.
3 Intermediário	A rede possui instrumentos estruturados e critérios objetivos para avaliar as competências pessoais e relacionais dos candidatos, alinhados ao perfil da direção escolar e às competências previstas para o exercício da função.
4 Qualificado	A rede possui uma avaliação de competências pessoais e relacionais com instrumentos padronizados (roteiros e rubricas) capazes de simular situações e desafios próprios da direção escolar. Os avaliadores estão preparados para observar as competências em contextos próximos à prática profissional.
5 Excelência	A rede possui uma banca de avaliadores diversa para avaliar as competências pessoais e relacionais, com responsabilidades e perfis complementares. Os avaliadores estão capacitados para mitigação de vieses e promoção de equidade durante entrevistas, situações simuladas, estudos de caso e dinâmicas de grupo, com registro de evidências de comportamento. Os critérios, responsáveis e estrutura de avaliação são comunicados previamente e amplamente, garantindo transparência e confiabilidade no processo.

RUBRICA 8. ALOCAÇÃO ESTRATÉGICA E EQUITATIVA

Objetivo da dimensão

Avaliar o grau de maturidade da rede de ensino na adoção de estratégias para alocar diretores(as) escolares de forma compatível com o perfil profissional dos candidatos, as necessidades das escolas e os princípios de equidade.

Nível	Descritor
1 Incipiente	A rede não possui critérios definidos para a alocação de diretores(as) escolares ou processos realizados individualmente para cada escola.
2 Inicial	A rede define a alocação para todas as escolas, mas considera exclusivamente a preferência do candidato ou decisões discricionárias da administração, sem critérios técnicos de alocação estratégica.
3 Intermediário	A rede realiza a alocação com base em critérios previamente definidos, porém pouco estruturados ou sem considerar de forma sistemática as diferentes características das escolas.
4 Qualificado	A rede realiza a alocação dos(as) diretores(as) escolares considerando, de forma sistemática, o perfil dos candidatos, o contexto das escolas, seus desafios educacionais, as especificidades territoriais e socioculturais e estratégias para promover maior equidade na distribuição das lideranças escolares.
5 Excelência	A rede realiza a alocação com base em critérios objetivos, considerando o perfil do candidato, o contexto da unidade escolar e estratégias para promover equidade na distribuição das lideranças, incluindo incentivos para atuação em escolas com maior vulnerabilidade socioeconômica ou maiores desafios educacionais, além de critérios adicionais para escolas com especificidades territoriais ou socioculturais.

RUBRICA 9. ESCUTA DA COMUNIDADE ESCOLAR

Objetivo da dimensão

Avaliar o grau de maturidade da rede de ensino na realização da escuta da comunidade escolar como etapa de fortalecimento da gestão democrática e de legitimidade do processo de seleção, envolvendo exclusivamente candidatos previamente selecionados por critérios técnicos de mérito e desempenho.

Nível	Descritor
1 Incipiente	A rede de ensino não realiza escuta da comunidade escolar.
2 Inicial	A rede define o processo de escuta da comunidade escolar, mas o realiza sem avaliação prévia de mérito e desempenho dos candidatos.
3 Intermediário	A rede realiza a escuta da comunidade escolar com candidatos previamente habilitados por critérios técnicos de mérito e desempenho, mas sem definição clara de procedimentos de escuta.
4 Qualificado	A rede realiza a escuta da comunidade escolar de forma estruturada, com procedimentos formalizados, critérios transparentes e participação restrita aos candidatos previamente selecionados por critérios técnicos de mérito e desempenho.
5 Excelência	A rede realiza a escuta da comunidade escolar com procedimentos formalizados, ampla divulgação das propostas dos candidatos, participação qualificada dos diferentes segmentos através dos colegiados e registro público de como o resultado foi considerado na decisão, fortalecendo a legitimidade, a transparência e a corresponsabilização, com respeito à autonomia da rede de ensino e da comunidade escolar.

RUBRICA 10. INDUÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Objetivo da dimensão

Avaliar o grau de maturidade da rede de ensino na implementação de estratégias de indução e desenvolvimento profissional, promovendo o acolhimento, trilhas formativas, programas de mentoria e tutoria, trocas entre pares, reconhecimento e condições de trabalho, para apoiar o exercício da direção escolar ao longo da trajetória na função.

Nível	Descritor
1 Incipiente	A rede de ensino não possui estratégias estruturadas de indução ou desenvolvimento profissional para diretores(as) escolares.
2 Inicial	A rede define ações pontuais de indução ou formação para diretores(as) escolares, porém de forma pouco articulada às competências necessárias ao exercício da função e às necessidades da rede de ensino.
3 Intermediário	A rede realiza ações de indução e desenvolvimento profissional, alinhadas às competências necessárias ao exercício da função ou às necessidades da rede de ensino, mas não relaciona ambos os critérios nas estratégias de implementação.
4 Qualificado	A rede realiza estratégias de indução e desenvolvimento profissional, considerando as diferentes etapas da trajetória profissional, as necessidades formativas dos(as) diretores(as) escolares e os desafios dos diferentes contextos de atuação.
5 Excelência	A rede realiza estratégias que garantem o acolhimento dos(as) diretores(as) escolares iniciantes e o desenvolvimento contínuo das lideranças escolares com qualidade, equidade e melhoria contínua. A rede estabelece oportunidades de trocas entre pares, reconhecimento estruturado e aprimora condições de trabalho (composição da equipe, desburocratização e autonomia sobre recursos) para os diretores(as) conforme as diferentes realidades da rede.

RUBRICA 11. GESTÃO DA MUDANÇA E IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA

Objetivo da dimensão

Avaliar o grau de maturidade da rede de ensino na implementação, monitoramento e aperfeiçoamento contínuo da política de seleção de diretores(as) escolares.

Nível	Descritor
1 Incipiente	A rede de ensino não possui estratégias estruturadas para implementar, acompanhar e aprimorar a política de seleção de diretores(as) escolares.
2 Inicial	A rede define iniciativas para implementar a política, porém de forma pouco planejada, com estratégias limitadas de comunicação, monitoramento e engajamento dos atores envolvidos.
3 Intermediário	A rede implementa a política de forma planejada, com definição de responsabilidades e estratégias de comunicação, mas tem dificuldades no acompanhamento e nos mecanismos de monitoramento.
4 Qualificado	A rede implementa o monitoramento da política de forma sistemática, promovendo o engajamento dos(as) diretores(as) escolares, das comunidades escolares e dos demais atores envolvidos, utilizando os resultados para orientar seu aperfeiçoamento contínuo.
5 Excelência	A rede implementa a política de seleção, com monitoramento contínuo de indicadores, avaliação periódica de cada edição, participação dos(as) diretores(as) e das comunidades escolares na revisão da política e publicação dos resultados e aperfeiçoamentos adotados.

Checklist de planejamento e implementação

Este checklist transforma os 12 pontos de sucesso em ações necessárias para planejar, executar, acompanhar e aprimorar a seleção de diretores(as) escolares. Ele pode ser utilizado por redes de ensino de diferentes portes, com as adaptações necessárias à sua estrutura e ao seu contexto.

Antes de iniciar, é importante que a rede defina responsáveis e prazos para cada ação em um cronograma próprio. Em redes menores, uma mesma pessoa ou equipe poderá assumir diferentes atribuições, desde que estejam preservadas a transparência, a imparcialidade e a adequada separação entre elaboração, avaliação e decisão.

Cada ação deve ser assinalada somente quando estiver concluída e sustentada pelos documentos, registros ou dados nela indicados.

1. Definição do perfil da direção escolar

- [ ] Lista de requisitos mínimos de participação (formação na área educacional, experiência docente e, quando previsto em norma local, certificação em gestão escolar), distinguindo requisitos legais obrigatórios de critérios classificatórios em conformidade com a LDB (arts. 64 e 67, § 1º) e com as normas do sistema de ensino
- [ ] Lista das responsabilidades, entregas e resultados que se esperam dos(as) diretores(as) escolares a partir das dimensões de atuação presentes no Referencial ou Marco Local de Gestão Escolar
- [ ] Lista das competências necessárias e observáveis para os diretores(as) escolares, detalhando conhecimentos, habilidades e atitudes adaptadas à realidade da rede
- [ ] Documento da Secretaria consolidado com validação do perfil esperado do gestor escolar com diferentes atores da rede de forma sistematizada, como diretores(as) escolares, professores e equipes técnicas da secretaria

2. Construção ou revisão da legislação

- [ ] Mapeamento de leis, decretos/portarias e editais relacionados à política de seleção
- [ ] Política definindo os critérios técnicos, as etapas, as responsabilidades, a periodicidade e os procedimentos gerais da política de seleção
- [ ] Regulamento da participação da comunidade escolar e os procedimentos de nomeação, mandato, recondução, exoneração, substituição, desistência, afastamento e vacância, com critérios e prazos claros

3. Elaboração do edital

- [ ] Documento com requisitos, vagas, cadastro, documentos requisitados, etapas, instrumentos, responsabilidades e condições de participação no processo de seleção definidos
- [ ] Documento com critérios de avaliação, pesos, escalas de pontuação, notas de corte, regras de classificação e eliminação, formas de registro, divulgação dos resultados e apresentação de recursos
- [ ] Cronograma completo, com ampla divulgação, acessibilidade, canais de atendimento e controle das versões, retificações e comunicados oficiais

4. Definição da equipe responsável

- [ ] Tabela de responsabilidade com atribuições de planejamento, comunicação, inscrição, avaliação, recursos, alocação e monitoramento
- [ ] Manual com critérios técnicos para selecionar os integrantes, avaliadores e ouvidoria, registrando sua experiência, qualificação e aderência às etapas e competências pelas quais serão responsáveis
- [ ] Avaliadores formados e calibrados sobre o perfil da direção escolar, os instrumentos, as rubricas, a acessibilidade, a equidade, os vieses de julgamento e o registro das avaliações

5. Atração e mobilização de candidatos

- [ ] Plano de atração e mobilização que identifique públicos prioritários, mensagens, canais, calendário e estratégias adequadas aos diferentes territórios e contextos escolares
- [ ] Materiais acessíveis e em linguagem simples, apresentando requisitos, etapas, prazos, critérios e condições de participação, além de oferecer canais para orientação e esclarecimento de dúvida
- [ ] Estratégias de redução de barreiras territoriais, comunicacionais, tecnológicas, físicas ou administrativas que possam restringir a inscrição e a participação de candidatos qualificados

6. Avaliação dos conhecimentos

- [ ] Definição de conhecimentos necessários ao exercício da direção escolar a partir do perfil aprovado
- [ ] Tabela de referência que relacione os conhecimentos avaliados aos conteúdos, às questões ou tarefas, aos níveis de complexidade, aos critérios de correção, aos pesos e às notas de corte
- [ ] Instrumentos complementares e adequados aos conhecimentos avaliados, como provas, questões discursivas, análise de situações e análise da trajetória profissional e formativa

7. Avaliação das competências gerenciais

- [ ] Definição de competências gerenciais necessárias à função
- [ ] Tabela que relacione cada competência aos instrumentos e às evidências esperadas, utilizando estudos de caso, planos de gestão, simulações, análise de dados ou outras situações compatíveis com a prática da direção escolar
- [ ] Rubricas com níveis de desempenho, descritores objetivos e exemplos de evidências observáveis para avaliar como os candidatos mobilizam as competências gerenciais diante de desafios concretos.

8. Avaliação das competências pessoais e relacionais

- [ ] Definição de competências pessoais e relacionais necessárias à função
- [ ] Entrevistas estruturadas, simulações, situações-problema ou outras atividades que permitam observar comportamentos e evidências concretas
- [ ] Tabela relacionando cada pergunta ou tarefa às competências avaliadas e rubricas com níveis de desempenho, descritores objetivos e evidências observáveis

9. Alocação estratégica e equitativa

- [ ] Mapeamento de cada escola com dados sobre território, etapas e modalidades, matrículas, equipe, resultados educacionais, equidade, clima escolar, infraestrutura e principais desafios de gestão
- [ ] Tabela com sistematização do perfil dos candidatos selecionados, reunindo suas competências, experiências, resultados nas avaliações, pontos fortes e necessidades de desenvolvimento
- [ ] Incentivos e apoios para a atuação em escolas com maiores desafios e registro da justificativa de cada alocação, evitando decisões baseadas apenas na ordem de classificação, em critérios informais ou em relações pessoais

10. Escuta da comunidade escolar

- [ ] Regulamento detalhando o mecanismo de escuta, os participantes, os procedimentos, os critérios, as formas de registro e a maneira como os resultados serão considerados na decisão
- [ ] Condições equivalentes de apresentação, interação e acesso às informações da escola e oferecer à comunidade orientações claras sobre o perfil da direção e os objetivos da etapa
- [ ] Ampla divulgação, acessibilidade e participação qualificada dos diferentes segmentos, respeitando a autonomia da escola e prevenindo favorecimentos, constrangimentos e uso indevido da estrutura pública

11. Indução e desenvolvimento profissional

- [ ] Programa de indução para os primeiros meses de exercício, com objetivos, etapas, conteúdos, encontros, canais de apoio e formas de acompanhamento registrados em plano específico
- [ ] Plano de desenvolvimento individual que considere as competências do candidato, as características da escola e as prioridades iniciais da gestão.
- [ ] Oferta de acompanhamento contínuo por meio de tutoria, mentoria, supervisão, comunidades de prática ou outras estratégias compatíveis com a capacidade da rede.

12. Gestão da mudança e implementação da política

- [ ] Plano de implementação que apresente atividades, responsáveis, prazos, recursos, resultados esperados e mecanismos de coordenação entre as áreas envolvidas
- [ ] Mapeamento dos atores afetados pela política e estratégias de comunicação, escuta e engajamento que fortaleçam a compreensão, a adesão e a continuidade da política entre diferentes gestões
- [ ] Mapa de riscos jurídicos, administrativos, financeiros, tecnológicos, operacionais e políticos, definindo medidas de prevenção, contingência e fortalecimento da capacidade institucional.
- [ ] Indicadores de atração e mobilização, diversidade, avaliações, recursos, habilitação, escuta, alocação, indução, permanência e substituição, mantendo documentos, decisões e dados organizados em repositório seguro e verificável.
- [ ] Relatório final de cada edição, comparando resultados entre escolas, territórios e grupos de candidatos, para incorporar as melhorias identificadas à legislação, ao edital, aos instrumentos e aos processos



FECHAMENTO DO CICLO

O processo deve ser considerado concluído quando todas as ações aplicáveis estiverem realizadas e sustentadas por evidências. As pendências devem ser documentadas e incorporadas ao plano de melhorias da edição seguinte. A manutenção organizada desses registros fortalece a transparência, o aprimoramento e a continuidade da política de seleção ao longo do tempo.

Conclusão

A seleção qualificada de diretores(as) escolares representa um dos caminhos mais consistentes para fortalecer a qualidade e a equidade da educação básica no Brasil. Consolidar a seleção com base em critérios técnicos de mérito e desempenho, seguida de escuta da comunidade, não é apenas uma prioridade estabelecida pelo Plano Nacional de Educação, mas uma estratégia estruturante para garantir o direito de aprender de cada estudante.

Sendo a liderança escolar o segundo fator intraescolar que mais impacta a aprendizagem, a função de direção não pode mais ser pautada nem por indicações exclusivamente políticas, nem por processos baseados unicamente na escolha da comunidade, quando desvinculados de critérios técnicos. A transição para modelos baseados nos "Três olhares" (conhecimentos, competências e consulta à comunidade) assegura que o gestor possua não apenas o saber teórico, mas a capacidade prática de liderar pessoas e a legitimidade perante o território. Ao estruturar processos transparentes, objetivos e alinhados a competências claras, as redes de ensino ampliam significativamente sua capacidade de identificar e nomear lideranças preparadas para enfrentar os desafios concretos das escolas.

Este Guia buscou oferecer orientações práticas para apoiar secretarias de educação em diferentes estágios de maturidade, reconhecendo a diversidade de contextos e capacidades institucionais no país. Não se trata de um modelo único a ser seguido, mas de um conjunto de princípios, diretrizes e ferramentas que podem e devem ser adaptados à realidade local, sempre com o compromisso de garantir rigor técnico, justiça no processo e foco nos resultados educacionais.

Ao avançar nessa agenda, as secretarias de educação contribuem para a profissionalização da função de direção escolar e fortalecem a gestão democrática. Esse movimento é central para garantir que cada escola pública brasileira seja liderada por profissionais comprometidos com a aprendizagem de cada estudante e com a construção de trajetórias educacionais mais justas.

O Ministério da Educação reafirma, por meio deste Guia, seu compromisso em prestar assistência técnica a estados e municípios com o objetivo de garantir a equalização de oportunidades educacionais e o padrão mínimo de qualidade do ensino, apoiando a construção de políticas públicas mais consistentes, sustentáveis e orientadas à melhoria da educação no país.

ANEXO

FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO

Esta seção reúne um aprofundamento sobre as diferentes ferramentas de seleção, trazendo vantagens, desafios e considerações adicionais sobre cada uma delas. Incluem-se exemplos e referências, a título ilustrativo, que devem ser adaptados às características e ao contexto de cada rede. O uso combinado dessas ferramentas contribui para ampliar a validade técnica do processo, reduzir vieses e assegurar isonomia de tratamento entre os candidatos. São detalhados seis tipos de ferramentas:

A.1 Prova de conhecimentos

A.2 Análise de currículo e títulos

A.3 Entrevista estruturada

A.4 Estudos de caso ou situação-problema

A.5 Apresentação do plano de gestão

A.6 O curso de gestão no processo seletivo

É importante adicionar que a natureza pública deste documento significa que os exemplos aqui apresentados podem ser acessados por candidatos. Para elementos mais sensíveis, como as perguntas realizadas na entrevista, a secretaria deve inspirar-se nos exemplos aqui descritos, mas não copiá-los, para garantir a isonomia das avaliações.

A.1 Prova de conhecimentos

A prova de conhecimentos avalia, de forma padronizada, o domínio dos candidatos sobre conteúdos essenciais ao exercício da direção escolar, bem como sua capacidade de compreender e aplicar esses conhecimentos em situações próprias da gestão. Sua elaboração deve estar alinhada ao perfil definido pela rede de ensino e às seis dimensões de atuação apresentadas no Referencial para Qualidade e Equidade da Gestão Escolar ou no Marco Local de Gestão Escolar, quando existente.

Nesse sentido, a estrutura da prova deve ir além da simples memorização de normativas e conceitos teóricos, combinando questões objetivas e discursivas baseadas em cenários reais do cotidiano das escolas. Recomenda-se a adoção de testes de julgamento situacional e a análise de casos práticos, exigindo que o candidato demonstre como mobilizar recursos, interpretar indicadores educacionais, mediar conflitos e engajar a comunidade. Essa abordagem metodológica assegura que o processo avaliativo selecione lideranças com visão estratégica e capacidade de traduzir o conhecimento técnico em práticas efetivas.

Para garantir validade técnica, transparência e equidade, recomenda-se que as questões sejam elaboradas ou validadas por profissionais especializados em gestão escolar e avaliação. O conteúdo programático, o formato da prova, os critérios de correção e os pesos atribuídos aos diferentes conteúdos devem ser publicados no edital com antecedência. Também devem ser asseguradas condições de acessibilidade e adaptações necessárias aos candidatos com deficiência.

EIXOS TEMÁTICOS DA PROVA DE CONHECIMENTOS

A definição dos conteúdos deve considerar as seis dimensões de atuação da direção escolar:

- **Governança e Planejamento Escolar:** visão estratégica, planejamento escolar, Projeto Político-Pedagógico, avaliação institucional, melhoria contínua, implementação das políticas educacionais, articulação com a rede de ensino, representação institucional e estabelecimento de parcerias.
- **Gestão Pedagógica:** currículo, ensino, aprendizagem e avaliação; formação continuada; coordenação do trabalho pedagógico; acompanhamento das práticas docentes e das trajetórias escolares; promoção da equidade, da inclusão e da justiça social; alfabetização e recomposição das aprendizagens.
- **Liderança e Desenvolvimento de Pessoas:** coordenação das equipes, definição de papéis e responsabilidades, desenvolvimento profissional, gestão do clima institucional, formação de lideranças, colaboração, feedback formativo e promoção de condições adequadas de trabalho.
- **Gestão Democrática:** formatos de participação da comunidade escolar, funcionamento das instâncias colegiadas, clima escolar, estratégias de comunicação e transparência institucional, escuta ativa, corresponsabilidade, mediação de conflitos e articulação com a rede de proteção social e os equipamentos públicos do território.
- **Gestão Administrativo-Financeira:** organização dos processos administrativos, gestão da documentação, planejamento e execução dos recursos financeiros, Programa Dinheiro Direto na Escola, PNLD, prestação de contas, gestão do patrimônio, infraestrutura, acessibilidade e serviços de apoio.

▶**Gestão de Dados e Transformação Digital:** análise e uso de indicadores educacionais, avaliações internas e externas, governança da informação, proteção de dados, integração de tecnologias digitais à gestão, transformação digital a serviço da aprendizagem e uso responsável da Inteligência Artificial.

A legislação educacional deve ser tratada de forma transversal às seis dimensões. Recomenda-se contemplar a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, a Base Nacional Comum Curricular, o Estatuto da Criança e do Adolescente, a Política Nacional de Equidade, Educação para as Relações Étnico-Raciais e Educação Escolar Quilombola, o Referencial para Qualidade e Equidade da Gestão Escolar, as normas relacionadas ao financiamento e à prestação de contas, a proteção de dados pessoais e as normativas estaduais e municipais aplicáveis à rede de ensino.

Vantagens

- Permite verificar, de forma padronizada e comparável, se os candidatos possuem os conhecimentos essenciais ao exercício da função.
- Contribui para a transparência e a impessoalidade do processo, especialmente quando os conteúdos, critérios e procedimentos são previamente divulgados.

Desafios

- O desempenho na prova não demonstra, isoladamente, como o candidato mobiliza seus conhecimentos e competências diante de situações concretas da gestão escolar.
- A prova não permite observar diretamente todas as competências requeridas para o exercício da função, devendo ser combinada com outros instrumentos de avaliação.

ESTRUTURA DA PROVA DE CONHECIMENTOS

Recomenda-se estruturar a prova de modo a combinar o domínio conceitual com a capacidade de interpretação, análise e aplicação dos conteúdos. Essa organização amplia a validade técnica da etapa e favorece a identificação de candidatos capazes de compreender os desafios das escolas e tomar decisões fundamentadas.

Antes da elaboração das questões, recomenda-se definir um quadro de distribuição dos itens, indicando a dimensão, o conteúdo e o nível de complexidade avaliados em cada questão. A quantidade e o peso dos itens podem variar conforme o perfil esperado da direção escolar, as atribuições da função e as prioridades da rede. Entretanto, eventuais diferenças de peso entre as dimensões devem ser justificadas e divulgadas previamente.

A prova pode ser organizada em blocos complementares:

I. Bloco de conhecimentos objetivos

Composto por questões de múltipla escolha, este bloco tem como finalidade avaliar o domínio dos candidatos sobre conteúdos essenciais à gestão escolar. Recomenda-se que as questões sejam distribuídas entre as seis dimensões de atuação e evitem a cobrança exclusiva de memorização de normas, conceitos ou procedimentos.

Sempre que possível, as questões devem apresentar situações contextualizadas, dados, documentos ou problemas próprios do cotidiano escolar. Desse modo, o candidato deverá reconhecer os conhecimentos aplicáveis à situação e identificar decisões coerentes com a legislação, as evidências disponíveis, o contexto da rede e os princípios de qualidade e equidade.

II. Bloco analítico (questões discursivas)

Composto por questões abertas, este bloco busca avaliar a capacidade de interpretação, análise crí-

tica, argumentação e aplicação dos conhecimentos. As questões podem apresentar situações relacionadas à realidade das escolas, como análise de indicadores educacionais, definição de prioridades, elaboração de estratégias de intervenção, organização de processos participativos, utilização de recursos ou enfrentamento de desigualdades. Recomenda-se privilegiar situações que articulem mais de uma dimensão da gestão escolar, uma vez que os desafios enfrentados pela direção raramente se restringem a um único campo de atuação. Para assegurar consistência e imparcialidade na correção, devem ser utilizadas rubricas previamente definidas, com critérios objetivos e níveis de desempenho claramente descritos.

ESTUDO DE CASO

A avaliação também pode incorporar, como terceiro bloco, a realização de estudo de caso, observadas as orientações apresentadas no item A.4.

Os testes de julgamento situacional podem ser utilizados no bloco objetivo para apresentar cenários realistas e desafios do cotidiano escolar. Em vez de exigir apenas a memorização de legislações ou teorias, esses itens solicitam que o candidato analise a situação e identifique, entre alternativas estruturadas, a decisão mais adequada.

As situações podem envolver, por exemplo, a definição de prioridades pedagógicas, a utilização de dados, a coordenação das equipes, o funcionamento das instâncias colegiadas, a alocação de recursos ou a adoção de tecnologias digitais. Assim como os demais instrumentos, as alternativas devem estar fundamentadas no Referencial ou no Marco Local de Gestão Escolar, na legislação e nas políticas da rede de ensino.

EXEMPLO DE ITEM OBJETIVO

Dimensão principal: Gestão Pedagógica
Dimensões articuladas: Liderança e Desenvolvimento de Pessoas; Gestão de Dados e Transformação Digital

Questão:

A equipe gestora de uma escola identifica, a partir dos resultados das avaliações internas e dos indicadores de participação, diferenças persistentes de aprendizagem entre as turmas. As turmas com melhores resultados apresentam maior engajamento dos estudantes e utilizam estratégias diversificadas de ensino. Para promover avanços em todas as turmas e reduzir as desigualdades internas, a gestão da escola deve:

A) responsabilizar individualmente os professores das turmas com menor desempenho e solicitar que reorganizem seus planejamentos sem interferência da equipe gestora.

B) analisar os dados com a equipe técnico-pedagógica, promover a troca de práticas entre os professores, definir estratégias de intervenção e acompanhar seus efeitos sobre a aprendizagem dos diferentes grupos de estudantes.

C) concentrar os esforços nas turmas com melhores resultados, de modo a ampliar o desempenho médio da escola e assegurar o cumprimento das metas institucionais.

D) manter as práticas atuais até o encerramento do período letivo, evitando alterações no planejamento antes da divulgação dos resultados das avaliações externas.

Alternativa correta: B

Fonte: Prefeitura Municipal de Vitória

A.2 Análise de currículo e títulos

A análise de currículo e títulos permite avaliar a trajetória formativa e profissional dos candidatos. Para garantir isonomia, é fundamental estabelecer previamente uma grade de pontuação objetiva, com critérios claros. A trajetória deve ser avaliada de forma integral, para além dos títulos isolados, considerando a relação entre cada formação, a gestão escolar e suas dimensões de atuação. A maior pontuação para experiências e formações específicas em gestão escolar pode incentivar percursos formativos mais alinhados às responsabilidades da função.

Podem ser considerados: pós-graduação relacionada à gestão escolar ou às dimensões de atuação; experiência em direção, vice-direção, coordenação pedagógica ou outras funções de gestão; formação continuada; e participação em programas de desenvolvimento de lideranças. Os requisitos mínimos para o exercício da função devem ser utilizados apenas para habilitação, sem pontuação adicional, e deve-se tomar cuidado para que estes requisitos não restrinjam demasiadamente a entrada de candidatos. Experiência docente é pré-requisito para o exercício da direção de unidade escolar, de acordo com o art. 67, § 1º, da LDB.

Recomenda-se realizar essa etapa no início do processo, devido ao baixo custo e à facilidade de aplicação. Contudo, essa análise é uma das mais difíceis para verificar diretamente os conhecimentos dos candidatos e sua capacidade efetiva para a gestão escolar. Por isso, deve ter peso reduzido e ser combinada com outros instrumentos de avaliação.

Vantagens

- Considera a trajetória formativa e profissional de forma verificável.
- Possui baixo custo e facilita a aplicação para grande número de candidatos.
- Favorece critérios objetivos, transparentes e isonômicos.
- Incentiva formações relacionadas à gestão escolar e às dimensões de atuação.

Desafios

- Títulos não demonstram, isoladamente, conhecimentos ou competências práticas.
- O acesso desigual a formações e funções de liderança pode induzir ou ampliar vieses.
- A relação dos títulos com a gestão escolar e dimensões deve ser verificada criteriosamente.
- A documentação apresentada exige conferência pela equipe gestora.

EXEMPLO DE GRADE DE PONTUAÇÃO PARA ANÁLISE DE CURRÍCULO E TÍTULOS

O quadro a seguir apresenta uma referência que pode ser adaptada pela rede de ensino às atribuições da função, ao perfil esperado da direção escolar, à legislação aplicável e às características do contexto local.

TRAJETÓRIA

Critério	Parâmetro sugerido	Pontuação	Limite
Experiência no exercício da direção escolar	Por ano completo de exercício comprovado	1,0 ponto por ano	5,0 pontos
Experiência em vice-direção, coordenação pedagógica ou outra função de gestão escolar	Por ano completo de exercício comprovado	0,5 ponto por ano	2,5 pontos
Outras experiências e trajetórias com gestão direta de pessoas/equipes.	Por ano completo de exercício comprovado	0,25 ponto por ano	1 ponto
Pontuação Máxima da categoria			**5 pontos**

FORMAÇÃO

Critério	Parâmetro sugerido	Pontuação	Limite
Pós-graduação específica em gestão escolar, gestão educacional ou liderança escolar	Especialização lato sensu ou pós-graduação stricto sensu com relação direta com a função	3 pontos por título	3,0 pontos
Pós-graduação relacionada a uma ou mais dimensões de atuação	Título na área de educação cuja relação com as 6 dimensões de atuação esteja demonstrada	1,0 ponto por título	1,0 ponto
Formação continuada em gestão escolar ou nas dimensões de atuação	Curso certificado com carga horária mínima de 40 horas	0,25 ponto por curso	1,0 ponto
Participação em programa institucional de desenvolvimento de lideranças	Programa específico reconhecido pela rede, com certificação e carga horária definidas no edital	0,5 ponto por programa	1,0 ponto
Pontuação Máxima da categoria			**5 pontos**

TOTAL **10,0 PONTOS**

ORIENTAÇÕES PARA APLICAÇÃO DO QUADRO:

- Os períodos de experiência exercidos simultaneamente não devem ser contabilizados mais de uma vez.
- Um mesmo título ou certificado deve ser pontuado em apenas uma categoria.
- A relação da formação com a gestão escolar ou com as dimensões de atuação poderá ser comprovada pelo título do curso, pela ementa, pelo histórico acadêmico ou por outro documento previsto no edital.
- Formações sem relação demonstrada com a gestão escolar ou com as dimensões de atuação não devem receber pontuação.
- Os requisitos mínimos de formação e experiência definidos na legislação devem ser utilizados para habilitação, sem gerar pontuação adicional.
- Recomenda-se que os dez pontos desta etapa representem peso reduzido no resultado global do processo de seleção e tenham como foco serem o filtro inicial do processo.

A.3 Entrevista estruturada

A entrevista estruturada é um dos instrumentos mais eficazes para avaliação de competências de liderança, especialmente quando acompanhada de rubricas estruturadas de avaliação das competências técnicas e interpessoais. Ao padronizar as situações apresentadas e os critérios de avaliação, o processo ganha em objetividade, equidade e transparência. Recomenda-se que a entrevista seja conduzida por banca com três avaliadores, ou, no mínimo, dois avaliadores (para redes menores), que as situações-problema apresentadas sejam contextualizadas à realidade da rede e que as respostas sejam registradas e justificadas com base nas rubricas.

Vantagens

- Visa identificar o perfil que mais se aproxima do conjunto de competências considerado ideal para a rede de ensino.

Desafios

- Pode abrir espaço para análises subjetivas caso os critérios de avaliação não estejam bem estabelecidos.
- É importante a criação de comitê de seleção para limitar a subjetividade do processo.

PERGUNTAS DE APOIO PARA ENTREVISTAS ESTRUTURADAS

As perguntas a seguir foram elaboradas com o objetivo de apoiar processos de entrevista baseados em competências, permitindo identificar como os diretores(as) mobilizam, na prática, as competências descritas no Referencial. Partem de situações reais vivenciadas pelos candidatos, evitando respostas teóricas ou idealizadas, e buscam evidenciar como analisam contextos, tomam decisões, conduzem ações e produzem resultados no cotidiano da gestão escolar.

Cada pergunta está associada a uma competência e foi desenhada para favorecer a observação de diferentes níveis de desenvolvimento profissional. A partir das respostas, o entrevistador pode utilizar as rubricas como referência para analisar a consistência, a intencionalidade e o impacto das ações descritas, classificando o candidato nos níveis “Abaixo do esperado”, “Em desenvolvimento”, “Dentro do esperado” ou “Acima do esperado”. Dessa forma, as perguntas não apenas orientam a condução da entrevista, mas também fortalecem a objetividade e a coerência dos processos de seleção, alinhando a avaliação dos candidatos às competências consideradas essenciais para o exercício da direção escolar.

EXEMPLOS DE PERGUNTAS PARA ROTEIRO ESTRUTURADO DE ENTREVISTAS

C1. Liderança mobilizadora

- *Relate uma experiência em que atuou com equipes de trabalho que demonstravam desengajamento com os objetivos educacionais. Como você lidou com isso?*
- *Pense em uma situação em que havia um objetivo a ser alcançado e que envolvia a participação de diferentes pessoas. Como essa situação evoluiu e qual foi o seu papel nesse processo?*

C2. Inovação e abertura à transformação

- *Descreva uma situação em que uma transformação importante foi necessária no ambiente de trabalho, mesmo sem partir de você. Como você atuou?*
- *Você se lembra de alguma inovação implementada em seu contexto de trabalho? Como foi a reação das pessoas envolvidas? E como você agiu nessa situação?*

C3. Liderança empática

- *Relate um ocorrido no trabalho em que você teve de lidar com uma situação bastante sensível com alguém ou um grupo de pessoas. Como você fez isso e como se deu a resolução?*
- *Descreva uma situação em que você precisou lidar com diferentes necessidades, interesses e/ou demandas de pessoas diante de um mesmo problema. Como você tratou essa situação e o que considerou para agir?*

C4. Resiliência

- *Relate uma situação em que você enfrentou uma mudança estrutural que impactou completamente o seu trabalho. O que ocorreu e como agiu?*
- *Qual foi o obstáculo mais complexo que você enfrentou na sua trajetória profissional? Quais efeitos ele produziu e quais ações tomou?*

C5. Promoção de relações de confiança

- *Descreva como você constrói relações de trabalho no seu dia a dia de trabalho. Dê um exemplo concreto.*
- *Conte sobre um momento que precisou lidar com relações interpessoais mediadas por tensões e/ou dificuldades. Como você atuou e o que aconteceu ao longo do tempo?*

C6. Reconhecimento das singularidades dos sujeitos

- *Relate uma situação em que você precisou lidar com diferenças relevantes entre pessoas (estudantes, professores, colegas de trabalho). Como conduziu isso?*
- *Traga um exemplo de uma situação em que uma regra ou prática não atendia bem a todos. O que você fez?*

C7. Compromisso socioambiental

- *Relate uma situação educacional vivida que envolva dilemas socioambientais. Como lidou com esses desafios?*
- *Relate uma situação em que as características do contexto e do território dificultavam o trabalho realizado. Como atuou?*

C8. Visão estratégica

- *Relate o problema mais complexo que você enfrentou no seu contexto de atuação. Como você lidou?*
- *Traga um exemplo de uma decisão importante que tomou e que impactou diferentes áreas ou pessoas. Como o processo ocorreu e quais os resultados?*

C9. Conhecimento pedagógico sistêmico

- *Quando você precisa tomar decisões relacionadas ao trabalho pedagógico, o que costuma considerar como central? Pode dar um exemplo concreto de uma situação recente?*
- *Relate uma situação em que você vivenciou um desafio complexo de baixo aprendizado dos estudantes. O que foi feito e qual o seu papel nesse processo?*

C10. Gestão de projetos e processos

- *Pense no projeto ou na iniciativa mais complexa que você já conduziu. Descreva o projeto, os resultados e o papel que desempenhou.*
- *Relate uma situação em que um projeto, uma ação ou processo implementado não ocorreu como planejado. O que ocorreu e quais ações realizou nesse contexto?*

C11. Dados, evidências e indicadores

- *Quando você precisa tomar uma decisão importante para melhorar resultados no seu trabalho, o que costuma considerar? Pode dar um exemplo concreto?*
- *Descreva uma situação em que você precisou entender um problema desconhecido e que estava impactando negativamente os resultados do seu trabalho. O que você fez e quais decisões tomou?*

EXEMPLOS DE RUBRICAS PARA AVALIAÇÃO NAS ENTREVISTAS

A entrevista estruturada ganha em objetividade e equidade quando acompanhada de rubricas estruturadas de avaliação comportamental. O quadro a seguir apresenta onze competências conforme o Referencial do MEC (2026) para a gestão escolar, com descritores para quatro níveis de desenvolvimento: "Abaixo do esperado", "Em desenvolvimento", "Dentro do esperado" e "Acima do esperado". Cada competência deve ser avaliada com base em evidências concretas, trazidas pelo candidato durante a entrevista.

Competências pessoais:

C1 LIDERANÇA MOBILIZADORA

Capacidade de mobilizar pessoas em torno de propósitos compartilhados, exercendo influência na construção de sentido coletivo e sustentando o engajamento da comunidade escolar em torno de objetivos comuns e o comprometimento com as ações.

NÍVEL 1 Abaixo do esperado	NÍVEL 2 Em desenvolvimento	NÍVEL 3 Dentro do esperado	NÍVEL 4 Acima do esperado
Conduz a equipe de forma reativa e pouco intencional, centrando a atuação na execução de tarefas e no atendimento de demandas imediatas. Estabelece direcionamentos de forma pontual e desarticulada, resultando em baixo alinhamento, adesão limitada e pouca construção de compromisso coletivo.	Reconhece a importância de mobilizar a equipe em torno de objetivos comuns, mas o faz de forma pontual ou pouco consistente. Envolve, em alguns momentos, alguns profissionais na construção de propósitos, com dificuldades para engajar de forma ampla e sustentar o compromisso coletivo ao longo do tempo.	Mobiliza a equipe escolar em torno de propósitos e objetivos compartilhados, promovendo engajamento e corresponsabilização pelas ações da escola. Atua considerando as contribuições dos profissionais e sustenta o alinhamento coletivo na execução das iniciativas institucionais.	Mobiliza de forma consistente e estratégica a comunidade escolar em torno de propósitos compartilhados, fortalecendo o engajamento e a corresponsabilização. Lidera valorizando contribuições e construindo compromisso coletivo.

C2 INOVAÇÃO E ABERTURA À TRANSFORMAÇÃO

Capacidade de se manter aberto ao novo, questionando práticas estabelecidas, incorporando inovações e promovendo transformações positivas na escola, de modo a impulsionar práticas inovadoras alinhadas às necessidades educacionais e aos desafios contemporâneos.

NÍVEL 1 Abaixo do esperado	NÍVEL 2 Em desenvolvimento	NÍVEL 3 Dentro do esperado	NÍVEL 4 Acima do esperado
Resiste a mudanças e tende a reproduzir práticas tradicionais de forma acrítica, desconsiderando a necessidade de atualização frente aos desafios educacionais. Desencoraja iniciativas inovadoras e o uso de tecnologias, o que limita a adaptação da escola e compromete sua capacidade de responder às demandas contemporâneas.	Reconhece a importância da inovação e da incorporação de novas práticas, mas ainda demonstra atuação limitada ou inconsistente. Implementa iniciativas pontuais de inovação, com pouca mobilização da comunidade escolar e dificuldade de sustentar mudanças ao longo do tempo.	Mantém-se aberto ao novo, questionando práticas estabelecidas e incorporando inovações pedagógicas, tecnológicas e digitais de forma alinhada às necessidades da escola. Promove transformações positivas no funcionamento institucional, impulsionando processos de inovação de maneira consistente.	Promove de forma estratégica uma cultura de inovação na escola, antecipando tendências e integrando tecnologias e novas abordagens de maneira intencional e articulada. Mobiliza a equipe para experimentar, refletir e sustentar mudanças, impulsionando transformações alinhadas aos desafios contemporâneos e às necessidades educacionais.

C3 LIDERANÇA EMPÁTICA

Capacidade de considerar diferentes perspectivas e necessidades, respondendo às interações de forma sensível e acolhedora, especialmente diante de vulnerabilidades, favorecendo o entendimento, a construção de sentido coletivo e a qualidade das relações no ambiente escolar, utilizando-se de escuta qualificada.

NÍVEL 1 Abaixo do esperado	NÍVEL 2 Em desenvolvimento	NÍVEL 3 Dentro do esperado	NÍVEL 4 Acima do esperado
Conduz as interações priorizando suas próprias perspectivas e desconsiderando as necessidades e contextos dos outros. Interrompe, minimiza ou reage de forma defensiva a contribuições e demandas, age com distanciamento, fragiliza as relações e compromete a qualidade das interações no ambiente escolar.	Reconhece a importância de escutar e considerar diferentes perspectivas, mas o faz de forma pontual ou pouco consistente. Em algumas situações, demonstra abertura à escuta, porém apresenta dificuldades para acolher diferentes pontos de vista, especialmente em contextos mais desafiadores, o que limita a construção de entendimento e a qualidade das relações.	Pratica escuta qualificada das pessoas, considerando diferentes perspectivas, contextos e necessidades nas interações. Responde de forma respeitosa e acolhedora, favorecendo o entendimento, a construção de sentido coletivo e relações mais colaborativas no ambiente escolar.	Atua de forma consistente e intencional na escuta qualificada, demonstrando elevada sensibilidade às dimensões emocionais e sociais das relações. Considera diferentes perspectivas e vulnerabilidades, ajustando sua atuação para promover entendimento, fortalecer vínculos e qualificar as interações de forma duradoura no ambiente escolar.

C4 RESILIÊNCIA

Capacidade de sustentar sua atuação de forma consistente diante de pressões, adversidades e contextos desafiadores, adaptando-se às mudanças, aprendendo com as dificuldades e mantendo o foco nos objetivos, com equilíbrio e perseverança.

NÍVEL 1 Abaixo do esperado	NÍVEL 2 Em desenvolvimento	NÍVEL 3 Dentro do esperado	NÍVEL 4 Acima do esperado
Diante de pressões, adversidades e mudanças, desanima e desiste e/ou reage de forma desestruturada ou desproporcional, comprometendo a continuidade da atuação. Apresenta dificuldade em lidar com desafios, tende a se desestabilizar e interromper ou fragilizar a condução das ações.	Reconhece situações desafiadoras e busca lidar com elas, mas ainda apresenta instabilidade na sua atuação diante de pressões e adversidades. Consegue se recuperar de dificuldades, porém com oscilação na condução das ações ou com necessidade de apoio para retomar o rumo.	Mantém consistência na atuação diante de pressões, adversidades e mudanças, adaptando-se às circunstâncias e superando desafios de forma construtiva. Recupera-se de contratempos sem perder o foco nos objetivos, sustentando a continuidade das ações com equilíbrio e perseverança.	Atua de forma consistente e adaptativa diante de contextos adversos ou incertos, transformando desafios em oportunidades de aprendizagem e aprimoramento. Sustenta a continuidade das ações com clareza e intencionalidade, fortalecendo a capacidade da equipe de lidar com adversidades e manter o foco nos objetivos.

Competências relacionais:

C5 PROMOÇÃO DE RELAÇÕES DE CONFIANÇA

Capacidade de promover e sustentar relações de confiança, compreendendo as dinâmicas emocionais nas interações interpessoais e criando um ambiente seguro que favoreça a colaboração, o bem-estar e a qualidade das relações.

NÍVEL 1 Abaixo do esperado	NÍVEL 2 Em desenvolvimento	NÍVEL 3 Dentro do esperado	NÍVEL 4 Acima do esperado
Conduz as relações de forma inconsistente, sem transparência e com constante instabilidade, o que gera insegurança e fragiliza os vínculos entre as pessoas. Suas interações favorecem ruídos, distanciamento e/ou relações competitivas.	Reconhece a importância das relações de confiança, mas atua de forma pontual ou pouco consistente na sua promoção. Em algumas situações, estabelece vínculos positivos, mas apresenta dificuldades para sustentá-los ao longo do tempo, o que limita a construção de um ambiente de confiança mais estável.	Estabelece e sustenta relações de confiança no cotidiano escolar, promovendo interações respeitosas e consistentes. Contribui para a construção de um ambiente confiável, que favorece a colaboração, o bem-estar e a qualidade das relações entre as pessoas.	Promove de forma intencional e consistente relações de confiança no ambiente escolar, fortalecendo vínculos e ampliando a confiança mútua entre os diferentes sujeitos. Contribui para a consolidação de um ambiente institucional confiável, que sustenta a colaboração, o bem-estar e a qualidade das relações de forma duradoura.

C6 RECONHECIMENTO DAS SINGULARIDADES DOS SUJEITOS

Capacidade de reconhecer e valorizar as diferenças entre os sujeitos, compreendendo suas necessidades e potencialidades, e de orientar decisões e práticas para assegurar respostas justas e inclusivas, promovendo o respeito, a participação e o pertencimento no ambiente escolar.

NÍVEL 1 Abaixo do esperado	NÍVEL 2 Em desenvolvimento	NÍVEL 3 Dentro do esperado	NÍVEL 4 Acima do esperado
Trata de forma homogênea situações que demandam abordagens diferenciadas. É conivente e/ou não enfrenta situações de discriminação. Permite um ambiente escolar de exclusão, o que contribui para o fortalecimento de desigualdades e fragiliza a construção de cultura escolar respeitosa e inclusiva.	Reconhece a importância de considerar as diferenças entre os sujeitos, mas ainda incorpora esse princípio de forma pontual ou pouco consistente nas práticas e decisões. Realiza algumas ações voltadas à inclusão, porém com dificuldades para responder de forma estruturada às diferentes necessidades e para sustentar práticas mais equitativas ao longo do tempo.	Reconhece e valoriza as diferenças entre os sujeitos, considerando suas necessidades, contextos e potencialidades nas decisões e práticas institucionais. Atua de forma a garantir respostas mais justas e inclusivas, promovendo o respeito, a participação e o pertencimento no ambiente escolar.	Incorpora de forma consistente e intencional as diferenças e singularidades dos sujeitos como princípio orientador das decisões e práticas institucionais. Promove ações articuladas e sustentadas que ampliam a equidade, o respeito, a participação e o pertencimento, contribuindo para o enfrentamento de desigualdades e para a consolidação de uma cultura escolar inclusiva.

C7 COMPROMISSO SOCIOAMBIENTAL

Capacidade de reconhecer a escola como parte de um território, valorizando suas características sociais e ambientais, e de promover práticas sustentáveis e responsáveis, articulando a comunidade escolar em torno do cuidado com o meio ambiente e do desenvolvimento sustentável.

NÍVEL 1 Abaixo do esperado	NÍVEL 2 Em desenvolvimento	NÍVEL 3 Dentro do esperado	NÍVEL 4 Acima do esperado
Culpabiliza o território e desvaloriza suas características sociais e ambientais, apartando o contexto local das decisões e práticas da escola. Desvaloriza práticas ambientais sustentáveis, o que limita o projeto pedagógico escolar e compromete a promoção de uma cultura de responsabilidade socioambiental.	Reconhece a importância do território e da sustentabilidade socioambiental, mas ainda os incorpora de forma pontual ou pouco estruturada nas práticas escolares. Desenvolve ações isoladas, com dificuldade de articular a comunidade e de sustentar iniciativas socioambientais ao longo do tempo.	Reconhece a escola como parte do território, valorizando suas características sociais e ambientais e incorporando práticas sustentáveis de forma alinhada ao projeto pedagógico. Articula a comunidade escolar em torno do cuidado com o meio ambiente e do desenvolvimento sustentável, fortalecendo a relação da escola com seu contexto.	Integra de forma estratégica e contínua o território e a sustentabilidade socioambiental às decisões e ao projeto pedagógico da escola. Mobiliza ativamente a comunidade escolar e parceiros locais, ampliando o impacto das ações e fortalecendo uma cultura institucional comprometida com o desenvolvimento sustentável e a valorização do território.

Competências gerenciais:

C8 VISÃO ESTRATÉGICA

Capacidade de compreender a escola em sua complexidade, articulando diferentes dimensões, atores e contextos, e de definir direções e prioridades de forma estratégica, orientando decisões e impulsionando o desenvolvimento institucional contínuo.

NÍVEL 1 Abaixo do esperado	NÍVEL 2 Em desenvolvimento	NÍVEL 3 Dentro do esperado	NÍVEL 4 Acima do esperado
Conduz a escola de forma fragmentada e reativa, sem considerar a interdependência entre as diferentes dimensões da escola. Define ações e prioridades de maneira imediatista e desarticulada, o que gera incoerências e conflitos nas decisões, enfraquecendo o desenvolvimento institucional.	Reconhece a necessidade de uma visão mais integrada e estratégica, mas ainda apresenta dificuldades para articular diferentes dimensões, atores e contextos de forma consistente. Atua de forma mais responsiva às necessidades do cotidiano em detrimento de estabelecer prioridades estratégicas que orientem a gestão escolar a longo prazo.	Compreende a escola em sua ampla complexidade, articulando diferentes dimensões, visões, atores e contextos. Define direcionamentos e prioridades de forma estratégica, orientando as decisões e contribuindo para o desenvolvimento institucional de maneira consistente ao longo do tempo.	Opera com visão ampla, estratégica e integrada da escola, projetando continuamente futuros possíveis e articulando o cotidiano em consonância com essas ambições. Desenvolve a capacidade de priorização e visão de longo prazo em outros atores da escola, impulsionando o desenvolvimento institucional contínuo.

C9 CONHECIMENTO PEDAGÓGICO SISTÊMICO

Capacidade de compreender e articular os elementos centrais do processo pedagógico – currículo, ensino, aprendizagem e avaliação, orientando decisões e práticas institucionais de forma coerente e alinhada aos objetivos educacionais.

NÍVEL 1 Abaixo do esperado	**NÍVEL 2** Em desenvolvimento	**NÍVEL 3** Dentro do esperado	**NÍVEL 4** Acima do esperado
Demonstra desconhecimento dos elementos centrais do processo pedagógico - currículo, ensino, aprendizagem e avaliação - e orienta decisões e práticas de forma desvinculada desses referenciais. Atua de maneira fragmentada, sem articulação entre essas dimensões e desalinhada aos objetivos educacionais.	Reconhece a importância dos elementos do processo pedagógico, mas ainda apresenta dificuldades para articulá-los de forma consistente nas decisões e práticas institucionais. Considera alguns desses elementos de maneira pontual, com limitações para estabelecer coerência entre currículo, ensino, aprendizagem e avaliação ao longo do tempo.	Compreende e articula os elementos centrais do processo pedagógico - currículo, ensino, aprendizagem e avaliação - orientando decisões e práticas institucionais de forma coerente e alinhada aos objetivos educacionais. Atua promovendo consistência entre essas dimensões no cotidiano escolar.	Atua de forma consistente e intencional na articulação dos elementos do processo pedagógico, garantindo elevada coerência entre currículo, ensino, aprendizagem e avaliação. Orienta a equipe na construção de práticas pedagógicas alinhadas e integradas, fortalecendo a qualidade das decisões e a consistência da ação educativa no âmbito institucional.

C10 GESTÃO DE PROJETOS E PROCESSOS

Capacidade de estruturar, planejar e conduzir projetos e processos institucionais, organizando etapas, prazos e responsabilidades, e acompanhando sua execução de forma sistemática. Envolve identificar e gerir riscos, promover ajustes e assegurar a entrega consistente dos resultados, com eficiência e alinhamento às prioridades da escola.

NÍVEL 1 Abaixo do esperado	**NÍVEL 2** Em desenvolvimento	**NÍVEL 3** Dentro do esperado	**NÍVEL 4** Acima do esperado
Conduz projetos e processos de forma desarticulada e reativa, sem definição clara de etapas, prazos ou responsáveis. Atua com baixa previsibilidade, o que gera sobreposição de ações, retrabalho e dificuldades na execução. Não acompanha o andamento das iniciativas e desconhece os resultados alcançados.	Reconhece a importância de planejar e organizar projetos e processos, mas ainda o faz de forma parcial ou pouco consistente. Define algumas etapas, prazos e responsabilidades, porém com dificuldades para coordenar a execução de forma integrada. Realiza acompanhamento pontual, com limitações para antecipar problemas, gerir riscos e sustentar a qualidade das entregas ao longo do tempo.	Estrutura, planeja e conduz projetos e processos institucionais de forma intencional, organizando etapas, prazos e responsabilidades de maneira clara. Coordena a execução de forma articulada e acompanha o andamento das ações de modo sistemático. Identifica necessidades de ajuste ao longo do percurso, assegurando a entrega consistente dos resultados com eficiência e alinhamento às prioridades da escola.	Planeja e conduz projetos e processos institucionais de forma estratégica e integrada, articulando diferentes frentes de trabalho com clareza de prioridades. Antecipa demandas, identifica e gerencia riscos de forma proativa e promove ajustes contínuos para qualificar a execução. Sustenta alto nível de consistência nas entregas e fortalece a capacidade institucional de organizar e conduzir ações de forma eficiente e coordenada.

C11 CONHECIMENTO PEDAGÓGICO SISTÊMICO

Capacidade de ler, interpretar e utilizar dados, evidências e indicadores, identificando padrões, avanços e desafios para orientar decisões e promover ajustes nas práticas, contribuindo para a melhoria contínua dos resultados.

NÍVEL 1 Abaixo do esperado	NÍVEL 2 Em desenvolvimento	NÍVEL 3 Dentro do esperado	NÍVEL 4 Acima do esperado
Toma decisões sem base em dados ou evidências e atua sem clareza de resultados esperados, não se responsabilizando por eles. Não monitora processos de forma sistemática, implementa novas ações sem clareza de diagnósticos e de resultados anteriores alcançados.	Reconhece a importância de orientar a gestão para resultados e de utilizar dados, mas o faz de forma parcial ou inconsistente. Realiza monitoramentos pontuais e análises limitadas, com dificuldades para promover ajustes contínuos e sustentar a melhoria ao longo do tempo. Realiza análises pontuais e superficiais dos dados, sem considerar grupos específicos ou mais vulneráveis.	Orienta a ação institucional para o alcance de resultados estabelecidos, utilizando dados e evidências para monitorar processos, analisar o desempenho e promover ajustes contínuos. Contribui para a qualificação do desempenho da escola e sustenta sua evolução ao longo do tempo.	Orienta de forma estratégica a ação institucional para o alcance de resultados, celebra melhorias, fortalece cultura de gestão de dados e evidências de maneira sistemática. Antecipa desafios, promove ajustes contínuos, realiza análises consistentes e fortalece uma cultura institucional de monitoramento e melhoria contínua. Considera dados sobre grupos historicamente mais vulneráveis de maneira prioritária.

ADAPTAÇÃO ÀS ESPECIFICIDADES LOCAIS

Embora o Referencial tenha como foco a função de diretor escolar, é fundamental reconhecer que a gestão escolar se materializa, na prática, por meio de uma equipe gestora mais ampla, cujas composição e distribuição de responsabilidades variam entre as redes de ensino. Funções como vice-direção, coordenação pedagógica, supervisão escolar e outros arranjos exercem papéis decisivos na condução das dimensões da gestão. Nesse sentido, as competências aqui descritas devem ser compreendidas como um referencial estruturante, a ser detalhado e desdobrado nos marcos locais de cada rede, de modo a refletir suas estruturas organizacionais e especificidades. Cabe às redes explicitar como essas competências, valores e princípios se distribuem entre as diferentes pessoas da gestão escolar. Esse processo é essencial para assegurar que a liderança escolar, ainda que ancorada no(a) diretor(a), efetive-se como um esforço de equipe, de forma distribuída e alinhada.

Esse desdobramento contextualizado é fundamental para garantir a clareza de papéis, a articulação estruturada entre as funções complementares e a coerência na condução institucional, assegurando que toda a equipe gestora trabalhe de forma sinérgica para promover o desenvolvimento integral e a aprendizagem de cada estudante.

A.4 Estudos de caso ou situação-problema

O estudo de caso avalia a capacidade do candidato de raciocinar estrategicamente diante de situações concretas de gestão escolar, como queda nos índices de aprendizagem, conflito na equipe docente ou crise de relacionamento com a comunidade. O instrumento pode ser estruturado a partir de uma situação-problema, na qual o candidato deve apresentar diagnóstico, definir prioridades e propor ações, incluindo estratégias voltadas à equidade e à redução das desigualdades de aprendizagem. Diferentemente do plano de gestão, que pode ser elaborado com antecedência, o estudo de caso simula a tomada de decisão em tempo real, revelando como o candidato organiza o pensamento, interpreta dados e propõe soluções contextualizadas.

Para garantir confiabilidade, transparência e equidade, os casos devem ser elaborados a partir de situações verossímeis da realidade da rede, as questões devem ser elaboradas ou validadas por equipe técnica especializada, e a correção das respostas discursivas deve ser realizada com base em rubricas definidas e publicadas previamente. Recomenda-se ainda que os avaliadores recebam formação específica antes da aplicação do instrumento. Essa estratégia tende a ser mais eficaz quando utilizada como etapa complementar para os candidatos finalistas, com tempo de análise, apresentação e arguição da banca claramente previstos em edital.

Vantagens

- Simula situações próximas do cotidiano real da gestão escolar, aumentando a validade do instrumento.
- Permite observar como o candidato integra dados, legislação e visão pedagógica numa mesma resposta.
- Complementa o plano de gestão ao revelar como o candidato age quando não há tempo de preparação prévia.
- Quando acompanhado de rubricas, produz avaliações comparáveis e justificáveis, reduzindo a subjetividade da banca.

Desafios

- Exige esforço técnico significativo na elaboração dos casos.
- A correção é trabalhosa e depende de avaliadores com entendimento bem calibrado das rubricas.
- O formato pode intimidar candidatos de grupos sub-representados, especialmente se a apresentação oral for exigida, o que demanda atenção às condições de equidade.
- A logística de aplicação para grandes volumes de candidatos é complexa, é indicada para etapas finais do processo.

A.5 Apresentação do plano de gestão

O plano de gestão avalia a capacidade do candidato de elaborar diagnóstico contextualizado e propor estratégias concretas para os desafios de uma escola. Sugere-se uma avaliação do plano como documento escrito, seguida de apresentação oral para uma banca. O formato de como o plano deve ser realizado deve ser explicitado no edital, como uma diretriz de elaboração que peça por elementos como: objetivo geral, diagnóstico baseado em dados, caracterização do contexto da escola (servidores, recursos e infraestrutura) e metas e ações para as dimensões pedagógica, administrativa, financeira e de infraestrutura, além de uma estratégia de avaliação dos resultados.

- O plano de gestão não deve ser avaliado apenas pela qualidade do texto, mas principalmente pela consistência entre diagnóstico, objetivos e ações propostas.
- Realizar a apresentação do plano em tempo delimitado, seguida de arguição por banca avaliadora, permitindo avaliar também a capacidade de comunicação, argumentação e defesa das propostas.
- O plano de gestão também pode ser a base para a avaliação da comunidade escolar como oportunidade para que se possa discutir, democraticamente, qual é o projeto mais adequado àquela realidade.
- É importante definir dados e indicadores públicos ou disponibilizar bases que deverão orientar a elaboração dos planos de gestão, a fim de reduzir desigualdades de acesso à informação assegurando maior equidade na avaliação.

Vantagens

- Usada como mecanismo para aferir competências técnicas dos candidatos, entre elas a visão estratégica e capacidade de gerir com foco na melhoria dos indicadores educacionais.
- Oferece subsídio para a etapa de validação da comunidade escolar, garantindo que todos conheçam as prioridades, propostas e compromissos assumidos pelo candidato.
- Avaliação das prioridades dos candidatos: revela a habilidade de fazer priorizações estratégicas, o que o candidato considera urgente e essencial.
- Planejamento estratégico: permite avaliar a habilidade de elaborar um planejamento intencional e estratégico.

Desafios

- Pode abrir espaço para análises subjetivas, caso os critérios de avaliação não estejam bem estabelecidos.
- Quando a avaliação é feita somente pela comunidade, há dificuldade de isolar a avaliação técnica da influência política.
- Quando a construção do plano depende de informações internas da escola, há risco de favorecer candidatos que já atuam na escola ou possuem maior proximidade com a gestão atual.

RUBRICAS DE AVALIAÇÃO DE PLANO DE GESTÃO

A escala abaixo ilustra rubricas para avaliar planos de gestão de candidatos, avaliando a completude e a qualidade das informações apresentadas à luz do que o edital solicita e da matriz de competências.

CRITÉRIO	NÍVEL 1. INSUFICIENTE	NÍVEL 2. SATISFATÓRIO	NÍVEL 3. EXCELENTE
Dados, evidências e indicadores (C11) *O diagnóstico e a estratégia de avaliação do plano se sustentam em dados, evidências e indicadores pertinentes?*	O plano não apresenta diagnóstico baseado em dados ou não propõe estratégia de avaliação dos resultados.	O plano apresenta diagnóstico baseado em avaliações oficiais e propõe uma estratégia de avaliação das metas e ações.	O plano interpreta dados e indicadores de múltiplas fontes para sustentar o diagnóstico e estrutura uma avaliação contínua das metas e ações, com indicadores claros e ciclos de ajuste para a melhoria dos resultados.
Visão estratégica (C8) *O plano articula diferentes dimensões da escola em metas e prioridades estratégicas claras, com horizonte de curto, médio e longo prazo?*	O plano não apresenta priorização ou trata todas as ações no mesmo nível, sem horizonte temporal.	O plano define prioridades e organiza metas e ações em diferentes horizontes de tempo, associadas ao diagnóstico.	O plano apresenta uma visão estratégica integrada das dimensões pedagógica, administrativa, financeira e de infraestrutura, com priorizações justificadas e coerência entre diagnóstico, metas e ações ao longo do mandato.
Conhecimento pedagógico sistêmico (C9) *O plano articula currículo, ensino, aprendizagem e avaliação de forma coerente nas metas e ações pedagógicas?*	O plano não apresenta metas pedagógicas ou as apresenta desconectadas de currículo, ensino e avaliação.	O plano apresenta metas e ações pedagógicas associadas ao diagnóstico e a pelo menos um dos elementos do processo pedagógico.	O plano articula currículo, práticas de ensino, processos de aprendizagem e avaliação como um sistema, com ações pedagógicas voltadas à melhoria dos resultados de aprendizagem dos estudantes.
Gestão de projetos e processos (C10) *O plano estrutura ações com etapas, prazos, responsáveis, recursos e gestão de riscos?*	O plano apresenta ações sem prazos, responsáveis ou recursos definidos.	O plano organiza as ações com prazos e responsáveis, associando-as às metas propostas.	O plano detalha cronograma, responsáveis, recursos necessários e mecanismos de monitoramento e ajuste, demonstrando capacidade de execução nas dimensões pedagógica, administrativa, financeira e de infraestrutura.

Inovação e abertura à transformação (C2) *O plano questiona práticas estabelecidas e propõe inovações pertinentes ao contexto da escola?*	O plano reproduz práticas correntes sem problematização ou propõe ações desconectadas dos desafios diagnosticados.	O plano identifica práticas a serem revistas e propõe ao menos uma inovação alinhada ao diagnóstico.	O plano articula um conjunto coerente de inovações fundamentadas em evidências ou experiências de referência, com avaliação de viabilidade e estratégia de implementação adaptada à realidade da escola.
Promoção de relações de confiança (C5) *O plano prevê estruturas e práticas que sustentem relações de confiança e colaboração na escola?*	O plano não menciona mecanismos de governança colaborativa ou os trata de forma protocolar (apenas cumprimento legal).	O plano descreve espaços de escuta e participação (conselho, reuniões pedagógicas, grêmio) e os relaciona com a gestão proposta.	O plano integra a governança colaborativa às metas, com rotinas claras de escuta, transparência e devolutivas que sustentam um ambiente seguro para a equipe e a comunidade.
Reconhecimento das singularidades dos sujeitos (C6) *O plano incorpora estratégias específicas para equidade, inclusão e atenção às singularidades dos estudantes e profissionais?*	O plano não trata de equidade e inclusão ou aborda o tema apenas de forma declarativa.	O plano identifica grupos em situação de maior vulnerabilidade e propõe ao menos uma ação dirigida à equidade.	O plano articula metas e ações específicas para reduzir desigualdades de aprendizagem e garantir inclusão, com indicadores próprios e responsáveis definidos.
Compromisso socioambiental (C7) *O plano reconhece a escola no território e propõe articulações com a comunidade do entorno e práticas socioambientais?*	O plano não considera o território nem propõe práticas de sustentabilidade socioambiental.	O plano caracteriza o território e propõe ao menos uma ação de articulação com a comunidade ou de sustentabilidade.	O plano integra o território como dimensão estruturante, com parcerias mapeadas, ações intersetoriais e iniciativas socioambientais coerentes com as características locais.

Observação: as competências da matriz de Liderança empática (C3) e Resiliência (C4) e Liderança mobilizadora (C1) não compõem esta tabela porque dificilmente se manifestam de forma observável em um plano de gestão escrito; sua avaliação é mais bem realizada na entrevista estruturada e no estudo de caso. Recomenda-se avaliá-las nas entrevistas estruturadas e no estudo de caso (seções A.3 e A.4).

A.6 O curso de gestão escolar no processo seletivo

A incorporação de um curso de gestão escolar ao processo seletivo representa uma estratégia para fortalecer a rede como um todo: ao mesmo tempo em que qualifica a escolha dos candidatos aprovados, promove o desenvolvimento dos profissionais de seu território que, independentemente do resultado final, ampliam suas competências e contribuem para elevar o padrão de liderança em toda a rede. Essa abordagem organiza a formação continuada de forma estruturada e intencional, garantindo oportunidades qualificadas para o desenvolvimento e o aprimoramento das competências previstas na matriz de competências para diretores(as) escolares, e transforma o processo seletivo em um instrumento duplo: de escolha e de fortalecimento institucional da rede. A inclusão de um curso de gestão no processo de seleção, porém, exige planejamento para equilibrar o impacto formativo e a viabilidade operacional e financeira da secretaria de educação.

É possível optar por cursos presenciais e a distância e se pode escolher entre a elaboração de um curso específico para a secretaria ou a utilização de cursos já existentes. Enquanto a elaboração de cursos específicos é mais complexa e onerosa, ela também permite que a rede traga elementos próprios como a formação sobre seu contexto local, seu plano de educação, seus processos e sistemas de informação. A realização de parcerias com instituições formadoras pode mitigar algumas dessas dificuldades operacionais. É importante que os cursos selecionados tenham como foco desenvolver as competências identificadas na matriz para garantir a coerência do processo.

Vantagens

- Traz um componente de desenvolvimento profissional para a seleção, iniciando a preparação dos candidatos para o exercício da função durante o processo.
- Tem o potencial de nivelar as competências dos candidatos, trazendo maior equidade para o processo.
- Contribui com a identificação de necessidades formativas, indicando temáticas que precisam ser fortalecidas e dialoguem com o contexto da rede, quando ofertado de forma presencial.
- O curso presencial permite observar comportamentos e posturas do candidato dentro de um grupo. Aspectos como sua pontualidade, capacidade de colaboração, respeito à diversidade de ideias e postura.
- Reduz a curva de aprendizado, pois o diretor assume o cargo conhecendo os sistemas de gestão e os processos administrativos da Secretaria.

Desafios

- Cursos presenciais podem reduzir o alcance do processo, impedindo participação de candidatos de outros municípios ou que moram em regiões mais distantes.
- Cursos presenciais podem ter execução onerosa e complexa.
- Demanda capacidade operacional, incluindo organização de plataforma, tutoria, suporte técnico e acompanhamento das atividades para certificação.

A.6.1

OFERTA DOS CURSOS

A secretaria pode oferecer esses cursos ou fazer contratações externas. Muitas formações de excelência também são oferecidas pelo Ministério da Educação, FNDE e Enap, como por exemplo:

Gestão Escolar - Geral

Formações que abordam as diversas dimensões da gestão escolar

- Aperfeiçoamento em mentoria de diretores escolares - 180h
  EaD e autoinstrucional. MEC/SEB. Inscrição direta na plataforma AVAMEC.
- Liderança escolar: Programa de desenvolvimento profissional - 90h
  EaD e autoinstrucional. MEC/SEB. Inscrição direta na plataforma AVAMEC.
- Curso de extensão em gestão escolar - 80h
  EaD e autoinstrucional. MEC/SEB. Inscrição direta na plataforma AVAMEC.
- Pós-Graduação Lato sensu: Gestão da Escola Pública de Ensino Médio
  Curso de Especialização (12 meses) destinado à qualificação de diretores(as) e coordenadores(as) pedagógicos(as) de escolas públicas de Ensino Médio.

DIMENSÃO 1 — Governança e Planejamento Escolar

Organizar a escola com clareza de papéis, processos e visão estratégica. Representar institucionalmente a escola, realizar parcerias e implementar as políticas educacionais da rede.

- Tecnologia Educacional – Planejamento estratégico - 24h
  EaD e autoinstrucional. Fundação Itaú / AVAMEC. Inscrição direta na plataforma AVAMEC.
- PDCA aplicado à educação básica 25h
  EaD e autoinstrucional. Enap / Instituto Unibanco. Inscrição via Sistema EV.G (EscolaVirtual.Gov).
- Projeto Institucional na gestão escolar - 4h
  EaD e autoinstrucional. Fundação Itaú / AVAMEC. Inscrição direta na plataforma AVAMEC.
- Como tirar o PPP da gaveta e transformá-lo em ação? - 20h
  EaD e autoinstrucional. Roda Educativa. Inscrição direta na plataforma AVAMEC.
- A BNCC como oportunidade para rever o projeto político-pedagógico - 10h
  EaD e autoinstrucional. Fundação Itaú / AVAMEC. Inscrição direta na plataforma AVAMEC.

DIMENSÃO 2 — Gestão Pedagógica

Exercer liderança pedagógica, assegurando a implementação do currículo, a formação continuada, o acompanhamento da prática docente e a definição de estratégias de intervenção que fortaleçam o desenvolvimento integral e a aprendizagem.

Formação

- Trilha formativa Gestão Presente na Escola (GPE): Gestores Escolares - Parte 1
  Apoio para gestores(as) escolares no uso estratégico do Gestão Presente na Escola (GPE), fortalecendo a organização administrativa e pedagógica das unidades de ensino - Parte 1.
- Trilha formativa Gestão Presente na Escola (GPE): Gestores Escolares - Parte 2
  Apoio para gestores(as) escolares no uso estratégico do Gestão Presente na Escola (GPE), fortalecendo a organização administrativa e pedagógica das unidades de ensino - Parte 2.

- Trilha Formativa Gestão Presente na Escola (GPE): Gestores escolares - Atualizações - Histórico Escolar
  Capacitar a equipe gestora da escola para o uso estratégico do Gestão Presente na Escola (GPE), com foco no acesso, visualização e acompanhamento do histórico escolar.
- Trilha Formativa Gestão Presente na Escola (GPE): Gestores escolares - Atualizações - Encerramento do Diário de Classe
  Capacitar a equipe gestora da escola para o uso estratégico do Gestão Presente na Escola (GPE), com foco nas atualizações realizadas na funcionalidade de "Encerrar diário de classe".
- Trilha Formativa Gestão Presente na Escola (GPE): Gestores escolares - Atualizações - Encerramento do Diário de Classe na Educação Infantil
  Capacitar a equipe gestora da escola para o uso estratégico do Gestão Presente na Escola (GPE), com foco nas atualizações realizadas na funcionalidade de "Encerrar diário de classe" na Educação Infantil.
- Trilha Formativa Gestão Presente na Escola (GPE): Gestores Escolares - Educação Infantil Parte 1
  Apoio para gestores(as) escolares no uso estratégico do GPE, com foco na organização administrativa e pedagógica das unidades que atendem a Educação Infantil - Parte 1.
- Trilha Formativa Gestão Presente na Escola (GPE): Gestores Escolares - Educação Infantil Parte 2
  Apoio para gestores(as) escolares no uso estratégico do GPE, com foco na organização administrativa e pedagógica das unidades que atendem a Educação Infantil - Parte 2.
- Trilha Formativa Gestão Presente na Escola (GPE): Gestores Escolares - Educação Infantil Parte 3
  Apoio para gestores(as) escolares no uso estratégico do GPE, com foco na organização administrativa e pedagógica das unidades que atendem a Educação Infantil - Parte 3.
- Acompanhamento Pedagógico – Gestores(as): Secretaria e Lideranças escolares - 30h
  EaD e autoinstrucional. Fundação Itaú / AVAMEC. Inscrição direta na plataforma AVAMEC.
- Tecnologia educacional – Gestão do acompanhamento das aprendizagens - 20h
  EaD e autoinstrucional. Fundação Itaú / AVAMEC. Inscrição direta na plataforma AVAMEC.

DIMENSÃO 3 — Liderança e Desenvolvimento de Pessoas

Coordenar as equipes de trabalho e fortalecer processos de desenvolvimento e aprendizagem institucional, promovendo a colaboração, a troca de saberes e um ambiente profissional pautado na confiança, no diálogo, na autonomia e no compromisso coletivo com a aprendizagem.

Formação

- Tecnologia Educacional – Gestão de pessoas e de recursos - 16h
  EaD e autoinstrucional. Fundação Itaú / AVAMEC. Inscrição direta na plataforma AVAMEC.
- Tecnologia educacional – Gestão e formação das equipes de Educação Infantil - 30h
  EaD e autoinstrucional. Fundação Itaú / AVAMEC. Inscrição direta na plataforma AVAMEC.

DIMENSÃO 4 — Gestão Democrática

Promover a gestão democrática por meio da participação efetiva nos processos de tomada de decisão, assegurando transparência, corresponsabilidade e construção coletiva, fundamentadas no diálogo, na escuta ativa e na articulação permanente com a comunidade escolar.

- Curso Trilhas da Gestão Democrática: do Conselho ao Fórum dos Conselhos Escolares
  Trilhas da Gestão Democrática: do Conselho ao Fórum dos Conselhos Escolares (atualizado de acordo com a Lei nº 14.644/2023)
- Práticas Restaurativas: Construindo Escolas Seguras e Promovendo a Cultura de Paz
  Proporciona um conhecimento aprofundado sobre práticas restaurativas e a promoção de uma cultura de paz no ambiente escolar.
- Tecnologia educacional – Fortalecimento da relação escola família comunidade - 20h
  EaD e autoinstrucional. Fundação Itaú / AVAMEC. Inscrição direta na plataforma AVAMEC.

Tecnologia educacional – Gestão da educação para a equidade racial - 24h
EaD e autoinstrucional. Fundação Itaú / AVAMEC. Inscrição direta na plataforma AVAMEC.

Gestão Escolar para a Diversidade e Inclusão - 40h
EaD e autoinstrucional. Unibanco / Aliança Nacional LGBTI+. Inscrição direta na plataforma AVAMEC.

Tecnologia Educacional – Gestão inclusiva: pessoa com deficiência - 20h
EaD e autoinstrucional. Fundação Itaú / AVAMEC. Inscrição direta na plataforma AVAMEC.

EnvelheCiência: Educação para o Envelhecimento - 40h
EaD e autoinstrucional. UFSCar. Inscrição direta na plataforma AVAMEC.

DIMENSÃO 5 — Gestão Administrativo-Financeira

Coordenar, acompanhar e aplicar, com transparência e responsabilidade, os recursos administrativos, financeiros e estruturais da escola, assegurando seu adequado funcionamento e sua articulação às prioridades pedagógicas e às necessidades institucionais.

Programação FNDE: Formação pela Escola (Competências básicas, Pnae, PDDE, PNLD, Transportes escolares, Prestação de contas, entre outros) ~40h cada
EaD e autoinstrucional. FNDE. Inscrição direta.

DIMENSÃO 6 — Gestão de Dados e Transformação Digital

Utilizar dados e evidências educacionais para subsidiar o planejamento, o monitoramento e a tomada de decisão, incorporando tecnologias digitais e a Inteligência Artificial para qualificar processos de gestão, fortalecer práticas educativas e ampliar oportunidades de aprendizagem.

IA: uso criativo para transformar a aprendizagem
A formação apoia professores e gestores escolares a compreender e aplicar ferramentas de Inteligência Artificial (IA) em suas práticas pedagógicas e de gestão.

Ciência de Dados e Visualização da Informação na Educação para Gestores
Apoio para gestores escolares que desejam utilizar dados educacionais como ferramenta estratégica na tomada de decisões.

Competências Digitais para Potencializar a Gestão Escolar e Promover Inovação
Apoio para gestores escolares que desejam utilizar tecnologias digitais de forma estratégica na gestão educacional.

A.6.2
POSICIONAMENTO DA FORMAÇÃO NO PROCESSO

A decisão sobre o momento de realizar o curso no cronograma do edital impacta diretamente os custos e os resultados esperados.

- **Início (acesso amplo):** democratiza o conhecimento para todos os profissionais inscritos, formando uma base ampla na rede. Contudo, exige plataformas tecnológicas robustas e consome esforços com candidatos que não seguirão o processo.
- **No meio (foco intermediário):** concentra os recursos naqueles que já superaram a avaliação inicial. Otimiza o tempo da equipe técnica, permite turmas menores e aprofunda o desenvolvimento de quem tem chances reais de assumir a gestão.
- **No final (foco nos finalistas):** altamente eficiente do ponto de vista logístico, pois atende apenas aos indicados finais. No entanto, restringe o potencial de criar um banco de reserva qualificado para a rede.

A.6.3
ESTRUTURA OPERACIONAL: O MODELO HÍBRIDO

Para redes de médio e grande porte, a divisão dos cursos em duas etapas pode ser uma boa estratégia.

- **No início (módulos autoinstrucionais):** com foco em conteúdos objetivos, como legislação, marcos normativos e rotinas administrativas e financeiras. A validação de frequência e aprendizado ocorre por meio de questionários objetivos ao final de cada módulo.
- **No final (módulos síncronos ou presenciais):** focados no desenvolvimento de competências comportamentais e estratégicas, como liderança, resolução de conflitos, análise de indicadores educacionais e promoção de um clima escolar positivo. A metodologia deve privilegiar estudos de caso e dinâmicas de grupo.

A.6.4
O PLANO DE GESTÃO COMO SÍNTESE DO PROCESSO FORMATIVO

A formação não precisa ter caráter exclusivamente teórico. A estrutura do curso pode ser desenhada para que o candidato consiga, módulo a módulo, construir o seu plano de gestão escolar. Isso permite que a formação cumpra dupla função: não apenas desenvolver as competências do candidato mas produzir evidências que possam ser avaliadas como etapa no processo de seleção, como a construção de um plano de gestão como trabalho de conclusão do curso.

O edital (ou seus documentos complementares) deve prever rubricas claras de avaliação para a entrega do plano de gestão, conectando diretamente as competências desenvolvidas no curso com os critérios que serão exigidos pela banca avaliadora na etapa de defesa.

Referências

AKHTARI, M.; MOREIRA, D.; TRUCCO, L. Political turnover, bureaucratic turnover, and the quality of public services. **American Economic Review**, v. 112, n. 2, p. 442-493, 2022. DOI: https://doi.org/10.1257/aer.20171867.

ASSIS, B. S. de; MARCONI, N. Efeito das políticas de provimento ao cargo de diretor na gestão escolar. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 55, n. 4, p. 881-922, 2021. DOI: https://doi.org/10.1590/0034-761220190470.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 27833, 23 dez. 1996.

BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, edição extra, 26 jun. 2014.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Emenda Constitucional nº 108, de 26 de agosto de 2020. Altera a Constituição Federal para [...] dispor sobre o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb) [...]. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 27 ago. 2020.

BRASIL. Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020. Regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb) [...]. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, edição extra, 25 dez. 2020.

BRASIL. Lei nº 14.644, de 2 de agosto de 2023. Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 [...], para prever a instituição de Conselhos Escolares e de Fóruns dos Conselhos Escolares. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 3 ago. 2023.

BRASIL. Lei nº 15.388, de 14 de abril de 2026. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE). **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 15 abr. 2026.

BRASIL. Ministério da Educação. **Referencial para Qualidade e Equidade da Gestão Escolar**. Brasília, DF: MEC, 2026. Disponível em: https://www.gov.br/mec/pt-br/gestao-escolar/arquivos/referencial-qege.pdf. Acesso em: 4 nov. 2026.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização de Jovens e Adultos, Diversidade e Inclusão. **Nota Técnica nº 358/2025/SECADI/MEC**: orientações às redes que possuem escolas indígenas para o atendimento da Condicionalidade I do Valor Aluno Ano Resultado (VAAR) do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb). Brasília, DF: MEC, 2025.

ELDORADO DO SUL (RS). Lei nº 5.124, de 2 de setembro de 2020. Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público no âmbito das Escolas Municipais de Eldorado do Sul [...]. Disponível em: https://leis.org/municipais/rs/eldorado-do-sul/lei/lei-ordinaria/2020/5124/lei-ordinaria-n-5124-2020-dispoe-sobre-a-gestao-democratica-do-ensino-publico-no-ambito-das-escolas-municipais-de-eldorado-do-sul-e-da-outras. Acesso em: 4 nov. 2026.

ELDORADO DO SUL (RS). Decreto nº 10.916, de 19 de fevereiro de 2026. Revoga o Decreto nº 9.781/2023, que dispõe sobre o processo de habilitação, seleção, escolha e nomeação para o exercício das funções gratificadas de diretor e vice-diretor das escolas da rede municipal de ensino de Eldorado do Sul. Disponível em: https://leis.org/municipais/rs/eldorado-do-sul/lei/decreto/2026/10916/decreto-n-10916-2026-revoga-o-decreto-n-9781-2023-que-dispoe-sobre-o-processo-de-habilitacao-selecao-escolha-e-nomeacao-para-o-exercicio-das-funcoes-gratificadas-de-diretor-e-vice-diretor-das-escolas-da-rede-municipal-de-enino-de-eldorado-do. Acesso em: 4 nov. 2026.

Referências

ELDORADO DO SUL (RS). Prefeitura Municipal. **Processo seletivo para diretor e vice-diretor das unidades escolares da rede municipal de ensino**: processo nº 3/2026. Eldorado do Sul: Prefeitura Municipal, 2026. Edital. Disponível em: https://www.eldorado.rs.gov.br/editais/edital_selecao_diretores_26034240.pdf. Acesso em: 4 nov. 2026.

ELDORADO DO SUL (RS). Prefeitura Municipal. **Portal de Editais**: processo seletivo para diretor e vice-diretor das unidades escolares da rede municipal de ensino, nº 3/2026. Eldorado do Sul, 26 fev. 2026. Disponível em: https://www.eldorado.rs.gov.br/portal/editais/0/3/6904/. Acesso em: 4 nov. 2026.

GATES, S. M.; BAIRD, M. D.; MASTER, B. K.; CHAVEZ-HERRERIAS, E. R. **Principal pipelines**: a feasible, affordable, and effective way for districts to improve schools. Santa Monica: RAND Corporation, 2019. (Research Report, RR-2666-WF). Disponível em: https://www.rand.org/t/RR2666. Acesso em: 4 nov. 2026.

GOIÂNIA. Lei Complementar nº 91, de 26 de junho de 2000. Dispõe sobre o Estatuto dos Servidores do Magistério Público do Município de Goiânia. Goiânia: Prefeitura de Goiânia, 2000. Disponível em: https://www.goiania.go.gov.br/html/gabinete_civil/sileg/dados/legis/2000/lc_20000626_000000091.html. Acesso em: 4 nov. 2026.

GOIÂNIA. Lei Complementar nº 385, de 7 de julho de 2025. Altera a Lei Complementar nº 91, de 26 de junho de 2000, para estabelecer novos critérios para a gestão dos atos inerentes à direção [...]. **Diário Oficial do Município**: Goiânia, n. 8572, 7 jul. 2025. Disponível em: https://www.goiania.go.gov.br/html/gabinete_civil/sileg/dados/legis/2025/lc_20250707_000000385.html. Acesso em: 4 nov. 2026.

GOIÂNIA. Secretaria Municipal de Educação. **Edital nº 001/2026-SME/SUGEST/DIREDU**: edital do processo de habilitação para desempenhar a função de diretor educacional da rede municipal de educação de Goiânia. **Diário Oficial do Município**: Goiânia, n. 8790, p. 53, 1 jun. 2026. Disponível em: https://bfhubwguohaywftzbgvf.supabase.co/storage/v1/object/public/post-attachments/posts/1780353453554-EDITAL_SELE__O_PRA_DIRETORES_EDUCACIONAIS_N__001-2026_-_SME-SUGEST-DIREDU.pdf. Acesso em: 4 nov. 2026.

GOIÂNIA. Secretaria Municipal de Educação. Portaria nº 401, de 2 de junho de 2026. Institui o Marco de Gestão Escolar da Rede Municipal de Educação de Goiânia [...]. **Diário Oficial do Município**: Goiânia, n. 8794, p. 37, 9 jun. 2026. Disponível em: https://sme.goiania.go.gov.br/site/images/projetos/Portaria_%20Marco_de_Gestao.pdf. Acesso em: 4 nov. 2026.

GOIÂNIA. Secretaria Municipal de Educação. Portaria nº 640, de 29 de setembro de 2026. Divulga os nomes dos candidatos que compõem o Banco de Habilitados para exercer a função de direção [...]. Goiânia: SME, 2026. Disponível em: https://bfhubwguohaywftzbgvf.supabase.co/storage/v1/object/public/post-attachments/posts/1790859036141-SEI_11641058_Portaria_Titular_640.pdf. Acesso em: 4 nov. 2026.

GOIÂNIA. Secretaria Municipal de Educação. **Seleção para Diretores Educacionais**. Goiânia: SME, 2026. Disponível em: https://sme.goiania.go.gov.br/selecaodiretores. Acesso em: 4 nov. 2026.

GRISSOM, J. A.; EGALITE, A. J.; LINDSAY, C. A. **How principals affect students and schools**: a systematic synthesis of two decades of research. New York: The Wallace Foundation, 2021. DOI: https://doi.org/10.59656/EL-SB1065.001.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Censo Escolar da Educação Básica 2025**: divulgação dos resultados. Brasília, DF: Inep, 2026. Apresentação. Disponível em: https://download.inep.gov.br/censo_escolar/resultados/2025/apresentacao_coletiva.pdf. Acesso em: 4 nov. 2026.

Referências

INSTITUTO UNIBANCO; TOMARA! EDUCAÇÃO E CULTURA. **Gestores escolares em foco**: referências para políticas públicas de seleção, desenvolvimento e avaliação de diretores e diretoras. [São Paulo]: Instituto Unibanco, 2023.

LEITHWOOD, K.; LOUIS, K. S.; ANDERSON, S.; WAHLSTROM, K. **How leadership influences student learning**: review of research. New York: The Wallace Foundation, 2004.

OLIVEIRA, A. C. P. de; CARVALHO, C. P. de. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 23, e230015, 2018. DOI: https://doi.org/10.1590/S1413-24782018230015.

OLIVEIRA, A. C. P. de; WALDHELM, A. P. S. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação? **Ensaio**: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro, v. 24, n. 93, p. 824-844, out./dez. 2016. DOI: https://doi.org/10.1590/S0104-40362016000400003.

PARÁ. Lei nº 9.986, de 6 de julho de 2023. Institui os critérios técnicos e de mérito e de desempenho para investidura na função de diretor e vice-diretor [...]. Belém: Assembleia Legislativa do Estado do Pará, 2023. Disponível em: https://www.pge.pa.gov.br/sites/default/files/alerta-legislativo/LO9986.pdf. Acesso em: 4 nov. 2026.

PARÁ. Secretaria de Estado de Educação. **Edital nº 10/2023**: processo de certificação para diretor e vice-diretor. Belém: SEDUC, 2023. Disponível em: https://www.seduc.pa.gov.br/inscricao_diretor/public/inscricao_diretor/docs/Edital_10-2023_Processo-de-Certificacao_DOE-35571.pdf. Acesso em: 4 nov. 2026.

PARÁ. Secretaria de Estado de Educação. Portaria nº 217/2025-GS/SEDUC, de 15 de setembro de 2025. Dispõe sobre a Etapa VII – Consulta Pública do Processo de Certificação para Investidura nas Funções de Diretor e Vice-Diretor das Unidades Escolares da Rede Estadual de Ensino do Pará [...]. **Diário Oficial do Estado do Pará**, Belém, 16 set. 2025. Disponível em: https://www.igepps.pa.gov.br/sites/default/files/2025-09/Di%C3%A1rio%20Oficial%20Setembro/2025.09.16.DOE.pdf. Acesso em: 4 nov. 2026.

ROBINSON, V. M. J.; LLOYD, C. A.; ROWE, K. J. The impact of leadership on student outcomes: an analysis of the differential effects of leadership types. **Educational Administration Quarterly**, v. 44, n. 5, p. 635-674, 2008. DOI: https://doi.org/10.1177/0013161X08321509.

SAMMONS, P.; BAKKUM, L. Effective schools, equity and teacher effectiveness: a review to the literature. **Profesorado**: Revista de Currículum y Formación del Profesorado, Granada, v. 15, n. 3, p. 9-26, 2011. Disponível em: http://hdl.handle.net/10481/19167. Acesso em: 4 nov. 2026.

SERGIPE. Lei nº 8.969, de 13 de janeiro de 2022. Estabelece regras básicas para a seleção de dirigentes de Diretorias de Educação e de Escolas da Rede Pública Estadual de Sergipe [...]. **Diário Oficial do Estado de Sergipe**, Aracaju, n. 28.830, 14 jan. 2022. Disponível em: https://al.se.leg.br/Legislacao/Ordinaria/2022/O89692022.pdf. Acesso em: 4 nov. 2026.

SERGIPE. Secretaria de Estado da Educação e da Cultura. **Edital nº 30/2024/GS/SEDUC, de 23 de outubro de 2024**: abertura de processo seletivo para integrante do quadro permanente do magistério público estadual de Sergipe para atuar na função de confiança de diretor de escola da rede pública estadual de Sergipe. Aracaju: SEDUC, 2024. Disponível em: https://siae.seduc.se.gov.br/siae.servicefile/api/File/Downloads/804b5d5a-a350-4633-aaf0-5e3c71638b2d. Acesso em: 4 nov. 2026.

SERGIPE. Secretaria de Estado da Educação e da Cultura. **Edital de Retificação nº 01**: processo seletivo nº 30/2024. Aracaju: SEDUC, 28 out. 2024. Disponível em: https://siae.seduc.se.gov.br/siae.servicefile/api/File/Downloads/6b53b6bf-9471-42b0-9775-2f0a8507f169. Acesso em: 4 nov. 2026.

Referências

SERGIPE. Secretaria de Estado da Educação e da Cultura. **Edital de Retificação nº 02**: processo seletivo nº 30/2024. Aracaju: SEDUC, 29 out. 2024. Disponível em: https://siae.seduc.se.gov.br/siae.servicefile/api/File/Downloads/e79e6efe-39e5-4a2f-97c3-60cf1ad9c553. Acesso em: 4 nov. 2026.

SILVA, F. S. e. **Eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras**: uma análise multivariada em painel. 2020. 169 f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2020.

SOBRAL (CE). Secretaria Municipal da Educação. **Edital nº 009/2021-SME**: seleção de gestores escolares para lotação nos equipamentos da rede pública municipal de ensino de Sobral/CE, para formação de banco de recursos humanos. Sobral: SME, 14 jul. 2021. Disponível em: https://selecao.sobral.ce.gov.br/arquivo/arquivo_selecao/nome:4a65b86ea13fad951d1aa0d71ab39565.pdf. Acesso em: 4 nov. 2026.

SOBRAL (CE). Secretaria Municipal da Educação. Edital nº 04/2024-SME/ESFAPEGE. Seleção de gestores escolares para lotação nos equipamentos da rede pública municipal de ensino de Sobral/CE, para formação de banco de recursos humanos. **Diário Oficial do Município de Sobral**, Sobral, ano 8, n. 1769, 1 mar. 2024. Disponível em: https://www.sobral.ce.gov.br/diario/public/files/diario/DOM1769_01-03-2024.pdf. Acesso em: 4 nov. 2026.

VITÓRIA (ES). Decreto nº 25.663, de 17 de setembro de 2025. Estabelece diretrizes e critérios para a seleção e nomeação para o exercício da função gratificada de Diretor Escolar [...]. **Diário Oficial do Município de Vitória**, Vitória, n. 2723, p. 9-10, 17 set. 2025. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/16gqb0xZWgG5MAM5g9MkIQJM92LKiMN25/view. Acesso em: 4 nov. 2026.

VITÓRIA (ES). Secretaria Municipal de Educação. **Edital nº 06/2025**: inscrição para participação no processo seletivo para o exercício da função gratificada de diretor escolar nas unidades de ensino da rede pública municipal de Vitória - ES. **Diário Oficial do Município de Vitória**, Vitória, n. 2726, 22 set. 2025. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1k_4OoccNwfvddKepcWrBLPEpyyluY0Rq/view. Acesso em: 4 nov. 2026.

VITÓRIA (ES). Secretaria Municipal de Educação. **Marco de Gestão de Vitória - ES 2026**. Vitória: SEME, 2026. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1HzRc42vkHYylY11l-5LQTlhEvm30BdQR/view. Acesso em: 4 nov. 2026.

VITÓRIA (ES). Secretaria Municipal de Educação. Portaria nº 008, de 6 de fevereiro de 2026. Terceira etapa: processo seletivo 006/2025. **Diário Oficial do Município de Vitória**, Vitória, n. 2819, 6 fev. 2026. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1RfcPet4wmMfyPaB3UXbUKzw1iUwqHmM9/view. Acesso em: 4 nov. 2026.

VITÓRIA (ES). Secretaria Municipal de Educação. **Seleção de diretores**. Vitória: SEME, 2026. Disponível em: https://aprendevix.edu.vitoria.es.gov.br/sele%C3%A7%C3%A3o-diretores. Acesso em: 4 nov. 2026.

Guia para Secretarias de Educação

SELEÇÃO DE DIRETORES
COM BASE EM CRITÉRIOS TÉCNICOS

Boas práticas, fundamentos legais e implementação

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
BRASÍLIA, 2026