



Curso de Aperfeiçoamento em Gestão Escolar

MÓDULO 10

Competências e Gestão de Pessoas

Governador de Pernambuco
Eduardo Campos

Vice-governador
João Lyra Neto

Secretário de Educação
Anderson Gomes

Chefe de Gabinete
Roberta Kacowicz

Secretária Executiva de Gestão da Rede
Margareth Zaponi

Secretária Executiva de Desenvolvimento da Educação
Ana Selva

Secretário Executivo de Educação Profissional
Paulo Dutra

Convênio com a Universidade de Pernambuco – UPE
Reitor
Carlos Calado

Vice-reitor
Rivaldo Albuquerque

MÓDULO 10

Competências e Gestão de Pessoas

TEMAS NORTEADORES

- **Gestão por competências**
- **Parâmetros de desempenho para o Diretor Escolar e Diretor Adjunto**

C756 Pernambuco. Secretaria de Educação

Construindo a excelência em gestão escolar: curso de aperfeiçoamento : Módulo X –
Competências e gestão de pessoas / Secretaria de Educação. – Recife: Secretaria de Educação do
Estado, 2012.

50 f. : il.

Programa de Formação Continuada de Gestores Escolares de Pernambuco – PROGEPE
Programa de Formação Continuada de Técnicos Educacionais – PROTEPE
Inclui bibliografia

1. ESCOLAS – INSTITUIÇÃO E ADMINISTRAÇÃO. 2. GESTÃO POR
COMPETÊNCIAS – EDUCAÇÃO. 3. PROGRAMA DE FORMAÇÃO CONTINUADA DE
GESTORES ESCOLARES. 4. PROGRAMA DE FORMAÇÃO CONTINUADA DE
TÉCNICOS EDUCACIONAIS. I. Título.

CDD 371.2
CDU 37.091

Sumário:

Módulo 10

Competências e Gestão de Pessoas

Para início de conversa	6
Temas Norteadores	9
Para Saber Mais	43
Na Prática	44
Comunidade Virtual de Aprendizagem	46
Dados biográficos – Conteudistas	47

Para início de conversa

O governo de Pernambuco implantou, em 2007, um novo modelo de gestão pública orientado para resultados. Esse modelo conhecido no Brasil como de 2ª geração – a primeira foi voltada para o ajuste fiscal – tem como premissa básica o desenvolvimento. Para tanto, as instituições públicas passam a alterar as estruturas e os processos organizacionais, bem como a formação das pessoas, tendo como objetivo principal o cumprimento de metas e prazos estabelecidos a partir de planejamentos estratégicos desenvolvidos sistematicamente, em função das demandas da sociedade.

TEMAS NORTEADORES

Gestão por competências

Parâmetros de desempenho para
gestão escolar

Desde 2007, a Secretaria de Educação – SEE – vem implantando um conjunto de ações junto às escolas estaduais com a finalidade de materializar as condições necessárias para que as mesmas executem as políticas educacionais formuladas pelo governo, dando-lhes o apoio e as orientações necessárias. As escolas estaduais assumem um novo papel, que é o de responsabilizar-se também pelos resultados educacionais de seus estudantes. Com o Pacto Pela Educação, as escolas são monitoradas bimestralmente através do Sistema de Informações Educacionais de Pernambuco – SIEPE – que passa a disponibilizar relatórios gerenciais e informações em tempo real para a equipe gestora, professores, equipe técnica, estudantes e pais.

Outras ferramentas de acompanhamento dos indicadores educacionais desenvolvidas pelo Estado de Pernambuco são o Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco – SAEPE – que disponibiliza informações *on line* sobre o desempenho de cada estudante das séries avaliadas, e o Índice de Desenvolvimento da Educação de Pernambuco – IDEPE – que é calculado anualmente, viabilizando o acompanhamento do progresso das escolas e das metas estabelecidas no Termo de Compromisso.

Neste cenário, o papel do diretor escolar torna-se cada vez mais complexo. As políticas educacionais implementadas na rede estadual de ensino de Pernambuco têm demonstrado efeitos positivos, seja nos resultados das avaliações internas e externas, seja nas pesquisas de satisfação realizadas com a comunidade escolar e sociedade. No entanto, ainda persiste um enorme desafio que consiste na melhoria efetiva dos processos de ensino e aprendizagem. A superação deste desafio depende, em grande parte, da liderança e da responsabilidade do diretor escolar.

PARÂMETROS DE DESEMPENHO PARA A GESTÃO ESCOLAR

Conjunto de conhecimentos,
habilidades e atitudes
indispensáveis ao exercício da
função de diretor escolar e
diretor adjunto das escolas
estaduais de Pernambuco.

Em função dessa condição, a SEE entende que a definição de competências para o exercício das funções de diretor escolar e diretor adjunto, diferenciadas daquelas que um professor deve demonstrar, evidencia-se como fundamental, bem como a compreensão dessas competências e a explicitação de parâmetros de desempenho para nortear a seleção e o trabalho desses profissionais, como também a sua capacitação e acompanhamento do seu trabalho.

Neste sentido, a SEE optou por uma política de seleção e formação de diretor escolar abrangente que prevê: **a) etapa seletiva:** curso de aperfeiçoamento e seleção por critérios técnicos mediante uma certificação, **b) etapa consultiva:** legitimação dos candidatos pela comunidade escola para formação da lista tríplice e **c) etapa formativa:** formação continuada com a oferta de curso de especialização e de mestrado com ênfase em gestão educacional, avaliação e educação em valores humanos.

As etapas seletiva e formativa, desenvolvidas de forma integrada, têm um caráter inovador e revestem-se de importância à medida que oportunizam aos candidatos (na etapa seletiva) e aos diretores (na etapa formativa) uma visão sistêmica da rede estadual de ensino, a sua integração com as GRE's e a SEE e, particularmente, clareza quanto as suas atribuições, responsabilidades e resultados esperados em cada escola. Para tanto, a SEE elaborou, de forma participativa, o documento “parâmetros de desempenho do diretor escolar e do diretor adjunto para a rede estadual de Pernambuco”.

Ao implantar um programa de formação continuada de gestor escolar, a SEE compromete-se, sobretudo, em garantir as condições adequadas para a concretização do

projeto de desenvolvimento das unidades escolares, iniciando a construção de um sistema de gestão de responsabilização educacional. Na prática, isto significa que os resultados educacionais, principalmente aqueles aferidos mediante avaliações externas, são de responsabilidade de todo o sistema de ensino e não somente da escola.

As políticas educacionais para a gestão da rede estadual de ensino têm o papel de estabelecer, de forma consistente e articulada, as condições necessárias para dar atendimento ao projeto de desenvolvimento educacional do Estado. Significa que as ações desenvolvidas pela Secretaria de Educação são, portanto, responsáveis pelos resultados alcançados no sistema de ensino, cuja efetividade depende da sua organicidade e de sua implementação.

A expectativa é que, ao final deste módulo, os participantes tenham uma visão clara sobre o que é esperado para o exercício da função de diretor escolar e diretor adjunto. Para tanto, os Temas Norteadores versarão sobre gestão por competências, Parâmetros de Desempenho para o Diretor Escolar e Diretor Adjunto, certificação ocupacional e as atribuições e responsabilidades requeridas para o exercício do cargo.

Temas norteadores

Tema norteador 1:

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A Gestão por Competências é um modelo de gestão de pessoas que alinha as competências humanas com as estratégias organizacionais, possibilitando desempenhos com foco nos resultados e na qualidade dos serviços prestados. Orienta os esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar os indivíduos e as equipes a partir das competências exigidas para o exercício profissional em determinado ambiente.

Este modelo surgiu no Brasil, nos anos 1990, como consequência da busca por formas de gestão que melhorassem os resultados das instituições. Um pouco antes disso, falava-se muito em gestão do conhecimento das instituições, considerando-se ser este a soma do

COMPETÊNCIAS DO FUTURO PILARES DA EDUCAÇÃO NO SÉCULO XXI – UNESCO

Aprender a conhecer – a aquisição do conhecimento não está mais restrita à escola, ao trabalho ou a um ambiente determinado; ela é constante e independe do momento em que vivemos;

Aprender a fazer – é desenvolvimento de competências para “agir” no mundo. É o desenvolvimento dessas competências que nos insere no trabalho; elas indicam uma disposição constante em agir, aprender a agir e mudar;

Aprender a conviver - relacionamento, sem dúvida, insere-se como um pilar e uma competência essencial neste século.

Aprender a ser – é ir ao encontro de si mesmo, se autovalorizar, reconhecer suas relações com o outro e com o mundo.

conhecimento de todos em uma instituição (STEWART, 1998). O conhecimento, neste caso, constitui-se num bem intangível integrado por conhecimento, informação e experiência acumulada, utilizado para a geração de resultados.

A formação, a qualificação e as competências dos profissionais assumem um papel de suma importância e complexidade, quanto mais a sociedade se torna evoluída tecnológica e competitivamente.

A constatação de que as pessoas exercem um papel fundamental num mundo norteador pelo conhecimento e inovação faz com que a atenção das instituições volte-se para a formação de um quadro de pessoal educado, qualificado e com as competências necessárias para atender às demandas de um mundo em profunda transformação. O investimento intensivo na formação de pessoal com elevado nível educacional e dotado de habilidades para atuar num ambiente tecnologicamente complexo e mutável promove uma mudança radical nos sistemas educacionais formais e nos programas de desenvolvimento de pessoas.

Um modelo de gestão de pessoas por competências pressupõe, conforme demonstrado na figura 1, a integração das diretrizes estratégicas da instituição com todas as funções da administração de pessoas, com vistas a obter altos padrões de desempenho, valor social para os indivíduos e equipes de trabalho.

Figura 1 – Planejamento Estratégico



Fonte: própria autora

Todo esse movimento não passou despercebido da área pública, ao contrário, com a reforma administrativa de 1995, um novo modelo de administração pública se delineou para o Brasil e a concepção tradicional de gestão burocrática foi cedendo espaço para um modelo gerencial e participativo.

Na esteira dos acontecimentos, começaram a ser pensadas e testadas novas formas de gestão para as instituições públicas. Neste contexto, a gestão por competências está se difundindo cada vez mais nas instituições públicas como uma alternativa, pois como afirma Souza (2004):

“De fato, essas novas experiências refletem as mudanças ocorridas nos últimos anos em relação à forma de gerir as pessoas – mais que uma abordagem mais funcionalista de recursos humanos ou mais fenomenológica de desenvolvimento de talentos individuais, a criação e a manutenção de competências do grupo podem ser a saída para obter a eficiência, a eficácia e a efetividade necessárias à boa implementação da política pública”.

Extrapolando esses princípios para a área de educação, observa-se que a educação pública passa a ter um papel de grande relevância, uma vez que a formação de indivíduos qualificados para atuar numa sociedade globalizada, tecnologicamente evoluída, caracterizada por uma dinâmica inovadora e norteada pelo conhecimento, torna-se fundamental para o próprio desenvolvimento social. Para tanto, há que se repensar a gestão das instituições de ensino, os modelos de ensino e aprendizagem praticados nessas instituições, a forma como as relações entre equipe gestora, educadores, estudantes e comunidade se estabelecem e, principalmente, o tipo de cidadão que se deseja formar.

Uma diretriz norteadora e clara em todo esse processo é a necessidade de desenvolver competências que habilitem os jovens para se integrar no ambiente de trabalho, na comunidade, na sociedade, transformando seus espaços e se transformando com as experiências vivenciadas.

Para melhor compreensão da aplicação de competências no ambiente educacional, recomenda-se acessar <http://www.youtube.com/watch?v=rsgfqji4Yv>, que traz uma apresentação sob o título O Que São Competências e Habilidades?

A gestão por competências remete, portanto, à compreensão do que são competências, de como elas devem ser organizadas para o alcance dos resultados desejados e de sua transposição para os instrumentos de gestão, conforme abordaremos adiante.

GESTÃO DO CONJUNTO DE CONHECIMENTOS, HABILIDADES, COMPORTAMENTOS E APTIDÕES DAS EQUIPES OU, SIMPLEMENTE, COMPETÊNCIAS.

Muitos teóricos definem competências como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desenvolvimento das atribuições e responsabilidades de um cargo. Esse tipo de definição associa competências à sigla CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) e constitui-se na referência mais comumente utilizada para compreender o tema competências.

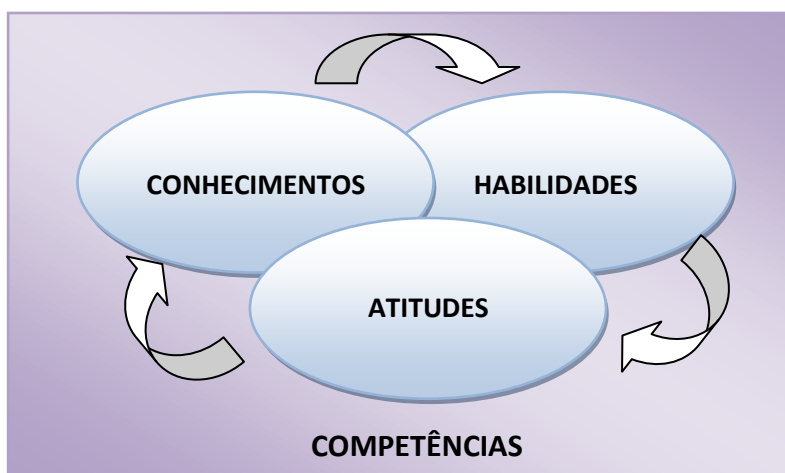
O atributo conhecimento representa a dimensão do saber. Refere-se a todos os conhecimentos acadêmicos e teóricos adquiridos de maneira formal (educação formal) e não formal (capacitações, leituras e outras formas de aprendizagem de conteúdos).

O atributo habilidade representa a dimensão do saber fazer. Refere-se à prática e significa a aplicação, em situações reais, dos conhecimentos adquiridos e transformados em habilidades.

O atributo atitudes representa a dimensão do querer. Refere-se às motivações individuais e aos comportamentos. As pessoas podem saber, saber fazer e não querer fazer, porque não estão motivadas para realizar algo, pelas mais diversas razões, em sua maioria de caráter pessoal.

A figura 2 a seguir demonstra a integração desses três atributos, sob a forma de competências.

Figura 2 – Competências



Fonte: própria autora

Seguindo essa mesma orientação e compreensão sobre o tema, a Organização Internacional do Trabalho - OIT (2002) fez uma tentativa de sistematizar as visões de diversos autores, definindo competências como a:

“Capacidade de articular e mobilizar condições intelectuais e emocionais em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes e práticas, necessárias ao desempenho de uma determinada função ou atividade, de maneira eficiente, eficaz e criativa, conforme a natureza do trabalho”.

Esse enfoque é interessante, mas pouco instrumental, uma vez que apenas o fato de um profissional possuir esse conjunto de atributos de competências não garante que elas agregarão valor (resultados) ao seu trabalho, razão pela qual os teóricos têm evoluído para uma interpretação mais ampla do que ficou denominado comumente como CHA.

Atualmente, a compreensão das competências individuais passa pelo entendimento do significado de cada um dos componentes do CHA, mas também pela forma como uma pessoa organiza e lança mão deles para realizar seu trabalho e apresentar resultados satisfatórios. Esse princípio é chamado genericamente de entrega.

Seguindo essa concepção, as competências tornam-se *input* e a entrega caracteriza-se como *output*, fortalecendo um círculo de agregação de valor ao trabalho humano, conforme demonstrado na figura 3.

O conceito de competências, nesse caso, muda de configuração, uma vez que pressupõe a existência de uma base de competências (*inputs*) que, utilizadas intensivamente nas atividades profissionais, resultam na entrega (*outputs*) ou execução de um serviço de elevada qualidade e segundo os padrões especificados para um cargo ou função.

Para maiores informações sobre o CHA, assista aos vídeos com as palestras da consultora Maria Odete Rabaglio nos endereços abaixo:

http://youtube.com/watch?v=17Mwrcc2_ho

Gestão por Competências. Vídeo produzido em Maputo, Moçambique - 1º Congresso Internacional de Recursos Humanos.

<http://youtube.com/watch?v=lylhM0fs0bq>
O que é o CHA?

Figura 3 – trabalho humano



Fonte: inspirado em DUTRA (2008)

Em compatibilidade com os princípios acima, o conceito de FLEURY & FLEURY (2000) incorpora em sua concepção a visão de competências como observado na Figura 3 acima:

“Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à instituição e valor social ao indivíduo”.

O conceito acima integra competências com resultados e estes com o valor agregado à instituição e ao próprio indivíduo. Essa premissa valida a interferência e a interdependência existentes entre as competências humanas e as competências organizacionais, uma vez que uma não existe sem a outra. Na verdade, segundo DUTRA (2008), as pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimentos, habilidades e atitudes em competências entregues para a instituição. A competência entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da instituição.

É por esta razão que logo no início deste texto afirma-se que a gestão por competências alinha as competências humanas com as estratégias organizacionais. Isto significa que num contexto de mudanças e transformações rápidas como o que se vive atualmente, as competências organizacionais e as individuais devem estar em perfeita sintonia como

condição indispensável para o alcance dos resultados e a agregação de valor econômico à instituição e de valor social ao indivíduo.

Para aprofundar esses conceitos, assista na internet à aula da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, sob o título Gestão por Competências, no seguinte endereço: <http://youtube.com/watch?v=41AWaEvJKPY>.

O mesmo ocorre no ambiente educacional, onde os gestores das escolas devem atuar alinhados com as políticas educacionais federais e estaduais, seguindo uma filosofia de trabalho expressa em seu Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE – e no Projeto Político Pedagógico – PPP –, mobilizando e estimulando o corpo docente, a equipe administrativa e a comunidade para o alcance dos objetivos propostos. O principal desses objetivos é, sem sombra de dúvidas, a aprendizagem dos alunos.

Para melhor compreensão dessas interfaces, o próximo item aborda o papel de um gestor e, em particular, do Diretor Escolar e os esforços despendidos para o desenvolvimento das competências individuais e da equipe.

O PAPEL DO DIRETOR ESCOLAR NO DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

O exercício do papel de diretor em qualquer modelo de gestão pressupõe a concentração de esforços para a formação e manutenção de equipes motivadas, alinhadas com os objetivos organizacionais e prontas para assumirem os desafios que se apresentarem. Por outro lado, cabe ao diretor promover a gestão da equipe da escola, focando os resultados, mas considerando os fatores emocionais que estimulem a manutenção do espírito de equipe.

COMPETÊNCIAS DO FUTURO

LIDERANÇA

- **Mais contingencial que funcional;**
- **Equipes autocoordenadas;**
- **Referenciada mais em valores e menos na tarefa;**
- **Autoconhecimento.**

Neste contexto, três funções se destacam:

- a) Promover a formação continuada dos professores: manter os professores motivados e atualizados no que se refere ao desenvolvimento do currículo, a utilização dos resultados das avaliações externas – SAEB, Prova Brasil e SAEPE, a participação efetiva na elaboração do Projeto Político-Pedagógico, a avaliação e acompanhamento do desempenho individual de trabalho, com foco nos resultados a serem alcançados, estabelecidos no Termo de Compromisso da Escola.
- b) Propiciar formação e desenvolvimento das equipes Técnica e Apoio, o que significa, num modelo de gestão de pessoas por competências, desenvolver e aprimorar as competências individuais e do grupo.
- c) Consolidar a cultura da coleta e registro sistemático de dados e informações no SIEPE e utilizá-los de forma adequada no monitoramento realizado pelo PACTO PELA EDUCAÇÃO, visando à melhoria da aprendizagem dos estudantes.

Ao tratar de competências, além do entendimento do seu conceito, seus atributos e sua contextualização no ambiente institucional, é necessário saber identificá-las e classificá-las.

Muitas classificações são atribuídas a competências. Parry (1996), por exemplo, faz distinção entre competências flexíveis (*soft competencies*), aquelas que envolvem traços de personalidade e estão afetas aos comportamentos, e as competências rijas (*hard competencies*), aquelas relacionadas com as habilidades exigidas para a realização de determinados trabalhos.

Alguns autores defendem que as competências flexíveis, por serem difíceis de serem adquiridas, devem ser excluídas dos programas de desenvolvimento e de avaliação. Para eles, importa o trabalho realizado, e não as atitudes e comportamentos envolvidos no decorrer das atribuições, embora todos reconheçam que as competências flexíveis influenciam significativamente no resultado dos trabalhos. Dentre elas, o bom relacionamento interpessoal, por exemplo, pode significar a diferença entre um bom e um mau desempenho.

Devido à polêmica sobre esta classificação, a tendência atual é identificar as competências individuais e das equipes em dois grandes grupos:

GRUPO 1: COMPETÊNCIAS GENÉRICAS

São assim classificadas as competências comuns a todas as pessoas que atuam numa mesma instituição ou contexto, independente do cargo ou função que exerçam.

Tome-se como exemplo uma instituição educacional pública. Todos que atuam numa escola têm contato com estudantes, educadores familiares e outros atores, portanto, toda a equipe, independente da função que exerce, deve ter atitudes de profundo respeito com o outro, pois estará interagindo com diferentes pessoas, de diversos níveis sociais e muitas vezes em situações de conflito ou de tensão.

Dentro desse mesmo contexto, a capacidade de comunicação é fundamental para todos, embora possa ter um grau de complexidade maior para os professores ou outros interlocutores.

As competências genéricas envolvem também os conhecimentos que devem ser comuns a todos. Um bom exemplo, no mesmo ambiente escolar, é o conhecimento das normas e procedimentos da escola, da legislação educacional, do estatuto do magistério e regimento escolar, dentre outros.

Alguns profissionais precisarão conhecer, uma ou outra, mais profundamente, mas certo é que não se justifica o desconhecimento desses instrumentos por nenhum funcionário da escola.

GRUPO 2: COMPETÊNCIAS TÉCNICAS OU ESPECÍFICAS:

São assim classificadas as competências inerentes às atividades específicas e que estão relacionadas às atribuições de uma ou de um grupo de funções ou cargos em determinado contexto.

Mantendo como exemplo uma escola pública e a função de Diretor da Escola, é competência específica desse profissional exercer a liderança para com todos os seus públicos: educadores, estudantes, funcionários da escola, responsáveis familiares, representantes da comunidade e outros atores.

Esta competência pressupõe conhecimentos técnicos sobre o exercício da liderança, habilidade para influenciar os diversos atores e ter atitudes positivas e construtivas de relacionamentos duradouros e sustentáveis, dentre outros atributos.

Espera-se que um diretor saiba identificar as competências requeridas para os diversos profissionais envolvidos em seu ambiente e propicie oportunidades para desenvolvimento dessas competências, quer seja através de capacitação formal, quer seja por meio de formação em serviço, ou ainda, pela vivência e compartilhamento de experiências.

Por outro lado, o desenvolvimento de competências requer acompanhamento continuado e avaliação sistemática, não só para a prática de *feedback* e ações que retroalimentem os processos de aperfeiçoamento, mas também para traçar o perfil comportamental e técnico dos profissionais, como forma de identificar as competências de inteiro domínio e aquelas que precisam ser desenvolvidas para uma atuação plena.

ATRIBUIÇÕES, COMPETÊNCIAS E LIDERANÇA

Conforme afirmado anteriormente, uma das atribuições de um líder é identificar as competências requeridas para o exercício das atividades inerentes a um cargo ou função, assim como o acervo de competências de cada um dos integrantes de sua equipe.

Esta condição é indispensável não só para propiciar conhecimento sobre os atributos do trabalho, como também para permitir que o líder conheça em profundidade sua própria equipe, subsidiando o processo decisório e de gestão.

Para identificar as competências, alguns requisitos e informações preliminares são fundamentais para o entendimento de sua gênese. Sobre um deles muito se falou neste módulo, o alinhamento com as diretrizes estratégicas da instituição, tendo em vista a necessidade de focar os objetivos estratégicos como resultados a serem alcançados. O outro é a compreensão das atribuições e responsabilidades do cargo que irão definir as características do trabalho nele envolvidas.

Há inúmeras técnicas e métodos adotados para realizar a análise de um cargo e algumas delas são complexas, razão pela qual os especialistas em gestão de cargos e salários são os responsáveis pela elaboração e divulgação desses instrumentos. No entanto, toda liderança costuma elaborar seus próprios documentos, a maioria deles, uma lista das tarefas que devem ser desenvolvidas no exercício do cargo ou função. Para o Diretor

Escolar recomenda-se a Agenda do Diretor, com atribuições diárias, semanais, mensais, bimestrais, semestrais e anuais, alinhadas com as metas esperadas para a escola.

Com a tecnologia evoluindo tão rapidamente e interferindo diretamente nos processos de trabalho, observa-se que as tarefas se alteram com muita frequência. Assim, outros elementos devem ser incorporados, de modo a permitir melhor compreensão sobre a natureza do trabalho, tais como:

- conhecimentos indispensáveis à realização das atividades;
- situações- problema mais comumente enfrentadas;
- ações e decisões esperadas;
- habilidades físicas e motoras requeridas (no caso de atividades manuais);
- habilidades intelectuais; e
- atitudes adequadas para o ambiente e/ou contexto em que o trabalho se realizará.

A expectativa é que esse tipo de abordagem permita um conhecimento mais funcional das atribuições e faculte não só às lideranças, mas também aos ocupantes dos cargos e funções, um instrumento norteador para suas ações no dia a dia.

O que se espera de uma liderança é que tenha foco em resultados; conheça a natureza do trabalho realizado no seu contexto e saiba atuar sobre ela, de modo a tornar as condições de trabalho satisfatórias e controlar as situações de risco. Essa orientação contribuirá para a formação e manutenção de um ambiente saudável.

Da mesma forma, cabe ao líder conhecer sua equipe, saber quais são os talentos, as competências, as habilidades e as motivações de cada um deles, de modo a poder distribuir mais equanimemente as atividades e potencializar os resultados. Esse trabalho é contínuo e se consolida na convivência diária.

Remetendo esses princípios para a gestão escolar, sabe-se que o ambiente de uma escola é complexo e integrado por profissionais que gozam de autonomia técnica na realização do seu trabalho, especialmente os educadores. Esta característica, longe de ser negativa, é extremamente positiva, uma vez que propicia a diversidade necessária à proliferação da criatividade e facilita a aprendizagem organizacional.

Tal ambiente exige do líder uma postura transparente e de compartilhamento das informações, como forma de distribuir o poder pelos diversos níveis hierárquicos e por toda a equipe.

Quando todos conhecem e participam da definição de suas atribuições e responsabilidades, dos planos, das metas e dos objetivos traçados, o comprometimento com os resultados é mais efetivo e as relações de confiança se estabelecem.

Uma das razões pelas quais os gestores tendem a esconder informações é porque elas representam poder e acreditam que este não deve ser compartilhado. Desse modo, entendem que, tendo acesso à informação, têm *status* e querem preservá-lo. Outros alegam que, ao compartilhar as informações e os planos estratégicos, estes podem ser disseminados para pessoas e instituições com más intenções.

Essa postura é equivocada e estabelece um clima de falta de confiança e onde não há confiança, também não há resultados. Numa escola, as informações e o planejamento devem ser compartilhados com todos, inclusive estudantes, professores, pais, comunidade escolar e educadores familiares, como estratégia para facilitar o alcance dos resultados. A experiência mostra que a participação aumenta a motivação, a satisfação, o comprometimento e, como consequência, melhoria dos resultados.

Para fins ilustrativos, em visita a escolas de rede pública da Inglaterra, após as boas-vindas do Diretor da Escola e do representante comunitário, o grupo de brasileiros visitantes foi entregue a um estudante. Este realizou um *tour* pela escola, mostrando as instalações e os painéis com os Planos de Ação (espalhados por vários pontos da escola), contendo os indicadores de desempenho, os resultados das avaliações externas e as

metas atingidas. Diante de uma sala de aulas vazia, informou imediatamente que aquela classe estava em aula externa, realizando uma visita a um museu local. A vibração desse

CARREIRA DO FUTURO

- **Habilidades de pesquisa para gerar diferenciação individual;**
- **Competências relacionais e autodisciplina;**
- **Educação geral com um papel essencial no estabelecimento do grau de flexibilidade pessoal ;**
- **Mais que conviver, saber crescer com as diferenças;**
- **Trabalhar em rede.**

estudante era fantástica, acreditava na sua escola, respeitava os educadores e dirigentes e, principalmente, sabia que seu papel, enquanto estudante, transcendia os simples estudos e envolvia também um engajamento nas questões relacionadas com o ambiente escolar, atenuando a carga de atribuições do Diretor e contribuindo para a sua própria formação enquanto cidadão.

O próximo tema apresentará uma síntese das experiências de estados brasileiros e de outros países que utilizam parâmetros de desempenho para a seleção e formação de diretor escolar e, de forma detalhada, a experiência de Pernambuco. Os Parâmetros de Desempenho para Diretor Escolar e Diretor Adjunto constituem-se em documento orientador do processo de desenvolvimento e formação desses profissionais.

Tema norteador 2:

PARÂMETROS DE DESEMPENHO PARA O DIRETOR ESCOLAR E DIRETOR ADJUNTO

A liderança do diretor faz a diferença nos resultados da escola. No entanto, o seu bom desempenho também está associado a outros fatores como o contexto da escola, as condições estruturais, funcionais e materiais, bem como a capacitação que o sistema oferece para o exercício da gestão e as condições para esse exercício, os parâmetros de gestão e as condições para esse exercício, as expectativas de desempenho estabelecidas nas normas e regulamentos, as expectativas da comunidade escolar, as políticas educacionais adotadas pelos sistemas de ensino (Hess, 2003).

O contexto político-administrativo brasileiro possibilita enorme diversidade de programas de seleção e formação de diretor escolar, onde cada município e estado da federação desenvolve um modelo. De um modo geral, é possível afirmar que, na década de 90, a maioria adotava modelos baseados somente na indicação política ou eleição. Na última década, tem crescido o número de estados e municípios que adotam algum tipo de critério técnico associado à eleição ou indicação. E tem crescido também o rigor na utilização de critérios técnicos, com alguns estados desenvolvendo e implementando parâmetros de desempenho associados à certificação ocupacional para diretor escolar, conforme pesquisa denominada “Mapeamento de práticas de seleção e capacitação de diretores escolares”, estudo realizado pelo Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado – CEDHAP – sob encomenda da Fundação Victor Civita, disponível através do endereço eletrônico: <http://www.fvc.org.br/pdf/selecao-capacitacao-diretores-relatorio-final.pdf>.

A crescente adesão de estados brasileiros ao modelo de parâmetros de desempenho e a certificação deve-se ao reconhecimento de que a existência de parâmetros orienta o trabalho e as ações sobre a gestão da escola, tanto dos tomadores de decisão sobre políticas educacionais e dos diretores escolares.

A definição de parâmetros de desempenho, também denominado padrões de desempenho, possibilita a sua utilização na orientação da formação inicial dos diretores, na formação e capacitação continuada e em serviço, no norteamto dos trabalhos dos diretores escolares e na avaliação de desempenho.

No Brasil, dois programas associam parâmetros de desempenho e certificação: o programa desenvolvido pela Fundação Luís Eduardo Magalhães e o programa de

credenciamento de diretores escolares da Fundação Lemann em parceria com a Universidade Positivo e Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado – CEDHAP.

O programa desenvolvido pela Fundação Luís Eduardo Magalhães foi implantado na Bahia, no Mato Grosso do Sul e no Acre. O programa da Fundação Lemann foi implantado em Tocantins.

O estado de São Paulo seleciona seus diretores por meio de concurso público, e Minas Gerais implantou programa de seleção e formação de diretor escolar associando padrões de desempenho e certificação.

No que se refere à seleção de profissionais para o exercício da função de diretor escolar tem sido evidenciado, no âmbito internacional, que as melhores práticas estão associadas à definição prévia do papel a ser exercido e à definição de padrões de desempenho (e.g. Department of Education and Early Childhood Development, Victoria, AU, 2009). Esses padrões são desenhados com várias perspectivas de aplicação: a seleção de diretores, o monitoramento, a avaliação de seu desempenho e a capacitação continuada. É amplamente conhecido no contexto dos países de língua inglesa o programa ISLLIC (Insterstate School Leaders Licensure Consortium), que define padrões de competências de diretores escolares, adotados para nortear a realização de exames de certificação de candidatos ao exercício das funções de diretor escolar. O mesmo é adotado por mais de dois terços dos estados norte-americanos (Pitre e Smith, 2004).

No âmbito da educação, as certificações são realizadas até 02 (dois) anos após a graduação dos profissionais e se estendem ao longo de toda a vida profissional, em intervalos de 05 (cinco) anos, quando todos os certificados são submetidos a um processo de recertificação. A certificação ocupacional é requisito indispensável para o exercício profissional e para a prática docente e de provimento de cargos nos serviços públicos e na iniciativa privada.

No Brasil, o Ministério da Educação – MEC desenvolve com os estados e municípios o Programa Nacional Escola de Gestores, e o Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Educação - CONSED disponibiliza para os estados o Progestão.

POR QUE PARÂMETROS DE DESEMPENHO PARA O DIRETOR ESCOLAR E DIRETOR ADJUNTO

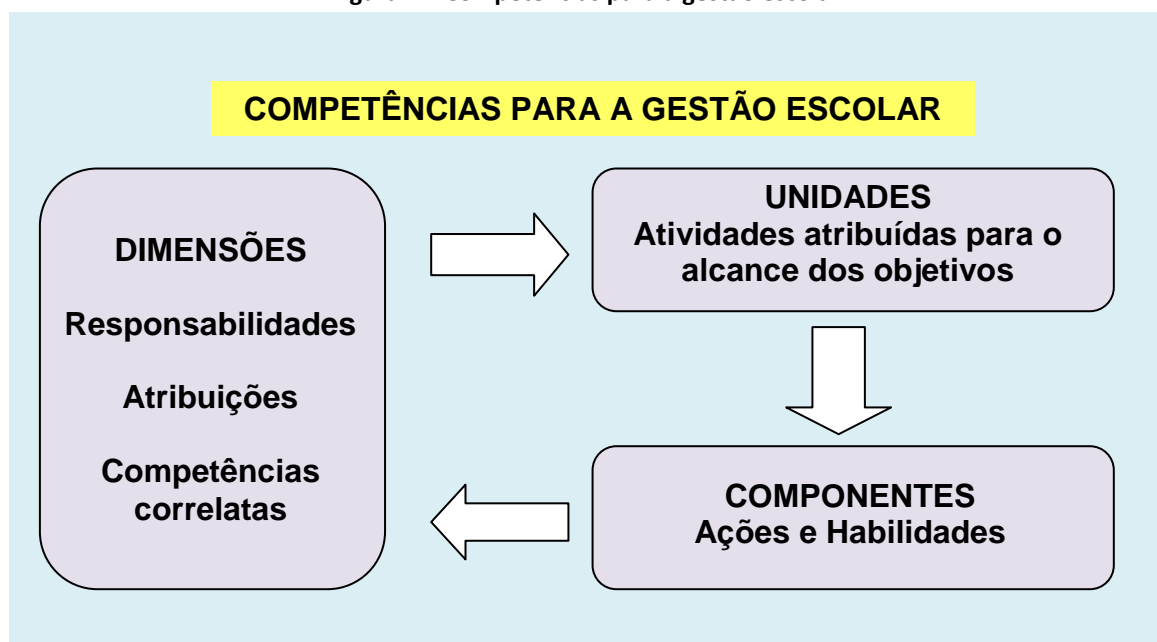
Um cargo a ser submetido a um processo de certificação precisa ter um documento que explicita todas as características desse cargo. Tais documentos, longe de traçarem o perfil e elencar as tarefas a serem executadas pelos ocupantes de um cargo ou função, remetem às atribuições, atividades, responsabilidades, requisitos e, principalmente, às competências necessárias ao exercício profissional.

Em geral, são documentos amplos, excelentes ferramentas de gestão, que explicitam dimensões e domínios de conhecimentos e práticas profissionais que integram a natureza dos cargos ou funções e que atribuem princípios de eficiência, eficácia, efetividade e relevância ao exercício profissional em determinado contexto.

Esses documentos podem ter diferentes denominações. Alguns são chamados de Normas, outros adotam a expressão utilizada comumente pelos americanos – *Skill Standards*, outros chamam de Padrões de Competências.

Os Parâmetros de Desempenho para o Diretor Escolar e Diretor Adjunto estabelecidos para a rede estadual de ensino de Pernambuco têm como elementos as responsabilidades inerentes à função e as ações práticas requeridas no uso das competências, conforme demonstrado na figura 4.

Figura 4 – Competências para a gestão escolar



Fonte: própria autora

Analisando a figura 4 observa-se que:

a) as **dimensões** representam as responsabilidades fundamentais do cargo ou função expressadas sob a forma de atribuições e competências genéricas requeridas para o exercício funcional. Um exemplo é a dimensão planejamento estratégico, sua descrição define para que o planejamento estratégico é realizado no ambiente escolar, como deve ser estruturado e as competências que serão mobilizadas em sua execução;

b) as dimensões desdobram-se em **unidades** que especificam os objetivos gerais a serem alcançados e as principais atividades envolvidas. Tomando ainda como exemplo a dimensão planejamento estratégico, é possível afirmar que as unidades que o integram são: i) análise de cenários e a definição de estratégias para superação dos desafios; ii) construção do Projeto Político Pedagógico - PPP da escola; iii) estratégias para a execução do planejamento pedagógico; e iv) acompanhamento e monitoramento dos indicadores de desempenho;

c) finalmente, as unidades são desdobradas em **componentes**, que correspondem às ações e habilidades mais detalhadas e necessárias para a execução da atividade. Dentro do mesmo contexto e tomando o exemplo da dimensão planejamento estratégico - unidade análise de cenários e definição de estratégias para superação dos desafios pode-se afirmar que seus componentes são: i) realizar o diagnóstico da escola, identificando e analisando pontos críticos e necessidades de melhoria; ii) definir a missão, visão, valores, metas e prioridades que serão atendidas em determinado período; iii) buscar a coerência entre as prioridades da escola e as diretrizes e políticas da SEE-PE, assim como com os anseios da comunidade; e iv) acompanhar e monitorar os indicadores de desempenho e os resultados alcançados.

Com essas características, os Parâmetros de Desempenho para o Diretor Escolar e Diretor Adjunto caracterizam-se como documentos gerenciais, que apoiam a gestão de pessoas, seu acompanhamento e avaliação, razão pela qual expressam efetivamente o que, como e para que uma atividade é realizada.

A METODOLOGIA PARA ELABORAÇÃO DOS PARÂMETROS DE DESEMPENHO PARA O DIRETOR ESCOLAR E DIRETOR ADJUNTO

Para a construção dos parâmetros de desempenho de Pernambuco foram adotados os seguintes procedimentos metodológicos:

1. Encontros com o Secretário de Educação e com dirigentes da SEE-PE para conhecer o planejamento da educação, a visão institucional sobre educação e as diretrizes estratégicas para o sistema de ensino estadual público. Nesses encontros foram obtidas as informações e os documentos acerca das seguintes questões: i) o estudante que se deseja formar; ii) a escola que se deseja ter; iii) o diretor escolar necessário para atender às novas demandas de um processo educacional em transformação; e iv) a orientação filosófica do ensino público do estado.

Essa etapa propiciou o conhecimento das diretrizes estratégicas para a educação pública do estado de Pernambuco e é de conhecimento de todos os participantes do PROGEPE (Módulo I – Políticas Públicas Educacionais).

2. Visitas a um grupo de escolas da rede pública de Pernambuco, com perfis diversificados, escolhidas em função das especificidades desse perfil, para observação da realidade e entrevista com o Diretor, Diretor Adjunto, Técnico Educacional e outros membros da equipe. Essas entrevistas foram realizadas com o objetivo de conhecer a visão da equipe dirigente sobre educação e a forma como esta é conduzida em suas escolas.

3. Visita a algumas Gerências Regionais para conhecer a visão dos gerentes e suas equipes sobre a educação pública, principais situações críticas e as múltiplas realidades das escolas vinculadas a essas regionais.

4. Pesquisa documental sobre os padrões de competência adotados em outros estados e outros sistemas de ensino público.

5. Apreciação dos parâmetros de desempenho por grupos de representantes dos cargos de Diretor Escolar e Diretor Adjunto, Técnico Educacional e Diretor das Gerências Regionais – GRE, em três encontros realizados em Recife.

6. A construção do documento contou também com a contribuição da equipe técnica do Instituto Ayrton Senna – IAS, responsável pela implantação do Programa Gestão Nota 10 na rede estadual de ensino, em 2008.

As entrevistas, pesquisas e encontros técnicos realizados subsidiaram a construção do documento **Parâmetros de Desempenho para o Diretor Escolar e Diretor Adjunto**, com o novo desenho das funções de representação de Diretor Escolar e Diretor Adjunto.

A fase final desse processo consistiu na revisão do documento inicial, elaborado a partir das informações obtidas, por uma comissão de especialistas e pela equipe de consultores da SEE.

Os **Parâmetros de Desempenho para o Diretor Escolar e Diretor Adjunto** norteiam a elaboração das questões que compõem a certificação, em conjunto com os temas abordados nos módulos do Curso de Aperfeiçoamento.

Esse documento identifica o tipo de conhecimento e habilidades requeridas de um Diretor Escolar e Diretor Adjunto e deverá ser utilizado tanto pelas instituições responsáveis pela formação dos diretores escolares quanto pelas escolas.

Embora a versão completa dos **Parâmetros de Desempenho para o Diretor Escolar e Diretor Adjunto** se encontre anexada a este módulo na íntegra, vale a pena ressaltar, neste momento, a definição das principais competências requeridas a cada uma das funções a serem certificadas, como forma de explicitar as dimensões de responsabilidades afetas a elas, facilitando o entendimento dos respectivos campos de atuação, conforme a seguir:

PARÂMETROS DE DESEMPENHO PARA A GESTÃO ESCOLAR **DIMENSÕES**

DIRETOR ESCOLAR

1. Planejamento Estratégico: Transformando a Escola para o Século XXI
2. Gestão da Equipe: Liderança na Construção Coletiva de Sistemas Virtuosos
3. Integração com a Comunidade: Comunicação e Redes Virtuosas de Relacionamentos
4. Gestão dos Recursos de Apoio à Administração e ao Ensino: Potencialização da Tecnologia e dos Conhecimentos para a Aprendizagem
5. Gestão Administrativa e Financeira da Escola: Desenvolvendo Processos Eficazes
6. Modelo de Gestão: Foco nos Valores Humanos, na Cultura de Paz e na Sustentabilidade.

DIRETOR ADJUNTO

1. Planejamento Pedagógico: a Eficácia e a Efetividade do Processo Ensino-Aprendizagem
2. Gestão da Equipe: Liderança Técnico-Pedagógica a Serviço da Aprendizagem
3. Gestão do Ensino e Gestão da Aprendizagem: Acompanhamento e Avaliação na Busca por Elevados Padrões de Desempenho
4. Modelo de Gestão: Foco nos Valores Humanos, na Cultura de Paz e na Sustentabilidade.

A CERTIFICAÇÃO COMO ETAPA NA SELEÇÃO DE DIRETOR ESCOLAR EM PERNAMBUCO

A Certificação Ocupacional constitui-se num processo de avaliação desenvolvido para atestar que os professores/candidatos à função de Diretor Escolar e Diretor Adjunto possuem as competências necessárias ao desempenho das atividades relacionadas com as suas ocupações.

O primeiro processo de certificação ocupacional no Estado de Pernambuco inicia-se neste ano de 2012, com a certificação dos Diretores Escolares e Diretores Adjuntos.

Além dos objetivos e aplicações usuais da Certificação Ocupacional, a SEE, por meio do Decreto Nº 38.103, de 25 de abril de 2012, determinou que a seleção para a função de diretor escolar do magistério público do ensino fundamental e médio das unidades escolares da Rede Pública Estadual de Ensino, dar-se-á mediante a participação do candidato em três etapas: seletiva, consultiva e formativa. A certificação ocupacional é parte da etapa seletiva e ocorrerá após a finalização do Curso de Aperfeiçoamento em Gestão Escolar, habilitando os aprovados a concorrerem às etapas seguintes: a consultiva, que corresponde à legitimação do candidato pela comunidade escolar; e a formativa, integrada pelos cursos de especialização e mestrado profissional em gestão escolar. A política de formação continuada de gestores escolares de Pernambuco – PROGEPE tem como premissa a certificação e a formação continuada.

A obtenção da certificação ocupacional é requisito indispensável para o exercício das funções de representação de Diretor Escolar e Diretor Adjunto.

O primeiro exame de certificação ocupacional será realizado como parte do processo de seleção dos Diretores Escolares e Diretores Adjuntos, conforme modelo de governança a ser adotado para a gestão educacional do Estado de Pernambuco.

O exame será constituído de prova de múltipla escolha, que aferirá os conteúdos tratados no Curso de Aperfeiçoamento em Gestão Escolar, cujos módulos se constituem na bibliografia básica de referência para a avaliação e nas competências gerais definidas no documento **Parâmetros de Desempenho para o Diretor Escolar e Diretor Adjunto**, anexado a este módulo.

Por meio de Edital, a SEE convocará os interessados em participar do processo de Certificação Ocupacional para Diretor Escolar e especificará todos os requisitos e condições para isto.

O exame será realizado pela Fundação Universidade de Pernambuco - UPE, conveniada da Secretaria de Educação - SEE.

A EXPERIÊNCIA DO BRASIL COM A CERTIFICAÇÃO

No Brasil, o assunto ainda é relativamente novo. Em 2005, o governo brasileiro criou uma Comissão Interministerial de Certificação Profissional envolvendo cinco ministérios e dois conselhos nacionais (educação e saúde). Esta comissão, de caráter governamental e permanente, foi instituída com a finalidade de coordenar as ações governamentais, subsidiando a elaboração e implantação de políticas públicas de Certificação Profissional, embora envolvesse também as ocupações. Uma proposta governamental foi elaborada e submetida a audiências públicas, mas as resistências, especialmente da iniciativa privada, que já vinha com sistemas de certificação próprios, e das universidades, que se sentem desconfortáveis com avaliações destinadas ao seu corpo docente e técnico, comprometeram a implantação da proposta. Para maiores conhecimentos sobre este assunto, deve ser acessado o site:

http://www.mte.gov.br/pnp/proposta_governamental.pdf

Em 2003, o Ministério da Educação-MEC sistematizou uma proposta para a certificação profissional de professores, com padrões nacionais, e o processo de certificação a ser conduzido pelo INEP – Instituto Nacional de Educação e Pesquisa Anísio Teixeira, em âmbito nacional.

O Estado da Bahia, em 2001, foi o primeiro a implantar a certificação ocupacional de dirigentes escolares. Essa experiência foi estendida ao professor alfabetizador e aos professores de disciplinas. Atualmente, o Governo do Estado da Bahia/Secretaria da Educação mantém em funcionamento o processo de certificação dos Diretores Escolares.

Para maiores informações, elencamos sites que trazem informações interessantes sobre todo o programa da Bahia:

<http://www.educacao.servidores.ba.gov.br/node/124>

<http://www.educacao.servidores.ba.gov.br/node/126>

<http://www.educacao.servidores.ba.gov.br/node/729>

Ainda sobre o processo de certificação ocupacional do Estado da Bahia, o site <http://www.certifica.org.br> traz o Manual do Candidato à Certificação Ocupacional de Diretores Escolares do 1º Exame de Certificação Ocupacional ocorrido na Bahia e no país.

De qualquer modo, várias iniciativas de governos estaduais estão em funcionamento no país. Vale ressaltar as experiências dos Governos de Mato Grosso do Sul, São Paulo e de Minas Gerais, cujas informações mais detalhadas podem ser obtidas nos sites:

<http://www.recursoshumanos.sp.gov.br/indexcertificacao.html>

<http://www.planejamento.mg.gov.br/governo/certificacao.asp>

<http://www.educacao.mg.gov.br/servidor/certificacao-ocupacional-para-diretor-de-sre>

<http://www.educacao.mg.gov.br/imprensa/noticias/723-educacao-divulga-edital-de-certificacao-ocupacional-de-dirigente-escolar>

<http://www.sed.ms.gov.br/index.php?templat=vis>

A certificação ocupacional do Estado do Mato Grosso do Sul – MS contempla apenas os Dirigentes Escolares e denomina-se de Sistema de Avaliação de Competências dos Dirigentes Escolares. O site supramencionado apresenta o escopo da Lei e as informações básicas sobre o processo.

O sistema de certificação ocupacional do Estado de São Paulo envolve somente cargos comissionados e funções gratificadas e está aberto aos interessados em exercer tais atividades. Contempla atualmente 06 cargos de diferentes áreas públicas:

- Gerente de Organização Escolar
- Dirigente Regional de Ensino
- Diretor Regional de Saúde
- Diretor de Unidade Hospitalar
- Diretor do CEAMA – Centro de Atendimento Médico-Ambulatorial
- Diretor do CDETRAN – Centro de Atendimento do Detran

O sistema de certificação do Estado de Minas Gerais, também destinado a certificar cargos comissionados e funções gratificadas, está sob a responsabilidade de duas Secretarias, a de Planejamento e Gestão e a de Educação. A primeira certifica sete cargos, e a segunda apenas dois cargos:

- Dirigente de Planejamento, Gestão e Finanças
- Dirigentes de Recursos Humanos
- Gestores Regionais de Saúde
- Gerente Administrativo dos Hemocentros Regionais
- Chefe do Setor Administrativo de Núcleos Regionais do HEMOMINAS
- Chefe de Seção das Unidades de Coleta e Transfusão do HEMOMINAS
- Diretor de Atendimento dos Centros Socioeducativos da SEDS-MG
- Diretor Escolar
- Diretor Regional da Educação

Na mesma linha de atuação, sempre com o objetivo de propiciar maior profissionalização nos quadros públicos e assegurar que os cargos de direção, chefia e assessoramento do poder executivo sejam ocupados por profissionais qualificados e com as competências necessárias ao exercício funcional, o Estado do Rio de Janeiro instituiu a Certificação Ocupacional dos Cargos em Comissão do Poder Executivo, assim entendidos os cargos de direção, chefia e assessoramento. As informações sobre este processo podem ser obtidas no site:

http://www.rj.gov.br/c/document_library/get_file?uuid=f5d74o1c...

No âmbito público, a certificação ocupacional tem os seguintes objetivos:

- maior consciência do seu papel funcional e dos impactos do seu trabalho para a sociedade;
- a explicitação de critérios claros para a ocupação dos cargos;
- o reconhecimento público que o profissional certificado possui as competências e experiências individuais adequadas ao cargo;
- a definição de critérios meritórios para a carreira profissional, evolução salarial e crescimento pessoal;
- o estímulo ao aprimoramento educacional e às iniciativas de formação e desenvolvimento;
- o fomento de boas práticas e experiências exitosas de atuação profissional e resultados obtidos;
- a garantia de padrões de qualidade básicos para o exercício dos cargos;
- a definição de padrões de competências e requisitos básicos para avaliação;
- subsídios à instituição de programas de incentivo e premiação para os bons desempenhos;

- o estímulo e a orientação para a manutenção de processos de educação continuada;
- a sincronização dos ensinos formais e acadêmicos com as práticas do mercado.

A certificação ocupacional é conduzida por instituições independentes, contratadas com o objetivo de avaliar pessoas, no que tange às competências necessárias para o exercício de determinada função.

A certificação profissional tem características similares, mas são oficiais e realizadas por organismos autorizados pelo poder público. Não são obrigatórias, mas tendem a se constituir num importante requisito para a empregabilidade. Como exemplo, pode-se citar a experiência internacional com a certificação de professores e as profissões atestadas pelo sistema SENAI/SENAC.

Há ainda um modelo formal de certificação que são as licenças para o exercício profissional. As avaliações são obrigatórias, oficiais e realizadas por organismos autorizados pelo poder público. Como exemplo, pode-se mencionar as avaliações da OAB – Ordem dos Advogados do Brasil, cuja certificação é uma exigência para o exercício da profissão de advogado.

A certificação tratada neste material é a certificação ocupacional para os interessados em exercerem os cargos de representação de Diretor Escolar e Diretor Adjunto da rede pública de educação do Estado de Pernambuco.

Mais adiante são recomendados sites para aprofundar o conhecimento sobre esse tema.

ANEXO:

Parâmetros de desempenho para o Diretor Escolar e Diretor Adjunto

A seguir você encontrará a descrição detalhada dos parâmetros de desempenho requeridos em cada um dos seguintes cargos:

- Diretor Escolar
- Diretor Adjunto

DIRETOR ESCOLAR

DIMENSÕES	UNIDADES	COMPONENTES
<p>1. Planejamento Estratégico: Transformando a Escola para o Século XXI O planejamento é um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de modo eficaz e efetivo. No âmbito da gestão escolar, é realizado para definir a missão, a visão e os valores que orientarão as relações da escola com o seu sistema interacional, assim como para converter as diretrizes de governo e da escola em metas e prioridades de ação. Cabe ao Diretor Escolar liderar sua equipe para a construção conjunta do planejamento escolar em todas as suas etapas: i) análise da situação atual da escola e dos cenários que a impactam; ii) definição do tipo de escola que se deseja ter para atender às necessidades da comunidade e da sociedade; iii) estabelecimento de prioridades e metas; iv) acompanhamento da execução das ações; e v) avaliação dos resultados alcançados e direcionamento dos rumos para o sucesso. O processo de planejar requer raciocínio lógico e analítico, escuta atenta e habilidade para atuar como facilitador e catalizador dos esforços e das contribuições para a transformação da escola num sistema integrado e virtuoso.</p>	<p>1.1. Com o objetivo de promover a construção conjunta do Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE, o Diretor Escolar, em conjunto com sua equipe, analisa cenários e define estratégias para a superação dos desafios.</p>	<p>1.1.1 Realiza o diagnóstico da escola, em conjunto com a equipe e os órgãos colegiados, identificando e analisando pontos críticos e necessidades de melhoria.</p> <p>1.1.2. Define, em conjunto com a equipe, a missão, a visão e os valores da escola, assim como as prioridades e metas a serem alcançadas no período, em consonância com as políticas e diretrizes da SEE.</p> <p>1.1.3. Assegura a coerência entre as prioridades traçadas para a escola e as da comunidade, assim como as diretrizes e as políticas da Secretaria de Educação.</p> <p>1.1.4. Acompanha e avalia os indicadores de desempenho estabelecidos no Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE-Escola e pela Secretaria de Educação, analisando os resultados alcançados na escola e desenvolvendo estratégias adequadas para superar os desafios que se apresentarem.</p>
	<p>1.2. Com o objetivo de fortalecer a Gestão de Ensino e a Gestão da Aprendizagem, focada no sucesso dos estudantes e na qualidade e efetividade da educação, o Diretor Escolar mobiliza a comunidade escolar e coordena a construção conjunta do Projeto Político Pedagógico - PPP.</p>	<p>1.2.1. Lidera a construção democrática e a implementação do PPP, com vistas à disseminação de práticas pedagógicas eficazes.</p> <p>1.2.2. Assegura que o PPP expresse valores e princípios éticos compatíveis com a visão de sustentabilidade pela promoção do bem comum e do bem-estar da comunidade, visando favorecer a educação e a cidadania.</p> <p>1.2.3. Acompanha a execução do PPP, intervindo, quando necessário, para manter a coerência entre as práticas pedagógicas e os princípios nele contidos, bem como atualizando-o sempre que necessário.</p>
	<p>1.3. Com o objetivo de assegurar o cumprimento da Proposta Curricular, o Diretor Escolar mobiliza o corpo docente e a equipe gestora para garantir a execução do planejamento pedagógico.</p>	<p>1.3.1. Acompanha a avaliação das ações pedagógicas.</p> <p>1.3.2. Assegura o desenvolvimento integral do currículo em consonância com as diretrizes da SEE, cumprindo o calendário escolar com no mínimo 800(oitocentas) horas anuais, distribuídas em 200(duzentos) dias letivos, conforme dispõe a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e as Diretrizes Curriculares Estaduais.</p> <p>1.3.3. Contribui para a eficácia das ações docentes, propondo estratégias pedagógicas que possibilitem a melhoria da qualidade do ensino e a efetividade da aprendizagem.</p>
	<p>1.4. Com o objetivo de assegurar o alcance das metas, o Diretor Escolar incentiva a realização das avaliações internas e externas, monitora os indicadores de desempenho, de acordo com o IDEPE, SAEPE, BDE, IPPE, Termo de Compromisso, Prova Brasil, SAEB, IDEB e responsabiliza-se pelos resultados dos estudantes.</p>	<p>1.4.1. Estimula a participação dos estudantes e educadores nas avaliações internas e externas e na apuração dos indicadores da Secretaria de Educação.</p> <p>1.4.2. Acompanha o andamento dos trabalhos, promovendo os ajustes necessários ao alcance dos resultados desejados.</p> <p>1.4.3. Acompanha as intervenções pedagógicas necessárias para a superação dos desafios apresentados nos resultados das diversas avaliações.</p> <p>1.4.4. Coordena e acompanha o monitoramento dos indicadores, junto à equipe técnica-administrativa, a partir da Sistemática de Acompanhamento.</p> <p>1.4.5. Acompanha e responsabiliza-se pelos resultados dos estudantes.</p>

DIRETOR ESCOLAR

DIMENSÕES	UNIDADES	COMPONENTES
<p>2. Gestão da Equipe: a liderança na Construção Coletiva de Sistemas Virtuosos</p> <p>A Escola é um sistema integrado por múltiplos atores que se relacionam entre si, num processo contínuo de interações e influências mútuas. Esses atores formam subsistemas: i) estudantes; ii) educadores; iii) educadores familiares; iv) comunidade; v) fornecedores; vi) voluntários e parceiros da escola; vii) instituições sociais e órgãos públicos, dentre diversos outros. O Diretor Escolar é um líder que articula todos os sub-sistemas para uma atuação integrada e geradora de redes de cooperação. Além disso, atua para estimular sua equipe a alcançar resultados, orientada pela oferta de uma educação de qualidade social, focada na aprendizagem dos estudantes. O sucesso da liderança se avalia pelo comprometimento do Diretor Escolar e da equipe com os resultados, pela prática de ações colaborativas internas e externas e pela manutenção de um ambiente de trabalho estimulante e integrado por profissionais motivados. O trabalho em equipe é indispensável ao exercício da liderança e visa obter sucesso pela soma dos esforços individuais.</p>	2.1. Com o objetivo de formar uma equipe comprometida e participativa, o Diretor Escolar pratica um estilo de liderança focado em valores humanos e éticos.	<p>2.1.1. Tem uma visão clara da escola enquanto sistema formador e disseminador de valores humanos e éticos, colocando-se como modelo e exemplo.</p> <p>2.1.2. Articula-se com os subsistemas que integram o sistema da escola criando redes de relacionamento que contribuirão para o desenvolvimento da escola como um todo integrado.</p> <p>2.1.3. Mantém um ambiente institucional ético, produtivo e profissionalizado, aberto às mudanças e às transformações sociais.</p>
	2.2. Com o objetivo de fortalecer a Gestão Integrada, envolve toda a equipe nas decisões gerenciais e pedagógicas e compartilha a responsabilidade pelos resultados alcançados.	<p>2.2.1. Cria espaços organizacionais para participação efetiva da equipe nas decisões escolares.</p> <p>2.2.2. Fortalece o espírito de equipe para o desenvolvimento do trabalho integrado.</p> <p>2.2.3. Cria coletivamente um fluxo de comunicação interna que garanta conhecimento, por todos, das ações e decisões escolares.</p>
	2.3. Com o objetivo de manter equipes qualificadas para atuar em ambientes de mudanças e transformações, o Diretor Escolar estimula o desenvolvimento de sua equipe.	<p>2.3.1. Incentiva o desenvolvimento técnico, científico e pedagógico da equipe, visando a formação de agentes habilitados a transformar a própria realidade na busca do bem comum.</p> <p>2.3.2. Oportuniza vivências e trocas de experiências no âmbito interno à escola, na própria rede e junto a outras iniciativas exitosas, criando condições para o alcance das metas e, por conseguinte, a obtenção do BDE como estímulo aos servidores em exercício, lotados na unidade escolar.</p> <p>2.3.3. Potencializa as oportunidades de investimento, seu e da equipe, no próprio desenvolvimento, na formação em serviço e na participação em redes de conhecimento.</p>
	2.4. Com o objetivo de manter um ambiente de trabalho sinérgico, focado na aprendizagem e numa educação de qualidade social, o Diretor Escolar mantém relacionamentos com a equipe e com a comunidade escolar.	<p>2.4.1. Mantém relacionamentos com a equipe baseados em compromisso e respeito mútuos, com postura profissional adequada ao ambiente.</p> <p>2.4.2. Pratica uma liderança baseada no envolvimento da comunidade escolar nos processos de tomada de decisão, com responsabilização pelos resultados e práticas de reconhecimento.</p> <p>2.4.3. Mantém a equipe focada nos resultados da aprendizagem e comprometida com a superação de metas, para uma educação de qualidade social.</p>
	2.5. Com o objetivo de manter a escola dentro dos padrões de exigência da Secretaria, o Diretor Escolar cumpre os compromissos assumidos, respeita as leis e os instrumentos normativos.	<p>2.5.1. Investe esforços para o alcance das metas de melhoria da qualidade do ensino, pactuadas no Termo de Compromisso e Responsabilidade e aferidas por meio do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica de Pernambuco - IDEPE; do Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco - SAEPE e pelas taxas de aprovação medidas pelo Censo Escolar.</p> <p>2.5.2. Respeita e faz respeitar o calendário escolar, os programas de curso e os planos de trabalho.</p> <p>2.5.3. Cumpre as legislações pertinentes, o regimento interno, as normas da Secretaria de Educação, as diretrizes estabelecidas pelo Pacto Pela Educação, os acordos internacionais e dos demais organismos públicos e de apoio.</p> <p>2.5.4. Tem um comportamento orientado para garantir o direito do estudante à educação de qualidade, fazendo respeitar os dias letivos, os conteúdos e as atividades transversais e extracurriculares.</p>

DIRETOR ESCOLAR

DIMENSÕES	UNIDADES	COMPONENTES
<p>3. Integração com a Comunidade: Comunicação e Redes Virtuosas de Relacionamentos</p> <p>A integração com a comunidade é fundamental para a sobrevivência da escola, uma vez que canaliza os esforços coletivos para resultados comuns a todos. Cabe ao Diretor Escolar tomar a iniciativa para aproximação com a comunidade, com os educadores familiares e outros atores, tendo em vista facilitar a resolução de conflitos e o trabalho participativo e colaborativo. Para fortalecer essas relações, o Diretor Escolar deve mobilizar suas habilidades de comunicação e negociação, praticar escuta atenta, usar linguagem adequada aos interlocutores, ter uma argumentação consistente e postura ética.</p>	<p>3.1. Com o objetivo de propiciar maior envolvimento dos estudantes e educadores familiares nas decisões e eventos da escola, o Diretor Escolar mantém processo contínuo de comunicação, por meio de prática de trabalho com Colegiados.</p>	3.1.1. Conhece a situação sociocultural do estudante, de sua família e do ambiente em que vivem, desenvolvendo estratégias para potencializar os impactos positivos da escola e da aprendizagem nas suas vidas.
		3.1.2. Realiza encontros e reuniões com educadores familiares, envolvendo-os nos processos e utilizando linguagem e técnicas de comunicação apropriadas.
		3.1.3. Fortalece a atuação do Conselho Escolar na perspectiva da Gestão Participativa.
		3.1.4. Envolve a comunidade escolar na elaboração e revisões do Regimento Escolar.
		3.1.5. Fomenta, estimula e participa das atividades associativas, recreativas e culturais, especialmente dos Grêmios Estudantis e das Associações de Pais.
		3.1.6. Estimula a integração entre os membros da comunidade escolar por meio das informações educacionais de interesse coletivo veiculadas no Portal Educação em Rede.
	<p>3.2. Com o objetivo de propiciar maior envolvimento da comunidade na escola, o Diretor Escolar mantém estreitos laços de relacionamento, de parcerias e apoios com a comunidade.</p>	3.2.1. Conhece a realidade da comunidade e cria oportunidades de utilização planejada e organizada das instalações da escola para a realização de eventos "da" e "com a" comunidade.
		3.2.2. Fomenta, estimula e respeita o Colegiado Escolar, integrando-o nas decisões e nas atividades da escola.
		3.2.3. Conhece os recursos e serviços sociais existentes na comunidade e estabelece parcerias para facilitar o acesso dos alunos e da comunidade aos mesmos.
		3.2.4. Mantém práticas sistematizadas de voluntariado, parcerias e apoios estratégicos às ações da escola.
	<p>3.3. Com o objetivo de fortalecer as relações da escola com os atores envolvidos em seus relacionamentos, o Diretor Escolar administra conflitos e negocia soluções.</p>	3.3.1. Analisa evidências e informações, surgidas em conflitos, mediando e articulando com as partes envolvidas, visando tomar decisões justas.
		3.3.2. Conhece as técnicas de negociação e as utiliza para a resolução de problemas.
3.3.3. Busca o consenso ou a convergência de interesses nas situações de conflito eventualmente surgidas.		
<p>4. Gestão dos Recursos de Apoio à Administração e ao Ensino: a Potencialização da Tecnologia e dos Conhecimentos para a Aprendizagem</p> <p>A inclusão digital, a pesquisa e as experimentações práticas são fontes de facilitação do processo de aprendizagem e são também imprescindíveis numa sociedade do conhecimento. Cabe ao Diretor Escolar manter-se atualizado e incentivar o uso dessas tecnologias por sua equipes e pelos estudantes.</p>	<p>4.1. Com o objetivo de manter a equipe e os estudantes atualizados com as novas tecnologias, o Diretor Escolar estimula a utilização de laboratórios, bibliotecas e outros recursos de apoio à administração, ao ensino e à aprendizagem.</p>	4.1.1. Utiliza e estimula suas equipes a utilizarem os recursos tecnológicos e as tecnologias de comunicação e informação - TICs nas atividades administrativas e educacionais da escola.
		4.1.2. Mantém os laboratórios de informática ativos, em funcionamento e abertos à utilização por professores e estudantes.
		4.1.3. Mantém bibliotecas atualizadas e organizadas, estimulando sua utilização por educadores e estudantes para leituras, pesquisas, consultas técnicas e trabalhos em equipe.
		4.1.4. Mantém ativos e operantes laboratórios de experimentos científicos e práticos.
		4.1.5. Mobiliza sua equipe para manter alimentado o Sistema de Informações Educacionais de Pernambuco - SIEPE, responsabilizando-se pela inserção em tempo hábil e pela fidedignidade dos dados fornecidos, assim como pelo gerenciamento dessas informações.

DIRETOR ESCOLAR

DIMENSÕES	UNIDADES	COMPONENTES
<p>5. Gestão Administrativa e Financeira da Escola: Desenvolvendo Processos Eficazes</p> <p>A administração escolar reveste-se de complexidade em função do conjunto de atividades, legislações e procedimentos a serem atendidos. O Diretor Escolar zela por todo o funcionamento da escola, pelas instalações, pelo patrimônio, pela secretaria escolar, pelos recursos financeiros a ela destinados, pela segurança patrimonial e pessoal e pela merenda escolar, dentre outras atividades. Todos esses campos de ação têm procedimentos, normas e eventualmente legislações próprias, que se por um lado regulam as ações administrativas, por outro lado demandam um grande controle e execução processual. O exercício desses múltiplos papéis exige que o Diretor Escolar atue de forma integrada com a comunidade e órgãos colegiados.</p>	<p>5.1. Com o objetivo de manter as instalações da escola em regularidade e de acordo com os padrões de funcionamento da rede, o Diretor Escolar aplica normas, procedimentos e rotinas administrativas.</p>	5.1.1. Gerencia a manutenção dos ambientes no tocante à limpeza, instituição e sinalização dos espaços, propiciando a boa funcionalidade.
		5.1.2. Organiza o acesso à escola e os procedimentos da portaria para entrada, movimentação e saída de estudantes, educadores, funcionários e visitantes.
		5.1.3. Conhece e aplica as normas de gestão do patrimônio, das instalações e dos recursos físicos da escola.
		5.1.4. Mantém condições regulares de funcionamento da escola, providenciando os consertos e pequenas manutenções necessárias, bem como solicitando a realização de serviços de maior porte.
		5.1.5. Zela pelas condições de segurança patrimonial e pessoal.
		5.1.6. Organiza um ambiente escolar estimulante à aprendizagem, mediante ordenamento dos espaços, observando o estabelecido pelo padrão de funcionamento da rede.
		5.1.7. Supervisiona a execução e distribuição da merenda escolar para os estudantes, garantindo condições sanitárias e higiênicas de manuseio de alimentos.
		5.1.8. Mantém depósitos para estoques de produtos, materiais e alimentos bem distribuídos e organizados segundo as especificidades de cada item armazenado.
		5.1.9. Cumpre e faz cumprir o Regimento Escolar, pautando suas ações em conformidade com o exposto neste.
		5.1.10. Valida relatórios, planilhas e registros em conformidade com os padrões definidos pela Secretaria de Educação e outros órgãos de apoio.
	<p>5.2. Com o objetivo de manter o controle orçamentário e financeiro sobre as despesas e investimentos da escola, o Diretor Escolar define, juntamente com os conselhos escolares e a unidade executora, as formas de aplicação dos recursos financeiros e presta contas de seu uso.</p>	5.2.1. Elabora e acompanha o orçamento escolar, planejando a aplicação dos recursos em conformidade com as prioridades identificadas junto à comunidade escolar.
		5.2.2. Busca fontes de recursos complementares para a escola, mediante realização de projetos financiados e/ou prêmios.
		5.2.3. Acompanha as despesas e o fluxo de caixa, prestando contas aos organismos de repasse, seguindo as normas e os procedimentos da legislação vigente.
		5.2.4. Atende à legislação, aos procedimentos e às rotinas de execução orçamentária e financeira.
	<p>5.3. Com o objetivo de manter os registros e documentos escolares atualizados e organizados, o Diretor Escolar respeita os procedimentos legais e normativos e organiza a secretaria escolar.</p>	5.3.1. Supervisiona as atividades da Secretaria Escolar, respeitando e fazendo respeitar a legislação e as normas da Secretaria de Educação.
		5.3.2. Estimula o uso de técnicas modernas de arquivamento, manuseio e conservação de documentos, facilitando o acesso aos mesmos.
		5.3.3. Estabelece, em conjunto com o Secretário Escolar, os procedimentos para atendimento ao público e fornecimento de suas demandas com agilidade.
		5.3.4. Preza pela instituição da secretaria utilizando <i>lay-out</i> funcional e facilitador dos fluxos de trabalho e dos processos de atendimento.
		5.3.5. Acompanha e orienta o Secretário Escolar para a manutenção dos registros escolares atualizados e disponíveis para consulta.
		5.3.6. Acompanha a manutenção de cadastros e registros de pessoal atualizados, seguros e disponíveis para consulta e tomadas de decisão.

DIRETOR ESCOLAR

DIMENSÕES	UNIDADES	COMPONENTES
<p>6. Modelo de Gestão: o foco nos valores humanos, na cultura de paz e na sustentabilidade.</p> <p>A educação com qualidade social exige modelo de gestão consubstanciado por valores humanos e éticos, cooperação, visão global e na crença de que uma sociedade sustentável se constrói "com" e "nas" pessoas. Para o alcance desses objetivos, o Diretor Escolar deve ter sólidos valores humanos e éticos e compreender o impacto de suas ações na comunidade escolar.</p>	<p>6.1. Com o objetivo de consolidar o modelo de gestão focado em valores humanos, cultura de paz e sustentabilidade, o Diretor Escolar lidera a equipe de governança e envida esforços para o fortalecimento do modelo.</p>	6.1.1. Analisa as ações e decisões tomadas no ambiente escolar, verificando sua adequação aos princípios do modelo de gestão e propondo a reflexão e a mudança comportamental.
		6.1.2. Adota uma postura coerente com os princípios contidos no modelo de gestão, posicionando-se como exemplo a ser seguido para o alcance dos resultados e de uma educação de qualidade social.
		6.1.3. Contribui, como membro da equipe de governança, no processo de tomada de decisão e responsabiliza-se pela sua implementação, tendo em vista a coerência com os princípios e valores pactuados e a prática colaborativa e sustentável.
		6.1.4. Contribui para o fortalecimento da Política de Educação em Direitos Humanos do Estado, assegurando e estimulando a formação docente continuada, concernente aos eixos e ações propostas nas Diretrizes Curriculares da Educação em Direitos Humanos.
		6.1.5. Assegura a implementação da legislação que trata da questão étnico-racial e da cultura afro-brasileira no âmbito escolar.
		6.1.6. Incentiva a elaboração de planos de aula que apontem os Direitos Humanos enquanto temática transversal nos diversos componentes curriculares, de acordo com as instruções normativas a respeito (IN-02/2011).
		6.1.7. Implementa ações preventivas e de intervenção pedagógica para a mediação de conflitos, <i>bullying</i> e demais formas de violência no ambiente escolar.

DIRETOR ADJUNTO

DIMENSÕES	UNIDADES	COMPONENTES	
<p>1. Planejamento Pedagógico: a Eficácia e a Efetividade do Processo Ensino-Aprendizagem</p> <p>As ações pedagógicas na escola exigem um planejamento consolidado em múltiplos documentos que funcionam como norteadores ao processo de ensino-aprendizagem. Cabe ao Diretor Adjunto responsabilizar-se pela elaboração desses documentos e coordenar sua implementação, com vistas à oferta de um ensino com elevado padrão de qualidade social e focado em resultados. Para isso, os conteúdos e a ação educacional devem estar articulados entre si, de tal forma que possibilitem a formação de indivíduos aptos a se inserir numa sociedade global, baseada no conhecimento. A realização do planejamento pedagógico requer do Diretor Adjunto profunda capacidade de organizar dados técnicos, interpretá-los e tomar decisões diante das situações críticas de ensino-aprendizagem. Exige, ainda, habilidade argumentativa para dialogar com toda a equipe nos processos de intervenção, na manutenção do foco e na melhoria da qualidade do ensino.</p>	<p>1.1. Com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento da escola, o Diretor Adjunto sistematiza a elaboração do Plano de Desenvolvimento da Escola - PDE-Escola.</p>	<p>1.1.1. Elabora, em conjunto com a equipe escolar e representantes da comunidade escolar o PDE-Escola, primando para a coerência deste com a realidade escolar, bem como recomendando metas que efetivamente contribuam para o desenvolvimento da escola.</p> <p>1.1.2. Acompanha os resultados apresentados pela escola, propondo medidas preventivas e redirecionamento das ações para o alcance das metas.</p>	
	<p>1.2. Com o objetivo de explicitar o papel social da escola em sua função educativa e promotora da aprendizagem, o Diretor Adjunto coordena a elaboração, a execução e as revisões do Projeto Pedagógico - PPP.</p>		<p>1.2.1. Articula e coordena a implementação do PPP como instrumento norteador das ações da escola, consoante com sua função educativa e promotora da aprendizagem.</p>
			<p>1.2.2. Compreende a escola como um sistema integrado por múltiplos sub-sistemas de influência e inserida num contexto social, econômico, cultural e político.</p>
			<p>1.2.3. Conhece a psicologia educacional e as teorias de aprendizagem para o desenvolvimento de procedimentos potencializadores do processo ensino-aprendizagem.</p>
			<p>1.2.4. Valoriza o desenvolvimento das competências e habilidades dos estudantes como diferencial educacional para a formação de seres humanos qualificados para atuar, intervir e mudar seu ambiente social, em constante processo de transformação.</p>
			<p>1.2.5. Fundamenta-se, na elaboração do PPP, nas Políticas Públicas Nacionais e do Estado de Pernambuco, no Plano Nacional de Educação, nas Orientações Curriculares Nacionais, nas Diretrizes Curriculares Nacionais - DCN, na Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB nº 9394/96, no Estatuto da Criança e do Adolescente - ECA, nas Orientações Técnico-Metodológicas Estadual e nos documentos, acordos e recomendações internacionais.</p>
			<p>1.2.6. Elabora e define coletivamente as linhas norteadoras do PPP, os princípios metodológicos, as práticas didáticas e a sistemática de avaliação do processo ensino-aprendizagem.</p>
	<p>1.3. Com o objetivo de assegurar um ensino contextualizado, dinâmico e inovador, o Diretor Adjunto coordena a discussão e operacionalização do Currículo Escolar.</p>		<p>1.3.1. Acompanha a execução do currículo de Educação Básica e assegura o cumprimento efetivo dos seus componentes, com vistas a uma educação de qualidade social.</p>
			<p>1.3.2. Coordena e acompanha a elaboração e o desenvolvimento das atividades curriculares, oportunizando a interdisciplinaridade e favorecendo o desenvolvimento de habilidades e competências.</p>
			<p>1.3.3. Coordena o planejamento do processo de ensino-aprendizagem, para assegurar o atendimento à diversidade, às necessidades educacionais especiais, em liberdade assistida, comunidades indígenas, campo e quilombolas, dentre outros.</p>
	<p>1.4. Com o objetivo de assegurar o cumprimento das ações previstas no PDE, PPP e Currículo Escolar, o Diretor Adjunto indica necessidades de aplicação de recursos financeiros para o desenvolvimento do ensino-aprendizagem.</p>		<p>1.4.1. Organiza um ambiente escolar estimulante à aprendizagem, mediante ordenamento e instituição dos espaços, observando o estabelecido pelo padrão de funcionamento da rede.</p>
			<p>1.4.2. Participa da elaboração do orçamento escolar, planejando a aplicação dos recursos em conformidade com as prioridades pedagógicas.</p>

DIRETOR ADJUNTO

DIMENSÕES	UNIDADES	COMPONENTES
<p>2. Gestão da Equipe: a Liderança Técnico-Pedagógica a Serviço da Aprendizagem.</p> <p>O Diretor Adjunto acompanha as práticas da equipe pedagógica e promove oportunidades de desenvolvimento continuado, atuando como um estimulador de desempenhos de excelência. No exercício de suas atribuições, dissemina métodos, técnicas e conhecimentos acerca das estratégias contemporâneas de ensino e aprendizagem.</p> <p>Para tanto, o Diretor Adjunto, além do conhecimento técnico exigido para o exercício de seu papel, tem habilidade de relacionamento interpessoal e atitudes focadas na cooperação e na colaboração.</p>	<p>2.1. Com o objetivo de manter a coerência entre os diversos marcos norteadores e a prática em sala de aula, o Diretor Adjunto articula e acompanha a elaboração dos Planos de Curso e de Aulas.</p>	<p>2.1.1. Lidera e acompanha a elaboração dos Planos de Curso e de Aulas, primando pelo respeito aos princípios contidos no PPP e nas políticas educacionais da escola, do Estado de Pernambuco e do país.</p> <p>2.1.2. Articula e facilita a comunicação da equipe escolar na tomada de decisões de natureza técnico-pedagógica.</p>
	<p>2.2. Com o objetivo de tornar o ensino atraente e facilitar a aprendizagem, o Diretor Adjunto orienta na escolha dos livros e recursos pedagógicos.</p>	<p>2.2.1. Fomenta o uso de recursos técnico-pedagógicos, projetos e experiências práticas, como forma de dinamizar o ensino e potencializar a aprendizagem dos alunos.</p> <p>2.2.2. Orienta na escolha dos materiais e livros didáticos, assim como a produção de materiais didático-pedagógicos.</p>
	<p>2.3. Com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento do Corpo Docente, o Diretor Adjunto identifica carências e fomenta oportunidades de formação continuada.</p>	<p>2.3.1. Identifica necessidades de formação continuada e desenvolvimento dos educadores, recomendando e fomentando oportunidades de capacitação, formação em serviço, intercâmbio de experiências e disseminação de métodos e procedimentos de ensino.</p> <p>2.3.2. Promove encontros e reuniões para trocas de experiências entre o corpo docente, para o desenvolvimento de atitudes de corresponsabilização e cooperação mútuas.</p> <p>2.3.3. Propõe projetos educativos e viabiliza parcerias e trocas de experiências com instituições especializadas para aperfeiçoar métodos científicos, técnicas pedagógicas e somar esforços para a melhoria da qualidade do ensino.</p>
<p>3. Gestão do Ensino e Gestão da Aprendizagem: Acompanhamento e Avaliação na Busca por Elevados Padrões de Desempenho</p> <p>O acompanhamento e a avaliação da aprendizagem dos estudantes e dos indicadores de desempenho subsidiam as decisões a serem tomadas para vencer os desafios. Cabe ao Diretor Adjunto realizar a análise global dos resultados alcançados e definir as estratégias para superação dos obstáculos, propiciando novas oportunidades de ensino e melhoria da performance de educadores e estudantes.</p> <p>Para viabilizar estas atribuições, o Diretor Adjunto interpreta dados estatísticos e resultados numéricos, estabelece correlações e faz análises consistentes, relaciona-se com diferentes atores, bem como toma iniciativas e decisões de caráter técnico.</p>	<p>3.1. Com o objetivo de melhorar o desempenho dos alunos, o Diretor Adjunto acompanha e avalia os resultados alcançados nas avaliações internas e externas e realiza interferências, de acordo com o IDEPE, SAEPE, BDE, IPPE, Termo de Compromisso, IDEB e responsabiliza-se pelos resultados dos estudantes.</p>	<p>3.1.1. Acompanha e avalia os resultados das atividades pedagógicas, recomendando técnicas, metodologias e práticas docentes para a correção dos problemas observados.</p> <p>3.1.2. Analisa o desempenho dos estudantes com dificuldade de aprendizagem, propondo estratégias de apoio à equipe escolar, visando fortalecer suas habilidades práticas e potencializar a aprendizagem dos estudantes.</p> <p>3.1.3. Mobiliza e motiva a equipe escolar no desenvolvimento de projetos, eventos, avaliações externas, vestibulares e outras oportunidades de aprendizagem inovadoras.</p> <p>3.1.4. Acompanha os indicadores educacionais e desenvolve estratégias e abordagens para a melhoria do desempenho escolar.</p>

DIRETOR ADJUNTO

DIMENSÕES	UNIDADES	COMPONENTES	
<p>4. Integração com a Comunidade: Comunicação e Redes Virtuosas de Relacionamentos A integração com a comunidade é fundamental para a sobrevivência da escola, uma vez que canaliza os esforços coletivos para resultados comuns a todos. Cabe ao Diretor Adjunto articular com a comunidade escolar, educadores, educadores familiares e outros atores, tendo em vista a importância do trabalho participativo e colaborativo na melhoria da aprendizagem dos alunos. Para fortalecer essas relações, o Diretor Adjunto deve mobilizar suas habilidades de comunicação e negociação, praticar escuta atenta, usar linguagem adequada aos interlocutores, ter uma argumentação consistente e postura ética.</p>	<p>4.1. Com o objetivo de propiciar maior envolvimento dos estudantes e educadores familiares no processo ensino-aprendizagem, o Diretor Adjunto mantém processo contínuo de comunicação.</p>	4.1.1. Conhece a situação sociocultural do estudante, de sua família e do ambiente em que vivem, desenvolvendo estratégias para potencializar os impactos positivos da escola e da aprendizagem nas suas vidas.	
		4.1.2. Realiza encontros e reuniões pedagógicas com educadores familiares.	
		4.1.4. Participa na elaboração e revisões do Regimento Escolar, visando assegurar consistência nas questões de natureza pedagógica.	
		4.1.5. Acompanha as atividades associativas, recreativas e culturais da escola.	
		4.1.6. Propicia a divulgação dos projetos da escola no Portal Educação em Rede.	
		<p>4.2. Com o objetivo de propiciar maior envolvimento da comunidade na escola, o Diretor Adjunto mantém relacionamento com a comunidade.</p>	4.2.1. Analisa os resultados das atividades pedagógicas em conjunto com educadores, educadores familiares e órgãos colegiados.
	4.2.2. Organiza encontros/reuniões com os educadores familiares para discussão dos resultados de desempenho dos estudantes, como também para discussão de temáticas pertinentes ao ambiente escolar, tais como bullying, violência e acompanhamento pedagógico.		
	4.2.3. Envolve educadores e educadores familiares em projetos educativos, visando o pleno desenvolvimento do potencial dos estudantes.		
	<p>5. Gestão dos Recursos: a Potencialização da Tecnologia e dos Conhecimentos para a Aprendizagem A inclusão digital, a pesquisa e as experimentações práticas são fontes de facilitação do processo de aprendizagem e são também imprescindíveis numa sociedade do conhecimento. Cabe ao Diretor Adjunto manter-se atualizado e incentivar o uso dessas tecnologias por sua equipe e pelos estudantes.</p>		<p>5.1. Com o objetivo de manter a equipe e os estudantes atualizados, o Diretor Adjunto insere, no PPP da escola, a utilização de novas tecnologias e cria mecanismos de efetivo funcionamento de laboratórios, bibliotecas e outros recursos de apoio ao ensino e à aprendizagem.</p>
		5.1.2. Acompanha o uso pedagógico dos laboratórios de informática abertos à utilização por professores e estudantes.	
5.1.3. Acompanha e estimula o uso das bibliotecas, por educadores e estudantes, para leituras, pesquisas, consultas técnicas e trabalhos em equipe.			
5.1.4. Acompanha o uso dos laboratórios de experimentos científicos e práticos.			
5.1.5. Utiliza o Sistema de Informações Educacionais de Pernambuco-SIEPE na gestão do ensino-aprendizagem.			

DIRETOR ADJUNTO

DIMENSÕES	UNIDADES	COMPONENTES
<p>6. Modelo de Gestão: o foco nos valores humanos, na cultura de paz e na sustentabilidade.</p> <p>A educação com qualidade social exige modelo de gestão consubstanciado por valores éticos, cooperação, visão global e na crença de que uma sociedade sustentável se constrói "com" e "nas" pessoas.</p> <p>Para o alcance desses objetivos, o Diretor Adjunto deve ter sólidos valores éticos e humanos e compreender o impacto de suas ações na comunidade escolar.</p>	<p>6.1. Com o objetivo de consolidar o modelo de gestão focado em valores humanos, cultura de paz e sustentabilidade, o Diretor Adjunto participa da equipe de governança e envida esforços para o fortalecimento do modelo.</p>	6.1.1. Analisa as ações e decisões tomadas no ambiente escolar, verificando sua adequação aos princípios do modelo de gestão e propondo a reflexão e a mudança comportamental.
		6.1.2. Adota uma postura coerente com os princípios contidos no modelo de gestão, posicionando-se como exemplo a ser seguido para o alcance dos resultados e de uma educação de qualidade social.
		6.1.3. Como membro da equipe de governança, contribui no processo de tomada de decisão e na sua implementação, tendo em vista a coerência com os princípios e valores pactuados e a prática colaborativa e sustentável.
		6.1.4. Contribui para o fortalecimento da Política de Educação em Direitos Humanos do Estado, assegurando e estimulando a formação docente continuada, concernente aos eixos e ações propostas nas Diretrizes Curriculares da Educação em Direitos Humanos.
		6.1.5. Assegura a implementação da legislação que trata da questão étnico-racial e da cultura afro-brasileira no âmbito escolar.
		6.1.6. Estimula a elaboração de planos de aula que apontem os Direitos Humanos enquanto temática transversal nos diversos componentes curriculares, de acordo com as instruções normativas a respeito (IN - 02/2011).
		6.1.7. Elabora, em parceria com os especialistas, ações preventivas e de intervenção pedagógica para mediação de conflitos, <i>bullying</i> e demais formas de violência no ambiente escolar.

Para saber mais

BERTRAND, O. **AVALIAÇÃO E CERTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E QUALIFICAÇÕES PROFISSIONAIS**. Brasília: Unesco, 2005.

DUTRA, J.S., HIPÓLITO, J.A.M., SILVA, C.M. **GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS: o caso de uma empresa de telecomunicações**. Revista Administração Contemporânea. Vol. 4 nº 1 Curitiba Jan/Abr 2000.

FLEURY, A., FLEURY, M.T.L. **ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS**. São Paulo:Atlas, 2000.

INSTITUIÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **CERTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS: glossário de termos técnicos**. Brasília:OIT. 2002.

PARRY, S.B. THE QUEST FOR COMPETENCIES. Training, p. 48-54, July 1996.

SCHOON, C.G., SMITH, I.L. **THE LICENSURE AND CERTIFICATION MISSION: legal, social and political foundation**. New York: Professional Examination Service, 2000.

SOUZA, R.L.S. **GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NO GOVERNO FEDERAL BRASILEIRO: Experiência Recente e Perspectivas**. Brasília;ENAP, 2004.

STEWART, T.A. **CAPITAL INTELECTUAL: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro:Campus, 1998.

Para aprofundar o estudo sobre os temas deste módulo, indicamos algumas leituras, vídeos e publicações virtuais. Consulte todas as recomendações no ambiente virtual do PROGEPE. Cada uma delas trata de um eixo importante para o tema.

Na prática

Atividade 1

Recomenda-se que o participante do PROGEPE, no uso de suas atribuições:

Desenvolva em conjunto com sua equipe, um documento interno à sua escola, contendo as principais atribuições dos diversos cargos existentes, estabelecendo as responsabilidades de cada um.

Com base neste documento e juntamente com o PDE – Plano de Desenvolvimento da Escola, defina as competências (CHA) necessárias para o alcance das metas e resultados esperados.

Defina estratégias para divulgação das metas e objetivos da escola, que tornem os resultados alcançados conhecidos por toda a equipe, estudantes e comunidade.

Atividade 2

O professor deve trabalhar com os alunos a utilização dos conceitos e princípios deste módulo no contexto da escola, promovendo:

1. Realizar um *brainstorm* para definir as competências estratégicas de uma unidade escolar, formulando os seguintes questionamentos:

- 1.1. Qual o tipo de educação que o Brasil necessita ter?
- 1.2. Que tipo de escola se deseja ter?
- 1.3. Que tipo de estudante precisa ser formado?

2. Realizar um *brainstorm* para identificar as competências básicas - CHA que se alinham com os resultados do *brainstorm* anterior, para os seguintes cargos/funções:

- 2.1. Diretor Escolar
- 2.2. Diretor Adjunto

Aqui você encontra sugestões para aplicar os conteúdos deste módulo no seu cotidiano. Execute as ações aqui propostas, consulte as outras sugestões no ambiente virtual do PROGEPE e compartilhe seus resultados.

Atividade 3

O professor deverá formar grupos para elaborar uma agenda letiva de Diretor Escolar, relacionando atividades diárias, semanais, mensais, bimestrais, semestrais e anuais.

Será solicitado aos cursistas que priorizem as ações mais importantes e elaborem APENAS UMA agenda letiva do Diretor Escolar (mediante consenso). Registrar em um cartaz a agenda única.

TODOS OS DIAS

SEMANALMENTE

TODOS OS MESES

TODOS OS BIMESTRES

PRIMEIRO SEMESTRE

SEGUNDO SEMESTRE

UMA VEZ POR ANO

Comunidade virtual de aprendizagem

Considerando os **Parâmetros de Desempenho para o Diretor Escolar e Diretor Adjunto** como instrumento orientador da prática ocupacional, escolha uma competência, dentre as apresentadas, que você considera a mais importante para a gestão escolar. Justifique sua escolha.

Faça seu comentário no "**Fórum Gestão por Competências**" e também comente as respostas de seus colegas.

Participe da comunidade virtual do PROGEPE, visite o site www.siepe.educacao.pe.gov.br para compartilhar sua experiência, seu conhecimento, e interagir com os demais participantes

Conteudistas

Maria Rosa Abreu Hashimoto

É administradora de empresas, professora universitária e consultora empresarial. Atuou em empresas públicas gerindo as atividades relacionadas com administração de pessoas.

Como professora ministrou cursos de graduação, pós-graduação e MBA em Gestão de Recursos Humanos. Implantou o sistema de certificação ocupacional do Estado da Bahia, nas áreas de Educação e Administração Pública, executando, como dirigente da FLEM – Fundação Luís Eduardo Magalhães, a certificação ocupacional dos cargos públicos. Como consultora empresarial desenvolve programas e projetos de capacitação e qualificação gerencial e de lideranças, planos de carreiras e remunerações e processos de certificação ocupacional.

SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO DE PERNAMBUCO

Gerente da Regional de Educação Recife Norte: **Gilvani Alves Pile Torres**
Gerente da Regional de Educação Recife Sul: **Marta Maria de Lira**
Gerente da Regional de Educação Metropolitana Norte: **Sinésio Monteiro de Melo Filho**
Gerente da Regional de Educação Metropolitana Sul: **Danielle de Freitas Bezerra Fernandes**
Gerente da Regional de Educação Mata Norte: **Luciana Anacleto da Silva**
Gerente da Regional de Educação Mata Centro: **Ana Maria Xavier de Melo Santos**
Gerente da Regional de Educação Mata Sul: **Sandra Valéria Cavalcanti**
Gerente da Regional de Educação Litoral Sul: **Jorge de Lima Beltrão**
Gerente da Regional de Educação Vale do Capibaribe: **Edjane Ribeiro dos Santos**
Gerente da Regional de Educação Agreste Centro Norte: **Antônio Fernando Santos Silva**
Gerente da Regional de Educação Agreste Meridional: **Paulo Manoel Lins**
Gerente da Regional de Educação Sertão do Moxotó Ipanema: **Elma dos Santos Rodrigues**
Gerente da Regional de Educação Sertão do Alto Pajeú: **Cecília Maria Peçanha Esteves Patriota**
Gerente da Regional de Educação Sertão do Submédio São Francisco: **Maria Dilma Marques Torres Novaes Goiana**
Gerência Regional de Educação Sertão do Médio São Francisco: **Anete Ferraz de Lima Freire**
Gerência Regional de Educação Sertão Central: **Waldemar Alves da Silva Júnior**
Gerência Regional de Educação Sertão do Araripe: **Maria Cleide Gualter Alencar Arraes**

COMISSÃO ESTADUAL DO PROCESSO DE SELEÇÃO DE DIRETOR ESCOLAR E DIRETOR ADJUNTO

Presidente: **Carla Cavalcanti Fernandes**
Alda Lúcia Limados Santos
Anselmo José Santos de Lima
Carmen Raquel Nunes Silva
Henriete Maria Medeiros de Araújo
Luciano Carlos Mendes de Freitas Filho
Maria de Araújo Medeiros Souza
Norma Bandeira de Almeida Vasconcelos
Shirley Silva Moura
Zélia Oliveira da Silva Pereira
Zózimo Gonzaga de Oliveira

UNIVERSIDADE DE PERNAMBUCO

Coordenação Geral do PROGEPE: **Ana Claudia Dantas**
Coordenação Administrativa – PROGEPE: **Arandi Maciel Campelo**
Coordenadora do Curso de Aperfeiçoamento – PROGEPE: **Maria do Socorro Ribeiro Nunes**
Execução Administrativa Financeira da UPE – PROGEPE: **Maria Rozângela Ferreira Silva, José Thomáz C. de Medeiros**

PRODUÇÃO

Instituição e gestão dos conteúdos:
Regina de Fátima Migliori

Conteudistas deste Módulo:
Maria Rosa Abreu Hashimoto

Elaboração da síntese deste Módulo:
Maria Rosa Abreu Hashimoto

Foto da capa:
Projeto Boa Visão
Fotógrafa: Alyne Pinheiro

Todos os direitos são reservados para Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco.
A publicação poderá ser reproduzida por meio impresso ou digital, desde que citada a fonte

O Decreto nº 38.103, de 25 de abril de 2012, implanta a política estadual de formação continuada de diretor escolar, por intermédio do Programa de Formação de Gestor Escolar - PROGEPE, que tem por finalidade desenvolver ações diagnósticas, formativas e avaliativas, com o objetivo de contribuir na formação de lideranças sistêmicas capazes de atuar no conjunto da escola, assegurando que cada estudante atinja o seu potencial e cada escola se transforme em uma excelente escola.

O PROGEPE constitui-se nas etapas seletiva e formativa do processo de seleção de diretor escolar e diretor adjunto das escolas estaduais de Pernambuco. A etapa seletiva compreende:

- 1. Curso de aperfeiçoamento de 180 horas, sendo 96 horas presenciais e 84 horas a distância;*
- 2. Certificação, que tem como finalidade identificar um conjunto de competências profissionais relacionadas à gestão escolar.*

Como continuidade ao processo de qualificação profissional, a etapa formativa tem como objetivo promover o aprofundamento e a ampliação de conhecimentos indispensáveis ao exercício das funções e compreende :

- 1. Curso de Especialização*
- 2. Curso de Mestrado Profissional*

Para a realização do PROGEPE, será disponibilizada a Comunidade Virtual de Aprendizagem, um ambiente onde é possível acessar os conteúdos dos cursos de aperfeiçoamento, especialização e mestrado, bem como atividades complementares, como biblioteca virtual e links com temas afins. A comunidade virtual tem como objetivo promover a interação de gestores, professores e demais servidores, assim como a disseminação de experiências exitosas em gestão. Para participar, acesse o Portal Educação em Rede: www.educacao.pe.gov.br.

Os diretores escolares e diretores adjuntos nomeados deverão participar do Curso de Especialização como condição para investidura da função pleiteada, havendo também vagas reservadas para todos os técnicos certificados no âmbito do Programa de Formação de Técnicos Educacionais - PROTEPE.

Para o Curso de Mestrado Profissional, serão disponibilizadas 40 vagas para os diretores escolares e diretores adjuntos certificados e 10 vagas para os técnicos certificados.

O PROGEPE e o PROTEPE são realizações da Secretaria Estadual de Educação de Pernambuco, sob a coordenação da Secretaria Executiva de Gestão da Rede.

Esperamos que estas ações contribuam de fato para construirmos a excelência em gestão escolar em Pernambuco, pois educação de verdade se faz com responsabilidade.

Secretaria Estadual de Educação de Pernambuco