

II. DIRETOR DE ESCOLA

1. PERFIL

Como dirigente e coordenador do processo educativo no âmbito da escola, compete ao Diretor promover ações direcionadas à coerência e consistência de um projeto pedagógico centrado na formação integral dos alunos. Tendo como objetivo a melhoria do desempenho da escola, cabe-lhe, mediante

processos de pesquisa e formação continuada em serviço, assegurar o desenvolvimento de competências e habilidades dos profissionais que trabalham sob sua coordenação, nas diversas dimensões da gestão escolar participativa: pedagógica, de pessoas, de recursos físicos e financeiros, de resultados educacionais do ensino e aprendizagem. Como dirigente da unidade escolar, cabe-lhe uma atuação orientada pela concepção de gestão democrática e participativa, o que requer compreensão do contexto em que a educação é construída e a promoção de ações no sentido de assegurar o direito à educação para todos os alunos e expressar uma visão articuladora e integradora dos vários setores: pedagógico, curricular, administrativo, de serviços, das relações com a comunidade. Compete, portanto, ao Diretor de Escola uma atuação com vistas à superação de condições adversas ao desenvolvimento de uma educação de qualidade, ou seja, centrada na organização e desenvolvimento de ensino que promova a aprendizagem significativa à formação do aluno: pessoal, social e para o mundo do trabalho.

2. COMPETÊNCIAS E HABILIDADES

2.1 Sistema de Ensino Público de São Paulo: Educação Básica

COMPETÊNCIAS

a) Compreender as políticas educacionais da Secretaria de Estado da Educação, no contexto social e de desenvolvimento do Estado de São Paulo, em áreas como: gestão escolar, desenvolvimento curricular, avaliação do desempenho dos alunos e formação continuada de profissionais, para identificar o papel das diferentes instâncias educacionais na definição e implementação de políticas educacionais dos governos federal, estadual e municipal, dos conselhos nacional, estadual e municipal de educação.

HABILIDADES

a.1) Atuar com foco na consecução de finalidades e objetivos educacionais delineados nas políticas públicas e na proposta pedagógica da escola.

a.2) Estabelecer relações entre as políticas educacionais e a proposta pedagógica da escola e atentar para as implicações decorrentes.

a.3) Orientar-se pelas diretrizes pedagógicas e institucionais, apreendidas do projeto nacional de educação, para implementar as políticas da Secretaria de Estado da Educação de São Paulo, considerando a realidade do ensino público estadual paulista.

a.4) Utilizar diferentes estratégias, ações e procedimentos em nível regional e local na implementação das políticas da Secretaria de Estado da Educação de São Paulo.

COMPETÊNCIAS

b) Compreender o papel do Diretor de Escola na estrutura da SEE/SP

HABILIDADES

b.1) Ter como referência o contexto social e cultural do país, do estado, do município e da comunidade para organizar ações de gestão.

b.2) Reconhecer-se como integrante do sistema de ensino e atuar como responsável direto pela organização didático-pedagógica da escola em articulação com a comunidade interna e a externa, e demais instâncias desse sistema.

b.3) Reconhecer-se como articulador de programas, projetos e planos de ação educacionais, vinculados à realidade da escola.

b.4) Promover uma organização didático-pedagógica da escola em consonância com a função social que ela tem.

COMPETÊNCIAS

c) Conhecer princípios e métodos para a promoção da gestão democrática e participativa; para exercer a gestão de tempos, espaços, pessoas, recursos e de investigação, em atendimento a demandas e à resolução de problemas pedagógicos e administrativos.

HABILIDADES

c.1) Identificar princípios de gestão democrática e participativa para orientá-lo na direção e organização didático pedagógico da escola.

c.2) Fazer uso de processos e práticas adequados ao princípio de gestão democrática do ensino público, aplicando os princípios de liderança, mediação e gestão de conflitos.

c.3) Fazer uso de indicadores sociais e educacionais na descrição, análise e interpretação da realidade e na proposição de ações para transformá-la.

c.4) Coordenar atividades e ações de planejamento, desenvolvimento, acompanhamento e avaliação da escola.

c.5) Sistematizar os processos educativos, investigando, analisando e refletindo a respeito das práticas de gestão e docentes da escola.

c.6) Identificar métodos e técnicas de avaliação dos trabalhos das equipes da escola (professores, funcionários e pessoal administrativo).

c.7) Identificar e analisar, em equipe, os problemas da escola, propondo ações coletivas para equacioná-los e\ou minimizar os efeitos que poderão impactar negativamente o cumprimento da função social da escola.

c.8) Identificar métodos e técnicas de organização de tempos, espaços e recursos para utilizá-los na proposição de ações coletivamente articuladas.

c.9) Fazer uso de procedimentos de observação, coleta e registro para a organização e análise de dados educacionais.

c.10) Exercer práticas colaborativas junto às comunidades intra e extraescolares, por meio de diferentes instrumentos.

COMPETÊNCIAS

d) Conhecer os componentes da organização do ensino e da legislação que estabelecem diretrizes para ações de formação continuada de melhoria do desempenho da escola, de seus profissionais e alunos.

HABILIDADES

d.1) Identificar, analisar e fazer uso da legislação educacional e das normas administrativas e seus respectivos princípios, que regem a educação escolar, em conformidade com as demandas do contexto escolar.

d.2) Promover e criar espaços de ação para a formação continuada dos profissionais da escola, para desenvolvimento de seus potenciais.

d.3) Identificar e partilhar novos desafios e compartilhar responsabilidades

d.4) Instruir e aperfeiçoar procedimentos para a melhoria da formação e resolução de problemas e situações de conflitos no contexto escolar.

d.5) Empreender ações de planejamento e tomada de decisão coletiva, para desenvolvimento de ações e estratégias, com vistas ao desenvolvimento do trabalho e resolução de problemas.

d.6) Promover redes de relacionamento e intercâmbio profissional e institucional.

COMPETÊNCIAS

e) Compreender a importância da construção coletiva da proposta pedagógica da escola, com base na gestão participativa e democrática.

HABILIDADES

e.1) Dialogar, com a comunidade interna e externa para promover articulação entre ambas em favor da melhoria da qualidade da educação.

e.2) Empreender ações de planejamento, construção e avaliação da Proposta Pedagógica e ações da escola, de forma participativa, com o envolvimento dos diferentes segmentos intra e extraescolares.

e.3) Definir, coletivamente, as prioridades e metas a serem desenvolvidas a curto, médio e longo prazo.

e.4) Desenvolver capacidades de coordenar as equipes para o trabalho coletivo e estimular o desenvolvimento profissional e a responsabilidade pelos processos educativos e resultados do trabalho escolar.

e.5) Coordenar e articular equipes, pessoas e recursos para a elaboração, execução, acompanhamento e avaliação da proposta pedagógica da escola.

e.6) Apoiar e incrementar o desenvolvimento da proposta pedagógica da escola que integre conhecimentos de nível institucional, organizacional, operacional.

e.7) Desenvolver capacidade de análise, de articulação de esforços direcionados aos objetivos da proposta pedagógica da escola.

e.8) Estimular parcerias, com vistas à otimização de recursos disponíveis na comunidade.

HABILIDADES ESPECÍFICAS EM CADA UMA DAS DIMENSÕES

DA GESTÃO

2.2 Escola

2.2.1 Gestão Pedagógica

a) Construir e atuar, coletivamente, e na observância de diretrizes legais vigentes as normas de gestão e de convivência com todos os segmentos da comunidade escolar.

b) Promover a análise do currículo em ação na escola e sala de aula e estudos que permitam a apropriação do Currículo oficial pela equipe escolar, para acompanhar o seu desenvolvimento nos diferentes níveis, etapas, modalidades, áreas e disciplinas de ensino.

c) Apoiar e realizar práticas e ações pedagógicas inclusivas.

d) Promover uma organização didática pedagógica da escola, centrada no ensino que atenda às diferentes necessidades e ritmos de aprendizagem dos alunos.

e) Acompanhar o desenvolvimento do ensino e da aprendizagem dos alunos.

f) Articular a atuação e o funcionamento dos órgãos colegiados (Conselho de Escola, Associação de Pais e Mestres, Grêmios Estudantil), para a efetividade de um trabalho colaborativo e criativo, com o incentivo aos seus componentes.

g) Promover a realização de Conselhos de Classe/Ano/Série/Termo como corresponsáveis pelo desempenho escolar de alunos.

h) Otimizar o uso de espaços de trabalho coletivo, para problematizar o trabalho pedagógico.

i) Acompanhar, orientar e dar sustentação às práticas entre as diferentes equipes responsáveis pelo trabalho escolar.

2.2.2 Gestão de Pessoas

a) Promover, aproximar e integrar, os diversos segmentos da comunidade escolar, para a construção de unidade de propósitos e ações que consolidem a identidade da escola no cumprimento de sua função.

b) Desenvolver processos e práticas de gestão no coletivo escolar, para o envolvimento e o compromisso das pessoas com o trabalho educacional.

c) Promover um clima organizacional que favoreça o relacionamento interpessoal e profissional, para uma convivência solidária e responsável.

d) Desenvolver ações de gestão que valorizem e apoiem iniciativas que promovam o desenvolvimento pessoal, social e profissional.

e) Otimizar o uso do tempo e dos espaços coletivos disponíveis na escola.

2.2.3 Gestão de Recursos Didáticos, Materiais, Físicos e Financeiros.

a) Organizar, selecionar e disponibilizar recursos, materiais e equipamentos, de apoio didático.

b) Promover a organização da documentação e dos registros escolares.

c) Coordenar o uso apropriado de instalações, equipamentos e recursos disponíveis na escola.

d) Promover ações de manutenção, limpeza e preservação do patrimônio, dos equipamentos e materiais da escola.

e) Realizar ações participativas de planejamento e avaliação da aplicação de recursos financeiros da escola, considerados suas prioridades, princípios éticos e prestação de contas à comunidade.

f) Implementar e disponibilizar espaços da escola para realização de ações da comunidade local.

g) Buscar coletivamente alternativas para criação e obtenção de recursos, espaços e materiais complementares para fortalecimento da Proposta Pedagógica.

2.2.4 Gestão de Resultados Educacionais do Ensino e Aprendizagem

a) Desenvolver processos e práticas de gestão para melhoria de desempenho da escola quanto à aprendizagem de todos e de cada aluno.

b) Propor alternativas metodológicas para atendimento à diversidade de necessidades dos alunos.

c) Analisar e acompanhar indicadores de resultados: de aproveitamento, de frequência e de desempenho nas avaliações interna e externa dos alunos.

d) Apresentar e analisar os indicadores junto à equipe escolar, com vistas à compreensão de todos sobre o resultado do trabalho e a projeção de melhorias.

e) Divulgar, junto à comunidade intra e extraescolar, as ações demandadas a partir dos indicadores e os resultados de sua implementação.

f) Analisar os indicadores para subsidiar a tomada de decisões com vistas à melhoria da Proposta Pedagógica, definição de prioridades e de metas articuladas à política educacional da SEE-SP.

3. BIBLIOGRAFIA

A) Livros e artigos

1. AQUINO, Júlio Groppa (Org.). Indisciplina na escola: alternativas teóricas e práticas. 8. ed., São Paulo: Summus, 1996.
2. AZANHA, José Mário Pires. Democratização do ensino: vicissitudes da ideia no ensino paulista. In: Educação: alguns escritos. São Paulo: Editora Nacional, 1987, p. 25-43. Disponível em: [\<http://www.scielo.br/pdf/ep/v30n2/v30n2a12\>](http://www.scielo.br/pdf/ep/v30n2/v30n2a12) acesso em 05 out.2012.
3. FREITAS, Luiz Carlos de. Em direção de uma política de professores. EM ABERTO, Brasília, ano 12, n. 54, abr/jun. 1992, p. 3-22. Disponível em: [\<http://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a1628100.pdf\>](http://www.scielo.br/pdf/es/v28n100/a1628100.pdf) Acesso em: 05 jul. 2013.
4. GANDIN, Danilo. Planejamento como prática educativa. 19. ed. São Paulo: LOYOLA EDICOES, 2011.
5. LIBÂNEO, José Carlos, OLIVEIRA João Ferreira e TOSCHI, Mirza Seabra. Educação escolar: políticas, estrutura e organização. 10 ed. São Paulo: Cortez, 2012. Introdução, p. 39-57, 2ª Parte, p. 141-306 e 4ª Parte, p. 405-543.
6. MAINARDES, Jefferson, A organização da escolaridade em Ciclos: ainda um desafio para o sistema de ensino. In: Avaliação, Ciclos e Promoção na Educação. FRANCO, Creso (org.). Porto Alegre: Artmed Editora, 2001, p.35-54.
7. OLIVEIRA, Dalila Andrade (Org.). Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos. 10. ed., Petrópolis: Vozes, 2013.
8. PADILHA, Paulo Roberto. Planejamento dialógico: como construir o projeto político-pedagógico da escola. São Paulo: Cortez; Instituto Paulo Freire, 2002.
9. PARO, Vitor Henrique. Gestão democrática da escola pública. São Paulo: Editora Ática, 2006.
10. VALE, José Misael Ferreira do. Administração Escolar e Educacional. Série Idéias, n. 16. São Paulo: FDE, 1993, p. 107-113
11. VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). Projeto Político- Pedagógico da escola: uma construção possível. Coleção Magistério. 29. ed. Campinas, SP: Papirus, 2011.

B) Publicações Institucionais

1. EM ABERTO: Gestão escolar e formação de gestores. Brasília, vol. 17, n. 72, abr./jun. 2000. Disponível em: [\<http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72 \>](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72). Acesso em: 18 jul. 2013.
2. SÃO PAULO (Estado). Secretaria da Educação. Gestão do currículo na escola: caderno do gestor. São Paulo: SE, 2010. v. 1, 2 e 3. Disponíveis em: [\<http://www.rededosaber.sp.gov.br/portais/Portals/18/arquivos/CG_V1_2010_site_050310.pdf \>](http://www.rededosaber.sp.gov.br/portais/Portals/18/arquivos/CG_V1_2010_site_050310.pdf); [\<http://www.rededosaber.sp.gov.br/portais/Portals/18/arquivos/CG-VOL2.pdf\>](http://www.rededosaber.sp.gov.br/portais/Portals/18/arquivos/CG-VOL2.pdf); [\<http://www.rededosaber.sp.gov.br/portais/Portals/18/arquivos/CG_site_09_12.pdf\>](http://www.rededosaber.sp.gov.br/portais/Portals/18/arquivos/CG_site_09_12.pdf). Acesso em: 18 jul.2013.
3. SÃO PAULO (Estado). Secretaria da Educação, Coordenadoria de Gestão da Educação Básica. Reorganização do ensino fundamental e do ensino médio. São Paulo: SE, 2012.

4. LEGISLAÇÃO

1. BRASIL. LEI Nº 7.398, DE 4 DE NOVEMBRO DE 1985.

Dispõe sobre a organização de entidades representativas dos estudantes de 1º e 2º graus e dá outras providências

2. SÃO PAULO. LEI Nº 10.261, DE 28 DE OUTUBRO DE 1968.

Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Estado de São Paulo (Artigos 176 a 250)

3. SÃO PAULO. LEI COMPLEMENTAR Nº 444, DE 27 DE DEZEMBRO DE 1985. Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Paulista e dá providências correlatas (Artigos 61,62, 63 e 95)

4. SÃO PAULO. DECRETO Nº 12.983, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1978.

Estabelece o Estatuto Padrão das Associações de Pais e Mestres

5. SÃO PAULO. DECRETO Nº 55.078, DE 25 DE NOVEMBRO DE 2009.

Dispõe sobre as jornadas de trabalho do pessoal docente do Quadro do Magistério e dá providências correlatas

6. SÃO PAULO. DECRETO Nº 57.141, DE 18 DE JULHO DE 2011.

Reorganiza a Secretaria da Educação e dá providências correlatas

7. SÃO PAULO. RESOLUÇÃO SE Nº 81, DE 16 DE DEZEMBRO DE 2011.

Estabelece diretrizes para a organização curricular do ensino fundamental e do ensino médio nas escolas estaduais

8. SÃO PAULO. DELIBERAÇÃO CEE Nº 10/97.

Fixa normas para elaboração do Regimento dos estabelecimentos de ensino fundamental e médio (Indicação CEE nº 9/97 anexa)