

**Resolução SE 56, de 14-10-2016**

*Dispõe sobre perfil, competências e habilidades requeridos dos Diretores de Escola da rede estadual de ensino, e sobre referenciais bibliográficos e legislação, que fundamentam e orientam a organização de concursos públicos e processos seletivos, avaliativos e formativos, e dá providências correlatas*

O Secretário da Educação, à vista do que lhe representaram a Coordenadoria de Gestão da Educação Básica - CGEB e a Escola de Formação e Aperfeiçoamento dos Professores do Estado de São Paulo "Paulo Renato Costa Souza" - EFAP, e considerando a importância da:

- definição do perfil profissional do Diretor de Escola da rede estadual de ensino, que propicie educação básica inclusiva, democrática e de qualidade;
- definição das competências e habilidades a serem desenvolvidas para a carreira de Diretor de Escola;
- sistematização de capacidades e conhecimentos a serem considerados nos processos avaliativos e formativos para acompanhamento do trabalho do Diretor de Escola;
- seleção de bibliografia, publicações institucionais e legislação que informem requisitos mínimos necessários à elaboração de concurso público e processos seletivos para preenchimento de cargos de Diretor de Escola do Quadro do Magistério - QM/SE,

Resolve:

Artigo 1º - Fica aprovado o ANEXO, integrante desta resolução, que dispõe sobre o perfil, as competências e as habilidades a serem requeridos dos integrantes do Quadro do Magistério - QM/SE, no exercício de cargo de Diretor de Escola, bem como sobre os referenciais bibliográficos, as publicações institucionais e a legislação, que versam sobre conhecimentos e capacidades mínimos, em consonância com as competências exigidas para o exercício desse cargo nos concursos e processos seletivos promovidos por esta Pasta.

Artigo 2º - Os subsídios para o aprofundamento das capacidades, conhecimentos e atitudes requeridos nos termos desta resolução serão propostos em Curso Específico para Diretores de Escola ingressantes, na organização dos processos avaliativos e nas ações formativas previstas em legislação.

Artigo 3º - O Curso para Diretores de Escola ingressantes, os processos seletivos, avaliativos e formativos implicam, obrigatoriamente, a observação dos seguintes aspectos, dentre outros, constantes do ANEXO a que se refere o artigo 1º desta resolução:

- I - o perfil profissional proposto;
- II - os princípios que orientam a ação do Diretor de Escola;
- III - a proposição do trabalho nas dimensões de atuação definidas.

Artigo 4º - Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação, ficando revogadas as disposições em contrário e, em especial, os itens 3 e 4 do Anexo A e o inciso II do Anexo B constantes da Resolução SE nº 52, de 14.8.2013.

## ANEXO

### Diretor de Escola

#### Sumário

1.	Perfil do Diretor	1
2.	Princípios que orientam a ação do diretor na SEE-SP	3
2.1.	Compromisso com uma educação com qualidade e da aprendizagem com igualdade e equidade para todos	3
2.2.	Gestão democrática e participativa	5
2.3.	Planejamento estratégico	9
2.4.	Foco em qualidade e em resultados	11
3.	Dimensões de atuação do diretor de escola	14
3.1.	Gestão pedagógica	14
3.2.	Gestão de processos administrativos	16
3.3.	Gestão de pessoas e equipes	20

#### 1. Perfil do Diretor

Como dirigente e coordenador do processo educativo no âmbito da escola, compete ao diretor promover ações direcionadas à coerência e à consistência de uma proposta pedagógica centrada na formação integral do aluno. Tendo como objetivo a melhoria do desempenho da escola, cabe ao diretor, 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 e 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 e das relações com a comunidade. Compete, portanto, ao Diretor de Escola uma atuação com vistas à educação de qualidade, ou seja, centrada na organização e desenvolvimento de ensino que promovam a aprendizagem significativa e a formação integral do aluno para o exercício da cidadania e para o mundo do trabalho.

#### 2. Princípios que orientam a ação do diretor na SEE-SP

2.1. Compromisso com uma educação de qualidade e aprendizagem com igualdade e equidade para todos O exercício profissional do Diretor requer a capacidade de realizar ações que promovam a melhoria da qualidade da escola e o comprometimento com a promoção das aprendizagens dos alunos na perspectiva da educação inclusiva, garantindo a todos oportunidades de desenvolvimento de suas potencialidades, em especial as que propiciem a formação integral do aluno, preparando-o para uma atuação ética, sustentável e transformadora na vida pessoal, social, política e no mundo do trabalho.

Competências Gerais Capacidade de:

\* Promover valores e princípios democráticos e participativos, éticos, de inclusão, de justiça e equidade.

\* Implementar a política educacional da SEE-SP, considerando o contexto local e indicadores sociais e educacionais.

\* Liderar a ação coletiva de elaboração, implementação, avaliação e redirecionamento da proposta pedagógica da escola assegurando o direito à educação para todos os estudantes e o desenvolvimento de competências e habilidades dos profissionais que trabalham sob sua coordenação.

\* Implementar processos que evidenciem a transparência na gestão escolar e que estejam em consonância com os princípios que regem a administração pública.

Conhecimento de:

\* Papel social da educação e a função social da escola na sociedade contemporânea e no contexto local.

\* Princípios e diretrizes de políticas educacionais nacionais e da SEE-SP no contexto social e de desenvolvimento do País e do Estado de São Paulo, bem como a sua implementação.

\* Princípios e mecanismos institucionais, legais e normativos de organização, desenvolvimento e avaliação do sistema de ensino e da escola.

#### Bibliografia:

##### Publicação Institucional

1. BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão. Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica. Conselho Nacional da Educação. Câmara Nacional de Educação Básica. Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação Básica. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Diretoria de Currículos e Educação Integral. Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação Básica. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Diretoria de Currículos e Educação Integral. Brasília: MEC, SEB, DICEI, 2013. Disponível em: \<[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=15548-d-cn-educacao-basica-nova-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=15548-d-cn-educacao-basica-nova-pdf&Itemid=30192)\>. Acesso em 7 out. 2016.

##### Legislação

1. BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil (1988). (Artigos 5º, 6º; 205 a 214). Disponível em: \<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)\>. Acesso em 7 out. 2016.

2. BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB. Disponível em: \<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)\>. Acesso em 7 out. 2016.

3. BRASIL. Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Disponível em: \<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Lei/L13005.htm)\>. Acesso em: 7 out. 2016.

4. SÃO PAULO. Lei nº 16.279, de 08 de julho de 2016. Plano Estadual de Educação de São Paulo. Disponível em: \<<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/2016/lei-16279->\>.

08.07.2016.html\>. Acesso em: 7 out. 2016.

5. SÃO PAULO. Constituição Estadual (1989). (Artigo 129). Disponível em: \<<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/constituicao/1989/constituicao-0-05.10.1989.html>\>. Acesso em: 7 out. 2016.

#### Livros e Artigos

1. AZANHA, José Mário Pires. Democratização do ensino: vicissitudes da ideia no ensino paulista. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 335-344, maio/ago. 2004. Disponível em: \<<http://www.scielo.br/pdf/ep/v30n2/v30n2a12>\>. Acesso em: 7 out. 2016.

2. GOMES, Candido Alberto. A escola de qualidade para todos: abrindo as camadas da cebola. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro, v. 13, n. 48, jul./set. 2005. Disponível em: \<<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v13n48/27551.pdf>\>. Acesso em: 7 out. 2016.

3. GOMEZ-GRANELL, Carmen; VILA, Ignacio (Org.). A cidade como projeto educativo. Porto Alegre: Artmed, 2003.

4. TEIXEIRA, Anísio. A escola pública universal e gratuita. Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. Rio de Janeiro, v. 26, n. 64, p. 3-27, out./dez. 1956. Disponível em: \< <http://www.bvanisioiteixeira.ufba.br/artigos/gratuita.html> \>. Acesso em: 7 out. 2016.

5. TORRES, Rosa Maria. Itinerários pela educação latinoamericana: caderno de viagens. Porto Alegre: Artmed, 2001.

6. SAVIANI, Dermeval. Escola e Democracia: teorias da educação, curvatura da vara, onze teses sobre a educação política. Campinas, SP: Autores Associados, 2008.

#### 2.2. Gestão democrática e participativa

O exercício profissional do Diretor deve expressar-se por meio de práticas que considerem as relações entre a escola e a sociedade em geral, a comunidade local, a sua função social e os espaços de atuação, visando à elaboração coletiva e à implementação da proposta pedagógica da escola, considerando as diferenças individuais, sociais e culturais e promovendo a participação dos estudantes, educadores, colegiados e comunidade na vida escolar.

Capacidade de:

\* Promover a participação de toda a comunidade escolar na discussão, socialização, implementação, acompanhamento, monitoramento e avaliação da proposta pedagógica.

\* Liderar a criação de rede de comunicação interna e externa de interação e colaboração para o fortalecimento do clima escolar e das ações educacionais.

\* Compreender representações sociais sobre diversidade, gênero e etnia na comunidade escolar e considerá-las nas ações da escola.

- \* Organizar, articular e consolidar o funcionamento dos órgãos colegiados e das instituições auxiliares.
- \* Mobilizar, organizar e gerenciar na escola a rede protetiva e de justiça restaurativa para a garantia de direitos e deveres de todos.
- \* Compreender as possibilidades e estimular o uso pedagógico de espaços da comunidade e do entorno.
- \* Estabelecer parcerias dentro e fora da comunidade escolar, com base em valores e responsabilidades compartilhadas, para apoiar as ações da escola.

Conhecimento de:

- \* Gestão democrática e participativa.
- \* Princípios legais de direitos humanos.
- \* Composição e atribuições de instituições colegiadas e auxiliares da escola.
- \* Estratégias para caracterizar o perfil socioeconômico e cultural de comunidades.
- \* Identidade, cultura e clima escolar e práticas cotidianas da escola.
- \* Representações sociais sobre diversidade, gênero e etnia.
- \* Estratégias de mobilização e participação.
- \* Rede protetiva e justiça restaurativa.
- \* Parceria escola-comunidade.
- \* Estratégias de mobilização da comunidade para a participação da comunidade nas ações da escola.

Bibliografia:

Publicação Institucional

1. SILVA, Ana Beatriz Barbosa. Bullying. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2010. Disponível em: \<[http://www.cnj.jus.br/images/programas/justica-escolas/cartilha\\_bullying.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/programas/justica-escolas/cartilha_bullying.pdf)\>. Acesso em: 7 out. 2016.
2. BRASIL. Comitê Nacional de Educação em Direitos Humanos. Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos. Brasília: Secretaria Especial dos Direitos Humanos, Ministério da Educação, Ministério da Justiça, UNESCO, 2007. Disponível em: \<[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=2191-plano-nacionalpdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=2191-plano-nacionalpdf&Itemid=30192)\>. Acesso em: 7 out. 2016.
3. BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Básica. Conselhos escolares: democratização da escola e construção da cidadania; caderno 1, parte II. Brasília: MEC/SEB, 2004. Disponível em: \<[http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce\\_cad1.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_cad1.pdf)\>. Acesso em: 7 out. 2016.
4. SÃO PAULO (Estado). Ministério Público do Estado de São Paulo. Curso de introdução à justiça restaurativa para educadores: manual prático. 2012. Disponível em: \<<http://>\>

[www.educacao.sp.gov.br/spec/wp-content/uploads/2013/02/Manual-Pr%C3%A1tico-de-Justi%C3%A7a-Restaurativa-Minist%C3%A9rio-P%C3%BAblico.pdf](http://www.educacao.sp.gov.br/spec/wp-content/uploads/2013/02/Manual-Pr%C3%A1tico-de-Justi%C3%A7a-Restaurativa-Minist%C3%A9rio-P%C3%BAblico.pdf)\>. Acesso em: 7 out. 2016.

#### Legislação

1- BRASIL. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança do Adolescente - ECA (Artigos 1º a 6º; 15 a 18; 60 a 69). Disponível em: \<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8069.htm)\>. Acesso em: 7 out. 2016.

2- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB. Disponível em: \<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)\>. Acesso em: 7 out. 2016.

3- 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. Disponível em: \<[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l7398.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7398.htm)\>. Acesso em: 7 out. 2016.

4- SÃO PAULO. Decreto nº 12.983, de 15 de dezembro de 1978. Estabelece o Estatuto Padrão das Associações de Pais e Mestres. Disponível em: \<<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/1978/decreto-12983-15.12.1978.html>\>. Acesso em: 7 out. 2016.

5- SÃO PAULO. Decreto nº 50.756, de 3 de maio de 2006. Altera o Estatuto Padrão das Associações de Pais e Mestres, estabelecido pelo Decreto nº 12.983, de 15 de dezembro de 1978. Disponível em: \<<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2006/decreto-50756-03.05.2006.html>\>. Acesso em: 7 out. 2016.

6- SÃO PAULO. Decreto 55.588, de 17 de março de 2010. Dispõe sobre o tratamento nominal das pessoas transexuais e travestis nos órgãos públicos do Estado de São Paulo e dá providências. Disponível em: \<<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2010/decreto-55588-17.03.2010.html>\>. Acesso em: 7 out. 2016.

7- SÃO PAULO. Deliberação CEE nº 125/14. Dispõe sobre a inclusão de nome social nos registros escolares das instituições públicas e privadas no Sistema de Ensino do Estado de São Paulo e dá outras providências correlatas. Disponível em: \<[http://www.defensoria.sp.gov.br/dpesp/repositorio/39/Deliberacao\\_CEE\\_125\\_2014.pdf](http://www.defensoria.sp.gov.br/dpesp/repositorio/39/Deliberacao_CEE_125_2014.pdf)\>. Acesso em: 7 out. 2016.

8- SÃO PAULO. Resolução SE nº 45 de 18-08-2014. Dispõe sobre o tratamento nominal de discentes transexuais e travestis, no âmbito da Secretaria da Educação. Disponível em: \<[http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/45\\_14.HTM?Time=07/10/2016%2014:07:22](http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/45_14.HTM?Time=07/10/2016%2014:07:22)\>. Acesso em: 7 out. 2016.

9- SÃO PAULO. Lei Complementar 444, de 27 de dezembro

de 1985. Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Paulista. (artigo 95). Disponível em: [\<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/1985/lei.complementar-444-27.12.1985.html\>](http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/1985/lei.complementar-444-27.12.1985.html). Acesso em 7 out. 2016.

Livros e Artigos

1- ABRAMOVAY, Miriam (Coord.). Juventudes na escola, sentidos e buscas: por que frequentam? Brasília, DF: MEC, 2015. Disponível em: [\<http://flacso.org.br/files/2015/11/LIVROWEB\\_Juventudes-na-escola-sentidos-e-buscas.pdf\>](http://flacso.org.br/files/2015/11/LIVROWEB_Juventudes-na-escola-sentidos-e-buscas.pdf). Acesso em: 7 out. 2016.

2- CASTRO, Jane Margareth; REGATTIERI, Marilza (Org.). Interação escola família: subsídios para práticas escolares. Brasília: UNESCO, MEC, 2010. Disponível em: [\<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001877/187729POR.pdf\>](http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001877/187729POR.pdf). Acesso em: 7 out. 2016.

3- CECCON, Cláudia et al. Conflitos na escola: modos de transformar: dicas para refletir e exemplos de como. São Paulo: CECIP, Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2009. Disponível em: [\<https://www.imprensaoficial.com.br/downloads/pdf/projetossociais/conflitos\\_na\\_escola.pdf\>](https://www.imprensaoficial.com.br/downloads/pdf/projetossociais/conflitos_na_escola.pdf). Acesso em: 7 out. 2016.

4- CHRISPINO A.; CHRISPINO, R. S. P. A mediação do conflito escolar. 2. ed. São Paulo: Biruta, 2011.

5- COLARES, Maria Lília Imbiriba Sousa (Org.) et al. Gestão escolar: enfrentando os desafios cotidianos em escolas públicas. Curitiba: Editora CRV, 2009. Disponível em: [\<http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=2170-livro-unir-2009&category\\_slug=dezembro-2009-pdf&Itemid=30192\>](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=2170-livro-unir-2009&category_slug=dezembro-2009-pdf&Itemid=30192). Acesso em: 7 out. 2016.

6- MARÇAL, J. C.; SOUSA, J. V. de. Progestão: como promover a construção coletiva do projeto pedagógico da escola? módulo III. Brasília: CONSED, 2009. Disponível em: [\<http://www.crmariocovas.sp.gov.br/Downloads/ccs/Modulo03\\_CE.pdf\>](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/Downloads/ccs/Modulo03_CE.pdf). Acesso em: 7 out. 2016.

7- LUIZ, Maria Cecilia; NASCENTE, Renata Maria Moschen (Org.). Conselho escolar e diversidade: por uma escola mais democrática. São Carlos: EDUFSCAR, 2013. (Capítulos 1 e 6). Disponível em: [\<http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=15235-conselhosescolares&category\\_slug=fevereiro-2014&Itemid=30192\>](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=15235-conselhosescolares&category_slug=fevereiro-2014&Itemid=30192). Acesso em: 7 out. 2016.

### 2.3. Planejamento Estratégico

O exercício profissional do Diretor de Escola deve mobilizar metodologias e instrumentos de gestão e planejamento que, considerando as diretrizes da política educacional da SEE-SP e o contexto de sua atuação, permitam que a proposta pedagógica seja implementada.

Capacidade de:

- \* Promover, liderar e articular a construção coletiva da proposta pedagógica e do plano de gestão da escola (definição de prioridades, metas de curto, médio e longo prazo e de estratégias para alcançá-las).
- \* Utilizar diagnósticos e evidências para tomada de decisões.
- \* Coordenar a execução, o monitoramento de resultados, avaliar e (re)planejar as ações estabelecidas no plano de gestão.
- \* Coordenar a execução de programas e projetos da escola.
- \* Buscar, de forma proativa, estratégias para solucionar dificuldades e superar obstáculos.
- \* Gerenciar, de maneira estratégica, processos de implementação de inovações, de mudança e transformação.
- \* Utilizar as tecnologias de informação e comunicação como ferramentas eficazes de pesquisa, suporte administrativo e pedagógico.

Conhecimento de:

- \* Planejamento estratégico.
- \* Plano de gestão como instrumento de planejamento e monitoramento.
- \* Processos, fluxos, índices, indicadores e instrumentos de planejamento e gestão.
- \* Infraestrutura da escola (espaços físicos internos e externos), recursos financeiros e materiais e quadro de pessoal.
- \* Princípios, abordagens, métodos, processos e ferramentas de gestão de mudanças.
- \* Abordagens de desenho e redesenho de processos.
- \* Tecnologias Digitais de Comunicação e Informação (TDCI) aplicadas à organização escolar.

Bibliografia

Publicações Institucionais

1. SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Estado da Educação. Modelo de gestão de desempenho das equipes escolares: ensino integral: caderno do gestor. São Paulo: SEE, 2014. Disponível em: <https://seesp.sharepoint.com/sites/intranet/coordenadorias/CGEB/ensino-integral/Publicacoesdo-EnsinoIntegral/Gest%C3%A3o%20e%20Pedag%C3%B3gico/Gest%C3%A3o%20de%20desempenho%20das%20equipes%20escolares.pdf>> Acesso em: 7 out. 2016.

Legislação

1- BRASIL. Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007.

Dispõe sobre a implementação do Plano de metas do PDE. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm)>. Acesso em: 7 out. 2016.

Livros e Artigos

1. MURICI, Izabela Lanna; CHAVES Neuza. Gestão para Resultados na Educação. 2. ed. São Paulo: Falconi, 2016.



## 2. INSTITUTO DE CO-RESPONSABILIDADE PELA EDUCAÇÃO.

Modelo de gestão: tecnologia empresarial socioeducacional (TESE): uma nova escola para a juventude brasileira: escolas de ensino médio em tempo integral: manual operacional. Recife: ICE, [2007?]. Disponível em: \<[http://www.ccv.ufc.br/newpage/conc/seduc2010/seduc\\_prof/download/Manual\\_ModeloGestao.pdf](http://www.ccv.ufc.br/newpage/conc/seduc2010/seduc_prof/download/Manual_ModeloGestao.pdf)>. Acesso em: 7 out. 2016.

3. ACÚRCIO, Marina Rodrigues Borges (Coord.). A gestão da escola. Porto Alegre: Artmed, 2003. (Escola em ação, 4) (Introdução cap. 1 a 3)

4. ALONSO, M. A gestão/administração educacional no contexto da atualidade. In: VIEIRA, A. T. (Org.) et al. Gestão educacional e tecnologia. São Paulo: Avercamp, 2003.

### 2.4. Foco em qualidade e em resultados

O exercício profissional do Diretor deve assegurar o desenvolvimento da proposta pedagógica da escola e as aprendizagens previstas no Currículo do Estado de São Paulo, considerando os indicadores e resultados de diferentes modalidades e processos de avaliação.

Capacidade de:

- \* Analisar os indicadores e resultados educacionais (considerando diferentes dimensões e âmbitos ? local, estadual e nacional) tendo em vista desenvolver ações para a melhoria das aprendizagens dos estudantes.

- \* Orientar a gestão pedagógica da escola com base nos resultados das avaliações.

- \* Mobilizar a comunidade escolar para a análise dos resultados e para prática de ações focadas na melhoria constante da qualidade do ensino.

- \* Propor e implementar processos e instrumentos de monitoramento e acompanhamento de ações e de resultados da escola.

- \* Buscar, propor e implementar com a equipe escolar soluções e melhorias nos processos pedagógicos, administrativos, de gestão de pessoas e equipes e de engajamento e trabalho com a comunidade, visando à implementação da proposta pedagógica, alcance e superação das metas da escola.

- \* Promover espaços coletivos de reflexão sobre os resultados obtidos pela escola e dos planos a serem implementados e promover o (re) planejamento de intervenções necessárias.

- \* Coordenar os processos e etapas da avaliação institucional.

- \* Dar transparência aos resultados de avaliação da escola a toda a comunidade escolar.

Conhecimento de:

- \* Princípios, finalidades, métodos e operacionalização de diferentes modalidades e processos avaliativos.

- \* Indicadores educacionais e sociais: IDH, IDESP, IDEB.

\* Indicadores de desempenho e fluxo.

\* Métodos, técnicas e instrumentos de monitoramento de processos e de resultados educacionais.

#### Bibliografia

##### Publicações Institucionais

1. SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Estado da Educação. Matrizes de referência para avaliação: documento básico - SARESP. São Paulo: SEE, 2009. p. 7-20. Disponível em: \<[http://saresp.fde.sp.gov.br/2009/pdf/Saresp2008\\_MatrizRefAvaliacao\\_DocBasico\\_Completo.pdf](http://saresp.fde.sp.gov.br/2009/pdf/Saresp2008_MatrizRefAvaliacao_DocBasico_Completo.pdf)\> Acesso em: 07 out. 2016.

2. SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Estado da Educação. Programa de qualidade da escola: nota técnica. São Paulo: SE, 2009. Disponível em: \<<http://idesp.edunet.sp.gov.br/Arquivos/NotaTecnicaPQE2008.pdf>\> Acesso em: 07 out. 2016.

3- INDICADORES da qualidade na educação. São Paulo: Ação Educativa, 2004. Disponível em: \<[http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce\\_indqua.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_indqua.pdf)\> Acesso em: 07 out. 2016.

##### Legislação

1. SÃO PAULO. Decreto nº 57.571, de 2 de dezembro de 2011. Institui o Programa “Educação Compromisso de São Paulo”. Disponível em: \<<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2011/decreto-57571-02.12.2011.html>\> Acesso em: 07 out. 2016.

##### Livros e Artigos

2- CASTRO, Maria Helena Guimarães de. Sistemas nacionais de avaliação e de informações educacionais. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 121-128, 2000. Disponível em: \<<http://www.scielo.br/pdf/spp/v14n1/9809.pdf>\> Acesso em: 07 out. 2016.

3- FERNANDES, Maria Estrela Araújo Progestão: como desenvolver a avaliação institucional da escola? módulo IX. Brasília: CONSED, 2009. Disponível em: \<[http://www.crmariocovas.sp.gov.br/Downloads/ccs/Modulo02\\_CE.pdf](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/Downloads/ccs/Modulo02_CE.pdf)\> Acesso em: 07 out. 2016.

4- KLEIN, R.; FONTANIVE, N. S. Alguns indicadores educacionais de qualidade no Brasil de hoje. São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 19-28, jan./jun. 2009. Disponível em: \<[http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/v23n01/v23n01\\_02.pdf](http://produtos.seade.gov.br/produtos/spp/v23n01/v23n01_02.pdf)\> Acesso em: 07 out. 2016.

5- RIBEIRO, Vanda Mendes; GUSMÃO, Joana Buarque de. Uma análise de problemas detectados e soluções propostas por comunidades escolares com base no Indique. Estudos em Avaliação Educacional, São Paulo, v. 22, n. 50, p. 457-470, set./dez. 2011. Disponível em: \<<http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/eae/arquivos/1660/1660.pdf>\> Acesso em: 07 out. 2016.

3. Dimensões de atuação do diretor de escola

### 3.1. Gestão pedagógica

Liderar o trabalho pedagógico na escola, assegurando a aprendizagem a todos os alunos.

Campo de Atuação

Competências Gerais

Coordenação de processos, projetos e planos

Capacidade de:

- \* Coordenar o planejamento com base no diagnóstico da escola, objetivos educacionais e diretrizes da SEE-SP.

- \* Liderar a elaboração, a implementação, a avaliação e o redirecionamento de planos e ações ? em consonância com os princípios, as diretrizes e as normas educacionais da SEE-SP, do Currículo e da proposta pedagógica ? nos diferentes níveis, etapas, modalidades, áreas e disciplinas.

Conhecimento de:

- \* Princípios, diretrizes, finalidades e objetivos educacionais do planejamento escolar.

- \* Estratégias de elaboração e acompanhamento de projetos e planos.

- \* Princípios e concepções de ensino nas diferentes áreas do Currículo da SEE nos diferentes níveis e modalidades de ensino - educação de jovens e adultos e educação especial.

- \* Diretrizes curriculares nacionais.

Coordenação, orientação e monitoramento e avaliação dos processos de ensino e aprendizagem

Capacidade de:

- \* Coordenar o acompanhamento e avaliação da progressão das aprendizagens, assegurando o processo de recuperação contínua.

- \* Coordenar a organização de condições didáticas favoráveis à aprendizagem de todos os estudantes: gestão dos tempos, dos espaços e dos recursos.

- \* Liderar e monitorar os processos de ensino e aprendizagem, de acompanhamento, de avaliação e de intervenção pedagógica.

- \* Coordenar processos, acompanhamento, observação, registro e devolutivas relativas ao processo da gestão pedagógica e de sala de aula.

- \* Coordenar e orientar a equipe para o acompanhamento do processo de ensino, de aprendizagem e de seus resultados.

Conhecimento de:

- \* Teorias de aprendizagem e de desenvolvimento.

- \* Abordagens do processo de ensino e aprendizagem.

- \* Referencial teórico-prático de monitoramento, observação e gestão da sala de aula e de processos de intervenção pedagógica.

- \* Estratégias para apoiar e intervir na gestão em sala de

aula.

- \* Fundamentos conceituais e metodológicos da avaliação.
- \* Processos, estratégias e instrumentos de avaliação.
- \* Matrizes da Avaliação em Processo e do Saesp.
- \* Critérios e procedimentos para análise de resultados de aprendizagem.

#### Bibliografia

##### Publicações Institucionais

1. SÃO PAULO (Estado). Secretaria de Estado da Educação. Proposta curricular do Estado de São Paulo para o ensino fundamental ciclo II e ensino médio: documento de apresentação. São Paulo: SEE, 2012. p. 7-20. Disponível em: \<[http://www.rededosaber.sp.gov.br/portais/Portais/18/arquivos/PropostaCurricularGeral\\_Internet\\_md.pdf](http://www.rededosaber.sp.gov.br/portais/Portais/18/arquivos/PropostaCurricularGeral_Internet_md.pdf)\> Acesso em: 07 out 2016.

##### Legislação

1. BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB. Disponível em: \<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)\> Acesso em: 07 out. 2016. (Capítulo/artigos)
2. SÃO PAULO. Deliberação CEE nº 9/97 e Indicação CEE nº 8/97. Institui, no Sistema de Ensino do Estado de São Paulo, o Regime de Progressão Continuada no Ensino Fundamental. Disponível em: \< [http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/diretrizes\\_p0820-0830\\_c.pdf](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/diretrizes_p0820-0830_c.pdf)\> Acesso em: 07 out. 2016.

##### Livros e Artigos

1. COLL, César. Comunidades de aprendizagem e educação escolar. Disponível em: \<[http://www.crmariocovas.sp.gov.br/ent\\_a.php?t=011](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/ent_a.php?t=011)\> Acesso em: 07 out. 2016.
2. LUCKESI, Cipriano Carlos. Avaliação da aprendizagem escolar: estudos e proposições. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2011.
3. MIZUKAMI, Maria da Graça Nicoletti. Ensino: as abordagens do processo. São Paulo: E.P.U., 1992.
4. SENNA, Sylvia Regina Carmo Magalhães; DESSEN, Maria Auxiliadora. Contribuições das teorias do desenvolvimento humano para a concepção contemporânea da adolescência. Psicologia: Teoria e Prática. Brasília, v. 28, n. 1, p. 101-108, jan./mar. 2012. Disponível em: \<<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v28n1/13.pdf>\> Acesso em: 07 out. 2016.
5. ZABALA, Antoni; ARNAU, Laia. Como aprender e ensinar competências. Porto Alegre: ArtMed, 2010.
6. VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). Projeto políticopedagógico da escola: uma construção possível. 29. ed. Campinas: Papirus, 2011. (Magistério).
7. FREIRE, Paulo. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996. (Leitura). Disponível em:
8. \<<http://www.icmbio.gov.br/educacaoambiental/images/>\>

stories/biblioteca/paulo\_freire/Pedagogia\_da\_Autonomia\_-\_P. Freire.pdf\> Acesso em: 07 out. 2016.

### 3.2. Gestão de processos administrativos

Colocar a administração da escola a serviço da aprendizagem dos alunos.

Campo de Atuação

Competências gerais

Organização e funcionamento da escola

Capacidade de:

- \* Administrar a escola, garantindo a regularidade do seu funcionamento.

- \* Acompanhar e monitorar os processos de vida funcional, vida escolar, documentação e registros.

- \* Monitorar a expedição de documentos respeitando prazos e fluxos.

- \* Coordenar a elaboração, a homologação e a revisão do regimento escolar.

Conhecimento de:

- \* Fundamentos, princípios e estrutura e funcionamento do sistema escolar.

- \* Processos de vida funcional, vida escolar, documentação e registros.

- \* Rotinas básicas sobre a expedição de processos, protocolos, documentos gerais.

- \* Normas em vigor sobre arquivamento e guarda de documentos escolares.

- \* Normas para elaboração do regimento escolar.

Serviços, materiais e patrimônio

Capacidade de:

- \* Garantir que os serviços, materiais e patrimônios sejam adequados e suficientes às necessidades das ações e dos projetos da escola.

- \* Elaborar um plano de contratação e de gerenciamento de serviços.

- \* Elaborar plano de aquisição e de registro e controle de consumo de materiais.

- \* Elaborar plano para patrimoniar, para a manutenção, a preservação, descarte e baixa de patrimônio.

- \* Engajar a comunidade escolar na economia de materiais e preservação do patrimônio.

Conhecimento de:

- \* Conceitos, características e processos de gestão de serviços, de materiais e de patrimônio (material e imaterial) na administração pública.

- \* Aspectos legais inerentes à contratação de serviços, aquisição, registro e reposição de materiais e de patrimônios, incluindo a sua preservação.

## Recursos financeiros

### Capacidade de:

- \* Gerir a escola dos pontos de vista: orçamentário e financeiro, de acordo com os princípios básicos da administração pública e com a proposta pedagógica.
- \* Buscar estratégias de captação de recursos para atividades e projetos da escola.
- \* Elaborar planos de aplicação dos recursos financeiros da escola, com definição de instrumentos de supervisão do processo e meios de prestação de contas à comunidade.
- \* Organizar e articular o Conselho de Escola e APM para planejamento, aplicação, captação e prestação de contas de recursos financeiros.
- \* Promover na escola o compromisso da transparência com os pais e com a comunidade sobre o uso dos recursos financeiros.

### Conhecimento de:

- \* Fundamentos e normas orçamentárias e financeiras referentes à administração pública na educação.
- \* Fontes de financiamento da educação e formas de transferência de recursos financeiros públicos destinados à escola.
- \* Mecanismos e instrumentos para a execução das etapas fundamentais da gestão financeira: planejamento, execução, controle e prestação de contas.
- \* Papel das instituições e colegiados no planejamento, captação, aplicação e prestação de contas de recursos financeiros.

## Transporte e merenda

### Capacidade de:

- \* Garantir a atualização sistemática do cadastro de alunos.
- \* Dimensionar e demandar o transporte escolar e a merenda.
- \* Acompanhar processos de provimento do transporte escolar dos alunos.
- \* Organizar e gerenciar processos de controle de estoque, manipulação e distribuição da merenda escolar.
- \* Articular espaços informativos e formativos para uso dos programas de alimentação escolar.
- \* Acompanhar a qualidade dos serviços de transporte e merenda.

### Conhecimento de:

- \* Procedimentos para a identificação da demanda e processos de gestão de transporte escolar.
- \* Procedimentos para a identificação da demanda e processos de gestão de produtos, da manipulação e da qualidade da merenda escolar.
- \* Finalidades e normatizações de programas de transporte escolar e de programas de merenda

\* Normas de aquisição, armazenamento, conservação e higienização de produtos da merenda escolar.

#### Bibliografia

##### Publicações Institucionais

1. MOREIRA, Ana Maria de Albuquerque. Progestão: como gerenciar os recursos financeiros? módulo VI. Brasília: Consed, 2009.

2. MARTINS, Ricardo Chaves de Rezende. Progestão: como gerenciar o espaço físico e o patrimônio da escola? módulo VII. Brasília: Consed, 2009.

3. FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO. Cartilha nacional da alimentação escolar. 2. ed. Brasília: FNDE, 2015. Disponível em: \<<http://www.fnde.gov.br/programas/alimentacao-escolar/alimentacao-escolar-material-de-divulgacao/alimentacao-manuais/item/6820-cartilhapnae-2015>\> Acesso em: 07 out. 2016.

##### Legislação

1. BRASIL. Constituição Federal. (Princípios da Administração Pública) - Artigo 37. Disponível em: \<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)\> Acesso em: 07 out. 2016.

2. SÃO PAULO. Constituição Estadual, de 05 de outubro de 1989. Artigo 111. Disponível em: \<<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/constituicao/1989/constituicao-0-05.10.1989.html>\> Acesso em: 07 out. 2016.

3. SÃO PAULO. Lei nº 10.261, de 28 de outubro de 1968. Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Estado. (Artigos 176 a 250). Disponível em: \<<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/1968/lei-10261-28.10.1968.html>\> Acesso em: 07 out. 2016.

4. 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). Disponível em: \<<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/1985/lei.complementar-444-27.12.1985.html>\> Acesso em: 07 out. 2016.

5. 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). Disponível em: \<[http://www.crmariocovas.sp.gov.br/Downloads/ccs/Deliberacao\\_CEE\\_1097-Regimento\\_Escolar.pdf](http://www.crmariocovas.sp.gov.br/Downloads/ccs/Deliberacao_CEE_1097-Regimento_Escolar.pdf)\> Acesso em: 07 out. 2016.

6. SÃO PAULO. Parecer CEE nº 67/98. Normas Regimentais Básicas para as Escolas Estaduais. Disponível em: \<[http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/notas/parcee67\\_98.htm](http://siau.edunet.sp.gov.br/ItemLise/arquivos/notas/parcee67_98.htm)\> Acesso em: 07/out. 2016.

##### Livros e Artigos

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: teoria e prática. 6. Ed. São Paulo: Heccus, 2013.

### 3.3. Gestão de pessoas e equipes

Liderar o comprometimento e o desenvolvimento profissional das pessoas e das equipes.

Campo de Atuação

Competências Gerais

Liderança e comunicação

Capacidade de:

- \* Mobilizar equipes e pessoas num trabalho integrado para a concretização de objetivos, metas e a melhoria contínua dos processos e resultados.
- \* Promover um clima organizacional que favoreça a comunicação, o engajamento profissional, o relacionamento interpessoal e a socialização de experiências.
- \* Promover práticas de coliderança, compartilhando responsabilidades e espaços de ação.
- \* Criar e potencializar canais de comunicação e de articulação na escola e com a comunidade.
- \* Comunicar-se de forma clara e apropriada para cada público.
- \* De escuta atenta e diálogo aberto.
- \* Criar ambiente propício à geração de novas soluções e implementação de mudança (inclusive com o uso de tecnologias digitais de comunicação e informação), incentivando o envolvimento de todos para promover as aprendizagens dos alunos.

Conhecimento de:

- \* Princípios, abordagens, métodos, processos e ferramentas de liderança e comunicação.
- \* Tecnologias Digitais de Comunicação e Informação (TDCI) aplicadas à educação.

\*

Avaliação de desempenho e desenvolvimento profissional

Capacidade de:

- \* Coordenar a avaliação de desempenho.
- \* Promover a elaboração, a implementação e o monitoramento do plano de formação em serviço, em parceria com a Diretoria de Ensino.
- \* Fomentar o desenvolvimento de competências visando o aprimoramento profissional e pessoal da equipe.

Conhecimento de:

- \* Princípios, processos e métodos de avaliação de desempenho e gestão por competência.
- \* Estágio probatório na organização pública.
- \* Matriz de competências exigidas do cargo/função.
- \* Princípios, métodos e referencial teórico-prático de processos de formação em serviço e (auto)avaliação.



Coordenação do quadro de pessoal e vida funcional

Capacidade de:

\* Gerenciar o quadro (e atribuição) de pessoal, considerando as necessidades de atendimento às diferentes demandas da escola.

\* Gerenciar, no âmbito da escola, os processos evolução funcional.

Conhecimento de:

\* Quadro de cargos e funções, categorias funcionais e suas respectivas atribuições.

\* Legislação de pessoal, direitos, deveres e proibições.

Bibliografia

Publicações Institucionais

1. UNESCO. Padrões de competência em TIC para professores: diretrizes de implementação, versão 1.0. Tradução de Cláudia Bentes David. [Brasília], 2009. Disponível em: [\<http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001562/156209por.pdf\>](http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001562/156209por.pdf) Acesso em: 07 out. 2016.

Legislação

1. SÃO PAULO. Lei complementar nº 1.256, de 06 de janeiro de 2015. Dispõe sobre Estágio Probatório e institui Avaliação Periódica de Desempenho Individual para os ocupantes do cargo de Diretor de Escola e Gratificação de Gestão Educacional para os integrantes das classes de suporte pedagógico do Quadro do Magistério da Secretaria da Educação e dá providências correlatas. Disponível em: [\<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2015/lei.complementar-1256-06.01.2015.html\>](http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2015/lei.complementar-1256-06.01.2015.html) Acesso em: 07 out. 2016.

Livros e Artigos

1. MORAN, José Manuel; MASETTO, Marcos T.; BEHRENS, Marilda. Novas tecnologias e mediação pedagógica. 21. ed. rev. e atual. Campinas: Papirus, 2013.

2. TRIGO, João Ribeiro; COSTA Jorge Adelino. Liderança nas organizações educativas: a direção por valores. Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação. Rio de Janeiro, v. 16, n. 61, p. 561-582, out./dez. 2008. Disponível em: [\<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v16n61/v16n61a05.pdf\>](http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v16n61/v16n61a05.pdf) Acesso em: 07 out. 2016.

1. ALMEIDA, Maria Elizabeth B. de; SILVA, Maria da Graça Moreira da. Currículo, tecnologia e cultura digital: espaços e tempos de web currículo. Revista e-Curriculum, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 1-19, abr. 2011. Disponível em: [\<http://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum/article/viewFile/5676/4002\>](http://revistas.pucsp.br/index.php/curriculum/article/viewFile/5676/4002) Acesso em: 07 out. 2016.