



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO
DIRETORIA DE ENSINO - REGIÃO SÃO JOSÉ DOS CAMPOS
Rua Porto Príncipe, 100, Vila Rubi – CEP 12245-572 São José dos Campos – SP
Tel.: (12) 3519 4200 / 4204 – desjc@educacao.sp.gov.br

SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO

0 – São Paulo, 126 (195) Diário Oficial Poder Executivo – Seção I sábado, 15 de outubro de 2016

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

Perfil do Diretor de Escola

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:



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO
DIRETORIA DE ENSINO - REGIÃO SÃO JOSÉ DOS CAMPOS
Rua Porto Príncipe, 100, Vila Rubi – CEP 12245-572 São José dos Campos – SP
Tel.: (12) 3519 4200 / 4204 – desjc@educacao.sp.gov.br

- * 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.

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.

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:



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO
DIRETORIA DE ENSINO - REGIÃO SÃO JOSÉ DOS CAMPOS
Rua Porto Príncipe, 100, Vila Rubi – CEP 12245-572 São José dos Campos – SP
Tel.: (12) 3519 4200 / 4204 – desjc@educacao.sp.gov.br

- * 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.

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.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO
DIRETORIA DE ENSINO - REGIÃO SÃO JOSÉ DOS CAMPOS
Rua Porto Príncipe, 100, Vila Rubi – CEP 12245-572 São José dos Campos – SP
Tel.: (12) 3519 4200 / 4204 – desjc@educacao.sp.gov.br

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.

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.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO
DIRETORIA DE ENSINO - REGIÃO SÃO JOSÉ DOS CAMPOS
Rua Porto Príncipe, 100, Vila Rubi – CEP 12245-572 São José dos Campos – SP
Tel.: (12) 3519 4200 / 4204 – desjc@educacao.sp.gov.br

* 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.

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.



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO
DIRETORIA DE ENSINO - REGIÃO SÃO JOSÉ DOS CAMPOS
Rua Porto Príncipe, 100, Vila Rubi – CEP 12245-572 São José dos Campos – SP
Tel.: (12) 3519 4200 / 4204 – desjc@educacao.sp.gov.br

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.

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



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO
SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO
DIRETORIA DE ENSINO - REGIÃO SÃO JOSÉ DOS CAMPOS
Rua Porto Príncipe, 100, Vila Rubi – CEP 12245-572 São José dos Campos – SP
Tel.: (12) 3519 4200 / 4204 – desjc@educacao.sp.gov.br

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.