

# ANEXO

## Gestor 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 Secretaria Municipal de Educação

#### ***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 do desenvolvimento e 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.

Capacidade de:

- ✓ Promover valores e princípios democráticos e participativos, éticos, de inclusão, de justiça e equidade.
- ✓ Implementar a política educacional da Secretaria Municipal de Educação, 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 SEDUC-SP no contexto social e de desenvolvimento do País e do Estado de São Paulo, bem como a sua implementação.

## **2.2. Gestão Democrática e Participativa**

O exercício profissional do Diretor de Escola 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 do Projeto Político Pedagógico.
- ✓ 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.

## **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 SEDUC-SP e o contexto de sua atuação, permitam que a proposta pedagógica seja implementada.

Capacidade de:

- ✓ Promover, liderar e articular a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico – P.P.P. com a Proposta Pedagógica e 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.

## **2.4. Foco em Qualidade e em Resultados**

O exercício profissional do Diretor de Escola deve assegurar o desenvolvimento da proposta pedagógica da escola, o Desenvolvimento e as Aprendizagens previstas no Currículo Municipal de Pilar do Sul, alinhado ao 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 do desenvolvimento e das aprendizagens dos estudantes.
- ✓ Orientar a gestão pedagógica da escola com base nos resultados das avaliações e registros reflexivos dos professores.
- ✓ 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, a qualquer tempo.
- ✓ Coordenar os processos e etapas da avaliação institucional.
- ✓ Dar transparência aos resultados de avaliação da escola a toda a comunidade escolar.

### **3. Dimensões de atuação do Diretor de Escola**

#### **3.1. Gestão Pedagógica**

Liderar o trabalho pedagógico na escola, em conjunto com o outros agentes de Gestão, assegurando a aprendizagem a todos os alunos.

Capacidade de:

- ✓ Coordenar o planejamento com base no diagnóstico da escola, objetivos educacionais e diretrizes da SEED.
- ✓ 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 Secretaria de Educação Municipal, do Currículo e da proposta pedagógica, nos diferentes níveis, anos, 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 Municipal, nos diferentes níveis e modalidades de ensino – Regular, Especial e Educação de Jovens e Adultos.
- ✓ Diretrizes curriculares nacionais, à luz da Base Nacional Comum Curricular – B.N.C.C.

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

Capacidade de:

- ✓ Coordenar o acompanhamento e avaliação do desenvolvimento do educando, da progressão das aprendizagens, assegurando-lhes o processo de recuperação contínua e recomposição das aprendizagens.
- ✓ 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 da Rede Municipal e do Sistema de Avaliação em outras esferas: estadual e nacional.
- ✓ 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.

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.
- ✓ Garantir que os serviços, materiais e patrimônios sejam adequados e suficientes às necessidades das ações e dos projetos da escola.
- ✓ Elaborar um plano de aplicação financeira para gerenciamento de serviços e recursos, bem como contratação de mão de obra, quando necessário.
- ✓ Elaborar plano de aquisição e de registro e controle de consumo de materiais.
- ✓ Elaborar planejamento estratégico para gerenciar patrimônio escolar sob sua guarda, para a manutenção, a preservação, descarte e baixa, sempre que necessário.
- ✓ Engajar a comunidade escolar na economia de materiais e preservação do patrimônio.

### **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.

### ***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.

### ***3.3. Gestão de pessoas e equipes***

Liderar o comprometimento e o desenvolvimento profissional das pessoas e das equipes que atuam na escola.

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 liderança colaborativa, 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 e o desenvolvimento dos alunos.

### ***Avaliação de desempenho e desenvolvimento profissional***

Capacidade de:

- ✓ Coordenar a avaliação de desempenho dos profissionais.
- ✓ Promover a elaboração, a implementação e o monitoramento do plano de formação em serviço, em parceria com a Secretaria de Educação.
- ✓ Fomentar o desenvolvimento de competências visando o aprimoramento profissional e pessoal da equipe.

### ***Coordenação do quadro de pessoal e vida funcional***

Capacidade de:

- ✓ Gerenciar o quadro de pessoal, considerando as necessidades de atendimento às diferentes demandas da escola.
- ✓ Gerenciar, no âmbito da escola, os processos de evolução funcional.