



Perfil e competências dos diretores de escolas da educação profissional – um estudo exploratório sobre duas instituições no Estado de São Paulo

*Profile and skills of principals in vocational education – an exploratory research on
two institutions in the State of São Paulo, Brazil*

 **Mario Minoru Kitazawa**

Especialista em Gestão Educacional. Mestrando na UEPEP-CEETEPS
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CEETEPS.
São Paulo, SP – Brasil.
mkitazawa@sp.senai.br

 **Paulo Roberto Prado Constantino**

Pós-Doutorado em Educação
Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CEETEPS.
São Paulo, SP – Brasil.
pconst2@gmail.com

Resumo: Este estudo se propõe a identificar o perfil e competências esperados da direção escolar na educação profissional, a partir de uma pesquisa documental sobre os fundamentos legais e a literatura relacionada ao perfil ocupacional dos diretores de unidade do SENAI-SP e dos diretores de escola do Centro Paula Souza, cotejados à luz das dimensões de competências do diretor escolar previstas no Parecer CNE/CP nº 04/2021. Apesar do pressuposto de que a dimensão pedagógica concentraria o maior número de atribuições, em se tratando das referidas instituições, o estudo mostrou que isso não ocorreu. Verificou-se que as dimensões administrativas e político-institucional adquiriram maior presença, dado o caráter estratégico do cargo, e a dimensão pedagógica apresentou a terceira maior concentração. Percebeu-se que as dimensões pessoal e relacional não possuem atribuições específicas em ambas as instituições, o que poderia ser aperfeiçoado em redações posteriores dos documentos oficiais e observado com acuidade pela administração.

Palavras chave: direção; educação profissional; gestão e administração escolar; SENAI; CEETEPS.

Abstract: This study aims to identify the profile and skills of school management in vocational education, based on documentary research on the legal foundations and available literature. As research references, information from the Brazilian Classification of Occupations [CBO] was used, the profile of principal at SENAI-SP, the goals of the principals described in the Paula Souza State Center and dimensions of the skills of the principal provided for in Opinion CNE/CP No. 04 /2021. Despite the assumption that the pedagogical dimension would concentrate the greatest number of goals, in the case of principals of educational institutions, the study showed that this does not always occur. In this study, it was found that the administrative and political-institutional dimensions acquire greater presence in terms of goals, given the more strategic character of the position. The pedagogical dimension had the third highest concentration of goals. It was noticed that the personal and relational dimensions do not have specific in both institutions and should be improved in later writings.

Keywords: principals; vocational education and training; management school; SENAI; CEETEPS.

Cite como

(ABNT NBR 6023:2018)

KITAZAWA, Mario Minoru; CONSTANTINO, Paulo Roberto Prado. Perfil e competências dos diretores de escolas da educação profissional – um estudo exploratório sobre duas instituições no Estado de São Paulo. *Dialogia*, São Paulo, n. 41, p. 1-17, e21577, maio/ago. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/41.2022.21577>.

American Psychological Association (APA)

Kitazawa, M. M., & Constantino, P. R. P. (2022, maio/ago). Perfil e competências dos diretores de escolas da educação profissional – um estudo exploratório sobre duas instituições no Estado de São Paulo. *Dialogia*, São Paulo, 41, p. 1-17, e21577. <https://doi.org/10.5585/41.2022.21577>.

1 Introdução

Este estudo se propõe a identificar o perfil e competências esperados da direção escolar na educação profissional, a partir de uma pesquisa documental sobre os fundamentos legais e a literatura relacionada ao perfil ocupacional dos diretores de unidade do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial no Estado de São Paulo [SENAI-SP] e dos diretores de escolas técnicas estaduais [Etec] do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza [CEETEPS ou Centro Paula Souza], cotejados à luz das dimensões de competências do diretor escolar previstas no recente Parecer CNE/CP nº 04/2021, que apresenta a Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BRASIL, 2021); e do Catálogo Brasileiro de Ocupações [CBO] (BRASIL, 2002).

A educação profissional no Brasil possui peculiaridades e complexidades em relação aos outros níveis de ensino (PETEROSSO, 2014), pois se coloca na conjunção entre as atividades escolarizadas e o mundo do trabalho. Essa característica faz com que os profissionais que nela atuam tenham formações iniciais diversas, provenientes de variadas áreas do conhecimento.

Ao longo de sua trajetória profissional dentro das instituições, muitos desses profissionais acabam se tornando diretores das escolas nas quais estão inseridos. Porém, nem sempre esse percurso ocorre de forma planejada, por meio de formações específicas que os preparem para os desafios do novo cargo ou função. Por vezes, também não há planos de carreira ou critérios claros para sua admissão.

Nesta perspectiva, enormes são os desafios para os diretores de escolas de educação profissional atuarem com competência nas múltiplas dimensões (BRASIL, 2021) que suas ações abarcam como a político-institucional, pedagógica, técnico-administrativo-financeira, além da necessidade de estabelecer relações com a comunidade local e o mundo corporativo, entre outros *stakeholders*. Ao examinar documentos e regulações das instituições educacionais, bem como a fundamentação legal que os sustentam, temos a oportunidade de delinear este perfil e as competências esperadas da direção. Sua relevância se dá pela importância que tais profissionais adquirem ao influir, diretamente na organização escolar com suas implicações e, indiretamente, nos resultados de aprendizagem dos alunos jovens e adultos, como demonstram os estudos de Oliveira e Carvalho (2018), Oliveira e Waldhelm (2016) e OECD (2019).

2 Fundamentação teórica

A importância da reflexão sobre a educação profissional técnica no Brasil supera o interesse exclusivamente acadêmico. Segundo Peterossi (2014, p. 12) “a capacitação profissional e o aprendizado tecnológico são mecanismos estratégicos para a inserção do Brasil no cenário

econômico internacional”, motivo pelo qual o presente estudo se justifica quanto à sua pertinência e relevância. As novas estruturas de produção e as inovações técnicas e tecnológicas advindas das conquistas científicas demandam uma necessária reestruturação desta educação profissional, quase sempre marcada, no cenário local, por uma educação reprodutivista, com base nas intuições e experiências do profissional (PETEROSI, 2014). O apontamento de Peterossi (2014) vale para as experiências pedagógicas, mas também seria espelhado nos modos de gestão e organização escolar.

Essa reestruturação deve considerar de que modo uma educação profissional de excelência se configura no sistema escolar e nas unidades, quais são seus valores, sua cultura, como cada escola ofertante entende seu papel diante do contexto social e econômico, como seus diferentes atores exercem suas atividades, numa perspectiva voltada para o desenvolvimento da autonomia de seus alunos, mas também diante de um mundo do trabalho que se transforma continuamente, tanto sob o ponto de vista das concepção de trabalho quanto do uso das ferramentas tecnológicas facilitadoras.

Para estas finalidades, interessam-nos os princípios de gestão educacional, voltando-se ao caso das unidades escolares e sistemas, concebendo que esta organização e gestão “referem-se ao conjunto de normas, diretrizes, estrutura organizacional, ações e procedimentos que asseguram a racionalização do uso de recursos humanos, materiais, financeiros e intelectuais assim como a coordenação e o acompanhamento do trabalho” (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012, p. 411). Partindo desta definição, Libâneo (2018) delimitava quatro possíveis eixos de gestão presentes no cotidiano escolar:

Quadro 1 - Eixos da gestão escolar, na perspectiva de Libâneo (2018)

Eixos de gestão escolar	Aspectos reunidos no eixo, conforme o autor
Vida escolar	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura organizacional - Legislação e normas - Recursos [didáticos, materiais, financeiros] - Clima e relações escolares - Rotinas - Gestão participativa/democrática - Organização do espaço físico
Processos de ensino e de aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> - Projeto Pedagógico [inclui planos, métodos, níveis e seriações, horários, distribuição dos alunos e classes] - Currículo - Recursos [didáticos, materiais, financeiros] - Conselhos de escola e de classes - Avaliação - Assistência aos alunos - Assistência aos professores - Registros pedagógicos

Eixos de gestão escolar	Aspectos reunidos no eixo, conforme o autor
Apoio técnico-administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - Atividades administrativas - Comunicação escola - diversos entes - Registros escolares e funcionais - Serviços auxiliares / de apoio
Relação escola e comunidade	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidade - escola - Escola - sistemas educacionais - Escola - outras organizações/grupos de interesse - Cooperações, convênios, colaborações

Fonte: (LIBÁNEO, 2018).

Em 2013 a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE] publicou um relatório produzido pelo CEPPE - *Centre of Study for Policies and Practices in Education*, denominado *Learning standards, teaching standards and standards for school principals: a comparative study* (CEPPE, 2013), a partir de estudos conduzidos em países como Austrália [Queensland e Victoria], Brasil, Canadá [British Columbia e Quebec], Chile, Inglaterra, Alemanha, Coréia, México, Nova Zelândia, Noruega e os Estados Unidos [Califórnia e Texas]. Dois grupos de competências foram considerados essenciais para os diretores pesquisados nestes locais: um relativo ao desempenho técnico das funções e outro relativo ao campo comportamental.

Na parte funcional, foram destacadas cinco dimensões: orientação às escolas a partir da missão institucional, criação de condições institucionais, criação de harmonia intraescolar, promoção do autodesenvolvimento e desenvolvimento da equipe e gestão pedagógica. Sob o ponto de vista de padrões comportamentais, foram destacados: gestão flexível para mudança, comunicação, valores e integração teoria-prática (CEPPE, 2013).

Segundo Martins (2019), em relação ao ‘perfil do diretor’, há três elementos destacados: papel do diretor, preparação acadêmica e estilo de liderança. Quanto ao papel do diretor, refere-se ao fato de ser uma função solitária e que as atividades administrativas acabam concentrando a maior parte do tempo, em detrimento da atenção às questões pedagógicas. A pesquisa revelava também a importância que é dada à preparação acadêmica, enfatizando a formação em administração escolar. Quanto à liderança, o autor destacava a tendência à prática de uma liderança colegiada e estar próximo das lideranças intermediárias é considerado importante.

Para Rehem (2009), os aspectos essenciais da formação inicial e continuada do professor na educação profissional técnica seriam os saberes disciplinares específicos da área, os saberes da experiência profissional e os saberes pedagógicos e didáticos (REHEM, 2009); aos quais adicionamos os saberes da administração escolar.

O Ministério de Educação do Chile (2015), no documento *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*, relacionava cinco dimensões da prática que considerava fundamentais para uma



escola bem dirigida: construção e implementação de uma visão estratégica compartilhada, desenvolvimento das capacidades profissionais, liderança dos processos de ensino e aprendizagem, gestão da convivência e participação da comunidade escolar e desenvolvimento e gestão do estabelecimento escolar.

Além disso considerava também como referenciais: os princípios como ética, confiança, justiça social e integridade; habilidades como visão estratégica, trabalho em equipe, comunicação efetiva e capacidade de negociação, aprendizagem permanente, flexibilidade, entre outras; conhecimentos profissionais como liderança escolar, inclusão e equidade, melhoria e mudança escolar, avaliação, práticas de ensino e de aprendizagem, desenvolvimento profissional, política nacional de educação, regulamentos nacionais e regionais e gestão de projetos (REPUBLICA DE CHILE, 2015).

Segundo Lück (2009), a busca da melhoria contínua na educação compreenderia a construção de padrões de desempenho e de competências dos diretores escolares que permitiriam nortear seu trabalho nas escolas. Segundo a autora, o diretor escolar precisaria ter uma visão abrangente de todo o seu trabalho e consciência das competências que abarcam diferentes dimensões, como o planejamento, organização e avaliação do trabalho escolar, monitoramento de processos e avaliação educacional, gestão de resultados educacionais, gestão democrática e participativa, gestão de pessoas, gestão da cultura escolar e do cotidiano escolar, gestão pedagógica ou gestão administrativa (LÜCK, 2009), exigidas em sua atuação cotidiana.

Ao aproximar a literatura sintetizada nesta seção dos referenciais legais e institucionais, o estudo utilizará a Classificação Brasileira de Ocupações – CBO (BRASIL, 2002), o Parecer CNE/CP nº 04/2021 (BRASIL, 2021) e os documentos que apresentam o perfil ocupacional do diretor de unidade nas escolas de educação profissional do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI-SP e do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CEETEPS, para avançar neste reconhecimento das competências e do perfil esperado da direção escolar.

3 Caracterização e método

Como parte de uma investigação mais ampla desenvolvida no Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza [CEETEPS], o perfil deriva dos estudos realizados (p.ex.: CONSTANTINO; AZEVEDO, 2022; CONSTANTINO; AZEVEDO; MENINO 2020; SILVA; CONSTANTINO, 2021a; SILVA; CONSTANTINO, 2021b) na esfera do Grupo de Pesquisa ‘Gestão, Avaliação e Organização da Educação Profissional’, alinhado ao projeto “Atores

da Educação Profissional e Tecnológica” da Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa do CEE/TEPS, desenvolvido no grupo cadastrado no diretório CNPq "Gestão, Administração e Cultura da Educação Profissional e Tecnológica - GEACEP; que tem abordado aspectos educacionais e gestores dos sujeitos e equipes presentes em instituições da Educação Profissional e Tecnológica – tais como diretores de escolas, coordenadores pedagógicos, coordenadores de cursos, orientadores educacionais, auxiliares de docente, entre outros.

Quanto ao delineamento metodológico, envolve uma pesquisa do tipo documental (GIL, 2008) baseada em fontes abertas contidas na legislação nacional, estadual de São Paulo e, mais especificamente, nos documentos e regulações institucionais de sistemas públicos e privados de educação selecionados. Quanto aos objetivos, trata-se fundamentalmente de uma pesquisa de alcance exploratório, considerando que trará uma visão geral, do tipo aproximativo, sobre o fenômeno a ser estudado (GIL, 2008). Segundo Sampieri (2013), os estudos exploratórios possibilitam análises em função de um contexto específico, nos tornando familiarizados com questões desconhecidas ou pouco conhecidas, por identificar tendências, áreas ou contextos e situações de estudo, que poderão ser desenvolvidos posteriormente.

Estudos sobre quem são e como atuam os diretores nos sistemas ou redes de educação profissional têm sido limitados até o momento no país. Como exemplo, dentre as poucas publicações encontradas, destacamos a tese de doutorado de Alves (2017) cuja pesquisa se voltava à prática gestonária de diretores na educação profissional; a dissertação de Santos (2015), que trazia questões relativas à formação do diretor das escolas estaduais de educação profissional do Estado do Ceará e os *gaps* dessa formação; Vieira (2014) também apresentou questões relacionadas à formação dos gestores de educação profissional do Estado do Piauí; e Gomes (2015) pesquisou o perfil de competências dos gestores das escolas estaduais de educação profissional do Ceará. No cenário paulista, uma abordagem sobre o contexto das escolas técnicas estaduais foi verificada nas investigações de Silva (2000; 2002; 2006) e numa série de publicações institucionais (COVELLO; ARAÚJO, 2000).

As pesquisas sobre gestão educacional que consultamos se concentram nos sistemas públicos da educação básica – ensino fundamental e médio (p.ex.; OLIVEIRA; CARVALHO, 2018; OECD, 2019) – especialmente; ou no ensino superior. Para atender esta lacuna, o estudo também apresentará um caráter descritivo, ao traçar um perfil dos diretores de educação profissional baseado nas expectativas de competências e atuação depositadas na legislação e na regulação dos sistemas educacionais.

4 Discussão

Entre diferentes sistemas públicos ou privados, diretores de escolas de educação profissional podem apresentar características diversificadas sob o ponto de vista de sua formação inicial, suas experiências profissionais anteriores, faixa etária, gênero, a forma como são selecionados ou indicados para o cargo. Portanto, uma primeira maneira de clarificar estas posições seria examinando a Classificação Brasileira de Ocupações (BRASIL, 2002).

A Classificação Brasileira de Ocupações [CBO] é um documento balizador dos cargos ou funções existentes no mercado de trabalho, em especial na esfera privada. Reformulado em 2002 pelo Ministério do Trabalho, tendo como base a Classificação Internacional Uniforme de Ocupações [CIUO], habilita e codifica as atividades profissionais e tornou-se a principal referência para desenvolver as estatísticas sobre empregabilidade no país. Assim, fazem uso da CBO: o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados [CAGED]; o IBGE, nas pesquisas do Censo Demográfico, Pesquisa Nacional de Amostras por Domicílio [PNAD], a Pesquisa Mensal de Emprego [PME], Cadastro Nacional de Informações Sociais, Relação Anual de Informações Sociais [RAIS], Seguro Desemprego, Declaração do Imposto de Renda Pessoa Física, a Fiscalização do Trabalho, a Imigração, o Ministério da Saúde, entre outros.

Diretores e gerentes de instituição de serviços educacionais fazem parte da família ocupacional 1313 e o código 1313-05 designa a ocupação Diretor de Instituição Educacional da Área Privada (BRASIL, 2002).

Segundo a CBO, ‘ocupação’ é um conceito construído pelos analistas ocupacionais para representar agrupamento de empregos ou situações similares de trabalho em relação às atividades desempenhadas pelas pessoas. Descritores de formação superior e de experiência profissional também são consolidados pela classificação. Para ilustrar o contexto, a Classificação Brasileira de Ocupações (BRASIL, 2002) codifica e classifica a ocupação do diretor conforme o quadro 2:

Quadro 2 - Classificação da ocupação de diretor na CBO

Título
1313-05 - Diretor de instituição educacional da área privada Diretor adjunto de escolas privadas, Diretor de centro de educação infantil (creche e pré-escola) privado, Diretor de centro de formação profissional privado, Diretor de colégio privado, Diretor de escola privada, Diretor de escola religiosa privada, Diretor de estabelecimento de ensino fundamental privado, Diretor de estabelecimento de ensino médio privado, Diretor de estabelecimento de ensino superior privado, Diretor de internato privado, Diretor de unidade integrada de pré-escola privada, Subdiretor de ensino privado
Condições gerais de exercício
Exercem suas funções em instituições de ensino, públicas e privadas, na condição de trabalhadores assalariados; desenvolvem suas atividades em equipe e atuam sob supervisão ocasional. Trabalham em ambientes fechados, em períodos diurnos e noturnos; em algumas atividades podem atuar sob pressão, estando sujeitos a estresse constante.
Formação e experiência
Essas ocupações são exercidas por pessoas com escolaridade de ensino superior e o tempo requerido para o desempenho pleno das atividades é de mais de cinco anos de experiência profissional.

Fonte: (BRASIL, 2002).

Tendo como base a CBO, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial [SENAI] estruturou seu plano de cargos e salários, denominado Plano de Remuneração e Evolução Profissional [PREP]. Para cada cargo existe um Perfil Ocupacional com descrição sumária, atribuições, escolaridade e experiência exigidas. Denominado de ‘Diretor de Unidade de Formação Profissional’, o cargo é codificado como 50002293, com referência à CBO 401313-05, categoria Gestão (BRASIL, 2002). O Centro Paula Souza também estabeleceria definitivamente a função de diretor de escola técnica em seu plano de carreira de 2008.

As 8 grandes áreas de competência dos diretores na CBO se desdobram em 76 atividades, conforme o agrupamento que realizamos a partir do documento:

Quadro 3 - Atividades dos diretores e gerentes de instituição de serviços educacionais

Grandes áreas de competência [GAC]	Atividades
Planejar atividades educacionais	12
Coordenar atividades administrativas	11
Coordenar atividades pedagógicas	12
Avaliar atividades educacionais	5
Interagir com a comunidade e setor público	8
Participar do planejamento estratégico da instituição	12
Gerir recursos financeiros	7
Demonstrar competências pessoais	9

Fonte: (BRASIL, 2002).

Outro referencial em relação às competências do diretor escolar é o Parecer CNE/CP nº 4/2021 que institui a Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar [BNC – Diretor Escolar], aprovado em 08 de maio de 2021. O documento define as competências gerais, as competências específicas, atribuições e foi elaborado a partir de análises em documentos oficiais

brasileiros e internacionais, como relatórios da OCDE e UNESCO. É direcionado ao contexto da educação básica, portanto, possui vínculos com a educação profissional técnica de nível médio e a formação inicial e continuada.

Esta BNC desdobra a atuação da direção em 4 dimensões, 17 competências e estas, por sua vez, em 95 atribuições, conforme o Quadro 4:

Quadro 4 - Atribuições do diretor escolar na BNC

Dimensões	Competências	Atribuições
Dimensão político-institucional	Liderar a gestão da escola	34
	Engajar a comunidade	
	Implementar e coordenar a gestão democrática na escola	
	Responsabilizar-se pela organização escolar	
	Desenvolver visão sistêmica e estratégica	
Dimensão pedagógica	Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem	26
	Conduzir o planejamento pedagógico	
	Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem	
	Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação	
	Promover clima propício ao desenvolvimento educacional	
Dimensão administrativo-financeira	Coordenar as atividades administrativas	26
	Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos	
	Coordenar as equipes de trabalho	
	Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola	
Dimensão pessoal e relacional	Cuidar e apoiar as pessoas	9
	Comprometer-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional	
	Saber comunicar-se e lidar com conflitos	

Fonte: Parecer CNE/CP nº 4/2021 (BRASIL, 2021).

Em se tratando de organização do trabalho escolar, um dos focos de atenção da atividade do diretor escolar, Libâneo (2018) relacionava quatro dimensões: vida escolar, processos de ensino e aprendizagem, atividades de apoio técnico-administrativo e relação entre escola e comunidade. Pode-se estabelecer uma primeira aproximação entre a classificação feita pela CBO e as dimensões previstas na BNC e por Libâneo (2018), conforme o Quadro 5 a seguir:

Quadro 5 - Relações entre CBO, BNC do diretor escolar e dimensões da organização escolar

Grandes áreas de competência [CBO 2002]	Dimensões das competências do diretor [Parecer CNE/CP 4/2021]	Dimensões da organização escolar [LIBÂNEO, 2018]
Participar do planejamento estratégico da instituição	Dimensão político institucional	Vida escolar
Interagir com a comunidade e setor público	Dimensão político institucional	Relação escola e comunidade
Planejar atividades educacionais	Dimensão pedagógica	Processos de ensino e de aprendizagem
Coordenar atividades pedagógicas	Dimensão pedagógica	Processos de ensino e de aprendizagem
Avaliar atividades educacionais	Dimensão pedagógica	Processos de ensino e de aprendizagem
Gerir recursos financeiros	Dimensão administrativo-financeira	Apoio técnico-administrativo
Coordenar atividades administrativas	Dimensão administrativo-financeira	Apoio técnico-administrativo
Demonstrar competências pessoais	Dimensão pessoal e relacional	Relação escola e comunidade

Fonte: AUTORES, 2021.

O quadro acima corrobora a observação anterior de que o diretor escolar desempenha diferentes papéis em seu cotidiano, tendo que considerar aspectos pedagógicos, técnicos, administrativos e políticos (HENRICH; BARION, 2016; LÜCK, 2009; LIBÂNEO, 2018). Simultaneamente, nota-se uma convergência entre as expectativas depositadas na CBO (BRASIL, 2002), na BNC (BRASIL, 2021) e na literatura disponível (LIBÂNEO, 2018). As características dos diferentes papéis desempenhados nos convidam a refletir sobre como diretores são efetivamente preparados para o exercício de tal cargo ou função.

Assim, conhecer como se forma inicialmente um diretor de uma escola de educação profissional, quais são as expectativas depositadas, as competências necessárias e quais precisarão ser desenvolvidas em serviço, são elementos relevantes para uma discussão mais apropriada de como estes profissionais podem contribuir para uma educação de qualidade.

A partir das dimensões, competências e atribuições estabelecidas no Parecer CNE/CP nº04/2021 que, provavelmente, passará a pautar as legislações das instituições públicas de ensino; e a CBO que atualmente serve de referência para as instituições privadas, construiu-se o Quadro 6, estabelecendo relações entre os documentos por meio de uma atividade de comparação:

Quadro 6 - Eixos de atuação conforme atribuição dos diretores do CEETEPS e do SENAI-SP, considerando as dimensões previstas no BNC e as áreas de competência da CBO

Grandes áreas de competência do diretor de instituição de serviço educacional [CBO 2002]	Atribuições do diretor escolar [Plano de Remuneração e Evolução Profissional - SENAI-SP]	Dimensões das competências do diretor [Parecer CNE/CP 4/2021]	Atribuições da direção de Etec [Deliberação CEETEPS 003/2013]
Participar do planejamento estratégico da instituição	Estabelecer metas e diretrizes operacionais considerando as características socioeconômicas da região em que a UFP atua.	Dimensão político-institucional	
	Acompanhar a implementação das atividades/projetos/metasp e/ou objetivos estabelecidos da UFP e avaliar seus resultados/desempenho.		Coordenar a elaboração do projeto político-pedagógico da escola.
			Garantir as condições para o desenvolvimento da gestão democrática do ensino, na forma prevista pela legislação e no Regimento.
			Coordenar o planejamento, execução, controle e avaliação das atividades da escola.
			Coordenar a elaboração de projetos, submetendo-os à aprovação dos órgãos competentes, acompanhar seu desenvolvimento e avaliar seus resultados.
			Integrar as ações dos serviços prestados pela escola.
Planejar atividades educacionais	Acompanhar a implementação das atividades/projetos/metasp e/ou objetivos estabelecidos da UFP e avaliar seus resultados/desempenho.		Promover a elaboração, o acompanhamento, a avaliação e o controle da execução do Plano Plurianual de Gestão e do Plano Escolar.
Interagir com a comunidade e setor público	Promover a integração escola, empresa e comunidade.	Dimensão político-institucional / Dimensão pessoal & relacional	Promover ações para a integração escola-família-comunidade-empresa.
	Representar a Entidade SENAI, no âmbito de sua atuação, junto a Órgãos Municipais, Empresariado, Sindicatos, Entidades de Classe e/ou Entidades Beneficentes.		Prestar informações à comunidade escolar.
Coordenar atividades pedagógicas	Coordenar e avaliar e acompanhar ações inerentes ao processo ensino-aprendizagem.	Dimensão pedagógica	Garantir o cumprimento dos conteúdos curriculares, das cargas horárias e dos dias letivos previstos.
			Garantir os meios para a recuperação de alunos de menor rendimento e em progressão parcial.
Avaliar atividades educacionais	Identificar necessidades de treinamento e estimular o desenvolvimento profissional dos funcionários da UFP.		

Grandes áreas de competência do diretor de instituição de serviço educacional [CBO 2002]	Atribuições do diretor escolar [Plano de Remuneração e Evolução Profissional - SENAI-SP]	Dimensões das competências do diretor [Parecer CNE/CP 4/2021]	Atribuições da direção de Etec [Deliberação CEETEPS 003/2013]	
Gerir recursos financeiros	Acompanhar e responder pelo planejamento financeiro da UFP, mediante o estabelecimento de diretrizes e o acompanhamento de sua consolidação, objetivando garantir a adequada parametrização das contas de receitas e despesas e a adequada gestão da Unidade.	Dimensão administrativo-financeira	Administrar o patrimônio da escola, observadas as normas e diretrizes estabelecidas.	
	Gerir o Cockpit de renegociação de Serviços, como também as contas a pagar/receber.		Gerir a execução de ajustes administrativos que envolvam atividades nas dependências da Etec.	
	Gerir Plano de Produção e Receitas de Serviços.			
	Incentivar e conduzir ações que concorram para a melhoria do ambiente de trabalho.			
Coordenar atividades administrativas / Avaliar atividades educacionais	Aplicar as formas de Gestão da Qualidade estabelecidas pelo Sistema de Gestão da Qualidade SENAI-SP.			Assegurar o cumprimento da legislação, bem como dos regulamentos, diretrizes e normas emanadas da administração superior.
Coordenar atividades administrativas	Planejar, coordenar e controlar ações envolvendo a administração dos recursos humanos, no que se refere ao seu quadro de pessoal, horários de trabalho, treinamento e desenvolvimento e segurança e medicina do trabalho, objetivando a produtividade da Unidade, atingida através da adequada performance dos seus recursos humanos.			Expedir diplomas, certificados e outros documentos escolares, responsabilizando-se por sua autenticidade e exatidão.
	Desenvolver estudos e propor melhorias da infraestrutura da UFP, mediante a avaliação dos serviços relacionados ao atendimento, segurança, vigilância, manutenção e limpeza, análise de custos X benefícios X qualidade e de viabilidade, tomando as providências necessárias para a efetivação e implementação cabíveis.		Gerenciar os recursos físicos, materiais, humanos e financeiros para atender às necessidades da escola a curto, médio e longo prazos.	
				Desenvolver ações, visando ao contínuo aperfeiçoamento dos cursos e programas, dos recursos físicos, materiais e humanos da escola.

Grandes áreas de competência do diretor de instituição de serviço educacional [CBO 2002]	Atribuições do diretor escolar [Plano de Remuneração e Evolução Profissional - SENAI-SP]	Dimensões das competências do diretor [Parecer CNE/CP 4/2021]	Atribuições da direção de Etec [Deliberação CEETEPS 003/2013]
	Responder pela gestão dos contratos de prestação de serviços, convênios, comodatos, entre outros, gerenciando a execução deles, analisando e identificando riscos, viabilidade técnica e econômica, acompanhando cronogramas, custos, prazos, entrega e qualidade dos produtos e serviços envolvidos.		
	Informar sua Gerência Regional, sobre o comportamento e resultados das operações da UFP, nos aspectos técnicos, pedagógicos, administrativos e financeiros mediante apresentação justificativas/relatórios específicos		
	Gestão do relatório de orçamento; Ficha de Empenho - CGU e da movimentação de Empenho - Operacional.		
	Acompanhamento e dotações		
	Balancete Sintético e Analítico - BW/BO - Orçamento Controle de Disponibilidade.		

Fonte: AUTORES, 2021.

As atribuições dos diretores descritas nos documentos do SENAI-SP e do CEETEPS foram agrupadas conforme as dimensões estabelecidas no Parecer CNE/CP nº 04/2021 (BRASIL, 2021) e as grandes áreas de competência da CBO.

No documento do Parecer CNE/CP nº 04/2021, a dimensão político-institucional (BRASIL, 2021) possui a maior quantidade de atribuições, com 35,8% do total; em seguida a dimensão pedagógica e administrativo-financeira (BRASIL, 2021) com 27,3% e a dimensão pessoal e relacional (BRASIL, 2021) com 9,4%.

A CBO apresenta 38,1% das atividades de direção concentradas na dimensão pedagógica, 26,3% na dimensão político-institucional, 23,6% na dimensão administrativo-financeira e 11,8% na dimensão pessoal e relacional.

Ao cotejá-las no quadro com as expectativas e atribuições do SENAI-SP e do CEETEPS, foi possível identificar que no caso do CEETEPS, a dimensão político-institucional ocupa 42,1%

das atribuições, depois segue-se a dimensão administrativo-financeira com 31,6%, a pedagógica com 15,8% e a dimensão pessoal e relacional com 10,5%.

No caso do SENAI-SP observou-se que 57,2% das atribuições estão na dimensão administrativo-financeira, 23,8% na dimensão político-institucional, 9,5% nas dimensões pedagógica e na dimensão pessoal e relacional.

Em ambas as instituições, CEETEPS e SENAI-SP, não são explicitadas muitas atribuições específicas à dimensão pessoal e relacional, mas aquelas relacionadas à integração escola-comunidade foram consideradas na análise, visto que demandam o contato e comunicação com diversos agentes que fazem parte do entorno da instituição. As dimensões pessoais e relacionais (SANTOS et al., 2018) têm sido destacadas na literatura científica internacional pela sua relevância nas organizações – incluindo as escolares – e precisariam ser ampliadas nas próximas revisões dos documentos institucionais.

5 Considerações finais

A análise documental permitiu identificar que as expectativas e atribuições relacionadas às ações mais estratégicas, de cunho político-institucional e de gestão administrativa, acabam concentrando o maior volume de atribuições dos diretores nas escolas de educação profissional. Ainda que a CBO (BRASIL, 2002) localize as atividades pedagógicas como sendo as de maior quantidade, o SENAI-SP ao estruturar seu perfil ocupacional, enfatizou o caráter político-institucional-administrativo. Da mesma forma ocorreu na Deliberação nº 003/2013 (CEETEPS, 2013) do CEETEPS.

Em relação às questões de desenvolvimento pessoal e relacional, observou-se que a CBO se concentra em capacidades socioemocionais intrínsecas ao diretor e a BNC também enfatiza estas atribuições. Entretanto, estas ainda são pouco prestigiadas nos documentos institucionais basais (CEETEPS, 2013).

A partir desta análise preliminar vem sendo realizada uma pesquisa no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional, com o objetivo específicos de identificar o perfil, a formação e inserção dos diretores no SENAI-SP; e compará-lo com o perfil ocupacional que compõe o Plano de Remuneração e Evolução Profissional – PREP da instituição. Também será possível analisar se o atual perfil proposto pela instituição SENAI está aderente àquele aprovado pelo Parecer do Conselho Nacional de Educação CNE/CP nº 04/21 (BRASIL, 2021) permitindo alinhá-lo com as propostas legais; e compará-lo aos perfis de outras instituições, como o CEETEPS ou os Institutos Federais.

Pretende-se que a investigação mais ampla traga subsídios para elaboração de um programa de formação inicial para diretores de unidades escolares do SENAI, ao fazer o alinhamento das competências mínimas necessárias para assunção ao cargo a partir das novas demandas legais estabelecidas no Parecer CNE/CP N° 04/2021 (BRASIL, 2021). O programa poderá ser aplicado a potenciais líderes das diversas unidades escolares da instituição pesquisada, preparando novas gerações de diretores alinhados aos valores e missão organizacionais. Adicionalmente, as reflexões podem se estender para outros sistemas educacionais, públicos ou privados.

Referências

- ALVES, R. M. A. *Práticas gestonárias de diretores na educação profissional: entre o gerencialismo e a gestão democrática*. 2017. 210 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2017. Disponível em: <http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/1739>. Acesso em: 13 abr. 2020.
- ARAÚJO, A.M.; COVELLO, A.A. (Orgs.). *Planejamento e gestão da educação profissional*. v.1. São Paulo: CEETEPS, 2000.
- BRASIL. Ministério da Educação. *Parecer CNE/CP 04/2021*. Brasília, DF: Ministério da Educação, 11 maio 2021. Assunto: Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC – Diretor Escolar). Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=191151-pcp004-21&category_slug=junho-2021-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 17 jul. 2021.
- BRASIL Ministério do Trabalho e Emprego. *Classificação Brasileira de Ocupações – CBO*. 2002. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br>. Acesso em: 27 mar. 2021.
- CEETEPS. *Deliberação CEETEPS nº 03, de 18 de julho de 2013*. Aprova o Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. 28 ago. 2013. 2013. Diário Oficial de São Paulo. Disponível em: <http://www.portal.cps.sp.gov.br/etec/regimento-comum/regimento-comum-2013.pdf/>. Acesso em: 30 jul. 2021.
- CEPPE. Learning Standards, Teaching Standards and Standards for School Principals. *OECD Education Working Papers*. n. 99. 80 p. 2013. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/education/learning-standards-teaching-standards-and-standards-for-school-principals_5k3tsjqtp90v-en. Acesso em: 12 jul. 2021.
- CONSTANTINO, P.R.P.; AZEVEDO, M.M.de. Orientação educacional nas escolas técnicas estaduais de São Paulo: uma investigação sobre a inserção e a atuação profissional. *Humanidades & Inovação*, v.8, n.60, p.267-284, 2021. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/5402>. Acesso em: 02 mai. 2022.

CONSTANTINO, P. R. P.; AZEVEDO, M. M. de; MENINO, S. E. Orientação Educacional nas escolas técnicas estaduais de São Paulo: inserção, atribuições e contexto de atuação. *Plurais Revista Multidisciplinar*, v. 5, n. 1, p. 285-304, 7 ago. 2020. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/plurais/article/view/9081>. Acesso em: 22 mai. 2022.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, F. N. A. *Gestão da educação profissional do Estado do Ceará: uma análise do perfil de competências dos gestores*. 2015. 99 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2015. Disponível em: <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/17671>. Acesso em: 27 abr. 2020.

HENRICH, L. L.; BARION, I. F.O. O papel do diretor na escola: dimensões política, técnica, administrativa e pedagógica. *Os desafios da escola pública paraense na perspectiva do professor PDE*. 2016. Cadernos PDE, versão online. Disponível em: http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_pde/2016/2016_artigo_gestao_uel_laurilushenrich.pdf. Acesso em: 21 abr. 2020.

LIBÂNEO, J.C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. São Paulo: Editora Cortez. 2012.

LIBÂNEO, J. C. *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 6. ed. São Paulo: Heccus Editora, 2018.

LÜCK, H. *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Positivo, 2009. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro.pdf. Acesso em: 26 abr. 2020.

MARTINS, P. *A experiência do diretor no atual modelo de gestão escolar*. 2019. Dissertação (Mestrado em educação: especialização em administração das organizações educativas) – ESE Politécnico do Porto, Porto, 2019. Disponível em: https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/15052/1/DM_PedroMartins_2019.pdf. Acesso em: 22 ago. 2021.

OECD. *TALIS 2018 Results (Volume I): teachers and school leaders as lifelong learners*, TALIS. Paris: OECD Publishing, 2019.

OLIVEIRA, A. C. P.; CARVALHO, C.P. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. *Revista Brasileira de Educação [online]*. 2018, v. 23 Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782018230015>. Acesso em: 13 jan. 2022.

OLIVEIRA, A. C. P.; WALDHELM, A.P.S. Liderança do diretor, clima escolar e desempenho dos alunos: qual a relação? *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação [online]*. 2016, v. 24, n. 93. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362016000400003>. Acesso em: 13 jan. 2022.

PETEROSSO, H. G. *Subsídios ao estudo da educação profissional e tecnológica*. São Paulo: Centro Paula Souza, 2014. Disponível em: http://www.moodle.cpsctec.com.br/capacitacaopos/mstech/pdf/d3/aula01/FOP_d03_a01_t09.pdf. Acesso em: 13 jan. 2022.



REHEM, C. M. *Perfil e formação do professor da educação profissional técnica*. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2009.

REPÚBLICA DE CHILE. Ministério de Educación. *Marco para la buena dirección y el líder escolar*. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas. Chile: CPEIP, 2015.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M.P.B. *Metodologia de pesquisa*. Trad. Daisy Vaz de Moraes. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, M.S.F. *Análise das ações de formação continuada para os gestores das escolas estaduais de educação profissional do Estado do Ceará*. 2015. 184 f. Dissertação (Mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2015. Disponível em: <http://mestrado.caedufjf.net/analise-das-acoes-de-formacao-continuada-para-os-gestores-das-escolas-estaduais-de-educacao-profissional-do-estado-do-ceara>. Acesso em: 20 mar. 2020.

SANTOS, M.V. *et al.* Competências Socioemocionais: Análise da Produção Científica Nacional e Internacional. Gerais. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, n. 11, v.1, 2018, p. 04-19.

SILVA, C.P; CONSTANTINO, P. R. P. Coordenação de cursos no Ensino Médio e Técnico: aspectos históricos da função no Estado de São Paulo. *Educação em Foco*, v. 24, n. 44, p. 108–134, 2021a. DOI: 10.36704/eef.v24i44.5705. Disponível em: <https://revista.uemg.br/index.php/educacaoemfoco/article/view/5705>. Acesso em: 10 jun. 2022.

SILVA, C.P; CONSTANTINO, P. R. P. Formação e inserção dos coordenadores de curso no ensino médio e técnico: o contexto das Escolas Técnicas Estaduais de São Paulo. *Revista Diálogo Educacional*, v. 21, n. 71, 2021b. DOI: 10.7213/1981-416X.21.071.DS03. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/dialogoeducacional/article/view/28216>. Acesso em: 10 jun. 2022.

SILVA, N.R.G. Formas de investimento do diretor de escola em seu cargo e a gestão democrática. In: ARAÚJO, A.M.; COVELLO, A.A. (Orgs.). *Planejamento e gestão da educação profissional*. v.3. São Paulo: CEETEPS, 2000. p.37-47.

SILVA, N.R.G. *Reeleição: continuidade ou continuismo?* (um estudo com base na reeleição dos diretores das Escolas Técnicas do CEETEPS/NRSECampinas). 2002. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2002.

SILVA, N.R.G. *A participação da comunidade escolar como fator de influência na reeleição/não reeleição dos diretores de escola*. 214f. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Estadual de Campinas: Campinas, 2006. Disponível em: http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/252385/1/Silva_NilsonRobsonGuedes_D.pdf. Acesso em: 12 jun. 2021.

VIEIRA, S.R.D. *As ações de formação dos gestores dos centros estaduais de educação profissional do Estado do Piauí: elementos para uma política de formação*. 2014. 154 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2014. Disponível em: <http://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2014/12/SILVANA-RIBEIRO-DIAS-VIEIRA.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2020.

