



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

Mario Minoru Kitazawa<sup>1</sup>, Paulo Roberto Prado Constantino<sup>2</sup>

**Resumo:** Este estudo se propõe a identificar o perfil e competências da direção escolar na educação profissional, a partir de uma pesquisa documental sobre os fundamentos legais e a literatura disponível. Como referenciais da pesquisa foram utilizadas informações da Classificação Brasileira de Ocupações [CBO], o perfil ocupacional do diretor de unidade de formação profissional do SENAI-SP, as atribuições do diretor de escola descritas na Deliberação nº 03/2013 do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza e as dimensões das 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 de diretores de instituições educacionais, o estudo mostrou que isso nem sempre ocorre. Neste estudo verificou-se que as dimensões administrativas e político-institucional adquirem maior presença em termos de atribuições, dado o caráter mais estratégico do cargo. A dimensão pedagógica apresentou a terceira maior concentração de atribuições. Percebeu-se que as dimensões pessoal e relacional não possuem atribuições específicas em ambas as instituições, devendo ser aperfeiçoadas em redações posteriores. A partir dessa análise documental, será conduzida pesquisa para identificar as ações dos diretores e o seu alinhamento com os documentos, no âmbito do projeto “Atores da Educação Profissional e Tecnológica”, esperando que os resultados possam contribuir na identificação das necessidades de formação dos diretores da educação profissional.

**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-

---

<sup>1</sup> Discente do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional, na Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - São Paulo, Brasil. E-mail: [mario.kitazawa@cpspos.sp.gov.br](mailto:mario.kitazawa@cpspos.sp.gov.br)

<sup>2</sup> Professor e pesquisador na Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza - São Paulo, Brasil. E-mail: [pconst2@gmail.com](mailto:pconst2@gmail.com)

SP, the goals of the principal described in Deliberation No. 03/2013 of the Paula Souza State Center for Technological Education and dimensions of the competences 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. From this document analysis, research will be conducted to identify the concrete actions of the principals and their alignment with the documents, within the scope of the project "Actors of Vocational and Technological Education", so that the results can contribute to the identification of training needs of the VET principals.

**Keywords:** Principals; Vocational education and training; Management school; SENAI; CEETEPS.

## 1. Introdução

Este estudo se propõe a identificar o perfil e competências da direção escolar na educação profissional, a partir de uma pesquisa documental sobre os fundamentos legais e a literatura disponível, em duas instituições de ensino técnico no Estado de São Paulo, contribuindo com uma investigação mais ampla que vem sendo desenvolvida no âmbito de um programa de pós-graduação.

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 diferentes 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, 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 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.

## 2. Fundamentação teórica

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 a necessária reestruturação da educação profissional, quase sempre marcada, no cenário local, por uma educação reprodutivista, com base nas intuições e experiências do profissional (PETEROSSI, 2014).

Essa reestruturação deve considerar de que modo uma educação profissional de excelência se configura como sistema, 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, diante de um mundo do trabalho que se transforma continuamente, tanto sob o ponto de vista das concepções de trabalho quanto do uso das ferramentas tecnológicas facilitadoras.

Segundo Lück (2009), a busca da melhoria contínua na educação compreenderia a construção de padrões de desempenho e competências dos diretores escolares que permitam nortear seu trabalho nas escolas. Segundo a autora, o diretor escolar precisa ter uma visão abrangente de todo o seu trabalho e ter consciência das competências que abarcam diferentes dimensões como planejamento e organização 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.

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, Coreia, México, Nova Zelândia, Noruega e os Estados Unidos [Califórnia e Texas]. Duas competências foram consideradas essenciais para os diretores: as relativas ao desempenho das funções e aquelas relativas 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.

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).

Ao aproximar a literatura 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.

### **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.: SILVA; CONSTANTINO, 2020; CONSTANTINO et al., 2021; SILVA, 2021; SILVA; CONSTANTINO, 2021) 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 CEETEPS, e desenvolvido pelo 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 escolas técnicas e faculdades de tecnologia ligadas às instituições da Educação Profissional e Tecnológica – tais como diretores de escolas, coordenadores pedagógicos, coordenadores de cursos, orientadores educacionais, auxiliares de docente, entre outros.

O presente recorte alinha-se também à proposta do evento (UEPEP, 2021) ao qual se submete, contemplado na linha ‘Educação Profissional’ e no eixo temático ‘Gestão, Avaliação e Organização da Educação Profissional’, ao apresentar uma reflexão sobre os sistemas e unidades de ensino.

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. Como exemplo, entre as poucas publicações encontradas, temos 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.

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 depositadas na legislação e na regulação dos sistemas educacionais públicos.

#### **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. 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 norteador 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 é a principal referência para desenvolver as estatísticas sobre a 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], 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. Portanto é relevante que nossa pesquisa busque referências na CBO também.

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).

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).

Para elucidar o contexto, a Classificação Brasileira de Ocupações (BRASIL, 2002) codifica e classifica a ocupação do diretor conforme o quadro 1 a seguir:

**Quadro 1:** Classificação da ocupação de diretor

<b>Título</b>
<p><b>1313-05 - Diretor de instituição educacional da área privada</b>  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</p>
<p><b>Condições gerais de exercício</b>  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.</p>
<p><b>Formação e experiência</b>  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.</p>

**Fonte:** CBO, 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 no mundo concreto. Descritores de formação superior e de experiência profissional nos parecem consolidados pela classificação.

As 8 grandes áreas de competência dos diretores na CBO se desdobram em 76 atividades, distribuídas conforme o quadro 2 a seguir:

**Quadro 2:** 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: CBO, 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 e 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 em 4 dimensões, 17 competências e estas, por sua vez, em 95 atribuições, conforme o Quadro 3 a seguir:

**Quadro 3:** 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 4 a seguir:

**Quadro 4:** Relações entre CBO, BNC do diretor escolar e dimensões da organização escolar

<b>Grandes áreas de competência [CBO 2002]</b>	<b>Dimensões das competências do diretor [Parecer CNE/CP 4/2021]</b>	<b>Dimensões da organização escolar [LIBÂNEO, 2018]</b>
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 o fato 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). As características dos diferentes papéis desempenhados pelo diretor nos convidam a refletir como eles são efetivamente preparados para o exercício de tal cargo ou função. A princípio, podemos entender duas grandes dimensões sob o ponto de vista de categorização quanto às finalidades: uma atividade-fim que pertence à *dimensão pedagógica* e com uma intersecção na *dimensão técnica*, quando esta é compreendida sob aspectos das novas tecnologias e seus usos para inovação, desenvolvimento de produtos e processos que impactam a oferta dos cursos e os serviços prestados às empresas; e a atividade-meio engloba os aspectos administrativo, político e técnico.

Assim, conhecer como se forma inicialmente um diretor de uma escola de educação profissional, quais são as competências necessárias ao cargo e quais precisam ser desenvolvidas em serviço, além de identificar aquelas que vão se constituindo, a partir de suas práxis analisadas sob um olhar crítico, são elementos relevantes para uma discussão mais apropriada de como os 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 5, estabelecendo relações entre os documentos.



**Quadro 5:** Eixos de atuação conforme atribuição dos diretores do CEETEPS e do SENAI-SP, considerando as dimensões previstas no BNC (Parecer CNE/CP 4/2021) e as áreas de competência 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 [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.
Planejar atividades educacionais	Acompanhar a implementação das atividades/projetos/metasp e/ou objetivos estabelecidos da UFP e avaliar seus resultados/desempenho.		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.
		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.		Criar condições e estimular experiências para o aprimoramento do processo educacional.

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. Expedir diplomas, certificados e outros documentos escolares, responsabilizando-se por sua autenticidade e exatidão.
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.	Dimensão administrativo-financeira	Gerenciar os recursos físicos, materiais, humanos e financeiros para atender às necessidades da escola a curto, médio e longo prazos.
	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.		Desenvolver ações, visando ao contínuo aperfeiçoamento dos cursos e programas, dos recursos físicos, materiais e humanos da escola.
	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 descritos nos documentos do SENAI-SP e do CEETEPS foram agrupadas conforme as dimensões estabelecidas no Parecer CNE/CP nº 04/2021 e as grandes áreas de competência da CBO.

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

A CBO apresenta 38,1% das atividades 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 agrupá-las, foi possível identificar que no caso do CEETEPS a dimensão político-institucional ocupa 42,1% das atribuições, depois 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 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 contempladas em próximas revisões dos documentos institucionais.

## 5. Considerações finais

A análise documental permitiu identificar que as 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 ocorre 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 o BNC enfatiza estas atribuições, ainda pouco prestigiadas nos documentos institucionais basais.

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 Nº 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.

## Referências

ALVES, R. M. A. *Práticas gestionárias 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.

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-ppc004-21&category\\_slug=junho-2021-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=191151-ppc004-21&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.; MENINO, S.E. *Orientação educacional nas escolas técnicas estaduais de São Paulo: uma investigação sobre a inserção e atuação profissional*. p.01-25, 2021. No prelo.

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 paranaense 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\\_laurilishenrich.pdf](http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_pde/2016/2016_artigo_gestao_uel_laurilishenrich.pdf). Acesso em: 21 abr. 2020.

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](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](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: 22 ago. 2021.

PETEROSSO, H. G. *Subsídios ao estudo da educação profissional e tecnológica*. São Paulo: Centro Paula Souza, 2014. Disponível em: [http://www.moodle.cpscetec.com.br/capacitacaopos/mstech/pdf/d3/aula01/FOP\\_d03\\_a01\\_t09.pdf](http://www.moodle.cpscetec.com.br/capacitacaopos/mstech/pdf/d3/aula01/FOP_d03_a01_t09.pdf). Acesso em: 22 ago. 2021.

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. *Coordenadores de curso no ensino médio e técnico: a formação dos profissionais nas Escolas Técnicas Estaduais de São Paulo*. 107 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza: São Paulo, 2021. Disponível em: <http://www.pos.cps.sp.gov.br/files/dissertacoes/file/354/078b99b40ba5467364f12dc2de7c4386.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2021.

SILVA, C.P.; CONSTANTINO, P.R.P. Coordenadores de curso do ensino médio e técnico: apontamentos iniciais sobre a formação e inserção profissional nas escolas técnicas estaduais do Centro Paula Souza. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v.7, n.3, p.30227-30242, mar. 2021. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/26999>. Acesso em: 10 abr. 2021.

SILVA, S.A.C.S.; CONSTANTINO, P.R.P. As atribuições da direção escolar na rede municipal de educação de São Paulo. *Cadernos da Fucamp*, Monte Carmelo/MG, v.19, n.39, p.97-108, 2020. Disponível em: <https://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/cadernos/article/view/2171>. Acesso em: 10 ago. 2021.

UEPEP. *XVI Simpósio dos Programas de Mestrado Profissional - SIMPROFI*. [Website]. São Paulo: Unidade de Pós-Graduação Extensão e Pesquisa do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2021. Disponível em: <http://www.simprofi.cps.sp.gov.br/>. Acesso em: 22 ago. 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.