

6.02.02 - Administração / Administração Pública.

PROPOSTA DE MELHORIAS PARA A MATRIZ DE COMPETÊNCIAS DO DIRETOR ESCOLAR DE UMA SECRETARIA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO EMBASADAS NA IDENTIFICAÇÃO DE MELHORES PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS EM GESTÃO ESCOLAR

Yago Silveira Marinzeck Santos¹, Alexandre Pereira Salgado Junior²

1. Estudante de IC da Fac.de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da USP
2. FEARP-USP - Departamento de Administração / Orientador

Resumo:

O presente trabalho tem como primacial intenção o aprimoramento da matriz de competências dos diretores escolares elaborada pela SEE-SP, embasando-a cientificamente com práticas administrativas resultantes de estudos anteriores, visando, assim, o aperfeiçoamento da gestão do diretor escolar e, conseqüentemente, contribuindo para o avanço na qualidade de ensino na educação pública.

Para sua realização, foram selecionados quatro estudos anteriores que visaram identificar melhores práticas acerca da gestão de escolas públicas. Foi realizada uma primeira análise cruzada dos dados entre esses estudos e, após, uma segunda análise entre as melhores práticas identificadas em comum nos estudos com a matriz de competências da SEE-SP.

Como resultado, o estudo propôs o aumento da relevância na matriz de 12 capacidades e 14 conhecimentos que foram concordantes com os estudos analisados e a inclusão na matriz de uma prática cientificamente relevante que não foi abordada pelo instrumento.

Palavras-chave: Gestão Pública; Administração de escolas; Análise Envoltória de Dados (DEA).

Trabalho selecionado para a JNIC pela instituição: Universidade de São Paulo (USP).

Introdução:

A educação qualifica os indivíduos com conhecimentos e cidadania, permite o avanço da confiança necessária para a construção de um futuro mais promissor, além de caracterizar-se como um fator preponderante no combate à pobreza. Tendo em vista que concerne à educação o poder de impactar nas dimensões políticas, sociais e econômicas, ela se apresenta como um fator essencial para o desenvolvimento de um país (ANDREWS; DE VRIES, 2012).

De acordo com Lück (2011), a gestão escolar deve atuar de modo focado em processos específicos e em resultados, a fim de garantir o desenvolvimento da qualidade da escola e da aprendizagem dos alunos. No âmbito dos recursos humanos, segundo os apontamentos de Bohlander e Snell (2015), a análise do cargo pautada em competências (base para a confecção de uma matriz de competências) objetiva na identificação do conjunto de conhecimentos e capacidades inerentes ao cargo que estão diretamente orientados à estratégia da organização e que, conseqüentemente, são fundamentais para o seu sucesso. Os autores afirmam, ainda, que tais competências podem e devem ser identificadas e embasadas por meio de pesquisas científicas.

O presente trabalho centra-se mais especificamente na contingência pública educacional do estado de São Paulo, cujo seu órgão gestor, a Secretaria da Educação do Estado de São Paulo (SEE-SP), possui a maior rede de ensino público estadual do país, contando com uma considerável estrutura composta por 5,3 mil escolas, 230 mil professores, 59 mil servidores e mais de 4 milhões de alunos (SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2017).

A SEE-SP elaborou, no ano de 2016, o instrumento denominado Matriz de Competências para os Diretores Escolares que teve sua publicação realizada pelo Diário Oficial do Poder Executivo através da Resolução SE 56. Esse instrumento dispõe sobre as competências necessárias para o cargo público do Diretor Escolar e é composto por 65 capacidades e 59 conhecimentos que são essenciais para o bom desempenho de sua função enquanto gestor público (SÃO PAULO, 2016).

O objetivo primacial do estudo consiste em propor melhorias e reafirmar práticas para a matriz de competências dos diretores escolares desenvolvida pela SEE-SP, fundamentando-a a partir da identificação de melhores práticas administrativas diagnosticadas por estudos anteriores que utilizaram a metodologia proposta por Salgado Junior e Novi (2014).

Metodologia:

O trabalho é caracterizado como um estudo descritivo (GIL, 2008, p. 28), onde foram realizadas análises comparativas entre os resultados de estudos científicos anteriores que utilizaram a metodologia proposta por Salgado Junior e Novi (2014) com a matriz de competências do diretor escolar que foi elaborada pela SEE-SP. Para a realização de tais análises comparativas entre ambos os dados qualitativos, foi utilizada a técnica denominada por síntese cruzada dos dados (YIN, 2010).

Antes de abordar o método, é necessário explicitar por primeiro a metodologia de Salgado Junior e Novi (2014), tendo em vista que o presente trabalho analisou os resultados oriundos de estudos que a utilizaram. Portanto, a metodologia de Salgado Junior e Novi (2014) consiste na identificação de melhores práticas de gestão escolar por meio da realização um estudo quali-quantitativo. Primeiramente, é realizado um

ranqueamento de eficiência, utilizando-se de uma técnica estatística denominada Análise Envolvória de Dados (DEA). A partir desse ranking de escolas eficientes em transformar investimento público em desempenho em testes padronizados, são realizados estudos qualitativos de múltiplos casos nas escolas com alto desempenho e com baixo desempenho, buscando comparar a atuação da gestão das escolas.

Para a realização do presente trabalho foram delineadas três etapas metodológicas fundamentais:

Etapla 1: Identificação das melhores práticas administrativas encontradas em comum por quatro estudos anteriores (SALGADO JUNIOR E NOVI, 2015; FERREIRA, 2015; HALLAK REGALO, 2016; SORIANO, 2017) que utilizaram a metodologia de Salgado Junior e Novi (2014).

Como resultado da Etapa 1, foi elaborado um quadro-resumo contendo as práticas classificadas como relevantes por cada estudo. Assim, tal quadro apresentou apenas aquelas práticas que foram concordantes entre os trabalhos em relação a sua relevância para um bom desempenho escolar, seguindo o critério de seleção por estarem presentes em dois ou mais estudos.

Etapla 2: Realização de análises comparativas entre as melhores práticas identificadas pela Etapa 1 com os 59 conhecimentos e 65 capacidades contemplados pela matriz de competências para os gestores escolares desenvolvida pela SEE-SP. A análise buscou identificar as melhores práticas que estão presentes e também aquelas que estão ausentes na matriz de competências.

Etapla 3: Propositura de fundamentações e melhorias e para a matriz de competências da SEE-SP, utilizando-se das melhores práticas identificadas para nortear a gestão escolar. Como resultado, foi sugerido que: (i) as práticas identificadas na Etapa 1 e que foram concordantes com os Conhecimentos e Capacidades da matriz de competências da SEE-SP (Etapa 2) tenham um maior peso – ou sejam evidenciadas de outra maneira pela SEE-SP – na matriz de competências, dado sua relevância científica; e (ii) Aquelas práticas identificadas na Etapa 1 que estiveram ausentes na matriz de competências da SEE-SP (Etapa 2), sejam consideradas passíveis de inclusão no instrumento.

Resultados e Discussão:

Tendo em vista que o trabalho possui três etapas em seu delineamento metodológico e que cada uma delas possui um objetivo específico correspondente e um resultado distinto, os resultados e discussões foram seccionados em função dessas etapas.

Etapla 1:

Objetivo específico: Identificar as melhores práticas administrativas que possam contribuir para o desempenho dos alunos de escolas municipais do Ensino Fundamental II, a partir dos indicadores encontrados em comum pelos estudos anteriores que utilizaram a metodologia proposta por Salgado Junior e Novi (2014).

A partir da análise comparativa entre os quatro estudos anteriores selecionados, foram encontradas quatro melhores práticas administrativas para o diretor escolar que foram consideradas relevantes em, pelo menos, dois dos quatro trabalhos. São elas:

- (I) Diretor é capaz de promover canais de participação e cobrança da comunidade para as decisões da escola;
- (II) Diretor é capaz de captar recursos financeiros por meio das Associações de Pais e Mestres;
- (III) Diretor é capaz de promover reuniões de modo frequentes com a sua equipe de docentes;
- (IV) Diretor é capaz de captar recursos financeiros por meio de festividades.

A partir de sua análise, é possível compreender que os trabalhos científicos selecionados apontam que as escolas estudadas por eles que possuem um alto desempenho tinham como diretor escolar um profissional com competências necessárias para conseguir integrar a comunidade e a família dos alunos com as atividades realizadas pela escola, enquanto que a maioria das escolas estudadas com um baixo desempenho não possuía um diretor com esse perfil.

Etapla 2:

Objetivo específico: Analisar comparativamente as melhores práticas identificadas com os conhecimentos e capacidades contempladas pela matriz de competências dos gestores escolares, desenvolvida pela SEE-SP.

A partir da análise comparativa entre as quatro melhores práticas identificadas na etapa anterior com o conjunto de 65 capacidades e 59 conhecimentos que compõe a matriz de competências dos diretores escolares da SEE-SP, pôde-se perceber que apenas uma prática (Prática III) das quatro encontradas não foi contemplada pela matriz, pois as outras três práticas (Práticas I, II e IV) foram contempladas por 11 capacidades e 17 conhecimentos.

Etapla 3:

Objetivo específico: Propor melhorias e fundamentações para a matriz de competências da SEE-SP, utilizando-se das melhores práticas identificadas para nortear a gestão do diretor escolar.

Tendo em vista a relevância científica para um bom desempenho escolar das quatro melhores práticas identificadas na Etapa 1, foi proposto que as 12 capacidades e 14 conhecimentos da matriz de competências que são concordantes com as três melhores práticas sejam evidenciadas e que a Prática III seja incluída no instrumento.

Dessa forma e em resumo, o quadro abaixo sintetiza as propostas de melhorias do presente estudo:

**QUADRO 1 – Comparação das melhores práticas com a Matriz de Competências da SEE-SP.
Ribeirão Preto – SP, 2017.**

Comparação das melhores práticas com a Matriz de Competências da SEE-SP				
Melhores práticas dos estudos anteriores	Matriz de Competências do diretor escolar		Proposta do estudo	
	Capacidades	Conhecimentos		
Diretor promove canais de participação e cobrança da comunidade para as decisões da escola.	Promover a participação de toda a comunidade escolar na discussão, socialização, implementação, acompanhamento, monitoramento e avaliação da proposta pedagógica.	Gestão democrática e participativa; Composição e atribuições de instituições colegiadas e auxiliares da escola; Estratégias para caracterizar o perfil socioeconômico e cultural de comunidades; Estratégias de mobilização e participação; Parceria escola-comunidade; Estratégias de mobilização da comunidade para a participação da comunidade nas ações da escola.	Aumentar a relevância no instrumento.	
	Liderar a criação de rede de comunicação interna e externa de interação e colaboração para o fortalecimento do clima escolar e das ações educacionais.			
	Estabelecer parcerias dentro e fora da comunidade escolar, com base em valores e responsabilidades compartilhadas, para apoiar as ações da escola.			
	Mobilizar a comunidade escolar para a análise dos resultados e para prática de ações focadas na melhoria constante da qualidade do ensino.	Princípios, finalidade, métodos e operacionalização de diferentes modalidades e processos avaliativos; Indicadores educacionais e sociais: IDH/ IDHM, IDESP, IDEB; Indicadores de desempenho e fluxo; Métodos, técnicas e instrumentos de monitoramento de processos e de resultados educacionais.		
	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.			
	Dar transparência aos resultados de avaliação da escola a toda a comunidade escolar.	Princípios, abordagens, métodos, processos e ferramentas de liderança e comunicação.		
	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				
Diretor capta recursos financeiros por meio das Associações de Pais e Mestres.	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.	Fundamentos e normas orçamentárias e financeiras referentes à administração pública na educação; Fontes de financiamento da educação e formas de transferência de recursos financeiros públicos destinados à escola; Mecanismos e instrumentos para a execução das etapas fundamentais da gestão financeira: planejamento, execução, controle e prestação de contas; Papel das instituições e colegiados no planejamento, captação, aplicação e prestação de contas de recursos financeiros.	Aumentar a relevância no instrumento.	
	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.			
Diretor capta recursos financeiros por meio da realização de rifas e festividades.	Buscar estratégias de captação de recursos para atividades e projetos da escola.	Fontes de financiamento da educação e formas de transferência de recursos financeiros públicos destinados à escola.		Incluir no instrumento.
Diretor promove reuniões frequentes com professores do ensino fundamental I e II.	Ausente na Matriz de Competências.			

Conclusões:

O presente trabalho abordou como temática principal o aprimoramento da gestão da educação pública a partir da contribuição de conhecimentos científicos.

A partir dos resultados obtidos, considerou-se, portanto, que o objetivo geral deste estudo foi atendido visto que foram propostas sólidas melhorias, bem como reafirmações de boas práticas para a matriz de competências dos diretores escolares desenvolvida pela SEE-SP, embasando-a cientificamente a partir da identificação das melhores práticas administrativas que foram diagnosticadas por estudos anteriores que utilizaram a metodologia de Salgado Junior e Novi (2014).

Portanto, contribuiu-se para a melhoria de um instrumento desenvolvido pela SEE-SP, que poderá ser utilizado em seus processos de recrutamento, seleção e avaliação de desempenho dos diretores escolares, podendo colaborar com o aprimoramento da gestão escolar, alocação eficiente dos recursos públicos e com a qualidade do ensino.

Considera-se, ademais, que o uso de resultados de pesquisas na gestão pública, especificamente na identificação de melhores práticas administrativas são ferramentas que podem auxiliar no implemento de uma gestão baseada em evidências científicas. Tal cenário faz-se muito positivo, visto que aproxima o meio acadêmico à sua função social, que consiste na criação de alternativas para melhorar a qualidade de vida da comunidade e das instituições.

Nesse sentido, acredita-se que o presente trabalho pôde realizar essa contribuição utilizando o conhecimento científico acumulado para a melhora da gestão da educação, podendo trazer benefícios para a administração educacional pública, sejam eles diretos: a partir da mudança administrativa por ele resultada, na melhora da eficiência da gestão; e indiretos, como a melhora da educação dos alunos.

Referências bibliográficas:

ANDREWS, C. W.; DE VRIES, M. S. Pobreza e municipalização da educação: análise dos resultados do IDEB (2005-2009). **Cadernos de Pesquisa**, v. 42, n. 147, 2012.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage, 2015. 800 p. Tradução da 16ª edição norte-americana.

FERREIRA, J. **Boas práticas administrativo-pedagógicas que colaboram para o desempenho dos alunos de escolas municipais do ensino fundamental do estado de São Paulo no IDEB**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2015. doi:10.11606/D.96.2015.tde-23102015-111731.

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

HALLAK REGALO, E.; SALGADO JUNIOR, A. P.; NOVI, J. C.; FALSARELLA JUNIOR, E. Melhores práticas que podem contribuir para o desempenho dos alunos brasileiros do ensino fundamental. **Revista Meta: Avaliação**, [S.l.], v. 8, n. 22, p. 1-28, 2016. ISSN 2175-2753. Disponível em: <<http://revistas.cesgranrio.org.br/index.php/metaavaliacao/article/view/896>>. Acesso em: 05 de janeiro de 2017.

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2011. 168 p.

SALGADO JUNIOR, A. P.; NOVI, J. C. Proposta de práticas administrativopedagógicas que possam contribuir para o desempenho dos alunos de escolas municipais do ensino fundamental na Prova Brasil. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, [s.l.], v. 23, n. 88, p.631-662, 2015.

SALGADO JUNIOR, A. P.; NOVI, J. C. Proposta metodológica: avaliação externa e desempenho dos alunos. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 30, n. 3, 2014.

SÃO PAULO (Estado). **Resolução SE 56**, de 14 de outubro de 2016. Dispõe sobre perfil, competências e habilidades requeridos dos Diretores de Escola da rede estadual de ensino, e sobre referenciais bibliográficos e legislação, que fundamentam e orientam a organização de concursos públicos e processos seletivos, avaliativos e formativos, e dá providências correlatas. Diário Oficial do Poder Executivo. São Paulo, SP, 15 out. 2016. Disponível em: <http://www.dersv.com/Resolucao_SE_56_2016_Dispoe_sobre_perfil_Diretor_Escola.pdf>. Acesso em: 12 de maio de 2017.

SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Institucional**: A Secretaria. Disponível em: <<http://www.educacao.sp.gov.br/portal/institucional/a-secretaria/>>. Acesso em 25 de janeiro de 2017.

SORIANO, F. F. **Proposta de práticas administrativo-pedagógicas quecolaborem para o desempenho das escolas municipais do ensino fundamental, de baixo nível socioeconômico, no IDEB**: um estudo multicaso no estado do Ceará (CE). Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2010.