

COMUNIDADE VIRTUAL DE APRENDIZAGEM

ATIVIDADES	DATA DA DISPONIBILIZAÇÃO
Atividade Extra - Fórum SIEPE (Compensação da carga horária do dia 08/09/2012) <i>A atividade foi postada no módulo X</i>	06/10
Atividade Módulo X - Fórum Agenda <i>O cursista deverá realizar as duas atividades do módulo X</i>	10/10
Atividade Módulo XI – Fórum Gestão por Competências	13/10
Atividade Módulo XII – Fórum Liderança para uma escola de qualidade social	17/10

Se você ainda não concluiu todas as atividades, terá até o dia 27/10 para concluí-las.

Esclarecimentos através do e-mail: progepe.duvidas@gmail.com

Lembre-se que é necessário ter 80% de frequência da carga horária total (Presencial e Virtual) no Curso de Aperfeiçoamento em Gestão Escolar.



Secretaria de
Educação



PERNAMBUCO

G O V E R N O D O E S T A D O

CURSO DE APERFEIÇOAMENTO EM GESTÃO ESCOLAR

ROTEIRO DE AULA

MÓDULO 10

COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE PESSOAS

A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

CONCEITO

É o modelo de gestão de pessoas que alinha as competências humanas com as estratégias institucional, possibilitando desempenhos com foco nos resultados e na qualidade dos serviços prestados.

Orienta os esforços para planejar, desenvolver e avaliar as pessoas e as equipes a partir das competências exigidas para o exercício profissional em determinado ambiente.

COMPETÊNCIAS

Conceito

Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desenvolvimento das atribuições e responsabilidades de um cargo ou função.

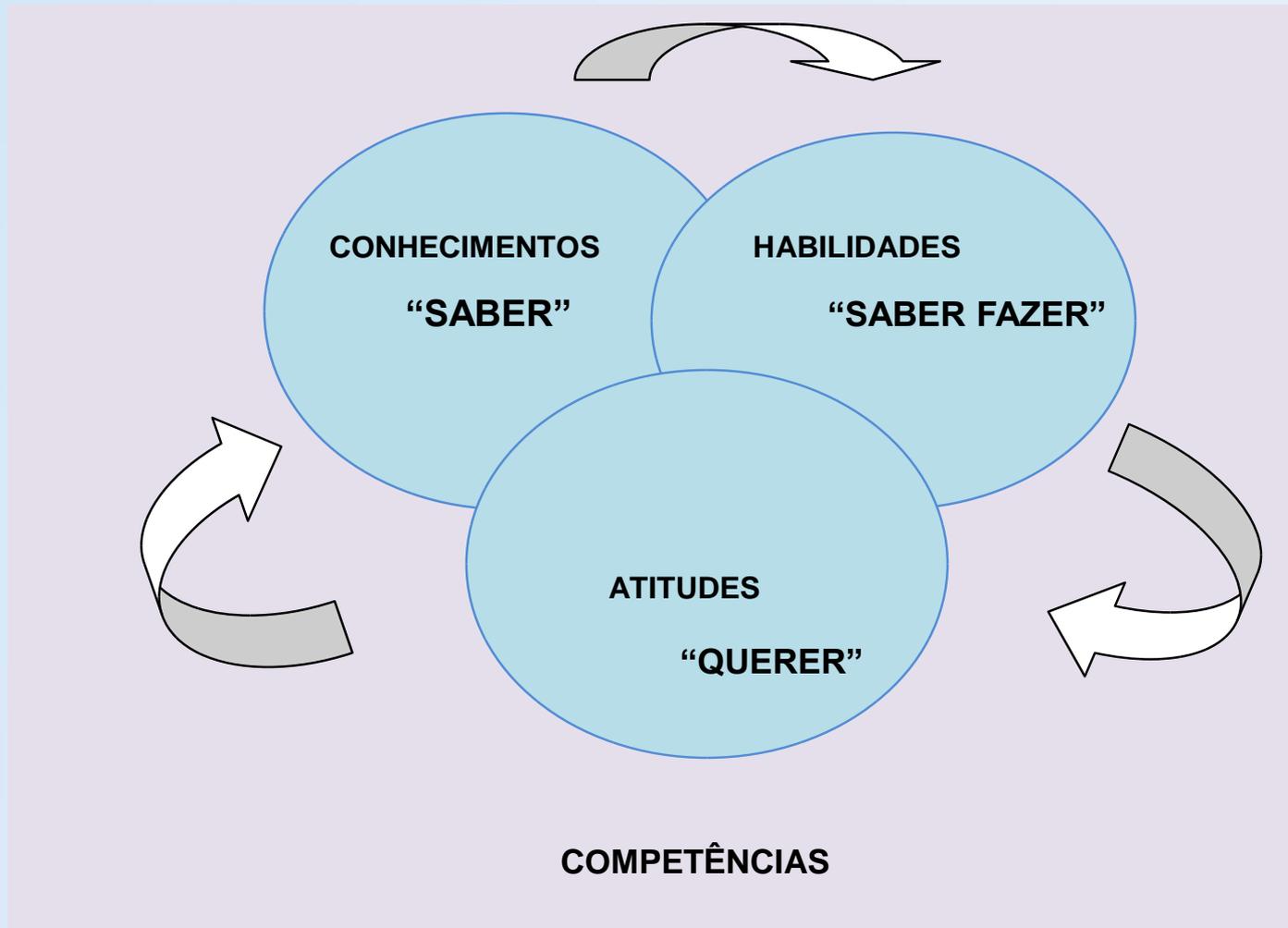
Componentes das Competências – o CHA

Conhecimentos: dimensão do **SABER**

Habilidades: dimensão do **FAZER OU SABER FAZER**

Atitudes: dimensão do **QUERER OU PODER**

Interação entre os Componentes das Competências



“Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”

Fleury & Fleury (2000)

[Vídeo: Gestão por competências](#)

O Papel do Diretor Escolar no Desenvolvimento e Avaliação de Competências

Equipes motivadas, alinhadas com as metas e os objetivos estratégicos da instituição escolar é fundamental para o sucesso da escola.

O Que Fazer

- ✓ **Capacitar e Desenvolver Pessoas, visando desenvolver e aprimorar as competências individuais e da equipe**
- ✓ **Acompanhar e avaliar os Desempenhos, visando garantir o foco nos resultados a serem alcançados.**

Atividade 01

- Reúna os grupos;
- Solicite a leitura do material instrucional do módulo X da página 15 a 21.
- Os grupos devem discutir sobre os itens que compõem o ‘papel do diretor escolar no desenvolvimento e avaliação de competências’, apresentados no slide anterior e no texto lido.
- Quais as possibilidades e limites desses itens na gestão escolar pública para uma educação de qualidade?
- Em seguida, os grupos apresentam suas reflexões e ocorre o debate geral.

Classificação das Competências

O Modelo de Parry

Competências Flexíveis (*soft competencies*)

Envolvem traços de personalidade e estão afetas aos comportamentos e às atitudes

Competências Rijas (*hard competencies*)

Envolvem os conhecimentos e as habilidades necessárias à realização dos trabalhos.

Classificação das Competências – Modelo mais usual

Competências Genéricas:

Competências comuns a todas as pessoas que atuam numa mesma instituição. Correspondem ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que todas as pessoas que atuam num determina contexto devem possuir.

Um exemplo em uma escola pública, respeitando cada um dos componentes do CHA:

- **Conhecer o Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA;**
- **Ter habilidade de comunicação;**
- **Ter atitudes de respeito ao outro.**

Classificação das Competências – Modelo mais usual

Competências Técnicas ou Específicas:

Competências inerentes às atividades específicas e que estão relacionadas às atribuições de um ou um grupo de cargos ou funções em determinado contexto. Correspondem às competências características de um cargo ou função.

Tomemos como exemplo o cargo de Educador:

- **Conhecer os conteúdos da disciplina que ensina;**
- **Ter habilidade para liderar os estudantes e manter o controle na sala de aula;**
- **Ter atitude de respeito às diferenças.**

Atribuições, Competências e Liderança

Compreender atribuições de um cargo ou função, requer especificar e entender os atributos do trabalho, ou seja:

- ✓ **O que é feito;**
- ✓ **Como é feito;**
- ✓ **Para que ou Por que é feito.**

O foco desse trabalho está na compreensão das responsabilidades envolvidas no trabalho e não nas tarefas.

Tarefas mudam com a tecnologia e com os processos de trabalho, razão pela qual não precisam ser especificadas.

Elementos das Atribuições e Competências

Elementos que devem ser incorporados para a determinação das atribuições:

- ✓ **conhecimentos indispensáveis à realização das atividades;**
- ✓ **situações problema mais comumente enfrentadas;**
- ✓ **ações e decisões esperadas;**
- ✓ **habilidades físicas e motoras requeridas (atividades manuais);**
- ✓ **habilidades intelectuais e**
- ✓ **atitudes adequadas ao ambiente e/ou contexto do trabalho.**

Prática da Liderança num Modelo de Competências

O Líder dever:

- ✓ conhecer sua equipe, seus talentos, competências e suas motivações;
- ✓ conhecer a natureza do trabalho que é executado;
- ✓ ter foco em resultados e estar comprometido com eles;
- ✓ estimular a autonomia técnica da equipe;
- ✓ praticar a transparência e o compartilhamento das informações;
- ✓ manter o ambiente saudável e estimulante;
- ✓ estimular o trabalho integrado, cooperativo e em equipe;
- ✓ confiar e ser confiável.

Atividade 2

O formador deve trabalhar com os cursistas a utilização dos conceitos e princípios deste módulo no contexto da escola, promovendo:

1. Realizar um *brainstorm* (*Tempestade de ideias*) para definir as competências estratégicas de uma unidade escolar, formulando os seguintes questionamentos:

- 1.1. Qual o tipo de educação que o Brasil necessita ter?
- 1.2. Que tipo de escola se deseja ter?
- 1.3. Que tipo de estudante precisa ser formado?

Discutir as ideias levantadas.

2. Realizar um *braisntorm* (*Tempestade de ideias*) para identificar as competências básicas - CHA que se alinham com os resultados do *brainstorm* (*Tempestade de ideias*) anterior, para os seguintes cargos/funções:

- 2.1. Diretor Escolar
- 2.2. Diretor Adjunto

Discutir as ideias levantadas.

Parâmetros de Desempenho para o Diretor Escolar e Diretor Adjunto

A liderança do Diretor faz a diferença nos resultados da escola.

No entanto, o seu bom desempenho também está associado a outros fatores como o contexto da escola, as condições estruturais, funcionais e materiais, bem como a capacitação que o sistema oferece para o exercício da gestão e as condições para esse exercício, os parâmetros de gestão e as condições para esse exercício, as expectativas de desempenho estabelecidas nas normas e regulamentos, as expectativas da comunidade escolar e as políticas educacionais adotadas pelos sistemas de ensino.

(Hess, 2003)

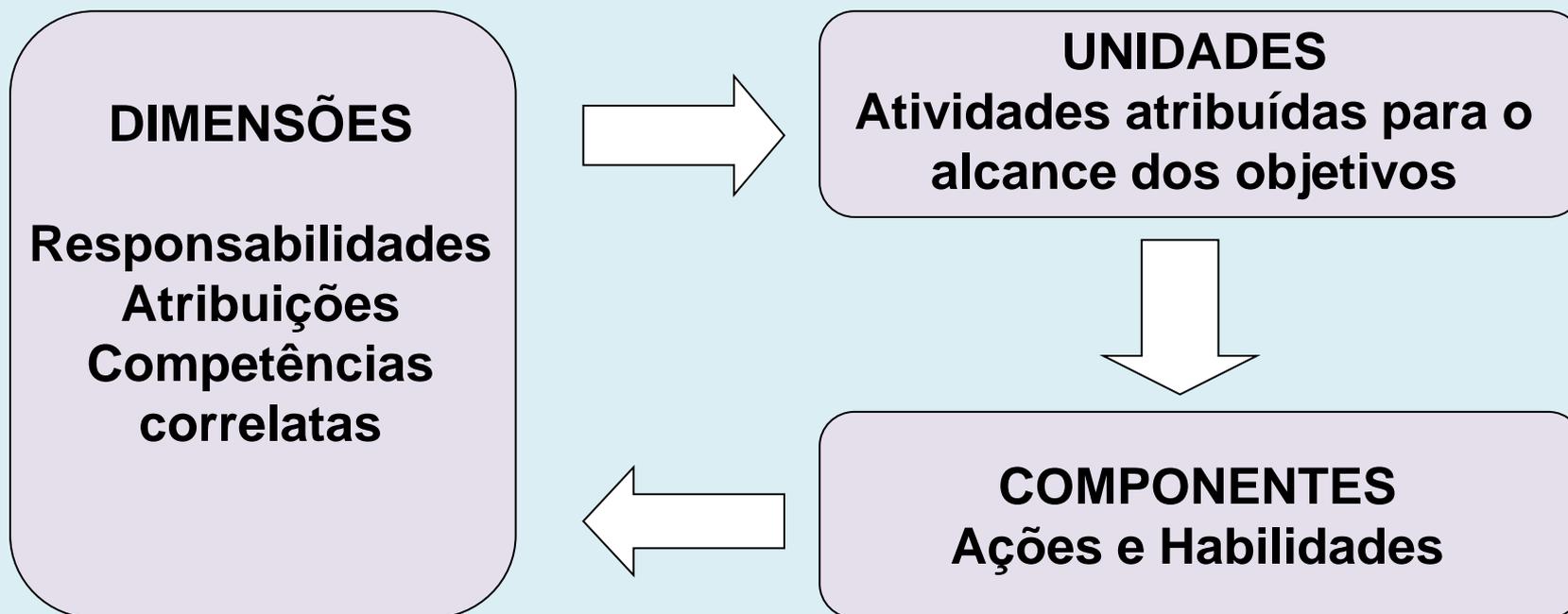
Por que parâmetros de desempenho para o Diretor Escolar e Diretor Adjunto

Documento formal que explicita todas as características de um cargo ou função.

São características as atribuições, atividades, responsabilidades, requisitos e competências necessárias ao exercício profissional.

Pode ter diferentes denominações, tais como: Normas, *Skill Standards* ou simplesmente *Standards*, Padrões de Competências ou simplesmente Padrões. A SEE-PE denomina de **Parâmetros de desempenho para o Diretor Escolar e Diretor Adjunto**.

COMPETÊNCIAS PARA A GESTÃO ESCOLAR



Parâmetros de desempenho para o Diretor Escolar e Diretor Adjunto: Elementos

DIMENSÕES: representam as responsabilidades, principais atribuições e competências requeridas para o exercício de um cargo ou função.

Ex.: Cargo Diretor Escolar – Dimensão 1: Planejamento Estratégico: Transformando a Escola para a Século XXI.

Esta dimensão especifica para que o planejamento estratégico é realizado no ambiente escolar, como deve ser estruturado e quais as competências que serão mobilizadas para a sua execução.

Parâmetros de desempenho para o Diretor Escolar e Diretor Adjunto: Elementos

As dimensões desdobram-se em **UNIDADES**, que especificam os objetivos gerais a serem alcançados e as principais atividades envolvidas.

Ex.: Tomando a dimensão Planejamento Estratégico, temos as seguintes UNIDADES que o compõem:

- Análise de cenários e definição das estratégias para superação dos desafios;
- Construção do Projeto Político Pedagógico – PPP, da escola;
- Estratégias para a execução do Planejamento Pedagógico;
- Acompanhamento e monitoramento dos indicadores de desempenho.

Parâmetros de desempenho para o Diretor Escolar e Diretor Adjunto: Elementos

Por sua vez, as Unidades desdobram-se em **COMPONENTES**, que correspondem às ações e habilidades necessárias para a execução das atividades.

Ex.: Tomando-se a Unidade Análise de Cenários e Definição das Estratégias para Superação dos Desafios, temos os seguintes COMPONENTES:

- Realizar o diagnóstico da escola, identificando e analisando os pontos críticos e necessidades de melhoria;
- Definir a missão, visão, valores, metas e prioridades;
- Buscar a coerência entre as prioridades da escola e as diretrizes e políticas da SEE-PE, assim como com os anseios da Comunidade;
- Acompanhar e avaliar os indicadores de desempenho e os resultados alcançados.

O PROGEPE

É um programa de formação continuada de Diretor Escolar e Diretor Adjunto, faz parte do processo de seleção para investidura destas funções nas escolas estaduais de Pernambuco.

Objetivos:

- 1- Constituir-se nas etapas **seletiva** e **formativa** do processo de seleção de Diretor Escolar e Diretor Adjunto das escolas estaduais de ensino de Pernambuco.
- 2- Promover a formação continuada para Diretor Escolar e Diretor Adjunto da rede estadual de ensino com ênfase em gestão, monitoramento, avaliação e educação em valores humanos, visando à implantação de políticas públicas educacionais voltadas para o sucesso dos estudantes.

A investidura na função de Diretor Escolar da Rede Pública Estadual de Ensino dar-se-á mediante a participação do candidato nas seguintes etapas:

- I - **PROCESSO SELETIVO:** conclusão pelo candidato do Curso de Aperfeiçoamento e a Certificação em gestão escolar.
- II - **PROCESSO CONSULTIVO:** legitimação do candidato pela comunidade escolar para formação da lista tríplice.
- III - **PROCESSO FORMATIVO:** matrícula no curso de especialização ou mestrado.

COMO SERÁ A AVALIAÇÃO PARA A CERTIFICAÇÃO EM GESTÃO ESCOLAR?

A avaliação será constituída de prova de múltipla escolha, que aferirá os conteúdos tratados no Curso de Aperfeiçoamento em Gestão Escolar, cujos módulos se constituem na bibliografia básica de referência para a avaliação e nas competências gerais definidas no documento Parâmetros de Desempenho para o Diretor Escolar e Diretor Adjunto.

ATIVIDADE 3

- Forme grupos;
- Solicite que os grupos analisem os **PARÂMETROS DE DESEMPENHO PARA O DIRETOR ESCOLAR E DIRETOR ADJUNTO** e discutir as formas de articulação entre eles para a melhoria da qualidade do ensino;
- Forme um grande grupo e solicite que os pequenos grupos apresentem suas análises.
- Incentive o debate entre os grupos.

Modelos de formação e seleção do gestor escolar

- Fundação Luís Eduardo Magalhães;
- Fundação Lemman;
- Programa ISLLIC;
- Programa Nacional Escola de Gestores;
- Progestão.

Parâmetros de desempenho para Pernambuco.

Como foram criados esses parâmetros?