

GESTÃO

## CNE APROVA MATRIZ PARA DIRETORES

Transformação social  
Aprendizagem  
Formação

1

>> Documento lista competências esperadas dos gestores escolares

2

>> Objetivo é que texto seja referência para Estados e municípios

3

>> Proposta ainda precisa ser homologada pelo Ministério da Educação

O Conselho Nacional de Educação (CNE) aprovou neste mês de maio o texto da Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar. Trata-se de um documento, comum em outros países que avançaram em sua política de desenvolvimento de lideranças, que ajuda as redes a buscarem coerência em suas políticas de formação, seleção e apoio aos diretores, dando clareza ao que se espera deles no exercício da função.

O documento aprovado no CNE define uma matriz de dez competências gerais, que se desdobram em 17 competências específicas em quatro dimensões: político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira, e pessoal e relacional.

“O diretor é o grande líder da escola e vai precisar de novas competências neste século 21”, resume o conselheiro-relator Mozart Neves Ramos. “O cenário que temos hoje exige ir muito além dos aspectos cognitivos”, diz Mozart, afirmando que um diretor eficaz é aquele que consegue criar um

## COMPETÊNCIAS GERAIS DO DIRETOR ESCOLAR



1. Coordenar a organização escolar nas dimensões político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira, e pessoal e relacional



2. Configurar a cultura organizacional com a equipe



3. Assegurar o cumprimento da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e o conjunto de aprendizagens essenciais e indispensáveis



4. Valorizar o desenvolvimento profissional de toda a equipe escolar



5. Coordenar a construção e implementação da proposta pedagógica da escola



6. Realizar a gestão de pessoas e dos recursos materiais e financeiros



7. Buscar soluções inovadoras e criativas para aprimorar o funcionamento da escola



8. Integrar a escola com outros contextos, incentivando a parceria com as famílias e a comunidade



9. Exercitar a empatia, o diálogo e a mediação de conflitos e a cooperação



10. Agir e incentivar pessoal e coletivamente, com autonomia, responsabilidade, flexibilidade, resiliência, a abertura a diferentes opiniões e concepções pedagógicas

Fonte: Parecer sobre a Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar em análise no CNE.

ambiente propício ao desenvolvimento pleno dos professores, “na perspectiva de que todos os alunos possam aprender”.

De acordo com Mozart, a ideia é que essas 27 competências (dez gerais e 17 específicas) norteiem a formação, a seleção e a avaliação dos diretores escolares em todas as redes de ensino do país. A resolução, no entanto, vai além e propõe 95 atribuições do diretor escolar vinculadas às competências específicas. No caso das atribuições, porém, a ideia é que as redes tenham flexibilidade não só para escolher quais serão incorporadas, como também para criar novas atribuições não previstas na matriz do CNE.

A presidente do CNE, Maria Helena Guimarães de Castro, enfatiza a importância da flexibilidade no tocante às atribuições do diretor de escola. “É preciso respeitar a diversidade das nossas escolas públicas e particulares, urbanas e rurais, pequenas e grandes. Não é possível que o diretor de uma escolinha de 20 alunos tenha as mesmas atribuições do diretor de uma escola que atende todas as etapas da educação básica.”

Ela explica que a resolução do CNE terá caráter de recomendação. Ou seja, caberá aos estados e municípios decidir de que forma utilizarão a nova matriz de competências. “Uma resolução dessa natureza, que afeta os sistemas de ensino, é recomendativa. Por isso mesmo, estamos enfatizando as flexibilidades dos gestores escolares, porque sabemos que o universo das escolas é muito diversificado”, afirma. Além disso, segundo ela, os conselhos estaduais e municipais de Educação poderão fazer adequações à realidade local. No caso das instituições de ensino superior, a resolução propõe que os cursos de formação de gestores escolares adotem a matriz a partir de 2022.

### GESTÃO ESCOLAR COMO TRABALHO COLETIVO

A matriz de competências do diretor escolar começou a ser preparada no ano passado. A pedido da Secretaria de Educação Básica do Ministério da



Marcelo Camargo/Agência Brasil

**“É preciso respeitar a diversidade das nossas escolas públicas e particulares, urbanas e rurais, pequenas e grandes.”**

Maria Helena Guimarães de Castro,  
presidente do CNE

## COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS DO DIRETOR ESCOLAR



### DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL

- Liderar a gestão da escola
- 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
- 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
- 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
- Comprometer-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional
- Saber comunicar-se e lidar com conflitos

Fonte: Parecer sobre a Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar em análise no CNE.

Educação (MEC), os professores universitários Angelo Ricardo de Souza, da Universidade Federal do Paraná (UFPR); Cynthia Paes de Carvalho, da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio); e Ana Cristina Prado de Oliveira, da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), fizeram um amplo estudo e redigiram uma primeira versão.

Após discussões com diretores escolares de redes municipais e estaduais e representantes do Consed e da Undime, a Secretaria de Educação Básica do MEC encaminhou uma proposta de texto ao Conselho Nacional de Educação, que, por sua vez, organizou consultas públicas sobre o texto.

Para a Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar entrar em vigor, precisará do aval do Ministério da Educação, a quem cabe homologar ou não as resoluções do conselho. Uma vez homologadas, essas recomendações valerão para a rede pública e privada em todo o país, da creche ao ensino médio, bem como para as universidades e demais instituições de ensino superior.

Mozart considera que a definição de competências para diretor é também um caminho natural, já que vem na esteira de marcos regulatórios recentes: a Base Nacional Comum Curricular (BNCC), que estabeleceu competências gerais a ser desenvolvidas pelos estudantes na educação básica, e as resoluções do CNE que definiram parâmetros para a formação inicial e continuada de professores à luz da BNCC.

Apesar de colocar foco no trabalho do diretor, o documento do CNE ressalta que “o trabalho escolar é essencialmente coletivo e seus resultados são produto de toda a equipe de profissionais, de seus estudantes e familiares envolvidos no processo educativo, cabendo a coordenação deste processo ao Diretor Escolar.”



Cecilia Bastos/USP-Imagem

**“O diretor é o grande líder da escola e vai precisar de novas competências neste século 21”**

Mozart Neves Ramos, conselheiro-relator da Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar do CNE

A professora Cynthia, da PUC-Rio, diz que a preocupação com a formação de diretores chega tarde ao Brasil. Ela observa que a qualificação desses profissionais faz parte de um esforço iniciado há mais tempo, em outros países, para tornar as escolas eficazes – no sentido de garantir a aprendizagem e bem-estar de todos os alunos, independentemente do nível socioeconômico e da escolaridade de seus pais ou responsáveis. “O diretor consegue promover um compromisso coletivo, um clima de colaboração na escola que se reflete nos resultados dos alunos. É algo que está confirmado à exaustão no mundo inteiro”, afirma ela.

O estudo preparado por Cynthia, Ângelo e Ana Cristina, que resultou na primeira versão da matriz de competências, incluiu um levantamento em documentos oficiais de 13 países e na legislação das capitais e unidades da federação. A pesquisa nesses entes federados (26 estados, 26 capitais e o Distrito Federal) mostrou que mais da metade – 29 deles (54,7%) – têm normas sobre o tema. Os autores notaram, contudo, “que a maioria busca listar atribuições e responsabilidades do cargo / função e pouco propõem sobre as competências para o exercício profissional do diretor escolar”.

## GERENCIALISMO E PAPEL POLÍTICO

No entendimento do pesquisador Ângelo Ricardo de Souza (UFPR), a definição de competências consideradas necessárias para o exercício da função de diretor não significa qualquer endosso a uma visão gerencialista da educação. Para ele, um diretor de escola precisa ter conhecimento técnico sobre questões institucionais, pedagógicas, administrativas e financeiras com as quais lidará no seu dia a dia. Reconhecer isso, segundo Ângelo, não é desconsiderar que a escola desempenha papel social e que o diretor, portanto, exerce uma função política.

Em outras palavras, Ângelo parte do princípio de que as decisões de um diretor nunca serão apenas a expressão de conhecimento técnico sobre o assunto e nada mais. Afinal, essas decisões também podem envolver escolhas, interpretações e juízos de valor sobre quem eventualmente será atendido ou não atendido, beneficiado ou não beneficiado por determinada ação. Daí o seu caráter político. A dimensão política da atuação do diretor escolar, contudo, não pode prescindir da formação técnica. Eis o ponto defendido por Ângelo.

“Não façamos a redução de domínio técnico a gerencialismo”, disse ele, em evento virtual promovido pelo Departamento de Educação da PUC-Rio, no último dia 8 de fevereiro. “A gestão democrática não abre mão da técnica. A gente tem que tomar cuidado para não cair nessa aparente armadilha.”



### PARA SABER MAIS

- **Debate sobre a nova Matriz de Competências do Diretor Escolar**, com Angelo Ricardo de Souza (UFPR); Cynthia Paes de Carvalho (PUC-Rio) e Ana Cristina Prado de Oliveira (UniRio). <https://youtu.be/n-0SVjMPkyU>
- **“Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar”**, versão atualizada da proposta em 21/04/2021, disponível no site do MEC. [bit.ly/MatrizDiretor](http://bit.ly/MatrizDiretor)
- **“Marco para a Boa Direção e Liderança Escolar”**, documento chileno (em espanhol) que foi uma das referências da proposta brasileira. <http://bit.ly/MarcoLiderancaChile>
- Livro **“Líderes na Escola: O que Fazem Bons Diretores e Diretoras, e Como os Melhores Sistemas Educacionais do Mundo os Seleccionam, Formam e Apoiam”** (Editora Moderna). Download gratuito em [mod.lk/lideresc](http://mod.lk/lideresc)

**Aprendizagem em Foco** é uma publicação quinzenal produzida pelo Instituto Unibanco. Tem como objetivo adensar as discussões sobre o contexto educacional brasileiro, a partir de pesquisas, estudos e experiências nacionais e internacionais.

Para fazer algum comentário, envie um e-mail para: [instituto.unibanco@institutounibanco.org.br](mailto:instituto.unibanco@institutounibanco.org.br)

Para ler as edições anteriores, acesse: [bit.ly/edicoesAprendizagemFoco](http://bit.ly/edicoesAprendizagemFoco)

**Produção editorial:** Redação Demétrio Weber; Edição Fabiana Hiromi e e Antônio Gois;  
**Projeto gráfico e diagramação** Estúdio Kanno; **Edição de arte** Fernanda Aoki

