



ANPEd - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação

12340 - Resumo Expandido - Trabalho - XXVI Encontro de Pesquisa Educacional do Nordeste – Reunião Científica Regional Nordeste da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação – ANPEd Nordeste (2022)

ISSN: 2595-7945

GT05 - Estado e Política Educacional

### GESTÃO DEMOCRÁTICA E A BASE NACIONAL COMUM DE COMPETÊNCIAS DO DIRETOR ESCOLAR

Gabriela Sousa Rego Pimentel - UNEB - Universidade do Estado da Bahia

Maria Gorete S de Jesus - UNEB - Universidade do Estado da Bahia

Ronilda Rodrigues da Silva Oliveira - UNEB - Universidade do Estado da Bahia

### GESTÃO DEMOCRÁTICA E A BASE NACIONAL COMUM DE COMPETÊNCIAS DO DIRETOR ESCOLAR

#### 1. INTRODUÇÃO

O princípio da gestão democrática do ensino público aparece pela primeira vez na Constituição Federal de 1988, regulamentada por Leis Complementares, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional e pelo Plano Nacional de Educação. Constitui-se um avanço e um fato inovador no campo educacional, contribuindo para uma educação socialmente reverenciada e de qualidade.

Em 1988, a Constituição Federal brasileira instituiu a gestão democrática como um princípio. No parágrafo único, do artigo 1º, apresenta a possibilidade de o povo exercer o poder diretamente: “Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição”. Os princípios e valores subjacentes à manutenção, à proteção e ao desenvolvimento da democracia do Brasil estão expressos com muita clareza. O capítulo referente à educação, no artigo 206, estabelece como princípios o “pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas” e a “gestão democrática do ensino público” (BRASIL, 1988).

A gestão democrática, segundo Souza (2009), constitui de um processo de natureza política que se sustenta em métodos democráticos. Dessa forma, promover a gestão democrática no Brasil, um país marcado pela desigualdade social, pelas disputas políticas e ideológicas, não é tarefa simples, principalmente na esfera da educação pública, das propostas de reformas em torno da gestão escolar. Este trabalho tem como objetivo promover reflexões sobre a gestão democrática em um contexto de implementação da matriz de competências para diretor escolar, focalizando a legislação centrada no gestor e os referenciais que guiam as discussões em relação às dimensões recomendadas para o diretor escolar: político-relacional, pedagógicas, administrativo-financeiras e pessoal-relacional.

As dimensões requisitam múltiplas competências do diretor escolar no sentido de garantir o adequado funcionamento da escola. Todavia, questiona-se: Como o diretor pode promover a gestão democrática com base na matriz de competências e enfrentar a contingencialidade do ambiente escolar?

Este texto foi elaborado a partir de uma pesquisa bibliográfica com base nos documentos legais que propõem a implementação da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar ou Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, bem como através das discussões que emanam desta proposta, que ainda encontra-se aguardando homologação do Ministério da Educação.

## **2. ALGUMAS DISCUSSÕES**

O princípio da gestão democrática representa um grande avanço na Constituição Federal. A gestão democrática vem se constituindo, desde a década de 90, em uma prática de educação incorporada em princípios sociais e globais, reforçando a sua importância enquanto fonte de humanização da sociedade.

A participação do diretor escolar nos órgãos colegiados da escola e nos conselhos escolares está prevista na Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020, que regulamenta o Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb).

Seguindo a corrente doutrinária das Constituições, em 1996 foi promulgada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº. 9.394/1996, cujo princípio da gestão democrática reaparece no artigo 3º e é complementado pelos artigos 12, 13, 14 e 15, que determinam a participação da comunidade escolar em conselhos escolares ou equivalentes, a participação dos professores na construção do projeto pedagógico da escola, a colaboração da escola com as famílias e a comunidade.

Os princípios da gestão democrática estão prescritos no artigo 14 da LDB,

estabelecendo que:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I - participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II - participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (BRASIL, 1996).

No artigo 15, a referida legislação regulamenta, timidamente, o princípio administrativo e organizacional, “os sistemas de ensino assegurarão às unidades escolares públicas de educação básica que os integram progressivos **graus de autonomia pedagógica e administrativa e de gestão financeira**, observadas as normas gerais de direito financeiro público”. (BRASIL, 1996, grifos nossos).

A gestão escolar encontra-se diante de um dos grandes desafios sociais: a educação. Essa, enquanto direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada pelo Município, com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (SALVADOR, 2020).

Assim, o exercício da gestão democrática, a formação continuada dos profissionais da educação, o conhecimento da legislação concernente as atribuições e responsabilidades do diretor e vice-diretor, bem como o envolvimento dos atores sociais diversos, a revisão constantes dos processos, das políticas e dos projetos configuram-se como ações indispensáveis para assegurar os resultados da gestão escolar e melhoria da educação municipal. Neste contexto, pode-se afirmar conforme Lima que:

A gestão democrática da escola não é apenas, nem sobretudo, um problema organizacional e de gestão, mas antes uma questão central ao processo de democratização da educação, de expansão e realização do direito à educação, de possibilidade de educar para e pela democracia e a participação. (LIMA, 2018, p. 26).

Neste sentido, precisa-se compreender em que sentido a nova proposta do Ministério da Educação pode afetar de maneira positiva ou não a gestão democrática na escola quando ele passa a gerir com base na matriz de competências e enfrentando os diferentes desafios do cotidiano e as contingencialidades do ambiente escolar. Para tanto, faz-se necessário entender o que a base traz de proposta para os diretores escolares.

Foi encaminhado ao Conselho Nacional de Educação (CNE) em dezembro de 2020 pela Secretaria de Educação Básica (SEB) /Ministério da Educação (MEC) proposta de norma para definição de competências do Diretor Escolar. A Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, constitui-se como um documento que reforça os desafios do século XXI no campo da gestão escolar, haja vista as transformações que provocam

alterações profundas no modo de atuação dos diretores escolares. Propõe-se um conjunto de competências aos diretores escolares para enfrentamento dos reveses contemporâneos. Mas o que é competência? O conceito de competência é multidimensional, associado a ideia de atribuições, responsabilidades, habilidade, conhecimentos e atitudes que corroboram para melhoria da aprendizagem, do trabalho, da gestão e resultados da escola (BRASIL, 2021).

A partir da Figura 1 verificam-se dimensões que organizam as competências do diretor escolar, que evidenciam a amplitude das atribuições e papel do diretor escolar. Os referenciais apresentados na base tem sua relevância, mas sua prática depende de diálogo, transparência e propósitos positivos, não pode se limitar a registros escritos.

Figura 1- Dimensões que organizam as Competências do diretor escolar

### **POLÍTICO-INSTITUCIONAL**

1. Liderar a gestão da escola
2. Trabalhar/Engajar com e para a comunidade
3. Implementar e coordenar a gestão democrática na escola
4. Responsabilizar-se pela escola
5. Relacionar-se com a administração do sistema/rede de ensino
6. Coordenar as ações que promovem a segurança na escola
7. Desenvolver uma visão sistêmica e estratégica

### **PESSOAL**

1. Cuidar e apoiar as pessoas
2. Agir democraticamente
3. Desenvolver as pessoas
4. Agir orientado por equidade e justiça
5. Saber comunicar
6. Ser proativo
7. Comprometer-se profissionalmente

### **PEDAGÓGICA**

1. Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem na escola
2. Conduzir o planejamento pedagógico
3. Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem
4. Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação
5. Promover um clima propício ao desenvolvimento educacional
6. Desenvolver a inclusão, a equidade, a aprendizagem ao longo da vida e a cultura colaborativa

### **ADMINISTRATIVA**

1. Coordenar as atividades da escola
2. Zelar pelo patrimônio
3. Coordenar as atividades administrativas
4. Gerir, junto com a comunidade, os recursos financeiros

Fonte: Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, 2021.

Tais competências são enquadradas em quatro dimensões para nortear o trabalho do diretor escolar. É fundamental considerar que o diretor escolar é um profissional estratégico, envolvido com inúmeras atribuições, cobrado por resultados e que efetiva a sua prática em contexto com peculiaridades distintas. Nem sempre o que se aplica a uma grande escola, funcionará bem em outra realidade.

Para que a matriz de competências se transforme em um instrumento para gestão democrática e eficaz, torna-se indispensável considerar o contexto no qual encontram-se inseridos condições de trabalho, de equipe e de recursos disponíveis. Quando o cenário é desfavorável, a liderança também perde sua força. Apesar das expectativas da sociedade em relação a uma educação de qualidade, diretor escolar não consegue atender todas as demandas, mas poderá entregar resultados exitosos desde que os diferentes atores sociais internos e externos assumam objetivos amplos e coletivos.

Importante refletir, especialmente, sobre a dimensão administrativo-financeira, que aborda os requisitos técnicos e operacionais que podem viabilizar a realização do trabalho do diretor escolar. Coordenar, zelar e gerir são palavras de ordem, ou seja, o cotidiano do diretor escolar exige ações diferenciadas, capacidade de gestão e execução para além das habilidades técnicas, competências sociais e cognitivas. Portanto, o diretor escolar sofre pressões para efetivar sua prática inspirada em uma matriz que contempla uma visão com características gerencialistas. Exercer a gestão democrática no cenário atual demanda resiliência e enfrentamento da realidade com análise crítica do que realmente é cabível ao contexto escolar, e à formação recebida pelo diretor e pela sua equipe.

De acordo com Botelho (2022), a matriz de competências intenta padronizar e uniformizar processos na gestão das escolas, retirando do diretor a autonomia e a possibilidade de lidar com seu grupo de forma heterogênea. Essa proposta, articulada pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) para estruturar os sistemas de ensino, fere o princípio da democracia assegurado pela Constituição Federal de 1988, como ressaltado anteriormente.

A preocupação dos especialistas que se posicionam contrários à base está relacionada com os aspectos mercadológicos da educação no que se refere ao desenvolvimento das competências dos diretores escolares. Para a Associação Nacional de Política e Administração da Educação (Anpae), a Matriz representa um retrocesso no que tange à gestão democrática da escola pública uma vez que incorpora uma visão do mundo corporativo empresarial (ANPAE, 2021).

Dessa forma, o diretor, a partir desse novo ordenamento, precisa ter uma visão crítica da Base Nacional Comum para diante das demandas do cotidiano saber conduzir seu trabalho, buscando a melhor maneira de promover uma gestão democrática em sua escola, livre das padronizações, mas voltado para realidade da sua escola.

### 3. CONCLUSÃO

Como o diretor pode promover a gestão democrática com base na matriz de competências e enfrentar a contingencialidade do ambiente escolar? O diretor escolar precisa ter clareza quanto as atribuições inerentes à sua função, com respaldo da legislação para que suas ações sejam efetivadas com segurança em prol da qualidade da educação e do bom

funcionamento da escola.

Exercer a gestão democrática num ambiente marcado por tensões, políticas e ideologias representa uma luta diária por melhores condições de trabalho, recursos e pessoal treinado e qualificado para atuação na escola. No século XXI ter múltiplas competências é uma condição *sine qua non* para práticas e resultados excelentes, mas no contexto público precisa-se de uma análise macro, não reducionista em relação às contingências que reverberam sobre o cotidiano da gestão escolar, especialmente, do diretor escolar.

Com efeito, o presente texto não intenciona desqualificar a matriz de competências para o diretor escolar, mas elucidar que as dimensões apresentadas e as competências esperadas do diretor escolar centram-se em um cenário idealizado, e poderão nortear o trabalho deste profissional se as intencionalidades tiverem propósitos elevados ao ponto de subsidiar as condições necessárias para sua efetivação.

## REFERÊNCIAS

ANPAE. **Posicionamento da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE) sobre o documento Matriz Nacional de Competências do Diretor Escolar**. Disponível em: <https://www.anpae.org.br/website/noticias/529-matriznacional-de-competencias-do-diretor-escolar>. Acesso em: 14 set. 2022.

BRASIL. **Constituição Federal do Brasil**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 17 abr. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 17 abr. 2022.

BRASIL. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar**. Disponível em: [encurtador.com.br/dpsxH](http://encurtador.com.br/dpsxH). Acesso em: 23 abr. 2022.

BRASIL. **Resolução nº 15, de 16 de setembro de 2021**. Dispõe sobre as orientações para o apoio técnico e financeiro, fiscalização e monitoramento na execução do Programa Dinheiro Direto na Escola - PDDE, em cumprimento ao disposto na Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-n-15-de-16-de-setembro-de-2021-345482849>. Acesso em: 24 abr. 2022.

BOTELHO, G., SILVA, L. G. A. Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor: o trabalho do diretor escolar em análise. **Jornal de Políticas Educacionais**. V. 16, e83899. Março de 2022

LIMA, L. C. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? **Educar em Revista**, Curitiba, v. 34, n. 68, p. 15-28, mar./abr. 2018.

SOUZA, A. R. **Explorando e construindo um conceito de gestão democrática**. Educação em Revista, Belo Horizonte, v. 25, n. 3, p. 123-140, 2009.)