



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS COORDENADORIA INSTITUCIONAL
DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA - CIED CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM
GESTÃO EDUCACIONAL - EAD**

IRIS LUANDA RODRIGUES SOARES JAILMA XAVIER DA SILVA

**HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DO DIRETOR ESCOLAR: UMA ANÁLISE
SOBRE AS 4 DIMENSÕES DA GESTÃO E SEUS IMPACTOS NA CONSTRUÇÃO
DE UMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE**

DELMIRO GOUVEIA -AL

2024

IRIS LUANDA RODRIGUES SOARES JAILMA XAVIER DA SILVA

HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DO DIRETOR ESCOLAR: UMA ANÁLISE
SOBRE AS 4 DIMENSÕES DA GESTÃO E SEUS IMPACTOS NA CONSTRUÇÃO
DE UMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE

Artigo apresentado como requisito parcial para a
conclusão do Curso de Especialização em
Gestão Educacional, do Centro de Educação da
Universidade Federal de Alagoas.

Orientadora: Prof. Dra. Lana Lisiêr de Lima Palmeira

DELMIRO GOUVEIA-AL

2024

FOLHA DE APROVAÇÃO

IRIS LUANDA RODRIGUES SOARES
JAILMA XAVIER DA SILVA

HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DO DIRETOR ESCOLAR: UMA ANÁLISE SOBRE AS 4 DIMENSÕES DA GESTÃO E SEUS IMPACTOS NA CONSTRUÇÃO DE UMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE.

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à banca examinadora do curso de Pós-graduação em Gestão Educacional da Universidade Federal de Alagoas e aprovada em 19 de março de 2025.

Documento assinado digitalmente
 LANA LISIER DE LIMA PALMEIRA
Data: 23/04/2025 12:07:22-0300
Verifique em <https://validar.itu.gov.br>

Orientadora – Profa. Dra. Lana Lisiér de Lima Palmeira

Banca examinadora: 1

Documento assinado digitalmente
 RODRIGO PEREIRA
Data: 25/04/2025 23:40:54-0300
Verifique em <https://validar.itu.gov.br>

Examinador/a- Prof. Dr. Rodrigo Pereira

HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DO DIRETOR ESCOLAR: UMA ANÁLISE SOBRE AS 4 DIMENSÕES DA GESTÃO E SEUS IMPACTOS NA CONSTRUÇÃO DE UMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE

Iris Luanda Rodrigues Soares¹

Jailma Xavier da Silva²

RESUMO

O presente artigo é fruto de algumas vivências a partir do trabalho de formação continuada para gestores escolares ofertado pelo Programa Escola 10 – Criança Alfabetizada em regime de colaboração entre o Estado de Alagoas e os 102 municípios de seu território. Para tal formação foram realizados diversos estudos a partir da literatura produzida sobre o tema “Gestão Escolar” com ênfase para a Matriz Nacional Comum de Competência do Diretor, aprovada pelo Conselho nacional de Educação (CNE) em 2021, que visa a parametrização da função do diretor escolar e apresenta 4 dimensões da gestão que devem ser contempladas por esse profissional. Ao darmos início ao trabalho de campo com as multiplicações das formações, visualizamos um cenário onde as dimensões *administrativo-financeira* e *político-institucional* ganhavam destaque e relevância em detrimento das demais, que acabavam por ficar a cargo de outros profissionais da instituição. Diante disso, começou uma movimentação em prol da conscientização sobre os impactos da dimensão *pedagógica* e *pessoal/relacional* para o sucesso da instituição e o aumento da qualidade da educação ofertada, destacando o que apresenta não só a Matriz do diretor, mas os escritos de autores renomados como Paro (2015) e Luck (2009) que discutem sobre o assunto. Como resultado deste estudo, apresentaremos a seguir uma análise documental e um breve relato de como se deu esse trabalho com uma equipe de gestores do município de Olho d’Água do Casado/AL, umas das 102 divisões administrativas que realiza as formações para gestores escolares, de acordo com o que preconiza o programa do governo estadual e como a mudança de paradigma pode melhorar a realidade da educação nessa localidade. Tem-se, assim, que o estudo é de natureza qualitativa, com forte amparo da revisão bibliográfica, a partir das leituras realizadas, da análise documental e do relato de experiência a partir das vivências das autoras.

Palavras-chave: competências; dimensões; formações; gestão escolar; habilidades.

¹ Discente do curso de Especialização em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Alagoas–UFAL. Formadora do Programa Escola 10 – Criança Alfabetizada. irisfranca.rianlevi@gmail.com

²Discente do curso de Especialização em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Alagoas–UFAL. jailmaxavier@gmail.com

SKILLS AND COMPETENCIES OF THE SCHOOL PRINCIPAL: AN ANALYSIS OF THE 4 DIMENSIONS OF MANAGEMENT AND THEIR IMPACTS ON THE CONSTRUCTION OF A QUALITY EDUCATION

ABSTRACT

The present article is the result of some experiences from the ongoing training work for school managers offered by the School 10 – literate children program in a collaborative arrangement between the State of Alagoas and its 102 municipalities. For this training, various studies were conducted based on the literature produced on the topic of “School Management,” with an emphasis on the National Common Matrix of Competence for School Directors, approved by the National Council of Education (CNE) in 2021, which aims to standardize the role of the school director and presents four dimensions of management that should be addressed by this professional. When we began the fieldwork with the multiplication of training sessions, we observed a scenario where the administrative-financial and political-institutional dimensions gained prominence and relevance to the detriment of the others, which ended up being the responsibility of other professionals within the institutio. In light of this, a movement began to raise awareness about the impacts of the pedagogical and personal/relational dimensions on the success of the institution and the improvement of the quality of education offered. This movement highlights not only the Director’s Matrix but also the writings of renowned authors such as Paro (2015) and Luck (2009), who discuss this subject. As a result of this study, we will present a documentary analysis and a brief account of how this work was carried out with a team of managers from the municipality of Olho d’Água do Casado/AL, one of the 102 administrative divisions that conducts training for school managers, in accordance with the guidelines established by the state government program. We will also explore how a paradigm shift can enhance the reality of education in this locality. Thus, the study is qualitative in nature, with strong support from the literature review. Based on the readings conducted, the documentary analysis, and the experience report drawn from the authors’ experiences

Keywords: skills; dimensions; training; school management; skills.

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho surge a partir de discussões feitas pelas autoras sobre os desafios da função do diretor escolar frente à necessidade de contemplar as dimensões do espaço escolar atendendo a todos os seus objetivos e à realidade do chão da escola.

Sabemos que hoje está cada vez mais difícil encontrar pessoas dispostas a exercer a função de gestor em uma instituição educacional, são alegações que vão desde a complexidade do cargo até a desvalorização no que concerne a remuneração oferecida. Não há, até a atualidade, uma fórmula ou receita pronta que ensine como podemos ser bons gestores, mas podemos encontrar na literatura nacional e internacional diversos estudos e documentos orientadores que oferecem suporte teórico e metodológico que nos ajudam a desvendar os segredos de uma boa gestão.

Além disso, podemos destacar no Brasil a existência de bons cursos de formação inicial e continuada que orientam e propiciam a construção de uma gestão escolar de qualidade. A exemplo disso, temos a oferta dos cursos de especialização para gestores escolares–pelas universidades públicas e privadas, que trazem um excelente aporte teórico para fundamentar o trabalho desses profissionais.

No que concerne aos cursos de formação continuada, destacamos a existência de diversas iniciativas Brasil afora que buscam auxiliar no trabalho daqueles que já estão exercendo a função de diretor e que necessitam de suporte para responder aos desafios da atualidade.

No estado de Alagoas é destaque o Programa escola 10 – Criança Alfabetizada, uma iniciativa em vigor desde o ano de 2017 na gestão do então Governador Renan Filho e do secretário de educação Luciano Barbosa, que tem como foco a alfabetização das crianças na idade certa e oferece, em regime de colaboração entre o Estado e os municípios, as estratégias de formação continuada, monitoramento das aprendizagens dos estudantes por meio das avaliações periódicas e a entrega de premiações e incentivos financeiros para as escolas que conseguem alcançar as metas estabelecidas pela SEDUC – Secretaria estadual da Educação.

Mesmo com as estratégias apresentadas pelos estados, como a presença cada vez mais forte dos cursos de formação e o fortalecimento das discussões sobre a gestão escolar, ainda é evidente a grande dificuldade em encontrar pessoas interessadas em exercer a função, principalmente na hora de compor as chapas para seleção de diretores, seja ela de forma direta ou por mérito e desempenho, como se realiza em alguns municípios brasileiros.

Para a grande maioria dos profissionais da educação aptos a exercer a função, a visão do diretor como alguém que não consegue ter tempo para nada além da escola, como um chefe odiado por todos e alguém sobrecarregado de tantas

responsabilidades assusta e leva a rejeição diante de uma proposta ou convite para a atuação.

No entanto, há que se lembrar que em toda e qualquer função a presença de um líder se torna indispensável, e que na educação precisamos de pessoas dispostas a enfrentar esse desafio para que se garanta a continuidade do trabalho educativo. E é na figura do diretor que se mantém essa responsabilidade, pois segundo Luck 2009, p. 17),

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados.

E para que esse trabalho tenha sucesso, esse profissional que vai liderar toda uma equipe e dar os direcionamentos da proposta pedagógica de uma instituição precisa estar atento aos desafios e aprofundar seus conhecimentos sobre os temas conflitantes no seu cenário de atuação. Para tanto, faz-se necessário que as formações continuadas como antes foram citadas sejam de fato levadas a sério, e que o processo de estudo e pesquisa não se limite apenas a cursos ou projetos ofertados, mas que seja uma prática constante presente na rotina desse profissional. Em outras palavras, significa dizer que é urgente a concretização do que é propagado nas formações em atuações efetivas na rotina diuturna desses gestores.

Diante das inúmeras tentativas de responder ao questionamento sobre o motivo pelo qual tem sido tão difícil encontrar pessoas dispostas a exercer com afinco a função de gestor escolar, encontramos nas palavras de Paro (2015), aquilo que pode ser um dos motivos dessa carência, a supervalorização da figura de um profissional que irá receber de todos a responsabilidade por situações que vão além da sua competência, colocando nele uma carga de informações que confundem os indivíduos sobre o que de fato é atribuição do diretor no chão da escola.

A valorização exacerbada do papel do diretor é empregada às vezes como mero álibi para as causas do mau ensino, por parte das autoridades governamentais e indivíduos interessados em minimizar a carência de recursos e os baixos salários dos profissionais da educação. Tais pessoas atribuem ao diretor a responsabilidade quase que total pelo destino da escola. (2015. p. 20).

A partir das palavras do autor, e diante do conhecimento da realidade por nós vivenciada, onde fica cada dia mais difícil encontrar respostas para os desafios do cotidiano escolar, visualizamos uma justificativa plausível para a recusa de bons profissionais, com perfil de liderança, mas que não querem comprometer seu tempo e nem sua saúde mental com os esforços de uma gestão escolar.

Com isso, surge uma nova ferramenta para tentar responder a alguns questionamentos e fornecer material prático e metodológico para fomentar o trabalho de liderança nas escolas. A Matriz Nacional comum de competência do diretor escolar, é um documento nacional, criado pelo Ministério da educação e aprovado pelo CNE – Conselho Nacional de Educação em 2021, que visa a criação de padrões e regras para a função do diretor, fornecendo informações quanto ao desenvolvimento de suas competências e atribuições em âmbito escolar e apresenta, de forma objetiva, as 4 dimensões da gestão, destacando a importância de tratar todas com mesmo grau de relevância e garantindo que as mesmas sejam contempladas em sua totalidade.

O escopo da Matriz apresentada neste documento é o de parametrizar os diversos aspectos concernentes à função do diretor escolar, auxiliando com isto a definição de políticas nacionais, estaduais e municipais de escolha, de acompanhamento e de avaliação do trabalho dos diretores escolares, bem como de sua qualificação, em termos de formação inicial e continuada nas redes e sistemas públicos de ensino. Esse objetivo geral se traduz em Competências, organizadas em dimensões, atribuições, práticas e ações que integram um conjunto mínimo de expectativas em âmbito nacional. Neste sentido, propõe-se a noção de uma Matriz Comum que destaca os aspectos mais relevantes e importantes da função do diretor escolar no contexto brasileiro. (Brasil. Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar. Março de 2021).

Tal documento está disponível para o acesso de todos aqueles que se interessam pela temática, e já vem sendo trabalhado com os gestores em atuação, principalmente nos cursos de formação continuada para gestores do estado de Alagoas. No entanto, ainda surgem muitas inquietações sobre a abordagem adotada pelo material, principalmente no que concerne ao modelo de gestão empregado em seu escopo, o que para muitos autores representa um retrocesso da educação, uma vez que o seu caráter gerencialista sobrepõe as propostas democráticas da escola pública, criando um engessamento de ações que, muitas vezes, não permite a observância das peculiaridades de determinada escola.

Com isso, faremos daqui por diante uma breve análise sobre esse documento, destacando em que aspectos ele se assemelha com a visão gerencial e como ele pode de alguma forma contribuir para o trabalho no chão da escola. Para tanto, para além desta introdução, no decorrer das seções temáticas, faremos de início um breve histórico dos avanços ocorridos nas últimas décadas no que concerne à gestão, destacando a luta pela conquista de uma gestão democrática e participativa, abordando, na sequência, um pouco da visão de Luck (2009) e Paro (2015) sobre os desafios da gestão escolar e por fim uma análise da Matriz, a partir da experiência vivida pelas autoras no curso de formação continuada no Programa escola 10 – Criança alfabetizada, que traz esse documento como uma orientação metodológica a ser posta em prática no âmbito das escolas.

Como conclusão, inferiu-se que ano após ano, a escolha ou adesão de novos profissionais ao cargo de gestor está cada vez mais difícil, principalmente pela grande complexidade da função. No entanto, é indispensável a existência de um líder consciente e munido de informações para que possa gerir com zelo e grande afinco o espaço de cada instituição escolar.

2. GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA DA ESCOLA: UM IDEAL EM ASCENSÃO

A gestão é definida como a ação de administrar, governar ou dirigir negócios, sejam eles públicos ou privados, conforme o dicionário Aurélio (2020). Segundo Garay (2011), gestão é o processo de conduzir uma organização, tomando decisões que considerem as demandas do ambiente e os recursos disponíveis. O autor também destaca que a gestão está intrinsecamente ligada ao processo administrativo.

Santos Filhos (1998) observa que, no âmbito educacional, a administração traz uma concepção hierarquizada e fragmentada, fundamentada no poder da autoridade. Por outro lado, a gestão escolar, ao longo de sua construção histórica, faz parte de um processo coletivo, essencial para a formação da identidade institucional. Envolvendo a participação de todos os segmentos na discussão e validação dos processos.

No Brasil, um marco normativo importante foi a Constituição Federal de 1988, que instituiu a "Gestão Democrática do Ensino Público", consolidando-a como um princípio da educação pública.

Dentro dessa ordem de ideias, é importante destacar que a Constituição Federal de 1988 impulsiona também a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), a qual reproduz alguns dos parâmetros insculpidos na Carta Magna, fazendo a previsão, no seu artigo 3º, dos princípios da educação, encontrando-se dentre eles a gestão democrática no ensino público (Brasil, 1996), conforme transcrito abaixo:

- Art. 3º O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: I
- igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; II
- liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber;
III - pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas;
IV - respeito à liberdade e apreço à tolerância;
V - coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;
VI - gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;
VII - valorização do profissional da educação escolar;
VIII - gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;(revogado)
VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos respectivos Estados e Municípios e do Distrito Federal;
IX - garantia de padrão de qualidade;
X - valorização da experiência extra-escolar;
XI - vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.
XII - consideração com a diversidade étnico-racial.
XIII - garantia do direito à educação e à aprendizagem ao longo da vida.
XIV - respeito à diversidade humana, linguística, cultural e identitária das pessoas surdas, surdo-cegas e com deficiência auditiva.
XV – garantia do direito de acesso a informações públicas sobre a gestão da educação. (Brasil, 2024)

Não é demais asseverar que a origem do cargo de diretor remonta ao final do século XIX, quando, com a inauguração da escola-modelo Caetano de Campos, em 1894 percebeu-se a necessidade de uma figura para organizar o trabalho escolar.

Grandes mudanças ocorreram a partir dos anos 1990, especialmente com a aprovação da já citada Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394/96. Essa legislação trouxe novas propostas para a gestão educacional, incluindo políticas de financiamento, programas de avaliação educacional e iniciativas de formação docente.

Luck (2009, p. 96) define a gestão como “um processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, coletivamente organizado, para que, em equipe, as pessoas possam alcançar os resultados desejados”. A LDB nº 9.394/96 também reforça os princípios da gestão democrática no Art. 14 e da autonomia no Art. 15:

Art. 14: Os sistemas de ensino devem estabelecer normas para a gestão democrática do ensino público na educação básica, considerando: I. A participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto políticopedagógico da escola; II. A participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 15: Os sistemas de ensino devem assegurar às escolas públicas progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e financeira, respeitando as normas gerais de direito financeiro público.

A gestão democrática, definida pelo dicionário Aurélio (2020) como uma forma de governo em que o povo elege seus representantes, é um conceito fundamental para as instituições escolares. Isso implica a construção coletiva da escola, contrapondo-se à centralização do poder. Nesse modelo, funcionários, estudantes, pais, professores e a comunidade se unem para promover a melhoria do ensino e lutar pela superação das desigualdades.

No entanto, será que de fato a gestão democrática e participativa da gestão escolar está sendo exercida? O que vemos hoje, a partir de autores como Dias (1967), Lima (2001) e Souza (2009), e principalmente da observação da realidade, é uma tentativa de esconder a verdade por trás dos fatos. Enquanto muito se fala em democracia na construção de uma gestão e participação nas tomadas de decisão da escola, ainda vemos o quanto as pessoas se resguardam na hora de se impor diante dos impasses no âmbito escolar, mais do que isso, falta conhecimento de até onde vai essa possibilidade de participação nos assuntos referentes à instituição.

O conselho escolar hoje é o principal órgão colegiado responsável por esse trabalho participativo no chão da escola, é ele que representa a vez e a voz dos professores, funcionários, pais e comunidade diante dos desafios da instituição. No entanto, nota-se que às vezes a população que mais clama por direitos participativos é a primeira que deixa de lado o direito à voz para não se expor ou agregar comprometimento à sua atuação, levando muitas vezes o conselho a ser um órgão fracassado, que cumpre aos despachos de uma administração gerencialista.

Para que tenhamos uma escola realmente democrática, precisamos primeiro compreender o sentido de democracia em suas entrelinhas, eis que não existe gestão democrática pensada por poucos, uma democracia deve nascer da coletividade, este é seu principal anseio, representar um coletivo de pessoas que pensam e lutam por um ideal, aqui com ênfase para aquelas que almejam uma educação de qualidade para todos.

A gestão democrática é aqui compreendida então como um processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola/educação identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola/sistema na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola/sistema, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar/sociedade, o respeito às normas coletivamente construídas para os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos (Souza, 2009, p 125-126).

Quando pensamos o termo gestão democrática como algo ainda em ascensão deve-se ao fato de que hoje, mais de 30 anos após a CF de 1988 e de grandes discussões em torno da construção de um sistema democrático, ainda é notória a falta de conhecimento sobre o tema e a omissão de muitos que opinam, mas não se comprometem com a causa da educação de qualidade.

Nessa percepção, passar-se-á, na seção seguinte, a aprofundar as questões centrais que são tidas como desafiadoras da Gestão Escolar, assim fazendo-se na perspectiva teórica de Luck e Paro.

3. OS DESAFIOS DA GESTÃO ESCOLAR A PARTIR DA VISÃO DE HELOISA LUCK E VITOR HENRIQUE PARO

Quando falamos em Gestão Escolar logo nos remetemos a grandes nomes da literatura nacional que tratam sobre o assunto e apontam suas visões sobre o tema, são vários os nomes que poderíamos citar, no entanto, utilizaremos em nossos estudos os conceitos de gestão a partir de dois nomes importantes, Vitor Henrique Paro e Heloisa Luck. Ambos apresentam discursos considerações relevantes sobre o tema e apresentam de forma dialógica a necessidade de compreender a gestão como um processo baseado na participação e cooperação de todos os envolvidos.

Vitor Henrique Paro, professor emérito da Universidade de São Paulo, doutor em educação e livre docência, é um autor de grande notoriedade na educação pela sua dedicação aos debates sobre administração da escola pública. De forma bastante clara, o autor defende que a escola é um espaço de mediação e de relação entre as pessoas que compõem o espaço de atuação.

O autor discute diversas questões relacionadas à gestão democrática nas escolas, enfatizando a necessidade de não empregar antigos conceitos administrativos. Atualmente, é essencial que haja uma participação consciente e articulada de todos os envolvidos para que de fato a participação aconteça.

Um dos desafios que o gestor enfrenta é encontrar um equilíbrio entre os aspectos administrativos e pedagógicos, já que para ele a atuação do gestor está vinculada às atividades principais da escola, que para muitos é a única preocupação. Paro continua a apoiar a gestão coletiva, buscando tornar todos corresponsáveis pela aprendizagem. Segundo ele o gestor não deve tomar todas as decisões de forma isolada, pois os professores estão presentes, são eles que realizam o trabalho pedagógico na sala de aula, precisam ser aliados na construção e nas tomadas de decisão dentro das escolas, assim como os estudantes, indivíduos principais no processo educativo, são por sua vez protagonistas de seu próprio aprendizado.

Para o docente, um modelo de gestão reflete um modelo de ensino que promove o trabalho em equipe, formando indivíduos autônomos e críticos. Com essa abordagem, cria-se um ambiente que estimula a participação e envolve todos como protagonistas na tomada de decisões.

PARO (2008) apresenta a noção de administração escolar voltada para a cooperação mútua entre as pessoas. Ele também argumenta que a escola necessita de um novo tipo de trabalhador que pense no coletivo e que opere sem as limitações do gerenciamento capitalista, fundamentando-se no esforço conjunto de todos os participantes do ambiente escolar para alcançar realmente seus objetivos educacionais.

Um outro ponto interessante que podemos citar da Obra de Paro e que muito se assemelha a proposta do nosso trabalho é a sua visão quanto a dicotomização entre atividades administrativas e pedagógicas da escola, segundo Paro (2010, p. 766),

Embora sirva ao propósito de tornar clara a distinção entre a atividade pedagógica propriamente dita e as atividades que a esta servem de pressuposto e sustentação, tal maneira de tratar o problema acaba por tomar as atividades pedagógicas e administrativas como mutuamente exclusivas — como se o administrativo e o pedagógico não pudessem coexistir numa mesma atividade —, encobrindo assim o caráter necessariamente administrativo de toda prática pedagógica e desconsiderando as potencialidades pedagógicas da prática administrativa quando se refere especificamente à educação.

Nas entrelinhas dessa citação, podemos perceber sua angústia quanto a ideia de uma educação dissociada entre dois conceitos relevantes, onde aquele que administra não é o mesmo que coopera para o bom funcionamento da instituição e dos seus objetivos pedagógicos. Uma visão preocupante, porém, real e ainda comum no universo das escolas.

Em pleno século XXI ainda vemos essa controvérsia acontecer no chão das escolas, onde por carência de líderes conscientes e bem informados encontramos discursos que levam a existência de dois profissionais distintos dentro da escola, aquele que administra e aquele que conduz a proposta pedagógica, sendo o segundo na maioria dos casos o coordenador pedagógico.

Tal situação precisa ser desmistificada, e para isso faz-se necessário acima de tudo investimento em formação para gestores, pois somente a partir da formação continuada para aqueles que já atuam e para os possíveis candidatos ao cargo é que podemos esperar uma mudança de paradigmas dentro das escolas.

Outros escritos de grande peso sobre Gestão Escolar são aqueles realizados pela Professora Heloisa Luck, ela se tornou destaque após seus estudos sobre gestão escolar e sistemas de ensino, e nos adverte sobre a necessidade da real participação de todos nos processos de tomada de decisão dentro das escolas.

Um dos principais problemas apontados por Luck sobre o aspecto da gestão é a falta de profissionais dispostos a exercer a função no ambiente escolar e a dificuldade em fazer com que todos os agentes da escola participem de forma efetiva das tomadas de decisão.

Nas palavras de Luck, existe uma movimentação em prol de uma educação democrática desde a LDB em 1996 e a CF de 1988, no entanto existem diversas atitudes e comportamentos centralizadores que vão desde as secretarias municipais até o próprio o próprio Ministério da Educação - MEC, que andam na contramão dessa proposta. Como, tem-se os programas Federais e estaduais que fazem a distribuição de materiais para as escolas sem permitir que estas escolham os de sua preferência.

A autora ainda defende que ao passo que as escolas reclamam dessa gestão pautada na centralidade das escolhas de instâncias superiores, acabam cometendo o mesmo erro ao realizar ações ligadas ao Projeto Político Pedagógico da instituição sem ouvir os professores, que serão de fato os indivíduos que colocarão em prática o

projeto político da escola. Em suas palavras, faz-se necessário uma aprendizagem sobre princípios da gestão democrática, com o objetivo de compreender a dinâmica da tomada de decisões e de assumir a responsabilidade pelas decisões tomadas.

Os pensamentos de Luck e Paro se diferem em algum momento pelo fato de nenhum ser humano pensar exatamente igual, mas se unem no momento da defesa da discussão da criação de uma gestão participativa da escola. Muito se fala em gestão democrática, no entanto, a democracia é própria de quem deseja participar, se temos uma educação onde reina o comodismo e que ninguém tem interesse em se indispor com mais ninguém, é possível ver que de fato o que falta não são leis que garantam a democracia, mais sim pessoas dispostas a exercer a participação efetiva nos assuntos referentes à educação.

4. RELATO DE EXPERIÊNCIAS: A FORMAÇÃO DE GESTORES ESCOLARES A PARTIR DA ANÁLISE DA MATRIZ NACIONAL COMUM DE COMPETÊNCIA DO DIRETOR ESCOLAR

A formação continuada vista como uma estratégia de melhoria na qualidade da educação vem sendo realizada no Estado de Alagoas continuamente desde o ano de 2017, a partir do Programa Escola 10 – Criança alfabetizada, que inicialmente atendia somente aos professores alfabetizadores, mas que atualmente se estende também ao grupo de gestores dos 102 municípios do estado que atuam nas escolas de ensino fundamental 1.

Mesmo sendo ainda uma ação limitada, por atender somente a um público definido de profissionais, com ênfase para aqueles que atuam frente às pautas de alfabetização, essa iniciativa se destaca por ser umas das primeiras movimentações em prol das discussões pertinentes aos desafios enfrentados pelo diretor escolares na contemporaneidade.

A partir desse curso de formação, do qual tivemos a oportunidade de conhecer e fazer parte como membros integrantes da equipe de formação regional e municipal, foi possível vivenciar as primeiras reações dos diretores escolares ao receber a notícia de um curso de formação pautado nos direcionamentos para o trabalho na gestão.

Especificamente com a turma de cursistas do município de Olho d'Água do Casado/AL, turma está por nós acompanhada e composta de 08 participantes, observamos uma grande felicidade ao iniciarmos as discussões pertinentes ao campo de atuação. Muitos dos diretores com que lidamos já estavam em atividade na função há mais de 10 anos, e como o município até então não tinha se adequado à estratégia 19 do Plano Nacional de Educação, que versa sobre a escolha democrática da gestão escolar, esses profissionais vinham sendo reaproveitados anos após anos, levando-se em consideração apenas os anos de experiência na função.

No entanto, foi fácil perceber que esses profissionais, apesar da experiência de anos exercendo a função, estavam naufragando em problemas de grandes proporções por não terem seus conhecimentos atualizados para o trabalho frente aos novos desafios educacionais.

A princípio, a formação deteve-se sobre alguns estudos, dentre eles do material teórico produzido pelo autor Vitor Henrique Paro, já citado neste trabalho por sua grande contribuição no que concerne à temática da gestão escolar. Porém foi a partir do enfoque na Matriz Nacional Comum de Competência do Diretor Escolar (MEC) que vieram as maiores e melhores entregas por parte dos cursistas.

A Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor, aprovada em maio de 2021 pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) visa parametrizar os diversos aspectos concernentes à função do diretor escolar, e está estruturada em 4 dimensões: político/institucional, pedagógica, administrativo-financeira e pessoal/relacional. Dentre as dimensões são encontradas 24 competências específicas (Brasil, 2021).

Desde a sua assinatura não é raro encontrar críticas e comentários negativos sobre o seu texto, principalmente no que concerne a visão gerencialista adotada pelos seus idealizadores que se baseiam na utilização da pedagogia das competências, uma visão pautada no tecnicismo e no pragmatismo metodológico. Isso significa dizer que o trabalho do diretor escolar depende única e exclusivamente de suas habilidades e competências, e que o sucesso ou fracasso da instituição será graças ao trabalho prestado por esse profissional.

Ao passarmos para a análise do trabalho desenvolvido por cada um dos diretores cursistas e seu locus de atuação, percebemos o que já nos disse aqui o autor Vitor Paro (2015), em outro momento sobre a evidente relevância da dimensão

administrativo financeira e político-institucional em detrimento das outras duas deixadas de lado, mas não menos importantes que são as dimensões pedagógicas e pessoal/relacional.

Talvez mesmo com tantas críticas referentes à sua abordagem metodológica, a matriz ainda pode ser tida como relevante por sua praticidade ao direcionar ao profissional gestor de escola um norte de suas ações e, principalmente, por ser um documento orientador que reforça a necessidade de acordar para a importância das 4 dimensões sem exceção, uma vez que todas possuem grande relevância para o alcance do objetivo principal da escola que é a aprendizagem dos estudantes.

A escola configura-se como ambiente marcado por muitos desafios diariamente, são problemas que são trazidos do mundo externo e que vão influenciar positiva ou negativamente nos resultados da instituição. E quando associado a isso temos um clima pesado e marcado por hostilidades fica ainda mais difícil alcançar esses resultados.

Nossas observações nos permitiram perceber que hoje o principal gargalo da gestão escolar está na manutenção harmoniosa das relações pessoas com todos aqueles que compõem a comunidade escolar. Não obstante, a falta de comunicação assertiva e o tom violento ou mandatário nos discursos tem levado a maioria das instituições a sofrer pelo alcance de suas metas, pois quando as pessoas não estão bem, não realizam bem suas tarefas. Esse problema se torna ainda mais gritante, quando esses servidores esgotados pelos problemas que enfrentam dentro e fora da escola, acabam descontando suas angústias em seus alunos.

As questões ligadas às questões pedagógicas são de fato outra situação conflitante. Envoltos por um sistema educacional atual que galga por alcance de metas e bons resultados, a equipe pedagógica da escola acaba ficando dissociada do profissional que administra financeiramente a instituição. O que nos remete a Paro (2010), quando em um de seus artigos sobre a prática do diretor escolar, nos explica sua lógica montada sobre a motivação para o empenho maior no financeiro do que no pedagógico ou pessoal;

Embora sejam várias as motivações para essa valorização da administração escolar – e não faltam aqueles que são a favor de uma maior “eficiência” da administração escolar com a única ou precípua preocupação com os custos do ensino –, a justificativa comum é a de que o ensino é importante, e é por isso que se deve realizá-lo da forma mais racional e eficiente; portanto, é fundamental o modo como a escola é administrada.

Com essa citação, entendemos uma corrida do ouro baseada em enaltecimento de uma dimensão para o alcance total do sucesso, como se dependêssemos apenas de investimento financeiro para bons resultados, esquecendo-se talvez que a educação se faz a partir de planejamento estratégico, metodologias ativas e cooperação mútua.

A realidade dos gestores dos quais tivemos a honra de acompanhar não se difere da grande maioria Brasil afora, com grandes problemas enfrentados na escola por diversas situações, ainda se tem a chegada constante de novas demandas relacionadas a avaliações externas, portarias, programas entre outros. E por vezes o que mais esperavam esses profissionais eram apenas documentos legais com orientação para melhor orientar essa função. No entanto, a chegada da Matriz de Competência do Gestor Escolar tem gerado diversas indagações sobre avanço ou retrocesso no que concerne à educação. Vários estudos já foram realizados desde o seu lançamento, e muitas são as interpretações sobre seu real objetivo no chão da escola. Porém, todos que hoje ocupam essa função reconhecem ser umas das melhores contribuições no que se refere ao fornecimento de orientações didáticas e metodológicas para o gestor de escola.

Sempre foi comum encontrar nas escolas o discurso de que as questões pedagógicas devem ser tratadas com a coordenadora, mas não seria o mesmo que administra as finanças o responsável planejar os investimentos em ação e planejamento para o alcance das metas? Essa indagação levou muitos dos nossos cursistas à reflexão, e deixa até hoje diversos profissionais, principalmente aqueles que não desejam ingressar na função de gestor, mas criticam fortemente seus colegas em atuação, pensativos sobre o caso. Pois até a aprovação da matriz, era parte do todo que ficava dividida entre os membros e cada um cuidava de sua atribuição. Mas foi para muitos somente a partir da leitura desse documento que se passou aos entendimentos de uma educação construída a muitas mãos, mas todos com abrangência e domínio de muitos conhecimentos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho desempenhado pelo gestor escolar em uma instituição pública ou privada de ensino não é nada fácil, os desafios do mundo atual são gigantescos, e a educação passou a sofrer influências do mundo externo tão ferozmente, que hoje parece quase impossível não encontrar uma sala de aula com situações ligadas a violência, abandono ou negligência.

Os gestores escolares, líderes da instituição e responsáveis pela sua condução passaram por diversos problemas durante anos, principalmente por falta de formação e orientação para o desempenho de suas funções. A aprovação da Matriz Comum de Competência do Gestor Escolar, aprovada em 2021 e apresentada aos municípios como material orientador, tem significado uma evolução necessária ao cenário educacional, pois além de trazer orientações relevantes sobre as funções, esclarece a todos a necessidade de cada membro da equipe gestora fazer parte efetiva de todas as decisões das escolas. E que o excesso de atribuição dos profissionais ou tão somente a anciã por mais praticidade no trabalho didático, tem levado a prática comum de divisão das funções da gestão, deixando em várias mãos o controle das dimensões que por lei e por direito pertencem ao diretor da escola.

As vivências nos levaram a compreensão de que na hora de realizar a organização da rotina de trabalho do gestor escolar, deixa-se de lado, historicamente, alguns aspectos pertinentes à função do gestor, levando destaque as atribuições relacionadas às competências *administrativo-financeira* e *político-institucional* que são vistas por muitos, principalmente pelos que comandam as esferas governamentais como mais importantes, em detrimento de outras que irão reverberar diretamente na aprendizagem das crianças e adolescentes, como é o caso da dimensão *pedagógica* da instituição, que versa sobre os assuntos pertinentes aos conhecimentos e habilidade a serem trabalhados em sala de aula e a dimensão *pessoal/relacional*, que trata sobre as relações entre os membros da equipe e ditará o clima harmonioso (ou não) dentro das instituições. Ambas as situações terão impactos significativos nos resultados pactuados para a instituição, tanto quanto, ou ainda mais que as citadas anteriormente.

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/529matriznacional-de-competencias-do-diretor-escolar>. Acesso em: 29 nov. 2021. [Links]

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016a]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 27 set. 2021. [Links]

BRASIL. Lei 9394, de dezembro de 1996. Estabelecer as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. diário oficial da república federativa do Brasil, Brasília DF, 21 de dezembro de 1996, disponível em portal.mec.gov.br/pdf/ldb.pdf. acesso em 20 de dezembro de 2024.

GARAY. Ângela GESTÃO. In CATTANI, Antônio David; HOZILMANN, Lorena. dicionário de trabalho e tecnologia .2 ed. Porto Alegre: zouk 2011 Aurelio. Dicionário. Edição Especial. ed. conquista solução educacional'.2020

LIMA, L. **A escola como organização educativa**. São Paulo: Cortez, 2001.

_____. Por que é tão difícil democratizar a gestão da escola pública? **Educar em Revista**, Curitiba, v. 34, n. 68, p. 15-28, abr. 2018. Bimestral. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0104-4060.57479>. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/57479/35075>. Acesso em: 29 nov. 2021.

LUCK, Heloísa Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba, editora positiva. 2009..

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar**: introdução crítica. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2010 [Links]

PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 1995b. [Links]

PARO, Vitor Henrique. **Diretor escolar**: educador ou gerente. São Paulo: Cortez, 2015
[Links]