

A TENDÊNCIA POLÍTICA DA MATRIZ NACIONAL DE COMPETÊNCIAS PARA DIRETORES ESCOLARES E O NASCIMENTO DE UMA PROPOSTA SOCIOPOLÍTICA

LA TENDENCIA POLÍTICA DE LA MATRIZ NACIONAL DE COMPETENCIAS PARA DIRECTORES ESCOLARES Y EL NACIMIENTO DE UNA PROPUESTA SOCIOPOLÍTICA

THE POLITICAL TENDENCY OF THE NATIONAL COMPETENCE MATRIX FOR SCHOOL PRINCIPALS AND THE BIRTH OF A SOCIOPOLITICAL PROPOSAL

Viviane Barbosa Perez AGUIAR¹
Maria José Ferreira RUIZ²
Waléria Pimenta Martins SILVA³

RESUMO: Este artigo problematiza a aprovação do projeto de resolução da Matriz Nacional de Competências para Diretores Escolares pelo Conselho Nacional de Educação (CNE). Tem como objetivo geral demonstrar o projeto de formação de diretores escolares direcionado pela resolução em questão. Como objetivos específicos pretende: (i) demonstrar os elementos neoliberais presentes na Matriz Nacional e o seu compromisso com o modelo de gestão gerencial; (ii) discutir a orientação epistemológica que fundamenta o documento; (iii) apresentar uma proposta de matriz de conteúdo para a formação de diretores e coordenadores. O estudo pautou-se no desenvolvimento de pesquisa bibliográfica e análise documental, como instrumentos metodológicos. Conclui-se que o documento elaborado pelo MEC tem orientação política voltada ao neoliberalismo e, no campo do conhecimento, à Epistemologia da Prática, portanto, não atende as necessidades formativas para o exercício da função na gestão escolar. Finaliza-se com uma possível alternativa de matriz formativa centrada na formação sócio-histórica.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão democrática. Matriz nacional de competências. Gerencialismo. Neoliberalismo.

RESUMEN: *Este artículo discute la aprobación del proyecto de resolución de la Matriz Nacional de Competencias para Directivos Escolares por parte del Consejo Nacional de Educación (CNE) y hace una crítica a las concepciones gerencialistas que sustentan la construcción de la propuesta que espera ser aprobada por el MEC. El objetivo general es demostrar el proyecto antagónico de formación profesional que puede materializarse con la aprobación de la resolución. Se pretende, a partir de la crítica, presentar una propuesta de matriz de contenidos para la formación de directores y coordinadores escolares. Como*

¹ Universidade Estadual de Londrina (UEL), Londrina – PR – Brasil. Doutoranda em Educação. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4767-8324>. E-mail: vi.perez@yahoo.com.br

² Universidade Estadual de Londrina (UEL), Londrina – PR – Brasil. Professor. Doutorado em Educação (UNESP). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1904-8878>. E-mail: mjfrui@gmail.com

³ Universidade Estadual de Londrina (UEL), Londrina – PR – Brasil. Mestrado em Educação. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6366-4598>. E-mail: waleriapimentams@gmail.com

objetivos específicos: (i) demonstrar los elementos neoliberales presentes en la Matriz Nacional y su compromiso con el modelo de gestión gerencial, de carácter empresarial; (ii) discutir la orientación epistemológica que fundamenta el documento; (iii) presentar una propuesta de matriz de contenidos para la formación de directores y coordinadores, de la red municipal de educación de Londrina, centrada en la formación sociohistórica. El estudio se basó en el desarrollo de la investigación bibliográfica y el análisis de documentos. Se concluye que el documento elaborado por el MEC tiene una orientación política dirigida al neoliberalismo y, en el ámbito del conocimiento, a la Epistemología de la Práctica, por lo que no responde a las necesidades de formación para el ejercicio de la función en la gestión escolar, por lo que es urgente implementar una nueva agenda de formación cuyo centro se establezca en la formación sociopolítica.

PALABRAS CLAVE: *Gestión democrática. Matriz nacional de competencias. Gerencialismo. Neoliberalismo.*

ABSTRACT: *This article problematizes the approval of the resolution project draft of the National Competency Matrix for School Principals by the National Council of Education (CNE in Portuguese) and criticizes the managerial conceptions that underlie the construction of the proposal awaiting approval by MEC [Ministry of Education]. The general objective is to demonstrate the antagonistic project of professional formation that can materialize with the resolution's approval. Based on this criticism, it is intended to present a proposal for a content matrix for the formation of school directors and coordinators. As specific objectives: (i) to demonstrate the neoliberal elements present in the National Matrix and its commitment to the managerial management model, of a business nature (ii) to discuss the epistemological orientation that underlies the document (iii) to present a proposal for a content matrix for the formation of directors and coordinators of the municipal education network of Londrina, one which is centered on the sociohistorical formation. The study was based on the development of bibliographic research and documentary analysis. It is concluded that the document prepared by the MEC has a political orientation focused on neoliberalism and, in the field of knowledge, on the Epistemology of Practice. Therefore, it does not meet the formative needs for the exercise of the function in school management and, thus, the implementation of a new formation agenda, one whose center is fixed on sociopolitical formation, is urgent.*

KEYWORDS: *Democratic management. National competency matrix. Managerialism. Neoliberalism.*

Introdução

Nas últimas décadas, muitos estudos sobre gestão escolar têm demonstrado como as escolas brasileiras vêm sendo influenciadas pelo Gerencialismo desenvolvido a partir dos anos 1980, mais especificamente com a Reforma do Aparelho de Estado dos anos 1990. Estes estudos têm discutido as implicações do Gerencialismo na Educação, em especial, na organização da escola, na formação de professores e no trabalho do diretor escolar. (PARENTE, 2017; ARAÚJO; CASTRO, 2011; SHIROMA, 2018; LAVAL, 2004).

A inserção dos princípios empresariais na Educação, por meio do modelo de gestão gerencial, tem estimulado o desenvolvimento de um “padrão de gestão” associado à desburocratização, flexibilização, iniciativa, inovação, equidade e descentralização, que refletem um projeto de Educação para o capital. Assim, com vistas à modernização da escola, esta passa por um processo de mutação que tem afetado não só sua “organização, como também seus valores e fins” (LAVAL, 2004, p. 189). As reformas neoliberais da educação, em escala mundial, estão carregadas de uma ideologia utilitarista “[...] a qual recusa toda forma de cultura que não seja regida pela utilidade, pelo rendimento, pela eficácia, por uma aplicação mensurável” (LAVAL, 2004, p. 309).

Tendo em vista o avanço das políticas neoliberais na área da Educação, este estudo se pauta na seguinte problemática: qual o projeto de formação de diretores escolares que pode se materializar com a homologação da Resolução da Matriz Nacional de Competências para Diretores Escolares pelo Conselho Nacional de Educação (CNE)?

A partir da análise da minuta de projeto de resolução da Matriz Nacional de Competências para Diretores Escolares aprovada pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), objetivamos: demonstrar os elementos neoliberais presentes na Matriz Nacional e o seu compromisso com o modelo de gestão gerencial, de natureza empresarial; discutir a sua orientação epistemológica e apresentar uma proposta de matriz de conteúdos para a formação de diretores e coordenadores, da rede municipal de ensino de Londrina-PR, centrada na formação sócio-histórica.

Diante das contradições e antagonismos presentes na Minuta de Parecer e Projeto de Resolução da Matriz Nacional de Competências de Diretores Escolares (BRASIL, 2021a) e no Parecer CNE/CP nº04/2021 que institui a Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BRASIL, 2021b), elaborados pelo Ministério da Educação (MEC) e aprovado pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), propomos uma matriz de referência para a formação de diretores e coordenadores escolares, de cunho sócio-histórico.

O interesse em elencar os conhecimentos essenciais a serem abordados na formação dos sujeitos que conduzem o processo de gestão da escola se deu em parte como necessidade de organizar pautas formativas em âmbito de formação continuada para a rede municipal de ensino de Londrina, mas também como negação à matriz gerencialista elaborada pelo MEC.

A experiência desenvolvida em Londrina-PR guiou a construção de uma nova proposta de formação no âmbito da gestão escolar. Desde 2014 a Secretaria Municipal de Educação desenvolve a política de formação continuada de diretores escolares e coordenadores pedagógicos por meio da Escola de Gestores, implementada pelo Decreto Municipal nº.

1.114/2014 (LONDRINA, 2014). Desde então, desenvolve-se um projeto de aprimoramento profissional com pauta formativa centrada na aquisição de conhecimentos científicos, pois entende-se que a organização escolar não pode ser compreendida à margem da produção teórica da área construída historicamente. Por isso, como preocupação central, a formação continuada não se dissocia do contexto social, político e histórico no qual está inserido. Para nós, a formação é concebida como espaço de reflexão da relação entre teoria e prática do trabalho escolar, aspectos que não existem autonomamente, mas se imbricam mutuamente. Assim, qualquer orientação ou proposta formativa no campo educacional que não se fundamenta na perspectiva da práxis (prática a ser transformada pela apropriação dos elementos da realidade) alia-se ao projeto societário do capital, pois não instrumentaliza para o conhecimento e transformação da realidade, mas para a perpetuação do atual modelo econômico e político hegemônico.

Metodologia

Este estudo pautou-se no desenvolvimento de pesquisa bibliográfica e análise documental, como instrumentos metodológicos. Partiu-se da análise da Matriz Nacional de Competências para Diretores Escolares aprovada pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), bem como da carta aberta da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE) e outros documentos. As reflexões foram tecidas com base nas discussões desenvolvidas por teóricos que se dedicam à temática.

Tal matriz nacional tem servido de referência para o delineamento de programas de formação de diretores em todo o país, o que revela as concepções e expectativas em torno da função de diretor escolar. Por outro lado, as experiências no âmbito de formação de diretores escolares criou condições e possibilidades para se mapear conhecimentos/conteúdos a serem priorizados no decorrer na formação continuada desses profissionais. Com isso, ao longo dos anos, um projeto de formação foi sendo construído, priorizando a gestão escolar enquanto campo de pesquisa e conhecimento.

Como resistência à matriz do MEC, optamos por produzir uma matriz de formação coerente com os ideais e concepções que defendemos, sem perder de vista o caráter histórico da gestão, ou seja, as suas possibilidades de renovação e mudança.

Na sequência, o texto discorre a respeito da orientação política e epistemológica da matriz, seguida de uma proposta de formação de cunho sociopolítico.

A orientação política da matriz aprovada

Com características alinhadas aos pressupostos neoliberais, portanto, destoando da finalidade da escola que se volta à formação humanística-cultural, a matriz já aprovada pelo CNE, se homologada pelo MEC, tornar-se-á referência para os programas de formação e seleção de diretores escolares.

Explicitamente coerente ao projeto societário capitalista, tal documento exprime as concepções neoliberais presentes nas políticas educacionais, que se manifestam desde os anos 90 no Brasil, motivadas pelo ideário da Nova Gestão Pública (NGP). Essa nova concepção é originária de um movimento internacional pela reforma do aparelho de Estado, que ocorreu inicialmente na Europa e nos Estados Unidos e se alastrou mundialmente, justificados pela crença da supremacia do modelo gerencial para a instauração de mecanismos de excelência na gestão pública.

A partir desta década, evidencia-se um vigoroso esforço por parte dos governos na implementação de políticas públicas voltadas à consolidação desta nova forma de pensar a administração pública. Nesse contexto, a NGP surge como alternativa exitosa para a superação de um modelo de gestão burocrática, julgado como obstáculo à modernização do Estado. Com o intuito de combater os maléficos resultados do modelo burocrático no setor público, o novo modelo de gestão se apresenta como a solução prodigiosa de eliminação da crise do Estado. Bresser Pereira (1999, p. 6) afirma que a Reforma Gerencial do Estado “[...] é um novo fenômeno histórico, que ganhou forças nas últimas décadas, quando as pessoas começaram a perceber que uma das razões da atual crise fiscal do Estado era a ineficiência estrutural da administração pública burocrática”.

Como solução à superação da burocracia instaurada no setor público, o novo modelo de gestão representa a promessa do fim do “apartheid” que separa o setor público da eficiência do setor privado, mais que isso, não significa apenas aproximação entre esses setores, mas a subsunção plena da administração pública aos ditames do mundo cooperativo empresarial. Incorporada ao ideário da gestão pública, a nova estrutura gerencial é apresentada como modelo a ser seguido, também na esfera educacional. Assim, princípios e práticas adotadas no setor privado (gerencialismo) são incorporadas como referência para a organização escolar.

Nota-se que apesar de o documento supracitado ser datado de 1999, ou seja, contar com sua elaboração no apogeu do governo FHC, a perspectiva neoliberal impregnada em tal documento permanece enraizada nos governos posteriores, bem como nos dias atuais. De tal modo, é sob esse fundamento conceitual que a matriz elaborada pelo MEC se sustenta. Suas

bases teóricas se respaldam em uma concepção gerencial e pragmática, fundamentada nas orientações advindas de organismos internacionais, em especial, da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e UNESCO, órgãos disseminadores de recomendações aos sistemas educacionais.

Tais organismos, respaldados por suas concepções de base neoliberal, conferem à escola um caráter mercantil, ora reforçando a educação para um capital humano, tendo em vista a formação padronizada, através do controle de conteúdos e fragmentação da singularidade das comunidades e sujeitos, por muitas vezes visando a educação como fatia de mercado a ser conquistada e explorada. Conforme apontado, o caráter mercantil é conferido à escola, ou seja, todos que a constituem: alunos, professores, diretores, coordenadores pedagógicos e funcionários afins. Assim, a presente matriz busca nivelar um padrão e acirrar o ‘diferencial’, pois, como afirma Frigotto (2011, p. 251), “Para o mercado não há sociedade, há indivíduos em competição. E para o mundo da acumulação flexível, não há lugar para todos, só para os considerados mais competentes, os que passam pelo metro que mede o tempo fugaz da mercadoria e de sua realização”.

Com posicionamento contrário à aprovação da matriz elaborada pelo MEC, a Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE) e outras entidades acadêmicas manifestaram, em carta aberta, os antagonismos e contradições presentes no documento, que divergem das premissas defendidas por tais instituições ao reafirmarem a necessidade de uma política nacional de formação dos profissionais da educação e de valorização do magistério.

A carta tece críticas ao desmonte das políticas públicas de educação ocorrido a partir da assunção de Michel Temer à presidência da república, período no qual implementa medidas e coloca instâncias e instituições governamentais subordinadas às perspectivas neoliberais. Dentre os inúmeros apontamentos citados pela ANPAE, destaca-se a revogação do decreto de nomeação dos novos conselheiros para o CNE, órgão responsável pela definição, acompanhamento e avaliação das políticas de educação, e a alteração na coordenação e estruturação do Fórum Nacional de Educação (FNE), responsável pelo acompanhamento e avaliação do PNE 2014-2024, com a exclusão de entidades e associações científicas e inclusão de representações do setor privado (ANPAE, 2021).

Neste cenário, o CNE e o FNE, instâncias de controle e participação social, originalmente criadas para a efetivação do princípio da gestão democrática, deformam seus interesses em decorrência da interpenetração dos interesses do capital. Assim, em relação à matriz, não gerou estranhamento o posicionamento favorável do CNE.

A orientação epistemológica da matriz aprovada

O documento concentrou forças na defesa de competências e habilidades para o trabalho do diretor escolar, constituindo-se em promessa de parâmetro para as políticas de formação inicial e continuada, no que tange aos processos de escolha, acompanhamento e avaliação do mesmo. A Resolução ainda não homologada pelo MEC (mas já aprovada pelo CNE) alinha-se à meta 19 do Plano Nacional de Educação 2014-2024 (PNE), que preconiza critérios técnicos de mérito e desempenho e o desenvolvimento de cursos e programas para formação de diretores escolares.

A minuta do parecer desta matriz aponta para a necessidade de a figura do diretor ser um líder talentoso. Recorrendo à definição deste termo em diferentes dicionários, apresenta-se como explicação do adjetivo a palavra habilidoso. Evidencia-se aqui a preocupação emanada dos órgãos reguladores da educação em moldar a figura do diretor para um indivíduo habilidoso, ou seja, nota-se uma preocupação inerente com o saber fazer presente no referido documento. Vale também registrar que em alguns contextos o termo habilidoso pode ser sinônimo de adestrado. Com ênfase nas competências e habilidades, a matriz não considera as especificidades do campo histórico, social, pedagógico e institucional, próprios da gestão das instituições educativas, portanto, apresenta-se com perigoso reducionismo e limitações que se justificam pela abordagem teórica assumida.

Todo corpo teórico revela uma concepção sobre o conhecimento, ou seja, como um entendimento sobre a relação entre o sujeito que aprende e o objeto a conhecer. O documento elaborado pelo MEC sinaliza para raízes na Epistemologia da Prática, a qual preconiza a introdução de “saberes” para o desenvolvimento de tarefas, o que ganha relevo por possibilitar a apresentação de respostas imediatas (e “epidérmicas”) aos problemas do cotidiano. A utilidade instrumental dessa abordagem reduz o exercício do processo de assimilação do conhecimento ao campo da experiência prática.

Ao posicionar-se em defesa da “prática na gestão”, anuncia a desqualificação do ato de pensar nesta área, o que revela a não compreensão da gestão escolar como fenômeno social e campo de conhecimento científico. O documento apresenta uma concepção de gestão predominantemente pragmática, pois as competências estão sempre “associadas à capacidade de o sujeito desempenhar-se satisfatoriamente em situações reais, mobilizando os recursos cognitivos e socioafetivos. Nesse sentido, em qualquer abordagem o corolário é: a competência é indissociável da ação” (RAMOS, 2011, p. 66).

A transposição das competências para o delineamento de um projeto de formação de diretores escolares, orientada para os desempenhos esperados em determinadas situações, aponta a centralidade na dimensão da ação e não da cognição. As competências repousam no domínio do saber tácito e não do conhecimento historicamente construído.

É fundamental compreender os limites deste documento. O projeto de formação profissional explícito na matriz aponta para o desenvolvimento de um perfil comportamental no âmbito da gestão escolar, ignorando aspectos de formação acadêmico-científica. O itinerário formativo proposto aproxima-se de formulações adotadas no setor empresarial, como conceitos de liderança, desenvolvimento de visão sistêmica e estratégica, clima propício ao desenvolvimento, gestão de equipes, apoio às pessoas, boa comunicação e saber lidar com conflitos. As competências elencadas na matriz desconsideram a escola como instituição social e histórica e não vislumbram o estudo das condições intra e extraescolares. A matriz direciona a formação de diretores para um perfil gerencial, o que não dialoga com a perspectiva crítica e democrática resultante de lutas sociais e firmada em legislações, como a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases de 1996, e tampouco com a perspectiva de formação defendida neste artigo.

Proposta de formação sociopolítica

Contraditoriamente a esse modelo de viés empresarial, apresentamos um escopo de matriz que pode se tornar referência para a definição das ementas dos programas de formação continuada de diretores e coordenadores pedagógicos. O aprofundamento teórico permite revelar o objeto para além da sua imediatividade.

Ao tratar da educação, Mézsáros (2007) reforça a necessidade da transformação social para que se saia da lógica da educação para o capital, especialmente por considerar improvável que diante desta lógica de mercado, na qual a educação está mergulhada, surjam políticas intencionais para a emancipação da escola. O autor reforça que no âmbito educacional, as soluções “não podem ser formais; elas devem ser essenciais”. Em outras palavras, elas “devem abarcar a totalidade das práticas educacionais da sociedade estabelecida” (MÉZSÁROS, 2007, p. 207).

Romper com o modelo de educação a serviço do capital exige práticas que devolvam à escola sua natureza essencialmente educacional. Nesse sentido, a apropriação do conhecimento pode redimensionar o papel da escola, e por isso faz-se necessária uma matriz formativa que

priorize conteúdos para a ação e tomada de decisão no âmbito da gestão. Para compreender o caminho a percorrer, é fundamental salientar as concepções que orientam a matriz em destaque.

O entendimento sobre o papel social da escola é norteador da construção deste documento. Partimos das seguintes indagações: Qual a finalidade social atribuída à escola nos dias atuais? Que respostas esperamos dela frente aos grandes desafios do século XXI? A instituição escolar pode ser entendida como expressão das múltiplas determinações sociais e, também, *lócus* embrionário de possíveis transformações na sociedade? As respostas apresentadas a essas questões constroem os sentidos políticos e epistemológicos da matriz que apresentamos aqui.

Os problemas atuais enfrentados pela sociedade gravitam em torno de questões éticas, ambientais e sociais. Eticamente, vivemos contextos de crise moral e humana, em que a intolerância, o desrespeito, a discriminação se naturalizam e imperam. Dentre os problemas ambientais, ressaltamos as condições climáticas que atingem todo o planeta e provocam desequilíbrio, desmatamento, consumismo exacerbado, lixo descartado incorretamente, mau uso dos recursos naturais e tantos outros. Socialmente, temos cada vez mais forte um sistema econômico que, para se manter hegemônico, produz e alarga a desigualdade entre homens.

A escola, entendida por nós, tem compromisso com a mudança dessa realidade. Constitui espaço essencialmente ligado à formação humana, em que a ação intencional do ensino oferece os meios para a apreensão dos conhecimentos historicamente elaborados, principal instrumento para a mudança social. A escola, aqui concebida, é lugar de formação do sujeito que pode vir a atuar na transformação do modelo societário atual, e que ao aprender os conhecimentos científicos e culturais, também modifica a si mesmo.

Com o intuito de atender as necessidades formativas que corroboram para a mudança social, a matriz de conteúdos para o exercício da função de diretor escolar e coordenador pedagógico não pode se distanciar do projeto educativo emanado pela Diretriz Curricular da Rede Municipal (LONDRINA, 2016). Consubstanciado nas bases teóricas da Teoria Histórico-Cultural, o projeto orienta os processos pedagógicos e políticos da gestão da escola, cujos fundamentos sustentam a visão de escola voltada à formação humana, ou seja, à tarefa de formar cidadãos que participam e modificam o meio em que vivem, sujeitos críticos e construtores da sua história.

Também se faz necessário considerar que a experiência da função docente é condição essencial para o exercício da gestão escolar, por isso a centralidade de toda ação na gestão escolar deve pautar-se nas necessidades de ordem pedagógica. Assim, a ação pedagógica da gestão (atividade-fim) direciona todas as demais dimensões, pois as incumbências de ordem

administrativa e financeira são atividades-meio para a realização dos fins educacionais, os quais devem se voltar aos interesses e necessidades pedagógicas da comunidade escolar (PARO, 2015). Deste modo, nasce da dimensão pedagógica o sentido e o motivo das decisões a serem tomadas no âmbito da organização escolar: as demais dimensões se constituem em meios para a materialização do projeto educacional.

Neste sentido, os motivos e sentidos que mobilizam as ações no campo da gestão escolar são essencialmente pedagógicos, por isso a matriz aqui apresentada pretende resgatar o papel pedagógico dos gestores e a centralidade deste papel nos processos escolares. Contrapondo-se à tendência atual voltada para a Pedagogia das Competências, como modelo de formação escolar e de gestão, com acentuada importância atribuída à face técnico-administrativa da função, essa matriz apresenta novas perspectivas, e traz à tona as questões de ordem político-pedagógica.

Como negação a esse modelo de formação escolar e de gestão, que se alastrou nos anos 1990 com a crescente onda de reformas educacionais, impulsionadoras do (neo)pragmatismo e o (neo)tecnicismo na educação (RAMOS, 2011), indicamos a difusão de conhecimentos como forma de superar a visão pragmática de gestão escolar. Para isso, colocamos em evidência a importância das redes de ensino como organizadoras de políticas de formação que profissionalizam diretores e coordenadores pedagógicos, no decorrer do exercício de suas funções. Na contramão desse modelo de formação escolar e gestão indicamos a difusão de conhecimentos como forma de superar a visão pragmática de gestão escolar.

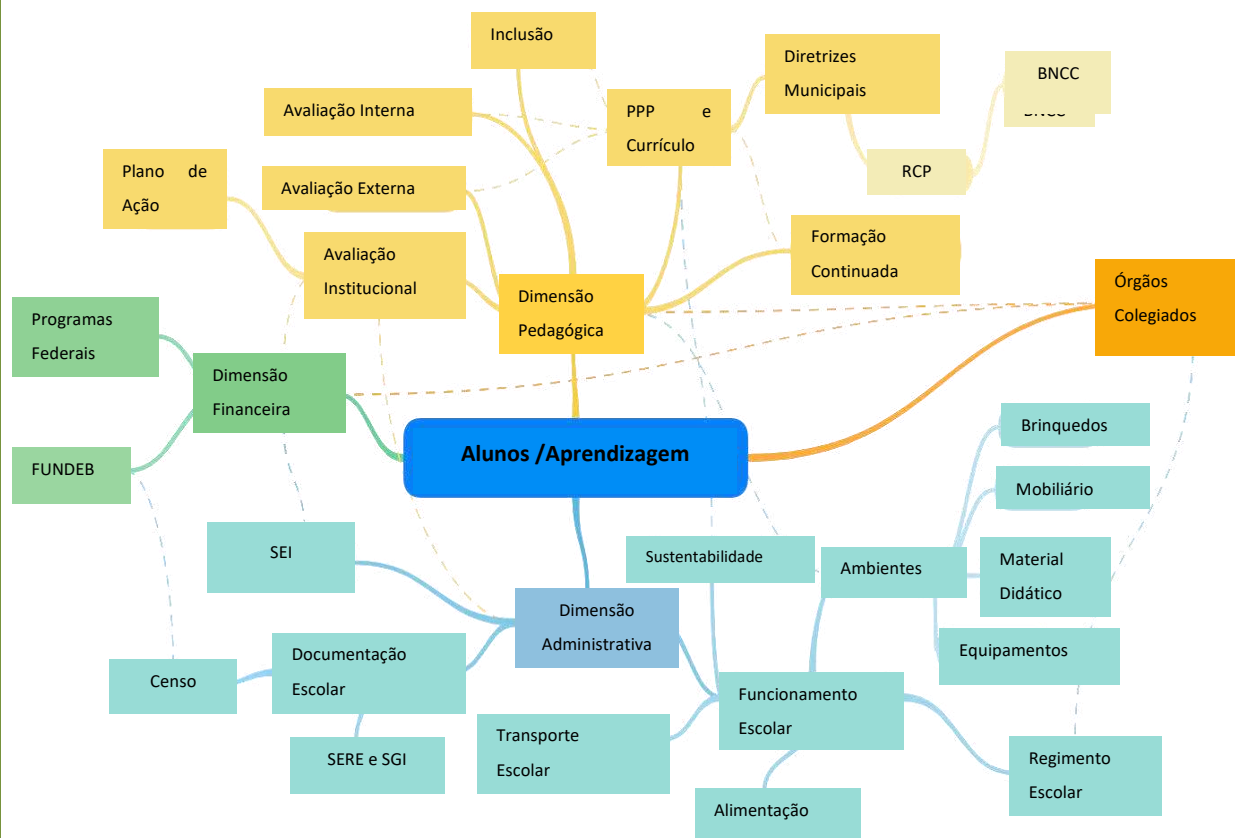
Nesse contexto, assumimos essa matriz de conhecimentos como condutora das ações formativas no campo da gestão. Optamos por reunir os conhecimentos fundamentais para formação conjunta de diretores e coordenadores pedagógicos, pois entendemos que assegurar um espaço coletivo de estudos favorece o alinhamento das ações nos espaços escolares.

Por fim, enfatizamos que o conjunto de conhecimentos elencados como essenciais a diretores e coordenadores pedagógicos considera os princípios constitucionais da gestão democrática como transversais, ou seja, a participação e controle social perpassam todas as ações na gestão, por isso, a dimensão político-institucional transversaliza a matriz. Além disso, a ementa proposta na formação inclui conhecimentos voltados ao desenvolvimento de uma escola humanizadora, sustentável e emancipadora.

A figura a seguir representa a concepção que temos, e por isso no centro do processo educacional encontra-se o aluno (sujeito de aprendizagem) e o conhecimento. As dimensões financeira e administrativa da gestão escolar constituem meios para se alcançar os fins educacionais, ou seja, a aprendizagem, que se encontra no centro do processo escolar. Ao

defender a dimensão pedagógica na centralidade dos processos escolares, mostramos que “ser professor” é condição essencial para o exercício da função de diretor escolar. Por fim, todas as práticas escolares devem se orientar pelo princípio da participação e democracia. Nesta matriz, priorizamos as vertentes esquecidas.

Figura 1 – A Gestão Escolar e seu Enfoque Central: O aluno



Fonte: Elaborado por Secretaria Municipal de Educação (2021)

A seguir apresentamos a Matriz Municipal de Conteúdos para a formação de gestores e coordenadores pedagógicos, que está organizada em três dimensões que se articulam – Pedagógica, Administrativa e Financeira. Convém destacar que as Dimensões Administrativas e Financeiras são atividades-meios para o alcance da atividade-fim, ou seja, dos objetivos educacionais (PARO, 2015). Neste contexto, a Dimensão Pedagógica constitui-se naquela que fundamenta e orienta a tomada de decisões no campo da gestão escolar.

Essa matriz se respalda nos fundamentos de uma formação sociopolítica, e entendemos a importância de o princípio da gestão democrática perpassar todos os campos de atuação da função, por isso, este preceito constitucional encontra espaço de destaque neste documento.

Quadro 1 – Matriz Municipal de Conteúdos – Área: Planejamento e Organização do Sistema de Ensino

	ÁREA	CATEGORIA	CONTEÚDO/ CONHECIMENTO	OBJETIVOS
DIMENSÃO PEDAGÓGICA	Planejamento e Organização do Sistema de Ensino	Legislação Educacional	Sistema Municipal de Educação: organização e funcionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer os principais marcos legais da Educação: Constituição Federal/1988, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDBEN/1996, Plano Nacional de Educação - PNE (2014/2024), Plano Municipal de Educação - PME e normatizações locais. • Conceituar políticas, gestão educacional e gestão escolar. • Entender a articulação entre PME, Diretrizes Curriculares, Projeto Político Pedagógico e Plano de Ensino. • Compreender o princípio da gestão democrática como norteadora do trabalho escolar.
			A Educação como direito fundamental: acesso, permanência e sucesso escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender a educação como direito constitucional. • Promover a garantia do direito ao acesso a uma educação pública de qualidade, bem das condições de permanência e sucesso escolar para todos os alunos. • Compreender os aspectos legais da inclusão.
			A organização do ensino e suas especificidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender a organização do ensino e as especificidades/características pedagógicas de cada etapa e modalidade.
			A unidade escolar como espaço de proteção integral	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender o papel da unidade escolar como espaço de proteção à criança, ao adolescente, idoso, mulher. • Compreender o trabalho do professor mediador no atendimento às famílias e alunos em situação de vulnerabilidade social, na perspectiva de proteção integral e busca ativa. • Refletir sobre a necessidade de articulação entre as políticas de saúde, educação e assistência social.
			Sentidos e significados da Educação Inclusiva	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender o papel da unidade escolar enquanto promotora do direito à educação para todos, atendendo a cada um de acordo com suas necessidades e possibilidades.

Fonte: Elaborado pelas autoras

Quadro 2 – Matriz Municipal de Conteúdos – Área: Organização do Ensino, Aprendizagem e Avaliação

	ÁREA	CATEGORIA	CONTEÚDO/ CONHECIMENTO	OBJETIVOS
DIMENSÃO PEDAGÓGICA	Organização do Ensino, Aprendizagem e Avaliação	Projeto Político Pedagógico- PPP e Currículo	Projeto Político Pedagógico: fundamentos, conceitos e finalidade.	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender o papel dos órgãos colegiados na tomada de decisões e acompanhamento das questões pedagógicas (função deliberativa, consultiva e fiscalizadora). • Refletir sobre o diagnóstico da unidade escolar, suas características, potencialidades e fragilidades. • Compreender a função social escola: currículo, planejamento e avaliação da aprendizagem. • Refletir sobre o papel político da escola. • Entender as especificidades pedagógicas dos Programas Federais e seus benefícios na aprendizagem escolar. • Compreender o papel da equipe gestora no que tange à formação científica e pedagógica-didática do corpo docente da unidade escolar.
			Diretrizes Curriculares Municipais	<ul style="list-style-type: none"> • Entender os fundamentos teóricos-metodológicos do PPP alicerçados nas Diretrizes Curriculares Municipais.
			Referencial Curricular do Paraná e Base Nacional Comum Curricular	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer e refletir sobre as expectativas de aprendizagem para cada ano, etapa e modalidade considerando os contextos que podem ser determinantes no processo de ensino e aprendizagem.
		Sustentabilidade	Escola sustentável	<ul style="list-style-type: none"> • Refletir sobre o conceito e papel de escola sustentável (descarte de lixo de forma correta, implementação de hortas escolares, uso consciente dos recursos naturais, instalação de cisternas, composteiras e outros). • Discutir estratégias para a implementação de projetos educativos com a comunidade escolar como: uso racional de água e energia elétrica, utilização de hortaliças (da horta escolar) para incrementar a alimentação escolar e outros. • Refletir sobre o descarte e reaproveitamento sustentável e adequado do lixo produzido na unidade escolar. • Refletir sobre a necessidade de se criar a cultura de coleta seletiva como alternativa ecológica para diminuir a quantidade de lixo.
		Formação Continuada	Formação Continuada como valorização profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Entender a Formação Continuada como espaço de reflexão e aprimoramento profissional de professores e gestores. • Compreender a importância da Formação Continuada articulada à realidade da comunidade inserida. • Compreender o papel do uso das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação - TDIC como ferramentas de ensino e gestão escolar.

Fonte: Elaborado pelas autoras

Quadro 3 – Matriz Municipal de Conteúdos – Área: Planejamento e Avaliação

	ÁREA	CATEGORIA	CONTEÚDO/ CONHECIMENTO	OBJETIVOS
DIMENSÃO PEDAGÓGICA	Planejamento e Avaliação	Avaliação Interna e Externa	Avaliações de aprendizagem: conceitos, finalidades e implicações	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar os indicadores escolares: aprovação, reprovação, distorção idade-série, evasão e IDEB, compreendendo-os articuladamente ao contexto em que estão inseridos. • Conhecer as legislações e orientações municipais sobre a avaliação. • Compreender a recuperação contínua e paralela como direito visando a garantia de educação pública de qualidade. • Conhecer o processo das avaliações nacionais e suas implicações para o contexto da unidade escolar.
		Avaliação Institucional	Avaliação Institucional como ferramenta de planejamento na gestão escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender a Avaliação Institucional como instrumento de planejamento escolar. • Entender a articulação existente entre a Avaliação Institucional e o Plano de Ação.
		Plano de Ação da escola	O plano de ação da instituição como expressão de mobilização da comunidade escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender a realidade escolar (diagnóstico) como ponto de partida e ponto de chegada do trabalho educacional. • Compreender o papel da pesquisa e da avaliação institucional, como fonte de conhecimento da realidade para análise e intervenção nela. • Entender o plano de ação da instituição como organizador intencional das ações escolares e da articulação das diferentes dimensões da gestão escolar (Pedagógica, Administrativa e Financeira). • Entender que a elaboração e realimentação do plano de ação se dá por meio do conhecimento da realidade (avaliação institucional). • Refletir sobre a organização do ambiente escolar que privilegia a convivência e interação entre alunos, professores e funcionários.

Fonte: elaborado pelas autoras

Quadro 4 – Matriz Municipal de Conteúdos – Área: Funcionamento e Documentação Escolar

	ÁREA	CATEGORIA	CONTEÚDO/ CONHECIMENTO	OBJETIVOS
DIMENSÃO ADMINISTRATIVA	Funcionamento Escolar	Ambientes	Organização do funcionamento escolar e dos espaços	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender o papel dos órgãos colegiados na tomada de decisões e acompanhamento das questões administrativas da unidade escolar (função deliberativa, consultiva e fiscalizadora). • Refletir sobre a organização/ ambientação dos espaços escolares, objetivando a aprendizagem e desenvolvimento infantil. • Entender a proposta de formação da Brigada Escolar e a importância dos conteúdos de combate a incêndio e primeiros socorros para a segurança na escola.
		Regimento Escolar	Regimento Escolar como documento que define, regula e normatiza as ações escolares	<ul style="list-style-type: none"> • Entender o regimento escolar como documento organizador, regulador e normatizador do funcionamento escolar.
	Documentação Escolar	Documento Escolar	O funcionamento escolar: gestão de processos e documentação	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender a importância do Censo Escolar e a sua relação com a definição das políticas educacionais. • Conhecer e entender as implicações do Censo Escolar para implementação das políticas educacionais na escola. • Entender como acontece o processo de tramitação de autorização/renovação de funcionamento escolar. • Compreender a importância do preenchimento da ficha de saúde do aluno e da necessidade de socializar as informações com o professor do mesmo.
		Sistema de Gerenciamento de Informações - SGI e Sistema Estadual de Registro Escolar - SERE	Ferramentas de organização da documentação escolar dos alunos	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer as diferentes ferramentas tecnológicas como instrumento de organização da documentação e vida escolar dos alunos (SGI e SERE).

Fonte: Elaborado pelas autoras

Quadro 5 – Matriz Municipal de Conteúdos – Área: Gestão Financeira dos Recursos Públicos

	ÁREA	CATEGORIA	CONTEÚDO/ CONHECIMENTO	OBJETIVOS
DIMENSÃO FINANCEIRA	Gestão Financeira dos recursos públicos	Programas Federais e seus encadeamentos	Gestão financeira e a garantia da aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender o papel dos órgãos colegiados na tomada de decisões e no acompanhamento da gestão financeira da unidade escolar (função deliberativa, consultiva e fiscalizadora). • Compreender a relação entre o levantamento de prioridades para aquisição e as necessidades pedagógicas. • Compreender as especificidades dos programas educacionais federais, implementando-os de acordo com as suas respectivas resoluções.
			Transparência na utilização dos recursos financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Refletir sobre os meios para assegurar a transparência na utilização dos recursos financeiros, durante as fases de aplicação, execução e publicização da prestação de contas. • Compreender como se dá a utilização das ferramentas tecnológicas disponíveis para gestão financeira dos recursos (Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle do Ministério da Educação- SIMEC e outros).
		Serviços Terceirizados	O papel fiscalizador na gestão escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer os contratos dos serviços terceirizados, as especificidades de cada serviço para cumprir o disposto nas cláusulas contratuais, bem como entender seu papel na fiscalização durante a prestação dos referidos serviços.
		Transporte Escolar e Merenda	Transporte Escolar e Merenda	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender as especificidades dos Programas de Transporte Escolar e Merenda, e entendê-los como meios para a garantia de acesso à educação e da manutenção da nutrição e bem-estar de todos os alunos. • Entender a composição do cardápio da merenda escolar para a garantia das necessidades nutricionais dos alunos.

Fonte: Elaborado pelas autoras

A apresentação de uma matriz de cunho sociopolítico reitera as concepções que norteiam nossa compreensão a respeito da gestão escolar. A organização formativa pautada essencialmente em conhecimentos científicos revela que o exercício da função de diretor escolar não pode se restringir a questões de ordem comportamental – competências e habilidades –, mas ao conjunto de ações que encontram sentido se contribuírem com a práxis educacional.

Considerações finais

Os anos 1990 são fortemente marcados pela mudança de paradigmas no campo da administração pública. Essa mudança foi impulsionada pela Reforma Gerencial de Estado, do governo FHC, que impactou em novas formas de se compreender e fazer gestão pública.

A partir desta década, as políticas públicas na área da Educação ganham nova forma (ou se deformam), pois trazem em seu bojo características e sentidos que produzem e reproduzem os ideários liberais. Dentre os muitos documentos orientados por tais concepções, sobressai, neste momento, a minuta de resolução elaborada pelo MEC e aprovada pelo CNE, a qual regulamenta um padrão de conteúdos, entendidos como essenciais para a formação de gestores escolares em todo o país.

A busca pela superação do modelo de gestão pública burocrática acelerou o processo de incorporação de valores e práticas gerenciais, entendidas como modernas e prodigiosas no combate à crise do Estado. Nascida no interior do setor privado, a NGP avança para dentro da escola.

A Matriz de Diretores elaborada pelo MEC, centro das discussões aqui propostas, revela-se limitada e esvaziada de sentido educacional, pois parte de fundamentos de natureza empresarial que não considera as especificidades e dinamismo do campo educacional. De orientação política voltada ao neoliberalismo e, no campo do conhecimento, à Epistemologia da Prática, o documento indica uma matriz de formação de gestores escolares que não atende as necessidades formativas para o exercício dessa função, mas sugere conteúdos que correspondem às competências do mundo econômico. A visão utilitarista do documento revela uma concepção de escola como instituição do mercado. Desta maneira, perpetua-se a prática enraizada nas políticas gerencialistas organizadas para a gestão escolar, presentes desde a década de 1970, por ocasião do tecnicismo, e depois ‘aprimoradas’ na década de 1990 com a Nova Gestão Pública.

Entendemos que a função cultural da escola deve ser norteadora de toda política no âmbito da Educação, pois essa endossa a transformação social que necessita advir de tal espaço. Assumi-la como princípio condutor na definição de qualquer projeto educacional significa “rasgar a camisa-de-força da lógica incorrigível do sistema: perseguir de modo planejado e conscientemente uma estratégia de rompimento do controle exercido pelo capital, com todos os meios disponíveis” (MÉZSÁROS, 2007, p. 201)

A elaboração da matriz de trabalho para gestores escolares apresenta-se de maneira concreta como possibilidade de mudança para a atual lógica dominante, pois, à medida que proporciona a visão das dimensões que perpassam o contexto escolar articulado às esferas colegiadas que efetivam a gestão democrática nesse mesmo espaço, provocam para a ruptura com a habilidade pragmática e a abertura para a valorização do conhecimento articulado e democrático.

Por fim, o estudo proposto contribuiu para a identificação da orientação política neoliberal da matriz e os antagonismos presentes que a aproximam – muito mais – de um projeto do capital do que de uma proposta de formação profissional capaz de ampliar os aspectos teóricos e metodológicos que permeiam a gestão escolar.

Que sejamos corajosos e determinados a combater toda (de)formação gerencial que se apresenta como projeto formativo dos profissionais da educação. Lutemos por uma matriz de conteúdos cujo centro se fixe na dimensão sociopolítica da função de gestor escolar.

REFERÊNCIAS

ANPAE. Associação Nacional de Política e Administração da Educação. **Posicionamento da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE) sobre o Documento Matriz Nacional de Competências do Diretor Escolar**. Goiânia: ANPAE, 2021. Disponível em: <https://anpae.org.br/website/noticias/529-matriz-nacional-de-competencias-do-diretor-escolar>. Acesso em: 24 jun. 2021.

ARAUJO, S.; CASTRO, A. M. D. A. Gestão educativa gerencial: Superação do modelo burocrático? **Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 70, p. 81-106, jan./mar. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/BfVtShRQgbcPfN4MjtL3RXXR/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 14 jan. 2022.

BRASIL. **Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, DF: MEC, 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm. Acesso em: 13 jul. 2021.

BRASIL. **Minuta de Parecer e Projeto de Resolução**. Brasília, DF: MEC, 2021a.

Disponível em:

http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=191151-pcp004-21&category_slug=junho-2021-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 05 jun. 2021.

BRASIL. **Parecer CNE/CP n. 04/2021**. Institui a Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar). Brasília, DF: MEC, 2021b. Disponível em:

http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=191151-pcp004-21&category_slug=junho-2021-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 05 jun. 2021.

FRIGOTTO, G. Os circuitos da história e o balanço da educação no Brasil na primeira década do século XXI. **Revista Brasileira de Educação**, v. 16, n. 46, p. 235-274, jan./abr. 2011.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rbedu/a/VJmZWSR66pkB3948p76yRVx/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 ago. 2021.

LAVAL, C. **A escola não é uma empresa**. O neo-liberalismo em ataque ao ensino público. Tradução: Maria Luiza M. de Carvalho e Silva. Londrina, PR: Planta, 2004.

LONDRINA. **Decreto n. 1.114, de 1 de setembro de 2014**. Institui a Escola de Gestores Educacionais no Município de Londrina e dispõe sobre o seu funcionamento. Londrina: Prefeitura Municipal, 2014. Disponível em:

https://portal.londrina.pr.gov.br/images/stories/jornalOficial/jornal_2532_assinado.pdf. Acesso em: 10 jan. 2022.

LONDRINA. **Diretrizes Curriculares**. Londrina: SME, 2016.

MÉZSÁROS, I. A educação para além do capital. *In*: MÉZSÁROS, I. **O desafio e o fardo do tempo histórico: O socialismo no século XXI**. Tradução: Ana Cotrim e Vera Cotrim. São Paulo: Boitempo, 2007.

PARENTE, J. M. Gestão escolar no contexto gerencialista: O papel do diretor escolar. **Roteiro**, v. 42, n. 2, p. 259–280, 2017. Disponível em:

<https://periodicos.unoesc.edu.br/roteiro/article/view/12535>. Acesso em: 18 set. 2021.

PARO, V. **Administração escolar**: Introdução crítica. 11. ed. São Paulo: Cortez, 2015.

PEREIRA, B. Reflexões sobre a Reforma Gerencial Brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, Brasília, n. 4, p. 5-29, out./dez. 1999. Disponível em:

<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/354>. Acesso em: 25 nov. 2021.

RAMOS, M. N. A pedagogia das competências a partir das reformas educacionais dos anos de 1990: Relações entre o (neo) pragmatismo e o (neo) tecnicismo. *In*: ANDRADE, J.; PAIVA, L. G. **As Políticas Públicas para a Educação no Brasil Contemporâneo**. Juiz de Fora: UFJF, 2011.

SHIROMA, E. O. Gerencialismo e formação de professores nas agendas das Organizações Multilaterais. **Momento-Diálogos em Educação**, Rio Grande, v. 27, n. 2, p. 88-106, maio/ago. 2018. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/momento/article/view/8093>. Acesso em: 18 set. 2021.

Como referenciar este artigo

AGUIAR, V. B. P.; RUIZ, M. J. F.; SILVA, W. P. M. A tendência política da matriz nacional de competências para diretores escolares e o nascimento de uma proposta sociopolítica. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 17, n. 4, p. 2686-2705, out./dez. 2022. e-ISSN: 1982-5587. DOI: <https://doi.org/10.21723/riae.v17i4.16442>

Submetido em: 12/03/2022

Revisões requeridas em: 25/08/2022

Aprovado em: 09/10/2022

Publicado em: 30/12/2022

Processamento e editoração: Editora Ibero-Americana de Educação.

Revisão, formatação, normalização e tradução.

