

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

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

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

Viviane Barbosa Perez AGUIAR<sup>1</sup>  
Maria José Ferreira RUIZ<sup>2</sup>  
Waléria Pimenta Martins SILVA<sup>3</sup>

**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 objetivos específicos: (i) demostrar 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.

<sup>1</sup> Universidad Estatal de Londrina (UEL), Londrina – PR – Brasil. Estudiante de doctorado en Educación. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4767-8324>. E-mail: [vi.perez@yahoo.com.br](mailto:vi.perez@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Universidad Estatal de Londrina (UEL), Londrina – PR – Brasil. profesor. Doctorado en Educación (UNESP). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1904-8878>. E-mail: [mjfrui@gmail.com](mailto:mjfrui@gmail.com)

<sup>3</sup> Universidad Estatal de Londrina (UEL), Londrina – PR – Brasil. Maestría en Educación. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6366-4598>. E-mail: [waleriapimentams@gmail.com](mailto:waleriapimentams@gmail.com)

**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.

**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.

## Introducción

En las últimas décadas, muchos estudios sobre gestión escolar han demostrado cómo las escuelas brasileñas han sido influenciadas por la gestión desarrollada desde la década de 1980, más específicamente con la Reforma de Aparatos Estatales de la década de 1990. Estos estudios han discutido las implicaciones del gerencialismo en la educación, especialmente en la

organización de la escuela, en la formación del profesorado y en el trabajo del director de la escuela. (PARENTE, 2017; ARAÚJO; CASTRO, 2011; SHIROMA, 2018; LAVAL, 2004).

La inserción de principios empresariales en la Educación, a través del modelo de gestión de gestión, ha estimulado el desarrollo de un " estándar de gestión" asociado a la desburocratización, flexibilización, iniciativa, innovación, equidad y descentralización, que reflejan un proyecto de Educación para el capital. Así, con miras a la modernización de la escuela, pasa por un proceso de mutación que ha afectado no sólo su "organización, sino también sus valores y fines" (LAVAL, 2004, p. 189). Las reformas neoliberales de la educación, a escala global, están cargadas de una ideología utilitaria "[...] que rechaza cualquier forma de cultura que no esté gobernada por la utilidad, el rendimiento, la eficacia, la aplicación medible" (LAVAL, 2004, p. 309).

Ante el avance de las políticas neoliberales en materia de Educación, este estudio se basa en la siguiente problemática: ¿cuál es el proyecto de formación de directores de escuelas que puede materializarse con la aprobación de la Resolución de la Matriz Nacional de Competencias para Directores de Escuela por parte del Consejo Nacional de Educación (CNE)?

A partir del análisis del proyecto de resolución de la Matriz Nacional de Competencias para Directores de Escuela aprobada por el Consejo Nacional de Educación (CNE), pretendemos: demostrar los elementos neoliberales presentes en la Matriz Nacional y su compromiso con el modelo de gestión empresarial; discutir su orientación epistemológica y presentar una propuesta de matriz de contenido para la formación de directores y coordinadores, de la red de educación municipal de Londrina-PR, centrada en la formación sociohistórica.

En vista de las contradicciones y antagonismos presentes en el Proyecto de Opinión y Proyecto de Resolución de la Matriz Nacional de Competencias de los Directores de Escuela (BRASIL, 2021a) y en el Dictamen N° 04/2021 del CNE/PC que establece la Base Nacional Conjunta de Competencias del Director de Escuela (BRASIL, 2021b), preparado por el Ministerio de Educación (MEC) y aprobado por el Consejo Nacional de Educación (CNE), Proponemos una matriz de referencia para la formación de directores y coordinadores de escuelas, de carácter socio-histórico.

El interés en enumerar los conocimientos esenciales que deben abordarse en la formación de los sujetos que conducen el proceso de gestión escolar fue en parte la necesidad de organizar directrices de capacitación en el contexto de la educación continua para la red de educación municipal de Londrina, pero también como una negación de la matriz gerencial elaborada por MEC.

La experiencia desarrollada en Londrina-PR guió la construcción de una nueva propuesta de formación en el campo de la gestión escolar. Desde 2014, el Departamento Municipal de Educación ha desarrollado la política de educación continua de directores de escuelas y coordinadores pedagógicos a través de la Escuela de Directores, implementada por el Decreto Municipal No. 1.114/2014 (LONDRINA, 2014). Desde entonces, se ha desarrollado un proyecto de perfeccionamiento profesional con una agenda formativa centrada en la adquisición de conocimientos científicos, porque se entiende que la organización escolar no puede ser entendida en los márgenes de la producción teórica del área históricamente construida. Por lo tanto, como preocupación central, la educación continua no está disociada del contexto social, político e histórico en el que se inserta. Para nosotros, la formación se concibe como un espacio de reflexión sobre la relación entre teoría y práctica del trabajo escolar, aspectos que no existen de forma autónoma, sino que se entrelazan entre sí. Así, cualquier orientación o propuesta formativa en el campo educativo que no se base en la perspectiva de la praxis (práctica a transformar por la apropiación de los elementos de la realidad) se alía al proyecto corporativo del capital, porque no instrumentaliza para el conocimiento y transformación de la realidad, sino para la perpetuación del actual modelo económico y político hegemónico.

## **Metodología**

Este estudio se basó en el desarrollo de la investigación bibliográfica y el análisis documental, como instrumentos metodológicos. Se basó en el análisis de la Matriz Nacional de Competencias para Directores de Escuela aprobada por el Consejo Nacional de Educación (CNE), así como en la carta abierta de la Asociación Nacional de Política y Administración Educativa (ANPAE) y otros documentos. Las reflexiones se basaron en las discusiones desarrolladas por teóricos que se dedican al tema.

Esta matriz nacional ha servido de referencia para el diseño de programas para la formación de directores en todo el país, lo que revela las concepciones y expectativas en torno al papel del director de escuela. Por otro lado, las experiencias en la formación de directores de escuelas crearon condiciones y posibilidades para mapear conocimientos/contenidos a priorizar durante la formación continua de estos profesionales. Así, a lo largo de los años, se fue construyendo un proyecto formativo priorizando la gestión escolar como campo de investigación y conocimiento.

Como resistencia a la matriz MEC, optamos por producir una matriz de formación coherente con los ideales y concepciones que defendemos, sin perder de vista el carácter histórico de la gestión, es decir, sus posibilidades de renovación y cambio.

A continuación, el texto discute la orientación política y epistemológica de la matriz, seguida de una propuesta de formación sociopolítica.

### **La orientación política de la matriz aprobada**

Con características alineadas con los supuestos neoliberales, por lo tanto, desenmascarados del propósito de la escuela que se vuelca hacia la formación humanístico-cultural, la matriz ya aprobada por la CNE, si es aprobada por el MEC, se convertirá en una referencia para los programas de formación y selección de directores de escuela.

Explícitamente coherente con el proyecto corporativo capitalista, este documento expresa las concepciones neoliberales presentes en las políticas educativas, que se han manifestado desde la década de 1990 en Brasil, motivadas por las ideas de la Nueva Gestión Pública (NGP). Esta nueva concepción tiene su origen en un movimiento internacional para la reforma del aparato estatal, que se produjo inicialmente en Europa y Estados Unidos y se extendió por todo el mundo, justificado por la creencia de la supremacía del modelo de gestión para el establecimiento de mecanismos de excelencia en la gestión pública.

Desde esta década, ha habido un esfuerzo vigoroso por parte de los gobiernos para implementar políticas públicas dirigidas a consolidar esta nueva forma de pensar sobre la administración pública. En este contexto, el NGP emerge como una alternativa exitosa para superar un modelo de gestión burocrática, juzgado como un obstáculo para la modernización del Estado. Para combatir los malos resultados del modelo burocrático en el sector público, el nuevo modelo de gestión se presenta como la solución prodigiosa para eliminar la crisis estatal. Bresser Pereira (1999, p. 6) afirma que la Reforma Administrativa del Estado "[...] es un fenómeno histórico nuevo, que ha cobrado fuerza en las últimas décadas, cuando la gente comenzó a darse cuenta de que una de las razones de la actual crisis fiscal del Estado era la ineficiencia estructural de la administración pública burocrática".

Como solución para superar la burocracia establecida en el sector público, el nuevo modelo de gestión representa la promesa del fin del "apartheid" que desencarna al sector público de la eficiencia del sector privado, más que eso, significa no solo el acercamiento entre estos sectores, sino la plena sumisión de la administración pública a los dictados del mundo corporativo empresarial. Incorporada a las ideas de gestión pública, la nueva estructura de gestión se presenta como un modelo a seguir, también en el ámbito educativo. Así, los

principios y prácticas adoptados en el sector privado (gerencialismo) se incorporan como referencia para la organización escolar.

Se observa que, aunque el mencionado documento está fechado en 1999, es decir, tiene su elaboración al final del gobierno de FHC, la perspectiva neoliberal impregnada en dicho documento sigue arraigada en gobiernos posteriores, así como en la actualidad. De esta manera, es bajo esta base conceptual que se sustenta la matriz elaborada por el MEC. Sus bases teóricas se basan en una concepción gerencial y pragmática, basada en las directrices de organismos internacionales, especialmente la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la UNESCO, difundiendo organismos de recomendaciones a los sistemas educativos.

Estos organismos, apoyados en sus concepciones neoliberales, dan a la escuela un carácter mercantil, a veces reforzando la educación para un capital humano, en vista de la formación estandarizada, a través del control de los contenidos y la fragmentación de la singularidad de las comunidades y sujetos, a menudo apuntando a la educación como una cuota de mercado para ser conquistada y explotada. Como se ha señalado, el carácter mercantil se confiere a la escuela, es decir, a todos los que la constituyen: alumnos, profesores, directores, coordinadores pedagógicos y empleados relacionados. Por lo tanto, esta matriz busca nivelar un patrón e intensificar el 'diferencial', porque, como afirma Frigotto (2011, p. 251), "Para el mercado no hay sociedad, hay individuos en competencia. Y para el mundo de la acumulación flexible, no hay lugar para todos, solo para los considerados más competentes, los que pasan por el metro que mide el tiempo fugaz de la mercancía y su realización".

Con una posición contraria a la aprobación de la matriz elaborada por el MEC, la Asociación Nacional de Política y Administración Educativa (ANPAE) y otras entidades académicas expresaron, en una carta abierta, los antagonismos y contradicciones presentes en el documento, que difieren de las premisas defendidas por tales instituciones al reafirmar la necesidad de una política nacional de formación de profesionales de la educación y valoración del magisterio.

La carta critica el desmantelamiento de las políticas de educación pública que se produjo desde la asunción de Michel Temer a la presidencia de la república, período en el que implementa medidas y coloca a los organismos e instituciones gubernamentales subordinados a las perspectivas neoliberales. Entre las numerosas notas citadas por ANPAE, destacamos la derogación del decreto para el nombramiento de nuevos directores al CNE, órgano responsable de definir, monitorear y evaluar las políticas educativas, y el cambio en la coordinación y estructuración del Foro Nacional de Educación (FNE), responsable del seguimiento y

evaluación de la PNE 2014-2024, excluyendo entidades y asociaciones científicas e incluyendo representaciones del sector privado (ANPAE, 2021).

En este escenario, el CNE y la FNE, instancias de control y participación social, creadas originalmente para la realización del principio de gestión democrática, deforman sus intereses como resultado de la interpenetración de los intereses del capital. Así, en relación a la matriz, el posicionamiento favorable del CNE no generó extrañamente.

### **La orientación epistemológica de la matriz aprobada**

El documento centró la fuerza en la defensa de competencias y habilidades para el trabajo del director de la escuela, constituyendo una promesa de un parámetro para las políticas de formación inicial y continua, con respecto a los procesos de elección, seguimiento y evaluación de las mismas. La Resolución aún no aprobada por el MEC (pero ya aprobada por el CNE) se alinea con la meta 19 del Plan Nacional de Educación 2014-2024 (PNE), que recomienda criterios técnicos de mérito y desempeño y el desarrollo de cursos y programas para la formación de directores de escuelas.

El borrador de opinión de esta matriz apunta a la necesidad de que la figura del director sea un líder talentoso. Usando la definición de este término en diferentes diccionarios, la palabra hábil se presenta como una explicación del adjetivo. Es evidente aquí la preocupación que emana de los organismos reguladores de la educación en la configuración de la figura del director para un individuo calificado, es decir, se observa una preocupación inherente con el know-how presente en este documento. También vale la pena señalar que en algunos contextos el término hábil puede ser sinónimo de entrenamiento. Con énfasis en habilidades y destrezas, la matriz no considera las especificidades del ámbito histórico, social, pedagógico e institucional, específico de la gestión de las instituciones educativas, por lo tanto, se presenta con peligrosos reduccionismos y limitaciones que se justifican por el enfoque teórico asumido.

Todo cuerpo teórico revela una concepción sobre el conocimiento, es decir, como una comprensión sobre la relación entre el sujeto que aprende y el objeto a conocer. El documento elaborado por el MEC señala sus raíces en la Epistemología de la Práctica, que recomienda la introducción del "conocimiento" para el desarrollo de tareas, que gana protagonismo porque permite la presentación de respuestas inmediatas (y "epidérmicas") a los problemas cotidianos. La utilidad instrumental de este enfoque reduce el ejercicio del proceso de asimilación del conocimiento al campo de la experiencia práctica.

Al posicionarse en defensa de la "práctica en la gestión", anuncia la descalificación del acto de pensar en esta área, lo que revela la falta de comprensión de la gestión escolar como un fenómeno social y campo del conocimiento científico. El documento presenta una concepción predominantemente pragmática de la gestión, porque las competencias están siempre "asociadas a la capacidad del sujeto para desempeñarse satisfactoriamente en situaciones reales, movilizándolo recursos cognitivos y socioafectivos. En este sentido, en cualquier enfoque el corolario es: la competencia es inseparable de la acción" (RAMOS, 2011, p. 66).

La transposición de competencias para el diseño de un proyecto para la formación de directores de escuela, orientado a los rendimientos esperados en ciertas situaciones, apunta a la centralidad en la dimensión de la acción y no de la cognición. Las competencias descansan en el dominio del conocimiento tácito y no del conocimiento construido históricamente.

Es esencial entender los límites de este documento. El proyecto de formación profesional explícita en la matriz apunta al desarrollo de un perfil conductual en el ámbito de la gestión escolar, ignorando aspectos de formación académico-científica. El itinerario formativo propuesto aborda formulaciones adoptadas en el sector empresarial, como conceptos de liderazgo, desarrollo de visión sistémica y estratégica, clima propicio para el desarrollo, gestión de equipos, apoyo a las personas, buena comunicación y saber afrontar conflictos. Las competencias enumeradas en la matriz ignoran la escuela como una institución social e histórica y no prevén el estudio de las condiciones intra y extraescolares. La matriz dirige la formación de los directores a un perfil gerencial, que no dialoga con la perspectiva crítica y democrática resultante de las luchas sociales y firmada en la legislación, como la Constitución Federal de 1988 y la Ley de Directrices y Bases de 1996, ni con la perspectiva de formación defendida en este artículo.

### **Propuesta de formación sociopolítica**

Contradictoriamente a este modelo de sesgo empresarial, presentamos una matriz de alcance que puede convertirse en una referencia para la definición de los menús de los programas de educación continua de directores y coordinadores pedagógicos. La profundización teórica permite revelar el objeto más allá de su inmediatez.

Al abordar la educación, Mézsáros (2007) refuerza la necesidad de transformación social para salir de la lógica de la educación para el capital, especialmente porque considera poco probable que frente a esta lógica de mercado, en la que la educación está inmersa, surjan políticas intencionales para la emancipación de la escuela. El autor subraya que en el ámbito



educativo, las soluciones "no pueden ser formales; deben ser esenciales". En otras palabras, "deben cubrir la totalidad de las prácticas educativas de la sociedad establecida" (MÉZSÁROS, 2007, p. 207).

Romper con el modelo de educación al servicio del capital requiere prácticas que devuelvan a la escuela su carácter esencialmente educativo. En este sentido, la apropiación del conocimiento puede redimensionar el rol de la escuela, y por ello es necesaria una matriz formativa que priorice los contenidos para la acción y la toma de decisiones dentro del ámbito de la gestión. Para entender el camino a seguir, es esencial resaltar las concepciones que guían la matriz en el centro de atención.

La comprensión del papel social de la escuela es una guía para la construcción de este documento. Partimos de las siguientes preguntas: ¿Cuál es el propósito social atribuido a la escuela hoy? ¿Qué respuestas esperamos de ella frente a los grandes desafíos del siglo 21? ¿La institución escolar puede ser entendida como una expresión de las múltiples determinaciones sociales y también, *locus* embrionario de posibles transformaciones en la sociedad? Las respuestas presentadas a estas preguntas construyen los significados políticos y epistemológicos de la matriz que presentamos aquí.

Los problemas actuales que enfrenta la sociedad gravitan en torno a cuestiones éticas, ambientales y sociales. Éticamente, vivimos en contextos de crisis moral y humana, en los que la intolerancia, la falta de respeto, la discriminación se naturaliza y prevalecen. Entre los problemas ambientales, destacamos las condiciones climáticas que afectan a todo el planeta y causan desequilibrio, deforestación, consumismo exacerbado, basura mal desechada, mal uso de los recursos naturales y muchos otros. Socialmente, tenemos un sistema económico cada vez más fuerte que, para seguir siendo hegemónico, produce y amplía la desigualdad entre los hombres.

La escuela, entendida por nosotros, está comprometida a cambiar esta realidad. Es un espacio esencialmente vinculado a la formación humana, en el que la acción intencional de enseñar ofrece los medios para la aprehensión del conocimiento históricamente elaborado, el principal instrumento para el cambio social. La escuela, aquí concebida, es un lugar de formación del sujeto que puede actuar en la transformación del modelo corporativo actual, y que, al aprender el conocimiento científico y cultural, también se modifica a sí mismo.

Para satisfacer las necesidades formativas que corroboran el cambio social, la matriz de contenidos para el ejercicio de la función de director de escuela y coordinador pedagógico no puede distanciarse del proyecto educativo que emana de la Directriz Curricular de la Red Municipal (LONDRINA, 2016). Encarnado en las bases teóricas de la teoría histórico-cultural,

el proyecto orienta los procesos pedagógicos y políticos de la gestión escolar, cuyos fundamentos sustentan la visión escolar centrada en la formación humana, es decir, la tarea de formar ciudadanos que participen y modifiquen el entorno en el que viven, sujetos críticos y constructores de su historia.

También es necesario considerar que la experiencia de la función docente es una condición esencial para el ejercicio de la gestión escolar, por lo que la centralidad de toda acción en la gestión escolar debe basarse en las necesidades pedagógicas. Por lo tanto, la acción pedagógica de gestión (actividad final) dirige todas las demás dimensiones, porque las tareas administrativas y financieras son actividades intermedias para la realización de fines educativos, que deben dirigirse a los intereses y necesidades pedagógicas de la comunidad escolar (PARO, 2015). Así, el sentido y la razón de las decisiones a tomar en el ámbito de la organización escolar nacen de la dimensión pedagógica: las otras dimensiones constituyen medios para la materialización del proyecto educativo.

En este sentido, los motivos y significados que movilizan las acciones en el campo de la gestión escolar son esencialmente pedagógicos, por lo que la matriz aquí presentada pretende rescatar el papel pedagógico de los gerentes y la centralidad de este papel en los procesos escolares. En contraste con la tendencia actual centrada en La Pedagogía de las Competencias, como modelo de educación y gestión escolar, con marcada importancia atribuida a la cara técnico-administrativa de la función, esta matriz presenta nuevas perspectivas y plantea las cuestiones de orden político-pedagógico.

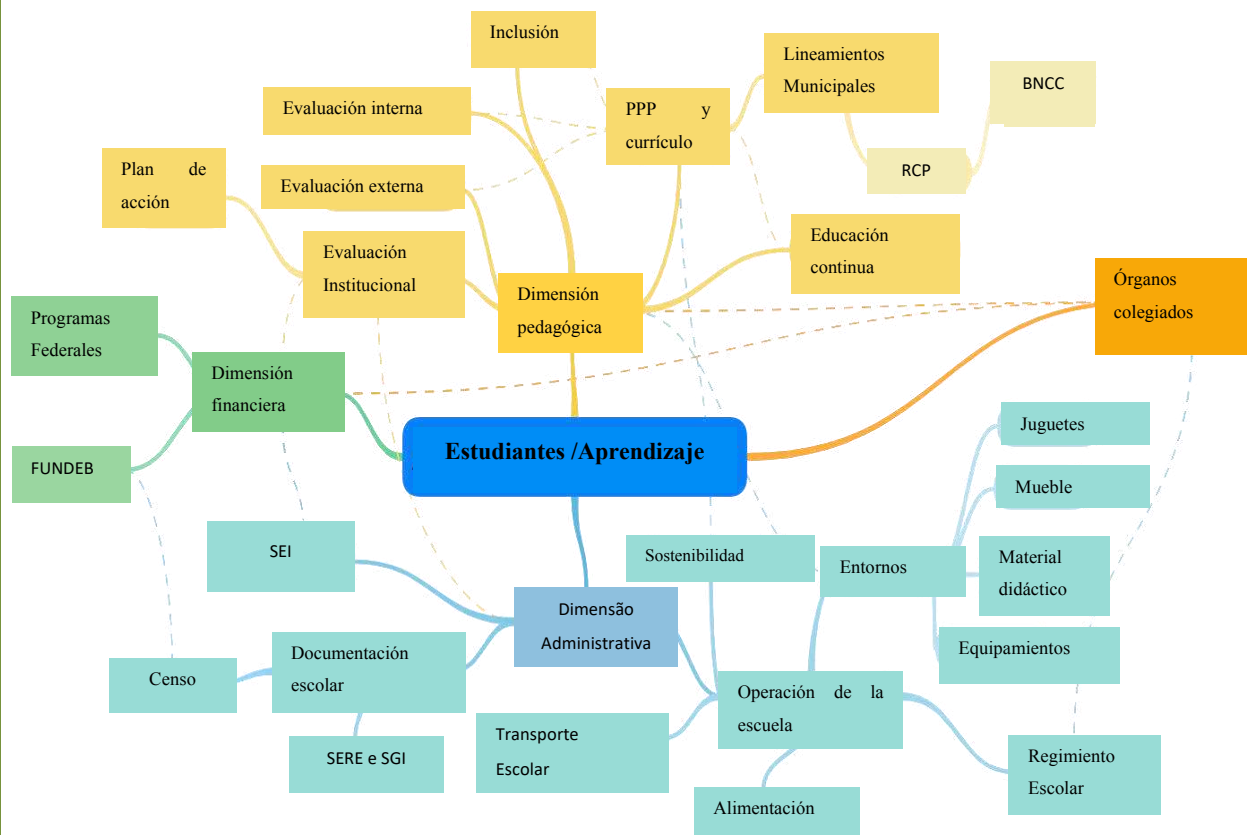
Como negación de este modelo de educación y gestión escolar, que se extendió en la década de 1990 con la creciente ola de reformas educativas, impulsando el (neo)pragmatismo y el (neo)tecnicismo en la educación (RAMOS, 2011), indicamos la difusión del conocimiento como una forma de superar la visión pragmática de la gestión escolar. Para ello, destacamos la importancia de las redes educativas como organizadoras de políticas de formación que profesionalicen a los directores y coordinadores pedagógicos durante el ejercicio de sus funciones. En el contexto de este modelo de educación y gestión escolar, indicamos la difusión del conocimiento como una forma de superar la visión pragmática de la gestión escolar.

En este contexto, asumimos esta matriz de conocimiento como impulsora de acciones formativas en el ámbito de la gestión. Elegimos reunir los conocimientos fundamentales para la formación conjunta de directores y coordinadores pedagógicos, porque entendemos que asegurar un espacio colectivo de estudios favorece la alineación de acciones en los espacios escolares.

Finalmente, enfatizamos que el conjunto de conocimientos catalogados como esenciales para los directores y coordinadores pedagógicos considera transversales los principios constitucionales de la gestión democrática, es decir, la participación social y el control impregnan todas las acciones en la gestión, por lo que la dimensión político-institucional transversaliza la matriz. Además, el menú propuesto en la formación incluye conocimientos orientados al desarrollo de una escuela humanizadora, sostenible y emancipadora.

La siguiente figura representa la concepción que tenemos, y por lo tanto en el centro del proceso educativo está el estudiante (sujeto de aprendizaje) y el conocimiento. Las dimensiones financieras y administrativas de la gestión escolar son medios para lograr fines educativos, es decir, el aprendizaje, que está en el corazón del proceso escolar. Al defender la dimensión pedagógica en la centralidad de los procesos escolares, mostramos que "ser maestro" es una condición esencial para el ejercicio del papel de director de escuela. Por último, todas las prácticas escolares deben guiarse por el principio de participación y democracia. En esta matriz, priorizamos los hilos olvidados.

**Figura 1 - La gestión escolar y su enfoque central: el estudiante**



Fuente: Elaborado por el Departamento Municipal de Educación (2021)

A continuación presentamos la Matriz de Contenido Municipal para la formación de gestores y coordinadores pedagógicos, la cual está organizada en tres dimensiones que se articulan – Pedagógica, Administrativa y Financiera. Cabe señalar que las dimensiones administrativa y financiera son medios de actividades para lograr la actividad final, es decir, los objetivos educativos (PARO, 2015). En este contexto, la Dimensión Pedagógica es la que subyace y guía la toma de decisiones en el ámbito de la gestión escolar.

Esta matriz se basa en los fundamentos de una formación sociopolítica, y entendemos la importancia de que el principio de gestión democrática pase por todos los campos de acción de la función, por lo que este precepto constitucional encuentra espacio para el énfasis en este documento.

**Tabla 1 - Matriz de Contenido Municipal - Área: Planificación y Organización del Sistema Educativo**

	ÁREA	CATEGORÍA	CONTENIDO/ CONOCIMIENTO	METAS
<b>DIMENSIÓN PEDAGÓGICA</b>	Planificación y organización del sistema educativo	Legislación educativa	Sistema de Educación Municipal: organización y funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer los principales hitos legales de la Educación: Constitución Federal/1988, Ley de Directrices y Bases de la Educación Nacional - LDBEN/1996, Plan Nacional de Educación - PNE (2014/2024), Plan Municipal de Educación - PME y normativa local.</li> <li>• Conceptualizar políticas, gestión educativa y gestión escolar.</li> <li>• Comprender la articulación entre PME, Directrices Curriculares, Proyecto Político Pedagógico y Plan de Enseñanza.</li> <li>• <b>Comprender el principio de gestión democrática como órgano rector del trabajo escolar.</b></li> </ul>
			La educación como derecho fundamental: acceso, permanencia y éxito escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender la educación como un derecho constitucional.</li> <li>• Promover la garantía del derecho al acceso a una educación pública de calidad, así como las condiciones de permanencia y éxito escolar para todos los estudiantes.</li> <li>• Comprender los aspectos legales de la inclusión.</li> </ul>
			La organización de la enseñanza y sus especificidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender la organización de la enseñanza y las especificidades/características pedagógicas de cada etapa y modalidad.</li> </ul>
			La unidad escolar como espacio de protección integral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender el papel de la unidad escolar como un espacio para proteger a niños, adolescentes, ancianos, mujeres.</li> <li>• Comprender el trabajo del docente mediador en el cuidado de familias y estudiantes en situación de vulnerabilidad social, desde la perspectiva de la protección integral y la búsqueda activa.</li> <li>• Reflexionar sobre la necesidad de articulación entre las políticas de salud, educación y asistencia social.</li> </ul>

			Significados y significados de la educación inclusiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprender el papel de la unidad escolar como promotora del derecho a la educación para todos, atendiendo a cada uno según sus necesidades y posibilidades.</li> </ul>
--	--	--	---	---

Fuente: Preparado por las autoras

**Tabla 2 - Matriz de contenido municipal - Área: Organización de la Enseñanza, Aprendizaje y Evaluación**

	ÁREA	CATEGORÍA	CONTENIDO/ CONOCIMIENTO	METAS
<b>DIMENSIÓN PEDAGÓGICA</b>	Organización de la enseñanza, el aprendizaje y la evaluación	Proyecto Político Pedagógico - PPP y Currículo	Proyecto Político Pedagógico: fundamentos, conceptos y propósito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprender el papel de los órganos colegiados en la toma de decisiones y el seguimiento de las cuestiones pedagógicas (función deliberativa, consultiva y supervisora).</li> <li>Reflexionar sobre el diagnóstico de la unidad escolar, sus características, potencialidades y debilidades.</li> <li>Comprender la función social de la escuela: currículo, planificación y evaluación del aprendizaje.</li> <li>Reflexionar sobre el papel político de la escuela.</li> <li>Comprender las especificidades pedagógicas de los programas federales y sus beneficios en el aprendizaje escolar.</li> <li>Comprender el papel del equipo directivo en la formación científica y pedagógico-didáctica del profesorado de la unidad escolar.</li> </ul>
			Pautas curriculares municipales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprender los fundamentos teórico-metodológicos de la PPP a partir de las Directrices Curriculares Municipales.</li> </ul>
			Referencia Curricular de Paraná y Base Curricular Nacional Común	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer y reflexionar sobre las expectativas de aprendizaje para cada año, etapa y modalidad considerando los contextos que pueden ser determinantes en el proceso de enseñanza y aprendizaje.</li> </ul>
		Sostenibilidad	Escuela sostenible	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reflexionar sobre el concepto y el papel de la escuela sostenible (eliminación correcta de basura, implementación de huertos escolares, uso consciente de los recursos naturales, instalación de cisternas, composteras y otros).</li> <li>Discutir estrategias para la implementación de proyectos educativos con la comunidad escolar tales como: uso racional del agua y la electricidad, uso de vegetales (del huerto escolar) para aumentar la alimentación escolar y otros.</li> <li>Reflexionar sobre la disposición y reutilización sostenible y adecuada de los residuos producidos en la unidad escolar.</li> <li>Reflexionar sobre la necesidad de crear la cultura de recolección selectiva como una alternativa ecológica para reducir la cantidad de basura.</li> </ul>
		Educación permanente	La educación continua como apreciación profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entender la educación continua como un espacio de reflexión y mejora profesional de docentes y directivos.</li> <li>Comprender la importancia de la Educación Continua articulada a la realidad de la comunidad insertada.</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender el papel del uso de las Tecnologías Digitales de Información y Comunicación - TDIC como herramientas de enseñanza y gestión escolar.</li> </ul>
--	--	--	--	---

Fuente: Preparado por las autoras

**Tabla 3 - Matriz de contenido municipal - Área: Planificación y Evaluación**

	ÁREA	CATEGORÍA	CONTENIDO/ CONOCIMIENTO	METAS
<b>DIMENSIÓN PEDAGÓGICA</b>	Planificación y evaluación	Evaluación interna y externa	Evaluaciones del aprendizaje: conceptos, propósitos e implicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar los indicadores escolares: aprobación, desaprobación, distorsión edad-grado, evasión e IDEB, entendiéndolos articulados al contexto en el que se insertan.</li> <li>• Conocer las leyes municipales y los lineamientos sobre evaluación.</li> <li>• Entender la recuperación continua y paralela como un derecho dirigido a garantizar una educación pública de calidad.</li> <li>• Conocer el proceso de evaluaciones nacionales y sus implicaciones para el contexto de la unidad escolar.</li> </ul>
		Evaluación Institucional	La evaluación institucional como herramienta de planificación en la gestión escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender la Evaluación Institucional como un instrumento de planificación escolar.</li> <li>• Comprender la articulación entre la Evaluación Institucional y el Plan de Acción.</li> </ul>
		Plan de Acción Escolar	El plan de acción de la institución como expresión de movilización de la comunidad escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender la realidad escolar (diagnóstico) como punto de partida y punto de llegada del trabajo educativo.</li> <li>• Comprender el papel de la investigación y la evaluación institucional, como fuente de conocimiento de la realidad para su análisis e intervención en ella.</li> <li>• Comprender el plan de acción de la institución como organizador intencional de acciones escolares y la articulación de las diferentes dimensiones de la gestión escolar (Pedagógica, Administrativa y Financiera).</li> <li>• Comprender que la elaboración y retroalimentación del plan de acción se realiza a través del conocimiento de la realidad (evaluación institucional).</li> <li>• Reflexionar sobre la organización del ambiente escolar que privilegia la convivencia e interacción entre alumnos, profesores y empleados.</li> </ul>

Fuente: Preparado por las autoras

**Tabla 4 - Matriz de contenido municipal - Área: Operación y Documentación Escolar**

	ÁREA	CATEGORÍA	CONTENIDO/ CONOCIMIENTO	METAS
<b>DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Operación de la escuela	Entornos	Organización del funcionamiento y los espacios escolares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el papel de los órganos colegiados en la toma de decisiones y el seguimiento de las cuestiones administrativas de la unidad escolar (función deliberativa, consultiva y supervisora).</li> <li>• Reflexionar sobre la organización/entorno de los espacios escolares, con el objetivo de aprender y desarrollar al niño.</li> <li>• Comprender la propuesta de formación de la Brigada Escolar y la importancia del contenido de extinción de incendios y primeros auxilios para la seguridad escolar.</li> </ul>
		Regimiento Escolar	El Reglamento Escolar como documento que define, regula y regula las acciones escolares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entender las reglas de la escuela como un documento organizador, regulador y estandarizador del trabajo escolar.</li> </ul>
	Documentación escolar	Documento escolar	Funcionamiento escolar: gestión de procesos y documentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender la importancia del Censo Escolar y su relación con la definición de políticas educativas.</li> <li>• Conocer y comprender las implicaciones del Censo Escolar para la implementación de políticas educativas en la escuela.</li> <li>• Comprender cómo se lleva a cabo el proceso de tramitación de la autorización/renovación del funcionamiento escolar.</li> <li>• Comprender la importancia de llenar el formulario de salud del estudiante y la necesidad de socializar la información con el maestro del estudiante.</li> </ul>
		Sistema de Gestión de Información - SGI y Sistema de Registro Escolar Estatal - SERE	Herramientas para organizar la documentación de la escuela del estudiante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer las diferentes herramientas tecnológicas como instrumento para organizar la documentación y la vida escolar de los alumnos (SGI y SERE).</li> </ul>

Fuente: Preparado por las autoras

**Tabla 5 - Matriz de Contenido Municipal - Área: Gestión Financiera de Recursos Públicos**

	ÁREA	CATEGORÍA	CONTENIDO/ CONOCIMIENTO	METAS
<b>DIMENSIÓN FINANCIERA</b>	Gestión financiera de los recursos públicos	Programas federales y sus hilos	La gestión financiera y la garantía de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el papel de los órganos colegiados en la toma de decisiones y el seguimiento de la gestión financiera de la unidad escolar (función deliberativa, consultiva y supervisora).</li> <li>• Comprender la relación entre la encuesta de prioridades de adquisición y las necesidades pedagógicas.</li> <li>• Comprender las especificidades de los programas educativos federales implementándolos de acuerdo con sus respectivas resoluciones.</li> </ul>
			Transparencia en el uso de los recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexionar sobre los medios para garantizar la transparencia en el uso de los recursos financieros durante las fases de implementación, implementación y publicidad de la rendición de cuentas.</li> <li>• Comprender cómo funciona el uso de las herramientas tecnológicas disponibles para la gestión financiera de los recursos (Sistema Integrado de Monitoreo, Ejecución y Control del Ministerio de Educación - SIMEC y otros).</li> </ul>
		Servicios subcontratados	El papel de supervisión en la gestión escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer los contratos de servicios externalizados, las especificidades de cada servicio para cumplir con lo establecido en las cláusulas contractuales, así como comprender su papel en la supervisión durante la prestación de dichos servicios.</li> </ul>
		Transporte escolar y almuerzo	Transporte escolar y almuerzo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprender las especificidades de los programas de transporte escolar y almuerzo, y entenderlos como medios para garantizar el acceso a la educación y el mantenimiento de la nutrición y el bienestar de todos los estudiantes.</li> <li>• Comprender la composición del menú del almuerzo escolar para garantizar las necesidades nutricionales de los estudiantes.</li> </ul>

Fuente: Preparado por las autoras



La presentación de una matriz sociopolítica reitera las concepciones que guían nuestra comprensión de la gestión escolar. La organización formativa basada esencialmente en el conocimiento científico revela que el ejercicio de la función de director de escuela no puede restringirse a cuestiones de comportamiento – habilidades y destrezas – sino al conjunto de acciones que encuentran sentido si contribuyen a la praxis educativa.

### **Consideraciones finales**

La década de 1990 está fuertemente marcada por el cambio de paradigmas en el campo de la administración pública. Este cambio fue impulsado por la Reforma Estatal de Gestión del gobierno de FHC, que impactó nuevas formas de entender y hacer pública la gestión.

Desde esta década, las políticas públicas en el área de la Educación han adquirido nueva forma (o deformación), porque traen en sus características y significados abultados que producen y reproducen ideas liberales. Entre los muchos documentos guiados por tales concepciones, el proyecto de resolución elaborado por el MEC y aprobado por el CNE, que regula un patrón de contenidos, entendido como esencial para la formación de los directores escolares en todo el país, se encuentra entre los

La búsqueda de la superación del modelo burocrático de gestión pública aceleró el proceso de incorporación de valores y prácticas de gestión, entendidos como modernos y prodigiosos en la lucha contra la crisis estatal. Nacida dentro del sector privado, NGP avanza en la escuela.

La Matriz de Directores elaborada por MEC, el centro de las discusiones aquí propuestas, es limitada y vacía de significado educativo, porque es parte de fundamentos de naturaleza empresarial que no considera las especificidades y el dinamismo del campo educativo. Desde una orientación política centrada en el neoliberalismo y, en el campo del conocimiento, hasta la Epistemología de la Práctica, el documento indica una serie de formación de directivos escolares que no satisfacen las necesidades formativas para el ejercicio de esta función, pero sugiere contenidos que corresponden a las competencias del mundo económico. La visión utilitaria del documento revela una concepción de la escuela como una institución de mercado. De esta manera, se perpetúa la práctica arraigada en las políticas de gestión organizadas para la gestión escolar, presentes desde la década de 1970, en el momento de la tecnicidad, y luego "mejoradas" en la década de 1990 con la Nueva Gestión Pública.

Entendemos que la función cultural de la escuela debe ser la líder de toda la política en el campo de la Educación, porque respalda la transformación social que debe venir de este

espacio. Asumirlo como principio rector en la definición de cualquier proyecto educativo significa "romper la camisa de fuerza de la lógica incorregible del sistema: seguir de manera planificada y conscientemente una estrategia de romper el control ejercido por el capital, con todos los medios disponibles" (MÉZSÁROS, 2007, p. 201)

La elaboración de la matriz de trabajo para los directivos escolares se presenta de manera concreta como una posibilidad de cambio a la lógica dominante actual, porque, al proporcionar la visión de las dimensiones que impregnan el contexto escolar articulado a las esferas colegiadas que afectan la gestión democrática en este mismo espacio, provocan la ruptura con capacidad pragmática y apertura a la valorización del conocimiento articulado y democrático.

Finalmente, el estudio propuesto contribuyó a la identificación de la orientación política neoliberal de la matriz y los antagonismos actuales que la acercan -mucho más- a un proyecto de capital que a una propuesta de formación profesional capaz de ampliar los aspectos teóricos y metodológicos que impregnan la gestión escolar.

Que seamos valientes y decididos a combatir toda formación (de)gestión que se presenta como un proyecto formativo de profesionales de la educación. Luchemos por un conjunto de contenidos cuyo centro se fije en la dimensión sociopolítica de la función de director escolar.

## REFERENCIAS

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. Disponible en: <https://anpae.org.br/website/noticias/529-matriz-nacional-de-competencias-do-diretor-escolar>. Acceso: 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. Disponible en: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/BfVtShRQgbcPfn4MjtL3RXXR/?format=html&lang=pt>. Acceso: 14 enero 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. Disponible en: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm). Acceso: 13 jul. 2021.

BRASIL. **Minuta de Parecer e Projeto de Resolução**. Brasília, DF: MEC, 2021a. Disponible en: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=191151-pcp004-21&category\\_slug=junho-2021-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=191151-pcp004-21&category_slug=junho-2021-pdf&Itemid=30192). Acceso: 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. Disponible en: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=191151-pcp004-21&category\\_slug=junho-2021-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=191151-pcp004-21&category_slug=junho-2021-pdf&Itemid=30192). Acceso: 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. Disponible en: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/VJmZWSR66pkB3948p76yRVx/?format=pdf&lang=pt>. Acceso: 15 agosto 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. Disponible en: [https://portal.londrina.pr.gov.br/images/stories/jornalOficial/jornal\\_2532\\_assinado.pdf](https://portal.londrina.pr.gov.br/images/stories/jornalOficial/jornal_2532_assinado.pdf). Acceso: 10 enero 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. Disponible en: <https://periodicos.unoesc.edu.br/roteiro/article/view/12535>. Acceso: 18 sept. 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. Disponible en: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/354>. Acceso: 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. Disponible en: <https://periodicos.furg.br/momento/article/view/8093>. Acceso: 18 sept. 2021.

## Cómo hacer referencia a este artículo

AGUIAR, V. B. P.; RUIZ, M. J. F.; SILVA, W. P. M. La tendencia política de la matriz nacional de competencias para directores escolares y el nacimiento de una propuesta 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/riaee.v17i4.16442>

**Presentado en:** 12/03/2022

**Revisiones requeridas en:** 25/08/2022

**Aprobado en:** 09/10/2022

**Publicado en:** 30/12/2022

**Procesamiento y edición: Editora Iberoamericana de Educación - EIAE.**  
Corrección, formateo, normalización y traducción.

