

LIDERANÇA EDUCACIONAL OU TECNICISMO DA GESTÃO? ANÁLISE DA PROPOSTA DA MATRIZ NACIONAL COMUM DE COMPETÊNCIAS DO DIRETOR ESCOLAR

Maria Virgínia Andrade Rocha
Universidade Católica de Petrópolis
virginiaarocha@gmail.com

Marcelo Siqueira Maia Vinagre Mocarzel
Universidade Católica de Petrópolis
marcelo.mocarzel@ucp.br

Introdução

O movimento das políticas públicas educacionais tem destacado a importância do gestor, mediando diretamente às ações do órgão central junto aos professores, funcionários, equipes técnico-administrativas e pedagógicas, além da comunidade escolar como um todo, e também se responsabilizando pelos resultados da aprendizagem na escola. Um desses movimentos foi à proposta de Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (Brasil, 2021), apresentada por um grupo de trabalho e aprovada, em 2021, no Conselho Nacional de Educação (CNE), porém, ainda não homologada pelo Ministério da Educação (MEC).

Considerando a centralidade e a importância da atuação da gestão escolar, que insumos relacionados às demandas e desafios dessa função estão presentes nas políticas públicas brasileiras? Qual o enfoque dado às questões relacionadas à gestão na Matriz de Competências? O planejamento e organização escolar é um ponto de pauta para os gestores?

Esta pesquisa visou investigar a minuta da Matriz, a partir de uma análise do texto e de publicações nos sites das organizações e do contexto em que foi proposto. Assim, a partir de uma análise documental, buscaremos compreender quais estratégias são pensadas a partir de uma proposta de matriz e qual o caminho ideológico que se propõe: se um incentivo à liderança dos diretores escolares ou se mais um instrumento tecnicista de controle do trabalho dos gestores.

Sem que houvesse discussões mais aprofundadas sobre a Matriz de Competências do Diretor Escolar, eis que surge a aprovação, pelo Conselho Nacional de Educação, da

Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar com o conteúdo de definição das competências do diretor escolar das escolas públicas e privadas.

Justificativa

Esta pesquisa se justifica pela relevância crescente que o tema da gestão escolar vem ganhando nos debates educacionais. A própria divulgação pelo MEC da minuta de uma Matriz indica que há tentativas de se produzir políticas direcionadas aos gestores escolares. Assim, o debate teórico e ideológico sobre as concepções de gestão impacta a prática nas escolas, bem como os demais sistemas de ensino.

O objetivo geral desta pesquisa foi o de investigar os pressupostos teóricos e ideológicos da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, proposta pela Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação em 2021, como documento indutor da gestão escolar.

Encaminhamentos metodológicos

A metodologia planejada incluirá a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental.

Por isso a escolha da análise da minuta. Ainda que o governo que a propôs tenha se encerrado e que a mesma não tenha se convertido em lei ou norma, seus pressupostos estão na sociedade e nas políticas, a partir de visões muito diferentes. Assim, a compreensão das bases teóricas e do contexto ideológico por trás da política proposta pode nos ajudar a entender melhor o estado sobre o debate acerca da gestão escolar no país e no mundo.

Assim, compreendemos que a Matriz não pode ser analisada como um documento verdade, mas sim como um fragmento de um contexto de disputas mais amplo e complexo. A análise, portanto, precisa ter criticidade, entendendo o documento como um conjunto de realizações produzidas pelo homem, como indícios de suas ações, podendo revelar suas ideias, opiniões e formas de atuar e viver.

Um dos grandes objetivos desse tipo de análise é proporcionar a verificação de questões que são reveladas pelos documentos e nos posicionam sobre modos de viver, de ser e de compreender momentos constitutivos da nossa história e os diversos fatos sociais que ocorreram.

Matriz de competências

Na administração pública e nas políticas educacionais, as competências do diretor sempre foram motivos de muitos debates e reclames referentes às atribuições na escola do gestor escolar. O Conselho Nacional de Educação – CNE aprovou a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor, associando a ideia de que este documento estaria ligado ao fortalecimento da gestão democrática, buscando recuperar as pautas contidas na Constituição Federal de 1988 e na LDB 9394/96 ligados à gestão.

Constitui-se, assim, a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, sendo elaborada pelo Ministério da Educação e aprovada pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) em Maio de 2021.

Compreendemos que a matriz é uma forma integrada de auto avaliação e que traz um recorte de sistematização das ações atuais e futuras para o desenvolvimento de práticas efetivas e eficazes no processo educacional, visando resultados. Estudos demonstram que existem eixos norteadores necessários para o desdobramento relevante da gestão escolar no planejamento educacional brasileiro numa perspectiva histórica.

Porém, há divergências em relação à Matriz. De acordo com o posicionamento da Associação Nacional de Política e Administração da Educação (Anpae), a Matriz representa um retrocesso no que tange à gestão democrática da escola pública.

A Educação no Brasil estabeleceu que a gestão democrática é um dos eixos prioritários das organizações educacionais, respaldada pela Constituição Federal (CF) de 1988 e na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB) nº 9394 de 1996, consideramos relevante analisar que a mesma legislação não articula a condução da escolha do diretor. A publicação do Ministério da Educação da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (MNCCDC) destacam as competências e habilidades prescritas para o diretor escolar na gestão educacional.

No âmbito do CNE, uma minuta de parecer sobre o documento e de resolução foi apresentada pela comissão, em maio de 2021, e pretende assim instituir a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar para gestão de qualidade da educação. No parecer, os conselheiros assim se manifestam:

A Matriz apresentada tem o escopo de parametrizar os diversos aspectos concernentes à função do Diretor Escolar, auxiliando na definição de políticas nacionais, estaduais e municipais direcionadas para sua

formação inicial e continuada, sua escolha, seu acompanhamento e avaliação de seu desempenho (Brasil, 2021, p. 3).

Uma reflexão sobre a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor é que o termo gestão escolar não aparece no texto somente nas dimensões. Observa-se que relacionam na dimensão “Política Institucional” a expressão “gestão democrática”, orientando o gestor a tratar as “ações democráticas” e a “gestão da escola”; na dimensão pedagógica, aparecem as expressões “gestão da escola”, “gestão pedagógica”, “gestão curricular” buscando trazer referência aos projetos norteadores da visão da escola como o PPP; na dimensão Pessoal e Relacional, o termo não aparece; e na dimensão Administrativo-financeira, enfatiza-se a tecnologia da gestão escolar.

Considerações finais

Entende-se que o cenário das escolas públicas no Brasil é muito diverso, em um país de dimensões continentais, as diferenças e peculiaridades são específicas e somente as unidades escolares vivem questões pontuais e relevantes. Ao considerar as convergências no que se refere ao papel do diretor e ao modelo de gestão adotado pela matriz, podemos destacar que o perfil induzido caracteriza-se por uma ideia de gestão neoliberal, corporativa, construindo no Estado a ideia literal privatista.

A Matriz se coloca com o objetivo de “parametrizar os diversos aspectos concernentes à função do diretor escolar”. Tal objetivo traduz-se “em Competências, organizadas em dimensões, atribuições, práticas e ações que integram um conjunto mínimo de expectativas em âmbito nacional (Brasil, 2021, p. 1)”.

Faz-se uma referência às políticas neoliberais influenciados pela lógica empresarial e de mercado a que nossas escolas estão circunscritas no atual contexto, grupos de empresários, organizações, agências multilaterais, entre outros. Percebe-se que, a nova matriz de diretores tenta incluir uma lógica de mercado, lucro e eficiência com a padronização e uniformização dos processos na gestão das escolas, além de reduzir a autonomia e potencializar a visão desses empreendedores, entre os quais alguns são educadores ou pesquisadores da política educacional.

A análise crítica dos conteúdos desse documento nos permite compreender que nas últimas décadas a influência de organizações sem fins lucrativos tem trazido discussão ao processo de privatização da educação pública. O limite dessa perspectiva de

educação é sobre o currículo, formação e gestão; essa proposição tende a limitar o potencial público e democrático da gestão escolar.

Por fim, recuperamos que o diretor escolar, segundo Paro (2015), antes de ser um administrador, deve ser um educador. Assim, destaco e afirmo que a gestão escolar que é reforçada pela concepção empresarial não cabe nas Unidades Escolares e no processo educacional. E que uma proposta norteadora para os diretores deveria perpassar objetivos educativos com currículo, formação e gestão, o que não fica entendido e orientado no texto da referida Matriz,

Referências

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

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB. 9394/1996**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 27 set. 2021 a.

BRASIL. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar**. Março 2021b. Disponível em: <https://www.institutounibanco.org.br/boletim/aprendizagem-em-foco-61/>. Acesso em: 27 de st. 2021.

FREITAS, H. C. L de. A (nova) política de formação de professores: a prioridade postergada. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 28, n. 100 (especial), p. 1203- 1230, out. 2007.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

HENRIQUES, R. et. al. **Caminhos para a qualidade da educação pública: Gestão escolar**. Instituto Unibanco (Org.). Fundação Santillana, 2016.

MASSON, M.; MOCARZEL, M. O PNE e a formação de professores em nível superior: perspectivas após agosto de 2016. In: LINO, L. A.; NAJJAR, J. (org.). **Planos de educação, democracia e formação: desafios em tempos de crise**. Curitiba: Editora Appris, 2019. p. 61-86.