

MINUTA DE PARECER E PROJETO DE RESOLUÇÃO



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

| | | |
|---|-------------------------|-------------------------------------|
| INTERESSADA: Secretaria de Educação Básica/Ministério da Educação | | UF: DF |
| ASSUNTO: Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar | | |
| COMISSÃO: Maria Helena Guimarães de Castro (Presidente), Mozart Neves Ramos (Relator), Amábilé Aparecida Pacios, Anderson Luiz Bezerra da Silveira, Fernando Cesar Capovilla, José Barroso Filho, Luiz Roberto Liza Curi (Correlator), Suely Melo de Castro Menezes, Valseni José Pereira Braga (Correlator) e Wiliam Ferreira da Cunha (membros). | | |
| PROCESSOS N^{os}: 23000.030224/2020-01 e 23001.000018/2006-09 | | |
| PARECER CNE/CP N^o: .../2021 | COLEGIADO: CP | APROVADO EM: .../.../2021 |

I. RELATÓRIO

1. Histórico

Considerando as homologações pelo Ministério da Educação das Resoluções CNE/CP nº 2, de 20 de dezembro de 2019 e CNE/CP nº 1, de 27 de outubro de 2020, fundamentadas, respectivamente, nos Pareceres CNE/CP nº 22, de 7 de novembro de 2019, e CNE/CP nº 14, de 26/10/2020, que definiram as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) para a Formação Inicial e Continuada de Professores para a Educação Básica, e instituiu a Base Nacional Comum para a Formação Inicial e Continuada de Professores da Educação Básica (BNC-Formação), e que tais instrumentos têm como referência a implantação da Base Nacional Comum Curricular da Educação Básica (BNCC-Educação Básica), instituída pelas Resoluções CNE/CP nº 2, de 22 de dezembro de 2017 e CNE/CP nº 4, de 17 de dezembro de 2018, torna-se agora relevante, como etapa seguinte, estruturar uma Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, o que também inclui o Vice-diretor Escolar, ambos responsáveis pela gestão escolar.

Na esteira da consolidação de diretrizes e referenciais de atuação docente, faz-se necessário a igual estruturação de diretrizes e referenciais de atuação para a gestão escolar. A reconfiguração da figura do diretor escolar, com vias ao desenvolvimento de competências e habilidades de liderança que sejam capazes de endereçar os desafios do novo século, está em debate há algum tempo. É consenso de que a figura desenhada para o diretor há décadas atrás não corresponde aos desafios que precisam ser enfrentados nos dias atuais e futuros. Aos líderes educacionais das escolas do século XXI são requisitadas não só habilidades para resolução de problemas de carácter administrativo, gerencial, financeiro e de recursos humanos, mas também de relações públicas, de garantia da qualidade da educação e de liderança em prol da melhoria do ensino e da aprendizagem.

Em sua tese de doutorado, defendida na Fundação Getúlio Vargas – SP, em 2020, Filomena Siqueira e Silva, traz com muita clareza a relação direta entre eficácia

escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras¹. Apesar dos avanços, segundo a autora, em termos de acesso à educação observados nas últimas décadas, no Brasil, persistem sérios desafios em relação à qualidade da oferta pública de ensino, conforme revelam os baixos resultados de aprendizagem diagnosticados pelo Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB). Paralelamente, ao longo das últimas cinco décadas, pesquisas sobre eficácia escolar foram produzidas, com o objetivo de identificar quais fatores influenciam a aprendizagem dos estudantes. Esses estudos apontam que escolas com bons resultados de aprendizagem possuem características comuns que, entre outros elementos, apontam para a existência de uma liderança escolar eficaz. Observando a importância estratégica designada ao diretor escolar, a autora procurou investigar se a liderança escolar influencia os resultados de aprendizagem dos estudantes nas escolas públicas brasileiras. Para tanto, foram selecionados um conjunto de dados do questionário socioeconômico do SAEB das edições de 2013, 2015 e 2017 que abordam questões relacionadas à liderança a partir do que a literatura estudada aponta, assim como a nota dos alunos nessas provas, que passaram a compor um modelo de regressão linear múltipla. A análise apontou que a liderança tem uma associação positiva com a nota, podendo exercer uma influência equivalente a 12 pontos na nota do SAEB, tanto em Língua Portuguesa quanto em Matemática. Este estudo também aponta que, entre os estados brasileiros, as atribuições designadas à figura do diretor são, majoritariamente, caracterizadas por uma lista de tarefas que não fomentam o desenvolvimento de um perfil de liderança eficaz.

Segundo Hanusheck e Branch², um diretor de escola efetivo é capaz de aumentar o aprendizado dos estudantes numa proporção entre 2 a 7 meses no mesmo ano (ao passo que os diretores que não são efetivos apresentam consequências negativas aos estudantes em igual proporção). A literatura também nos mostra, conforme revela trabalho de Louis et al.³, que não existe escola que consegue garantir a melhoria da aprendizagem dos estudantes sem a presença de um líder talentoso. Esses líderes talentos apresentam efeito direto na aprendizagem porque conseguem criar, nas escolas por eles geridas, verdadeiras comunidades de aprendizagem (Robinson, Hohepa e Lloyd, 2009).⁴ Assim, é essencial que o diretor, no contexto de uma abordagem transformacional da liderança, tenha a capacidade de criar trabalho colaborativo e comunidades de aprendizagem dentro de sua escola, ao mesmo tempo que mantém o foco nas atividades pedagógicas. O diretor que apresenta o estilo de liderança transformacional é capaz de construir uma visão para a unidade escolar, apresentando caminhos, reestruturando e realinhando a escola. O gestor com competências e habilidades transformacionais, é capaz de desenvolver o time e o currículo, atribuindo altas expectativas para o grupo e com grande envolvimento da comunidade externa na cultura escolar.

Entendendo a relevância deste profissional da educação, foi que o Ministério da Educação (MEC), pela sua Secretaria de Educação Básica (SEB), encaminhou, em dezembro de 2020, a este Conselho proposta de norma visando a instituir definição de competências do Diretor Escolar. Nesse sentido, apresenta uma *Matriz Nacional*

¹ Silva, Filomena Siqueira, “Eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras: uma análise multivariada em painel. Tese (doutorado CDAPG) – Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2020.

² Hanusheck & Branch (2013). *Líderes escolares importam*. Education Next. Sem versão em português. Tradução nossa.

³ Louis et al (2010). *Como a liderança afeta o aprendizado dos estudantes?* Resultados de uma pesquisa nacional nos EUA. Sem versão em português. Tradução nossa.

⁴ Robinson, Hohepa e Lloyd (2009). *Liderança escolar e aprendizado dos estudantes: identificando o que funciona*. Best Evidence Synthesis Programme. Nova Zelândia. Sem versão em português. Tradução nossa.

Comum de Competências referentes à atuação desse profissional da Educação, com justificativas e fundamentos.

A proposta destaca, inicialmente, a importância e a necessidade de se construir um conjunto de parâmetros definindo as competências que devem orientar a atuação desse profissional, capazes de responder a essa nova escola estruturada com base nos aspectos legais supramencionados, em compasso, portanto, com as demandas estabelecidas pela normatização educacional nacional que, por sua vez, dialogam com os desafios impostos pelo Século XXI, de um cenário fortemente disruptivo.

Assinala, como ponto de referência, que a “Constituição Federal de 1988, assim como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei Federal 9394/1996, indicam a liberdade de ensinar e aprender, o pluralismo de ideias e concepções pedagógicas, a valorização dos profissionais da educação escolar, a gestão democrática do ensino público, a garantia de um padrão de qualidade, dentre outros, como princípios sobre os quais a educação brasileira se edifica”.

E complementa que, sob a inspiração e mandamento desses princípios, o papel do Diretor é determinante na garantia de uma escola pública de qualidade para todos, uma vez que na sua condução cabe-lhe, dentre outras, “atribuições de coordenar a elaboração e execução da proposta pedagógica, garantir o cumprimento do plano de trabalho de cada docente, articular a escola com as famílias e a comunidade, conduzindo-a a estabelecer ações destinadas à promoção da cultura de paz, tornando-a um ambiente seguro e pedagogicamente rico”.

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.

Esse escopo geral se traduz na proposição de uma Matriz estruturada em *Competências*, e estas são então organizadas em *dimensões, atribuições, práticas e ações* que integram um conjunto básico de expectativas em âmbito nacional.

A SEB fundamenta sua proposta em pesquisas sobre gestão e liderança escolar, a partir de diferentes abordagens e contextos, em que a atuação do Diretor Escolar concorre diretamente para a qualidade do trabalho realizado na escola. Refere-se, também, a organismos internacionais que, na última década, têm dedicado especial atenção ao trabalho como relevante para o sucesso escolar, entre eles:

– A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) publicou, em 2010, o documento *Improving School Leadership* (OECD, 2010)⁵, tendo como referência estudos anteriores, e que reforça a importância do trabalho do diretor em criar um ambiente propício na escola para a melhora das práticas de sala de aula e para a aprendizagem escolar, chamando atenção para sua atuação em apoiar, avaliar e possibilitar o desenvolvimento do trabalho docente; definição de metas, avaliação e responsabilização; gestão estratégica dos recursos; e sistema de liderança.

– A mesma OCDE, em “*Learning standards, teaching standards and standards for school Principals: a comparative study*” (2013)⁶, relata pesquisa do Centro de Estudos para Políticas e Práticas em Educação (CEPPE), do Chile, sobre as iniciativas governamentais de alguns países para estabelecer *standards* para a aprendizagem, o trabalho docente e o trabalho dos Diretores Escolares - do levantamento, mas sem

⁵ OECD (2010) Stoll, L.; Temperley, J. *Improving School Leadership*. Paris: OCDE Publishing. Disponível em: https://read.oecd-ilibrary.org/education/improvingschool-leadership_9789264083509-en#page1

⁶ OECD (2013) *Learning standards, teaching standards and standards for school principals: a comparative study*. Disponível em: <https://www.oecdilibrary.org/docserver/5k3tsjqtp90ven.pdf?expires=1601425369&id=id&accname=guest&checksum=BC81C0FECC0997B9740C6A5EB5B19D90>

dados para os dois últimos temas, o Brasil é um dos 11 países (para alguns casos, acrescentados estados/províncias como referência).

– Ainda a OCDE, partir de um estudo com os dados do *Teaching and Learning International Survey* (TALIS 2013)⁷, apresentou em 2016 um relatório que sumariza os principais resultados encontrados sobre a relação entre características da liderança escolar e os resultados dos estudantes, destacando a importância de aperfeiçoar os processos de preparação, seleção, indução, formação e avaliação de Diretores Escolares, apontando recomendações a partir dos achados nos dados dos 38 países envolvidos, incluído o Brasil).

– A UNESCO publicou em 2018⁸, o relatório "*Activating Policy Levers for Education 2030*", no qual propõe uma agenda de políticas públicas educacionais considerando cinco áreas relacionadas com as características do trabalho do diretor: a) as metas e responsabilidades dos diretores; b) seleção e recrutamento de diretores; c) avaliação de diretores; d) preparação e desenvolvimento profissional de diretores; e) condições de trabalho e carreira docente dos Diretores Escolares. Destaca que a definição do primeiro item é fundamental para a coerência interna na definição e organização dos demais.

Para a produção da proposta da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, enviada a este CNE, a SEB informa ter realizado, internamente, levantamento em documentos oficiais, sobre as iniciativas nesta direção, de 13 países dos cinco continentes - África do Sul, Austrália, Canadá (Ontário), Chile, Costa Rica, Escócia, Estados Unidos, França, Inglaterra, Israel, México, Moçambique e Singapura.

A SEB promoveu, também, busca na legislação dos Estados brasileiros, do Distrito Federal e dos Municípios capitais, para verificar se e como é tratada a questão das Competências do Diretor Escolar. Dos 53 entes federados (26 Estados, 26 Municípios capitais e Distrito Federal), encontrou-se legislação que trata da questão em 29 deles (54,7%), e percebeu-se proximidade grande entre os casos, mas observando que a maioria lista atribuições e responsabilidades do cargo/função do Diretor Escolar, e pouco propõem sobre suas Competências para o exercício profissional.

E, ainda, realizou busca na legislação nacional, em particular a Constituição Federal (1988), o Estatuto da Criança e do Adolescente (1990), a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996) e o vigente Plano Nacional de Educação (2014), e ainda em documentos de referência nacional, bem como em políticas e programas nacionais com indicações sobre as formas como vem se operando e definindo as *Competências* do Diretor Escolar.

Como ponto de partida, tais levantamentos produziram um esboço para a produção de uma Matriz, contendo *dimensões* que organizam as *competências* e suas respectivas *atribuições* do Diretor Escolar. A seguir, a SEB buscou verificar se as proposições correspondem às demandas e à realidade escolar e, de outro lado, analisou as insuficiências e as ausências de atribuições, responsabilidades ou dimensões do trabalho do Diretor Escolar.

A partir disso, uma primeira versão do documento foi apresentada para a discussão e validação inicial, realizada com dois grupos compostos de uma amostra de Diretores Escolares das redes municipais e estaduais de ensino de todas as regiões

⁷ OECD (2016) *School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2013*. Paris: OECD Publishing. Disponível em: https://read.oecd-ilibrary.org/education/schoolleadership-for-learning_9789264258341-en#page1

⁸ UNESCO. *Activating policy levers for Education 2030: the untapped potential of governance, school leadership, and monitoring and evaluation policies*. Paris: UNESCO, 2018.

brasileiras, além de representantes das Secretarias Municipais e Estaduais de Educação, do Conselho Nacional de Secretários de Educação (CONSED) e da União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (UNDIME). Em duas reuniões técnicas destacou-se a relevância da proposição, e ajustes foram considerados a partir das diversas experiências dos participantes.

Como resultado, a Matriz traduz uma reflexão aprofundada na direção de estabelecer parâmetros e referências para as políticas que norteiam o trabalho deste profissional, considerando sua formação inicial, os processos de escolha, o acompanhamento de sua rotina, e sua formação continuada.

É ressaltado que o trabalho escolar é essencialmente coletivo e seus resultados são produto de toda a equipe de profissionais, de seus estudantes e familiares envolvidos no processo educativo, cabendo a coordenação deste processo ao Diretor Escolar.

Lembra que, assim como é da condição docente a permanente atualização, a busca pelo conhecimento, pelos novos saberes e abordagens, por novas metodologias de ensino, o mesmo se estende ao Diretor Escolar, que também deve constantemente buscar saber mais e melhor sobre a Educação, sobre gestão e a organização escolar e sobre o processo educativo em particular. Para ambos, professores e diretores, além dos demais profissionais da educação, as oportunidades de formação continuada devem constantemente ser buscadas e asseguradas.

Em sua proposta, a SEB se detém na noção de *Competências*, a qual tem formas distintas de compreensão, trazendo à colação diversos autores e fixando-se no entendimento⁹ da direção escolar como uma função *de coordenação político-pedagógica e institucional, desempenhada por um profissional da educação*, cujas responsabilidades demandam *Competências* que se traduzem em um conjunto de *conhecimentos*, de *habilidades* e de *atitudes* que geram impactos no trabalho do diretor e na condução da gestão escolar.

Estas *Competências* possibilitam desempenhos profissionais compatíveis com as necessidades educacionais da escola e na garantia do direito à educação para todos. Elas incluem o domínio de conceitos e procedimentos, habilidades práticas, cognitivas e socioemocionais e, ainda, atitudes e procedimentos direcionados para a coordenação geral da escola. Considera a característica multidimensional das *competências*, que abrangem as dimensões citadas, reconhecidas através de práticas e ações profissionais. Destaca a natureza inter-relacional e interdependente das *dimensões*, considerando que algumas práticas e ações transitam entre mais de uma dimensão. Nesse sentido, propõe um desenho da Matriz de Competências em quadros que expressam quatro *dimensões*, nos quais as *competências* são listadas, descritas e correlacionadas às atribuições, práticas e ações esperadas.

Tais dimensões estão organizadas em blocos que sinalizam aspectos do contexto institucional e político da escola; da função pedagógica, elemento central na escola; dos aspectos administrativos e financeiros da gestão escolar; das *competências* pessoais e relacionais do diretor. São estas dimensões:

- A. *Político-Institucional*, considerando a instituição escolar em seu papel social, dando relevância às competências do diretor na liderança da escola na direção da garantia do direito fundamental à educação;
- B. *Pedagógica*, destacando a função primeira e específica da escola e considerando o papel do diretor na efetivação de aprendizagens de qualidade;
- C. *Administrativo-Financeira*, abordando os requisitos técnicos e operacionais que viabilizam a realização do trabalho escolar.

⁹ SOUZA, A. R.; GOUVEIA, A. B. Diretores de escolas públicas: aspectos do trabalho docente. Educar em Revista, Curitiba, Brasil, n. especial 1, 2010. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/er/nspe_1/09.pdf

D. *Pessoal e Relacional*, definindo, mais do que perfil esperado, uma referência de atitudes e posicionamentos que favorecem o trabalho do Diretor Escolar.

Cada dimensão compreende um conjunto de *Competências*, seguidas de correspondentes *Descrições*, bem como de *Atribuições*. No conjunto a proposta da SEB propõe 24 competências e 117 atribuições distribuídas nas quatro dimensões acima.

Após ter recebido esse cuidadoso trabalho da SEB, o relator desta importante matéria encaminhou a várias instituições, entre elas o Consed e a Undime, assim como para especialistas vinculados à área da Educação, de forma que pudessem contribuir para seu aperfeiçoamento.

2. Análise

Vale reconhecer que, de forma oportuna, em face da legislação e das normas mais recentes em vigor na Educação brasileira, no que se refere às questões curriculares e de formação de professores, a SEB/MEC propõe a definição de competências do Diretor Escolar, especialmente se considerada a relevância do papel deste gestor principal da escola, pois é dele que se espera a liderança criadora da sinergia dos trabalhos e esforços dos profissionais da escola, sobretudo dos seus professores, que se expressam, como diz a proposta, nas citadas dimensões. Aqui também se inclui, como já sublinhado anteriormente, o Vice-diretor escolar.

Importante registrar que a SEB fundamenta a matriz de competências em estudos internacionais da OCDE e da UNESCO, e que realizou trabalho próprio de levantamento de iniciativas de 13 países, e da legislação de 53 entes federados de nosso país (Estados, Distrito Federal e Municípios capitais), bem como de legislação e documentos de referência nacional, e de políticas e programas nacionais referidos ao tema. Ademais, o que é relevante, empreendeu discussão e validação inicial, mediante escuta de Diretores Escolares de representantes das Secretarias Municipais e Estaduais de Educação, do CONSED e da UNDIME.

A SEB destaca que a Matriz está direcionada para parâmetros e referências para as políticas que norteiam o trabalho do Diretor Escolar, ou seja, pode orientar a formação inicial de um dirigente escolar, assim como sua formação continuada, além de processos de sua escolha e de acompanhamento do desenvolvimento de seu trabalho e consequente avaliação.

Atendo-se apenas a um dos aspectos indicados, que é o da *formação*, seja a inicial, seja a continuada, assinala-se a relevância da Matriz proposta, a qual se configura como diretriz a ser seguida pelas instituições formadoras, bem como pelos órgãos federais, estaduais e municipais dedicados à capacitação em serviço desses gestores educacionais

Cabe lembrar que o vigente Plano Nacional de Educação (PNE) não se omitiu em relação ao Diretor Escolar, considerando-o nas Estratégias 19.1 e 19.8 da Meta 19, a qual é referente à efetivação da gestão democrática da educação. Indicam essas Estratégias:

19.1) priorizar o repasse de transferências voluntárias da União na área da educação para os entes federados que tenham aprovado legislação específica que regulamente a matéria na área de sua abrangência, respeitando-se a legislação nacional, e que considere, conjuntamente, para a nomeação dos diretores e diretoras de escola, critérios técnicos de mérito e desempenho, bem como a participação da comunidade escolar;

19.8) desenvolver programas de formação de diretores e gestores escolares, bem como aplicar prova nacional específica, a fim de subsidiar a definição de

critérios objetivos para o provimento dos cargos, cujos resultados possam ser utilizados por adesão. (gg. nn.)

Nesse sentido, a *Matriz Nacional Comum* de Competências tem o mérito de poder contribuir diretamente para os preconizados critérios técnicos de mérito e desempenho e para desenvolver cursos e programas para formação de Diretores Escolares.

A legislação, no entanto, não determina forma nacional de recrutamento, seleção, provimento e nomeação de Diretor Escolar, cabendo a cada ente da Federação sua normatização e regulamentação, o que leva a grande variedade, sendo efetuada seja por indicação, seja por concurso ou, ainda, por eleição e, em alguns casos, exigindo tempo de atuação em regência de aula.

Não cabe disciplinar por norma nacional esta questão, assim como a do acompanhamento e avaliação, que são da esfera de autonomia dos entes federados, porém, a Matriz proposta, como orientação apropriada, pode subsidiá-los concretamente e de modo eficaz.

Por outro lado, cabe considerar a normatização nacional referente à sua formação, a exemplo do que foi efetivado para a Formação Inicial e para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica, respectivamente, pela Resolução CNE/CP nº 02/2019, fundamentada no Parecer CNE/CP nº 22/2019, e pela Resolução CNE/CP nº 01/2020, fundamentada no Parecer CNE/CP nº 14/2020.

Oportuno destacar que a Resolução CNE/CP nº 02/2019, que define as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Inicial de Professores para a Educação Básica e institui a Base Nacional Comum para a Formação Inicial de Professores da Educação Básica (BNC-Formação), em consonância com a LDB, indica, no seu Artigo 22,¹⁰ entre outras formações, a que habilita em *Administração*, a qual pode se dar em cursos de Graduação em Pedagogia e em cursos *Lato Sensu* de Especialização ou *Stricto Sensu* de Mestrado ou Doutorado.

É, justamente, essa habilitação que diretamente converge para o principal gestor da escola, embora, em nosso país, não seja universal a exigência dessa formação específica para provimento deste cargo.

Pode-se concluir que, em complementação ao citado artigo da Resolução CNE/CP nº 02/2019, torna-se adequado que seja normatizada a formação específica do profissional da educação que vai atuar na gestão da escola. Nesse sentido, a adoção de uma Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar torna-se absolutamente relevante.

Observa-se que, mais atualmente, utiliza-se o termo Gestão Escolar, em substituição ao de Administração, para designar a função do Diretor Escolar, conceituando um enfoque ampliado, que incorpora a aplicação, no nível da escola, de políticas públicas, de legislação e normas educacionais pertinentes, de relacionamentos pessoais e institucionais intra e extraescolares, de avaliação institucional e de aprendizagem, de liderança e motivação de equipes, entre outros aspectos, como engajamento, criatividade e abertura para a inovação transformadora, visando à gestão

¹⁰ Art. 22. A formação para atuar em Administração, Planejamento, Inspeção, Supervisão e Orientação Educacional para a Educação Básica, nos termos do art. 64 da LDB, ou com centralidade em ambientes de aprendizagens e de coordenação e assessoramento pedagógico, pode-se dar em:

I - cursos de graduação em Pedagogia com aprofundamento de estudos nas áreas de que trata o caput e que possuam uma carga horária mínima de 3.600 (três mil e seiscentas) horas; e

II - cursos de especialização lato sensu ou cursos de mestrado ou doutorado, nas mesmas áreas de que trata o caput, nos termos do inciso II do art. 61 da LDB.

§ 1º O aprofundamento de estudos de que trata o inciso I será correspondente a 400 (quatrocentas) horas adicionais às 3.200 (três mil e duzentas) horas previstas para o curso de Pedagogia.

§ 2º Para o exercício profissional das funções relativas a essas áreas, a experiência docente é pré-requisito, nos termos das normas de cada sistema de ensino, conforme o disposto no § 1º do art. 67 da LDB.

democrática e à educação inclusiva e de qualidade. No entanto, observa-se, também, que outros profissionais da Educação, dentre os quais o Coordenador Pedagógico, o Orientador Educacional e o Secretário Escolar, igualmente exercem a gestão nos seus campos específicos de trabalho, razão pela qual, utilizando-se, seja o clássico termo Administração consignado na LDB, seja o hodierno Gestão, espera-se que o Diretor Escolar tenha desenvolvido competências que o tornem apto para exercer suas atribuições nessa perspectiva ampliada.

Seguindo procedimento análogo ao que foi empreendido na construção de uma Matriz de Competências Profissionais Docentes, seja para a formação inicial como continuada, torna-se relevante também aqui definir a Matriz de Competências Gerais do Diretor Escolar, que é apresentada a seguir:

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS GERAIS DO DIRETOR ESCOLAR

| |
|---|
| 1. Coordenar a organização escolar nas dimensões político-institucional, pedagógica, pessoal e relacional, e administrativo-financeira, desenvolvendo ambiente colaborativo e de corresponsabilidade, construindo coletivamente o projeto pedagógico da escola e exercendo liderança transformacional e focada em objetivos bem definidos. |
| 2. Configurar a cultura organizacional em conjunto com a equipe, incentivando o estabelecimento de ambiente escolar organizado, e produtivo, concentrado na excelência do ensino e aprendizagem e orientado por altas expectativas sobre todos os estudantes. |
| 3. Comprometer-se com o cumprimento da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e o conjunto de aprendizagens essenciais e indispensáveis a que todos os estudantes, crianças, jovens e adultos têm direito, valorizando e promovendo a efetivação das Competências Gerais da BNCC e suas competências específicas, bem como demais documentos que legislam a educação brasileira. |
| 4. Valorizar o desenvolvimento profissional de toda a equipe escolar, promovendo formação e apoio com foco nas Competências Gerais dos Docentes, assim como nas competências específicas vinculadas às dimensões do conhecimento, da prática e do engajamento profissional, conforme a BNC-Formação Continuada, mobilizando a equipe para uma atuação de excelência. |
| 5. Coordenar o programa pedagógico da escola, aplicando os conhecimentos e práticas que impulsionem práticas exitosas, pautando-se em dados concretos, incentivando clima escolar propício para a aprendizagem, realizando monitoramento e avaliação constante do desempenho dos estudantes e engajando a equipe para o compromisso com o projeto pedagógico da escola. |
| 6. Gerenciar os recursos e garantir o funcionamento eficiente e eficaz da organização escolar, realizando monitoramento pessoal e frequente das atividades, identificando e compreendendo problemas, com postura profissional para solucioná-los. |
| 7. Ter proatividade para buscar diferentes soluções para aprimorar o funcionamento da escola, com espírito inovador, criativo e orientado para resolução de problemas, compreendo sua responsabilidade perante os resultados esperados e sendo capaz de criar o mesmo senso de responsabilidade na equipe escolar. |
| 8. Relacionar a escola com o contexto externo, incentivando a parceria entre a escola, famílias e comunidade, mediante comunicação e interação positivas, orientadas para o cumprimento do projeto pedagógico da escola. |
| 9. Exercitar a empatia, o diálogo e a resolução de conflitos e a cooperação, promovendo o respeito ao outro e aos direitos humanos, com acolhimento e valorização da diversidade de indivíduos e de grupos sociais, seus saberes, identidades, culturas e potencialidades, sem preconceitos de qualquer natureza, para promover ambiente colaborativo nos locais de aprendizagem. |
| 10. Agir e incentivar pessoal e coletivamente, com autonomia, responsabilidade, flexibilidade, resiliência, a abertura a diferentes opiniões e concepções pedagógicas, tomando decisões com base em princípios éticos, democráticos, inclusivos, sustentáveis e solidários, |

para que o ambiente de aprendizagem possa refletir esses valores.

A seguir, apresentamos a Matriz Nacional Comum de Competências e Atribuições do Diretor Escolar, que teve como ponto de partida aquela da SEB/MEC – composta de 4 dimensões, 24 competências e 117 atribuições. Na proposta em tela temos agora 4 dimensões, 18 Competências e 104 Atribuições. Para chegar a esse resultado, além das contribuições advindas da Consulta Pública e das instituições e especialistas consultados, este relator usou a técnica estatística de reconhecimento de padrões (*Pattern recognition*) para ajudar na elaboração final dessa Matriz.

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES DO DIRETOR ESCOLAR

| A. DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL | | |
|---|--|--|
| Competências | Descrição | Atribuições |
| A.1. Liderar a gestão da escola | O diretor, líder da equipe gestora, desenvolve, reforça, revisa e fortalece os valores, princípios e metas da escola, coletivamente. Usa uma variedade de métodos e tecnologias de gestão de dados para garantir que os recursos e trabalhadores da escola sejam organizados e dirigidos de forma eficiente, adequada e com qualidade para fornecer um ambiente de aprendizagem eficaz e de desenvolvimento seguro. Isso inclui a delegação apropriada de tarefas aos membros da equipe, o acompanhamento das responsabilidades compartilhadas e o apoio à execução. | <ol style="list-style-type: none">1. Desenvolver e gerir democraticamente a escola, exercendo uma liderança colaborativa e em diálogo com os diferentes agentes escolares.2. Conhecer a legislação e as políticas educacionais, os princípios e processos de planejamento estratégico, os encaminhamentos para construir, comunicar e implementar uma visão compartilhada.3. Desenhar, em colaboração com os demais agentes escolares, uma visão de futuro da escola, que se refletirá na construção coletiva de um plano de trabalho a ser aplicado de forma colaborativa.4. Identificar necessidades de inovação e melhoria que sejam consistentes com a visão e os valores da escola e sejam afirmadas também pelos resultados de aprendizagem dos estudantes.5. Zelar pela fidedignidade dos dados e informações fornecidas ao sistema/rede de ensino.6. Ser transparente em suas ações e ter celeridade nas tomadas de decisões. |
| | | <ol style="list-style-type: none">1. Incentivar a participação e a convivência com as |

| | | |
|----------------------------------|--|--|
| <p>A.2. Engajar a comunidade</p> | <p>O diretor escolar deve ter capacidade de análise do contexto intra e extra escolar, com base no conhecimento sobre as características socioeconômicas, políticas, culturais, as questões atuais, as possíveis tendências futuras que afetem a comunidade escolar e os múltiplos recursos que estão disponíveis na comunidade em geral, entre outras variáveis de contexto que possam emergir.</p> | <p>famílias e a comunidade local, por meio de ações que promovam seu envolvimento no ambiente escolar.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Incentivar e apoiar os colegiados que envolvem a comunidade, como o Conselho Escolar e as associações de pais (e mestres) e, quando for o caso, o grêmio estudantil, envolvendo-os no planejamento e acompanhamento das atividades escolares, mantendo uma interface permanente de diálogo informado e transparente com todos os envolvidos. 3. Fortalecer vínculos, propor e desenvolver iniciativas educacionais, sociais e culturais com instituições comunitárias (como associações de moradores, conselhos de segurança, unidades de saúde e outros). 4. Envolver as famílias e a comunidade de maneiras significativas, recíprocas e mutuamente benéficas para qualificar o projeto político-pedagógico e o bem-estar de cada estudante. 5. Participar e fomentar o debate sobre a construção das políticas educacionais. 6. Planejar estratégias que possibilitem a construção de relações de cooperação e parceria com a comunidade local. 7. Manter contato, comunicar-se e trocar experiências com diretores de outras escolas. |
| | | <ol style="list-style-type: none"> 1. Constituir espaços coletivos de participação, tomada de decisões, planejamento e avaliação. 2. Ampliar a participação dos sujeitos da escola, incentivando, valorizando e dando visibilidade à participação nos espaços institucionais, enquanto |

| | | |
|--|---|--|
| <p>A.3. Implementar e coordenar a gestão democrática na escola</p> | <p>O diretor administra a unidade escolar em consonância com as diretrizes da gestão democrática registradas na legislação nacional e nas normativas do sistema/rede de ensino a que a escola pertence, garantindo a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico e da comunidade escolar e local no Conselho Escolar.</p> | <p>canais de informação, diálogo e troca abertos a toda a comunidade escolar. 3. Garantir pleno acesso às informações sobre as atividades, ocorrências e desafios da escola para as pessoas que trabalham, estudam ou têm seus filhos/tutelados na escola. 4. Ter a democracia como eixo fundamental da ação da escola, tanto em seus princípios, quanto metodologicamente, inclusive no que toca a questão do ensino-aprendizagem e da garantia do direito a educação. 5. Incentivar e apoiar os colegiados da escola, inclusive a organização estudantil, quando couber. 6. Estabelecer mecanismos de elaboração, consulta e validação do projeto político-pedagógico da escola, junto à comunidade escolar. 7. Garantir a publicidade nas prestações de contas e disponibilizar informações, tomando a iniciativa de tornar públicos os documentos de interesse coletivo, ainda que não solicitados. 8. Prestar aos pais ou responsáveis informações sobre a gestão da escola e sobre a aprendizagem e o desenvolvimento dos estudantes. 9. Realizar avaliação institucional, com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar.</p> |
| <p>A.4. Responsabilizar-se pela</p> | <p>O diretor é o responsável geral pela escola, garantindo as condições de</p> | <p>1. Representar a escola no plano interno e externo. 2. Zelar pelo direito à educação e à proteção integral da criança e do adolescente. 3. Promover estratégias de monitoramento da permanência dos estudantes.</p> |

| | | |
|---|---|--|
| <p>organização escolar</p> | <p>funcionamento adequado à sua função social.</p> | <p>4. Cumprir e fazer cumprir a legislação vigente, o Regimento Escolar e o calendário escolar. 5. Produzir ou supervisionar a produção e atualização de relatórios, registros e outros documentos sobre a memória da escola e das ações realizadas. 6. Implementar as disposições legais relativas à segurança do estabelecimento de ensino. 7. Desenvolver mecanismos para prevenção a todas as formas de violência. 8. Assegurar o adequado aproveitamento do tempo escolar em todas as ações.</p> |
| <p>A.5. Desenvolver visão sistêmica e estratégica</p> | <p>O diretor precisa ser capaz de pensar o funcionamento da escola de forma sistêmica, coerente, criativa e antecipatória, analisar contextos emergentes, tendências e aspectos-chave para identificar possíveis implicações, planejar cenários, definir estratégias e soluções em uma escala local e global.</p> | <p>1. Conhecer e analisar o contexto local, político, social e cultural, sabendo que esse terá impacto na sua atividade. 2. Conduzir a criação e o compartilhamento da visão estratégica, <i>ethos</i> e objetivos para o estabelecimento de metas para a comunidade escolar que considere altas expectativas de aprendizagem para todos. 3. Desenvolver raciocínio estratégico para o planejamento escolar. 4. Elaborar e colocar em ação um Plano de Gestão alinhado ao Projeto Político-Pedagógico. 5. Promover avaliação da gestão escolar de forma participativa, adequando e aprimorando estratégias e planos de ações. 6. Fortalecer a escola como espaço de aprendizagem também para os profissionais da educação, entendendo-se que o conceito de comunidade de aprendizagem abrange não só os estudantes como todos os profissionais da escola.</p> |

| B. DIMENSÃO PEDAGÓGICA | | |
|--|--|--|
| Competências | Descrição | Atribuições |
| B.1. Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem | O diretor tem a responsabilidade fundamental no desenvolvimento de uma cultura de ensino-aprendizagem eficaz e efetiva, realizando os objetivos acadêmicos e educacionais da escola. Cabe a ele liderar, coordenar e conduzir o trabalho coletivo e colaborativo para garantir a qualidade do ensino e da aprendizagem dos estudantes em todos os aspectos de seu desenvolvimento. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecer as características pedagógicas próprias das etapas e modalidades de ensino que a escola oferece. 2. Incentivar práticas pedagógicas ligadas à melhoria da aprendizagem nas etapas e modalidades de ensino ofertadas, bem como sua disseminação. 3. Conhecer a Base Nacional Comum Curricular e o currículo construído a partir dela para as etapas e modalidades de ensino ofertadas na escola. 4. Conhecer os fatores internos e externos à escola que afetam e influenciam a aprendizagem dos estudantes. 5. Coordenar a construção de consensos – especialmente do corpo docente – em torno de expectativas altas e equânimes da aprendizagem para toda a escola. |
| B.2. Conduzir o planejamento pedagógico | O diretor promove, lidera e articula a construção coletiva da proposta pedagógica e do plano de gestão da escola. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Conduzir a elaboração de uma proposta pedagógica colaborativa e consistente para a escola. 2. Coordenar e participar da criação de estratégias de acompanhamento e avaliação permanente do aprendizado e do desenvolvimento integral dos estudantes. 3. Garantir a centralidade do compromisso de todos com a aprendizagem, como concretização do direito à educação com equidade. 4. Assegurar calendário de reuniões pedagógicas, mobilizando todos em direção à participação e ao compartilhamento de objetivos e responsabilidades. |
| | | <ol style="list-style-type: none"> 1. Prover, com apoio do sistema/rede de ensino, as condições necessárias para o atendimento aos estudantes com necessidades especiais, |

| | | |
|--|--|--|
| <p>B.3. Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem</p> | <p>O diretor deve garantir apoio e formação continuada para os professores e empenhar-se na busca de condições adequadas para o ensino-aprendizagem. Cabe ao diretor também estimular a avaliação continuada das atividades docentes e de suas eventuais necessidades de formação.</p> | <p>transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Propor e incentivar estratégias para o desenvolvimento do projeto de vida dos estudantes, valorizando a importância da escola nas suas escolhas e trajetórias, quando couber. 3. Garantir, na rotina da escola, momentos de troca, planejamento e avaliação entre os professores. 4. Criar estratégias para encorajar o envolvimento dos pais ou responsáveis no processo de aprendizagem e desenvolvimento dos estudantes. 5. Incentivar, apoiar e viabilizar a formação continuada do corpo docente da escola, focalizada no ensino e aprendizagem de qualidade. 6. Inspirar e motivar a equipe escolar para a alcance dos objetivos estabelecidos para a organização, estimulando-os intelectualmente e promovendo uma liderança transformacional. |
| <p>B.4. Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação</p> | <p>O diretor e a equipe técnico-pedagógica coordenam a implementação geral das Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e dos programas de estudos e monitoram a aprendizagem dos estudantes. Esse aspecto da gestão pedagógica da escola deve se articular com o compromisso com os processos democráticos e participativos internos, no</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Coordenar a equipe técnico-pedagógica para definir as diretrizes pedagógicas comuns e a estratégia de implementação efetiva do currículo em colaboração com o corpo docente. 2. Apoiar os professores, junto com a equipe técnico-pedagógica, na condução das aulas e na elaboração de materiais pedagógicos. 3. Apoiar a implementação do currículo, metodologias de ensino e formas de avaliação para promover a aprendizagem. 4. Coordenar a equipe técnico-pedagógica na elaboração de estratégias de acompanhamento e avaliação do ensino-aprendizagem |

| | | |
|---|---|--|
| | sentido do desenvolvimento de uma comunidade de aprendizagem. | <p>prevendo sempre a colaboração dos docentes e a transparência dos processos também para estudantes e seus pais.</p> <p>5. Conhecer, divulgar e monitorar os indicadores de desempenho acadêmico dos estudantes em avaliações de larga escala e internas, as taxas de abandono e reprovação.</p> <p>6. Utilizar os dados de desempenho e fluxo da escola na orientação e planejamento pedagógico em colaboração com os demais agentes escolares, em particular o corpo docente.</p> |
| B.5. Promover clima propício ao desenvolvimento educacional | <p>O diretor deve assegurar um ambiente educativo de respeito às diferenças, acolhedor e positivo, apoiado em valores democráticos, como condição de promoção da aprendizagem, do desenvolvimento e do bem-estar dos estudantes, contribuindo significativamente para reduzir as desigualdades educacionais. Desenvolver ação formativa na convicção de que todos os estudantes podem aprender e incentivar atitudes e comportamentos progressivamente responsáveis e solidários.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolver habilidades de resolução de conflitos e construção de consensos com todos os agentes escolares. 2. Desenvolver estratégias com educadores e famílias, discutindo e buscando caminhos seguros para evitar comportamentos de risco entre os estudantes. 3. Prevenir qualquer tipo de preconceito e discriminação. 4. Promover medidas de conscientização, de prevenção e de combate à intimidação sistemática (<i>bullying</i> e formas específicas de assédio) na escola. 5. Garantir um ambiente escolar propício e o efetivo acesso de todos às oportunidades educacionais promovendo o sucesso acadêmico e o bem-estar de cada estudante, inclusive para estudantes com necessidades educacionais específicas. 6. Coordenar a equipe técnico-pedagógica para garantir e acompanhar o desenvolvimento dos Planos de Ensino Individualizado (PEI) adequados aos estudantes com necessidades especiais. |

| C. DIMENSÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA | | |
|--|---|---|
| Competências | Descrição | Atribuições |
| C.1. Coordenar as atividades administrativas | <p>O diretor assina a documentação, de acordo com os dispositivos legais do sistema/rede de ensino, relativa à vida escolar dos estudantes, bem como assina declarações, ofícios e outros documentos, responsabilizando-se pela sua atualização, expedição, legalidade e autenticidade. O diretor deve saber utilizar novas tecnologias de informação e comunicação, enquanto recursos importantes para a gestão escolar.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecer princípios e práticas de desenvolvimento organizacional da escola. 2. Coordenar a matrícula na unidade escolar, com transparência e impessoalidade. 3. Acompanhar e monitorar os processos de vida funcional dos trabalhadores da educação e a vida escolar dos estudantes. 4. Elaborar com a equipe e comunidade, respeitando as regras do sistema/rede de ensino, os horários e rotinas de funcionamento da escola e garantir seu cumprimento por todos. 5. Supervisionar o fornecimento da alimentação escolar, do transporte escolar e de materiais, bem como dos demais serviços prestados. 6. Utilizar ferramentas tecnológicas e aplicativos que promovam uma melhor gestão escolar, tanto no planejamento e uso dos recursos, quanto na prestação de contas. |
| C.2. Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos | <p>O diretor se responsabiliza pela manutenção e conservação do espaço físico, pela segurança do patrimônio escolar e pela manutenção atualizada do tombamento dos bens públicos sob a guarda da instituição que dirige.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Garantir dos canais competentes que os serviços, materiais e patrimônios sejam adequados e suficientes às necessidades das ações e dos projetos da escola. 2. Coordenar a utilização dos ambientes e patrimônios da escola. 3. Elaborar orientações sobre os usos dos espaços, dos equipamentos e dos materiais da escola de acordo com o Projeto Político-Pedagógico. 4. Elaborar plano de segurança patrimonial, bem como o conhecimento das |

| | | |
|---------------------------------------|---|---|
| | | normais legais sobre gestão do patrimônio. |
| C.3. Coordenar as equipes de trabalho | <p>O diretor escolar organiza o quadro de pessoal da escola com a devida distribuição de funções, construindo coletivamente critérios de atribuições de turmas aos docentes, priorizando as necessidades dos estudantes. Acompanha o desenvolvimento profissional e estimula o comprometimento das pessoas e das equipes. Conduz o trabalho de forma colaborativa com a equipe, promovendo sua motivação, proatividade, resiliência, sensibilidade e ética.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalhar em equipe. 2. Delegar atribuições e dividir responsabilidades, construindo uma liderança distributiva que engaje todo o grupo para o funcionamento eficaz da organização escolar. 3. Motivar a equipe com foco em melhorias e resultados. 4. Coordenar e articular professores e funcionários em equipes de trabalho com compromisso, objetivos e metas comuns, previamente discutidos e acordados. 5. Definir com a equipe de gestão e sem perder de vista o projeto político-pedagógico, critérios de distribuição de professores e estudantes nas turmas e séries/anos, considerando as definições legais locais quando for o caso. 6. Identificar soluções para os problemas detectados em diálogo e acordo com os profissionais da escola. 7. Controlar a frequência dos profissionais da escola. 8. Monitorar e comunicar às instâncias superiores a necessidade de substituições temporárias ou definitivas de docentes e demais profissionais da escola, evitando o prejuízo para as atividades letivas e escolares. 9. Aplicar ou coordenar a aplicação, quando couber, de sanções disciplinares regimentais a professores, servidores e estudantes, garantindo amplo direito de defesa. 10. Elaborar e conduzir a avaliação de desempenho da equipe, dando retorno aos avaliados e discutindo os aspectos coletivos nas instâncias participativas, como o conselho escolar. 11. Instituir ações de |

| | | |
|--|---|---|
| | | <p>reconhecimento e valorização dos profissionais da escola com base em critérios bem definidos e compartilhados com toda a equipe.</p> <p>12. Acompanhar a atuação dos profissionais da educação alocadas na escola, mantendo diálogo constante, identificando pontos a serem desenvolvidos na equipe tanto do ponto de vista do conhecimento profissional quanto da prática profissional e do engajamento, propondo soluções.</p> |
| <p>C.4. Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola</p> | <p>O diretor se responsabiliza pela administração financeira e pela prestação de contas dos recursos materiais e financeiros recebidos. Deve incentivar a participação da comunidade, na indicação de elementos que possam tornar o plano de aplicação de recursos financeiros consistente com os anseios da comunidade e do projeto político-pedagógico da escola.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Informar-se sobre legislação e normas referentes ao uso e à prestação de contas dos recursos financeiros da escola. 2. Elaborar orçamentos com base nas necessidades da escola, monitorar as despesas e registros, de acordo com as normas vigentes e com a participação do Conselho Escolar. 3. Elaborar com o Conselho Escolar, planos de aplicação dos recursos financeiros e prestação de contas, divulgando à comunidade escolar de forma transparente e efetiva os balancetes fiscais. 4. Manter dados e cadastros da escola devidamente atualizados junto aos órgãos oficiais para recebimento de recursos financeiros. 5. Identificar, conhecer e buscar programas e projetos que oferecem recursos materiais e financeiros para a escola. |

D. DIMENSÃO PESSOAL E RELACIONAL

| | | |
|--------------------------------|--|---|
| <p>D.1. Cuidar e apoiar as</p> | <p>O diretor escolar promove e constrói respeito e confiança por meio de seu comportamento ético, promovendo relacionamentos</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Comprometer-se com a aprendizagem e o bem-estar dos estudantes. 2. Promover a convivência |
|--------------------------------|--|---|

| | | |
|--|--|---|
| pessoas | positivos e uma colaboração efetiva entre os membros da comunidade escolar. Inspira confiança, devido à sua capacidade de ser profissionalmente imparcial, justo e respeitoso. | escolar respeitosa e solidária. 3. Acionar as instituições da rede de apoio e proteção à criança e ao adolescente, sempre que necessário. |
| D.2. Agir democraticamente | O diretor deve ser o principal promotor do diálogo na comunidade escolar, onde a escuta e o incentivo à conversa com todos são decisivos para um projeto educativo democrático e de qualidade. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Propor a constituição ou ampliação dos espaços e momentos de diálogo na escola, encorajando as pessoas a apresentarem seus pontos de vista, ideias e concepções sobre a escola e o trabalho pedagógico. 2. Promover estratégias para a participação dos profissionais da educação na elaboração e atualização do projeto político-pedagógico da escola, bem como a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares. 3. Assegurar o respeito aos direitos, opiniões e crenças entre a equipe de gestão, os estudantes, seus familiares e os profissionais da educação que atuam na escola. 4. Tratar todos de forma equitativa e com respeito. |
| D.3. Comprometer-se com o seu desenvolvimento profissional | O diretor escolar busca ampliar e atualizar seus conhecimentos gerais e especialmente sobre a educação, a escola, seus sujeitos e processos. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ter predisposição para o estudo e o desejo de melhoria constante, planejando e buscando momentos de qualificação profissional. 2. Avaliar continuamente, corrigir e aperfeiçoar seu próprio trabalho. 3. Lidar com situações e problemas inesperados e discernir como poderá enfrentá-los e os caminhos para encontrar os recursos necessários. 4. Analisar o contexto, identificar problemas ou ameaças e agir de forma antecipada para prevenir que ocorram ou para mitigar seus impactos mantendo, assim, um ambiente escolar organizado, produtivo e concentrado no ensino-aprendizagem. |

| | | |
|---|---|---|
| D.4. Saber comunicar-se e lidar com conflitos | O diretor busca sempre a melhor forma de se expressar. Busca compreender a origem dos problemas e conflitos, mediando a construção de soluções alternativas em diálogo com todas as partes interessadas, mostrando capacidade de escuta ativa e argumentação. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecer formas de comunicação claras e eficazes com todos, articulando argumentos conectados ao contexto e consistentes com sua responsabilidade à frente da escola. 2. Usar a comunicação e o diálogo lidando com as situações e conflitos no cotidiano escolar e educacional. 3. Mediar crises ou conflitos interpessoais na escola. |
|---|---|---|

II - VOTO DA COMISSÃO

A Comissão vota favoravelmente à aprovação da *Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar* nos termos deste Parecer e do Projeto de Resolução, anexo, do qual é parte integrante.

Brasília (DF), xx, xx, 2021.

Conselheira Maria Helena Guimarães de Castro (CEB/CNE) – Presidente

Conselheiro Mozart Neves Ramos (CEB/CNE) – Relator

Conselheiro Luiz Roberto Liza Curi (CES/CNE) – Correlator

Conselheiro Valseni José Pereira Braga (CEB/CNE) – Correlator

Conselheira Amábile Aparecida Pacios (CEB/CNE) – Membro

Conselheiro Anderson Luiz Bezerra da Silveira (CES/CNE) – Membro

Conselheiro Fernando Cesar Capovilla (CEB/CNE) – Membro

Conselheiro José Barroso Filho (CES/CNE) – Membro

Conselheira Suely Melo de Castro Menezes (CEB/CNE) – Membro

Conselheiro Wiliam Ferreira da Cunha (CEB/CNE) – Membro

PROJETO DE RESOLUÇÃO Nº XX, DE XX DE XXXXXX 2021

Institui Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, para gestão de qualidade da educação.

O Presidente da Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação, no uso de suas atribuições legais, e de conformidade com o disposto no § 1º do art. 9º da Lei nº 4.024/61, com a redação dada pela Lei nº 9.131/95, com base no § 1º do art. 8º, no § 1º do art. 9º e no art. 90 da Lei nº 9.394/96, e com fundamento no inciso VII do art. 206 e do § 1º do art. 211 da Constituição Federal, assim como no inciso IX do art. 3º e no inciso IX do art. 4º da Lei nº 9.394/96 e no Parecer CNE/CP nº XX/2020, homologado por Despacho do Senhor Ministro da Educação, publicado no DOU de XX de XXXXXX de 2020,

CONSIDERANDO

Que a Constituição Federal de 1988, assim como a Lei Federal 9394/1996, de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, indicam a liberdade de ensinar e aprender, o pluralismo de ideias e concepções pedagógicas, a valorização dos profissionais da educação escolar, a gestão democrática do ensino público, a garantia de um padrão de qualidade, dentre outros, como princípios sobre os quais a educação brasileira se edifica;

Que o vigente Plano Nacional de Educação (PNE), considerou o Diretor Escolar nas Estratégias 19.1 e 19.8 da Meta 19, a qual é referente à efetivação da gestão democrática da educação;

Que normas nacionais, em consonância com a LDB, indicam, entre outras formações de profissionais da educação, a que habilita em *Administração*;

Que, para a qualidade da educação, é da maior relevância o papel de liderança exercido pelo Diretor Escolar;

Que é importante e necessário construir um conjunto de competências que orientem sua formação e seu exercício profissional, em compasso com as demandas estabelecidas pela normatização educacional nacional;

RESOLVE:

CAPÍTULO I

DO OBJETO E DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º A presente Resolução dispõe sobre a atuação do Diretor Escolar para gestão da qualidade da educação, instituindo *Matriz Nacional Comum de Competências*, incluindo a Matriz de Competências Gerais, conforme quadros em anexo que integram esta Resolução.

Art. 2º A *Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar* tem o escopo de parametrizar os diversos aspectos concernentes à sua função, auxiliando na

definição de políticas nacionais, estaduais, distrital e municipais que norteiam o trabalho deste profissional.

Parágrafo único. Esse escopo se traduz em *Competências*, organizadas nas *Dimensões Político-Institucional, Pedagógica, Administrativo-Financeira, e Pessoal e Relacional*, com as correspondentes *Atribuições*, todas integrando um conjunto mínimo de expectativas em âmbito nacional.

Art. 3º A *Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar* contribui diretamente para critérios técnicos referentes ao exercício profissional de Diretor Escolar e para o desenvolvimento de cursos e programas destinados à sua formação.

CAPÍTULO II

DA FORMAÇÃO E DO EXERCÍCIO PROFISSIONAL

Art. 4º A *Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar* deve ser referência para a organização curricular dos cursos e programas destinados à sua Formação Inicial e Continuada, sejam eles oferecidos por instituições formadoras, públicas e privadas, sejam oferecidos por órgãos federais, estaduais, distrital e municipais dedicados à capacitação em serviço desses gestores educacionais.

Art. 5º A *Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar* é recomendada aos órgãos dos Sistemas de Ensino como instrumento de orientação para aspectos de seu exercício profissional, como os processos de recrutamento, seleção, provimento, nomeação, acompanhamento e avaliação de desempenho.

CAPÍTULO III

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 6º Os Sistemas de Ensino devem implementar o disposto no Art. 4º, a partir do início do ano de 2022.

Art. 7º Esta Resolução entra em vigor a partir de XX de XXX de 2021.

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS GERAIS DO DIRETOR ESCOLAR

| |
|---|
| 1. Coordenar a organização escolar nas dimensões político-institucional, pedagógica, pessoal e relacional, e administrativo-financeira, desenvolvendo ambiente colaborativo e de corresponsabilidade, construindo coletivamente o projeto pedagógico da escola e exercendo liderança transformacional e focada em objetivos bem definidos. |
| 2. Configurar a cultura organizacional em conjunto com a equipe, incentivando o estabelecimento de ambiente escolar organizado, e produtivo, concentrado na excelência do ensino e aprendizagem e orientado por altas expectativas sobre todos os estudantes. |
| 3. Comprometer-se com o cumprimento da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e o conjunto de aprendizagens essenciais e indispensáveis a que todos os estudantes, crianças, jovens e adultos têm direito, valorizando e promovendo a efetivação das Competências Gerais da BNCC e suas competências específicas, bem como demais documentos que legislam a educação brasileira. |
| 4. Valorizar o desenvolvimento profissional de toda a equipe escolar, promovendo formação e apoio com foco nas Competências Gerais dos Docentes, assim como nas competências específicas vinculadas às dimensões do conhecimento, da prática e do engajamento profissional, conforme a BNC-Formação Continuada, mobilizando a equipe para uma atuação de excelência. |
| 5. Coordenar o programa pedagógico da escola, aplicando os conhecimentos e práticas que impulsionem práticas exitosas, pautando-se em dados concretos, incentivando clima escolar propício para a aprendizagem, realizando monitoramento e avaliação constante do desempenho dos estudantes e engajando a equipe para o compromisso com o projeto pedagógico da escola. |
| 6. Gerenciar os recursos e garantir o funcionamento eficiente e eficaz da organização escolar, realizando monitoramento pessoal e frequente das atividades, identificando e compreendendo problemas, com postura profissional para solucioná-los. |
| 7. Ter proatividade para buscar diferentes soluções para aprimorar o funcionamento da escola, com espírito inovador, criativo e orientado para resolução de problemas, compreendendo sua responsabilidade perante os resultados esperados e sendo capaz de criar o mesmo senso de responsabilidade na equipe escolar. |
| 8. Relacionar a escola com o contexto externo, incentivando a parceria entre a escola, famílias e comunidade, mediante comunicação e interação positivas, orientadas para o cumprimento do projeto pedagógico da escola. |
| 9. Exercitar a empatia, o diálogo e a resolução de conflitos e a cooperação, promovendo o respeito ao outro e aos direitos humanos, com acolhimento e valorização da diversidade de indivíduos e de grupos sociais, seus saberes, identidades, culturas e potencialidades, sem preconceitos de qualquer natureza, para promover ambiente colaborativo nos locais de aprendizagem. |
| 10. Agir e incentivar pessoal e coletivamente, com autonomia, responsabilidade, flexibilidade, resiliência, a abertura a diferentes opiniões e concepções pedagógicas, tomando decisões com base em princípios éticos, democráticos, inclusivos, sustentáveis e solidários, para que o ambiente de aprendizagem possa refletir esses valores. |

**MATRIZ NACIONAL COMUM DE COMPETÊNCIAS E
RESPECTIVAS ATRIBUIÇÕES DO DIRETOR ESCOLAR**

| A. DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL | | |
|---|---|---|
| Competências | Descrição | Atribuições |
| A.1. Liderar a gestão da escola | O diretor, líder da equipe gestora, desenvolve, reforça, revisa e fortalece os valores, princípios e metas da escola, coletivamente. Usa uma variedade de métodos e tecnologias de gestão de dados para garantir que os recursos e trabalhadores da escola sejam organizados e dirigidos de forma eficiente, adequada e com qualidade para fornecer um ambiente de aprendizagem eficaz e de desenvolvimento seguro. Isso inclui a delegação apropriada de tarefas aos membros da equipe, o acompanhamento das responsabilidades partilhadas e o apoio à execução. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolver e gerir democraticamente a escola, exercendo uma liderança colaborativa e em diálogo com os diferentes agentes escolares. 2. Conhecer a legislação e as políticas educacionais, os princípios e processos de planejamento estratégico, os encaminhamentos para construir, comunicar e implementar uma visão compartilhada. 3. Desenhar, em colaboração com os demais agentes escolares, uma visão de futuro da escola, que se refletirá na construção coletiva de um plano de trabalho a ser aplicado de forma colaborativa. 4. Identificar necessidades de inovação e melhoria que sejam consistentes com a visão e os valores da escola e sejam afirmadas também pelos resultados de aprendizagem dos estudantes. 5. Zelar pela fidedignidade dos dados e informações fornecidas ao sistema/rede de ensino. 6. Ser transparente em suas ações e ter celeridade nas tomadas de decisões. |
| | | <ol style="list-style-type: none"> 1. Incentivar a participação e a convivência com as famílias e a comunidade local, por meio de ações que promovam seu envolvimento no ambiente escolar. 2. Incentivar e apoiar os colegiados que envolvem a comunidade, como o |

| | | |
|----------------------------------|--|---|
| <p>A.2. Engajar a comunidade</p> | <p>O diretor escolar deve ter capacidade de análise do contexto intra e extra escolar, com base no conhecimento sobre as características socioeconômicas, políticas, culturais, as questões atuais, as possíveis tendências futuras que afetem a comunidade escolar e os múltiplos recursos que estão disponíveis na comunidade em geral, entre outras variáveis de contexto que possam emergir.</p> | <p>Conselho Escolar e as associações de pais (e mestres) e, quando for o caso, o grêmio estudantil, envolvendo-os no planejamento e acompanhamento das atividades escolares, mantendo uma interface permanente de diálogo informado e transparente com todos os envolvidos.</p> <p>3. Fortalecer vínculos, propor e desenvolver iniciativas educacionais, sociais e culturais com instituições comunitárias (como associações de moradores, conselhos de segurança, unidades de saúde e outros).</p> <p>4. Envolver as famílias e a comunidade de maneiras significativas, recíprocas e mutuamente benéficas para qualificar o projeto político-pedagógico e o bem-estar de cada estudante.</p> <p>5. Participar e fomentar o debate sobre a construção das políticas educacionais.</p> <p>6. Planejar estratégias que possibilitem a construção de relações de cooperação e parceria com a comunidade local.</p> <p>7. Manter contato, comunicar-se e trocar experiências com diretores de outras escolas.</p> |
| | <p>O diretor administra a unidade escolar em consonância com as diretrizes da gestão democrática registradas na legislação nacional e nas normativas do sistema/rede</p> | <p>1. Constituir espaços coletivos de participação, tomada de decisões, planejamento e avaliação.</p> <p>2. Ampliar a participação dos sujeitos da escola, incentivando, valorizando e dando visibilidade à participação nos espaços institucionais, enquanto canais de informação, diálogo e troca abertos a toda a comunidade escolar.</p> <p>3. Garantir pleno acesso às informações sobre as atividades, ocorrências e desafios da escola para as</p> |

| | | |
|--|---|---|
| <p>A.3. Implementar e coordenar a gestão democrática na escola</p> | <p>de ensino a que a escola pertence, garantindo a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico e da comunidade escolar e local no Conselho Escolar.</p> | <p>pessoas que trabalham, estudam ou têm seus filhos/tutelados na escola.</p> <p>4. Ter a democracia como eixo fundamental da ação da escola, tanto em seus princípios, quanto metodologicamente, inclusive no que toca a questão do ensino-aprendizagem e da garantia do direito a educação.</p> <p>5. Incentivar e apoiar os colegiados da escola, inclusive a organização estudantil, quando couber.</p> <p>6. Estabelecer mecanismos de elaboração, consulta e validação do projeto político-pedagógico da escola, junto à comunidade escolar.</p> <p>7. Garantir a publicidade nas prestações de contas e disponibilizar informações, tomando a iniciativa de tornar públicos os documentos de interesse coletivo, ainda que não solicitados.</p> <p>8. Prestar aos pais ou responsáveis informações sobre a gestão da escola e sobre a aprendizagem e o desenvolvimento dos estudantes.</p> <p>9. Realizar avaliação institucional, com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar.</p> |
| <p>A.4. Responsabilizar-se pela organização escolar</p> | <p>O diretor é o responsável geral pela escola, garantindo as condições de funcionamento adequado à sua função social.</p> | <p>1. Representar a escola no plano interno e externo.</p> <p>2. Zelar pelo direito à educação e à proteção integral da criança e do adolescente.</p> <p>3. Promover estratégias de monitoramento da permanência dos estudantes.</p> <p>4. Cumprir e fazer cumprir a legislação vigente, o Regimento Escolar e o calendário escolar.</p> <p>5. Produzir ou supervisionar a produção e atualização de relatórios, registros e outros</p> |

| | | |
|--|---|---|
| | | <p>documentos sobre a memória da escola e das ações realizadas.</p> <p>6. Implementar as disposições legais relativas à segurança do estabelecimento de ensino.</p> <p>7. Desenvolver mecanismos para prevenção a todas as formas de violência.</p> <p>8. Assegurar o adequado aproveitamento do tempo escolar em todas as ações.</p> |
| A.5. Desenvolver visão sistêmica e estratégica | <p>O diretor precisa ser capaz de pensar o funcionamento da escola de forma sistêmica, coerente, criativa e antecipatória, analisar contextos emergentes, tendências e aspectos-chave para identificar possíveis implicações, planejar cenários, definir estratégias e soluções em uma escala local e global.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecer e analisar o contexto local, político, social e cultural, sabendo que esse terá impacto na sua atividade. 2. Conduzir a criação e o compartilhamento da visão estratégica, <i>ethos</i> e objetivos para o estabelecimento de metas para a comunidade escolar que considere altas expectativas de aprendizagem para todos. 3. Desenvolver raciocínio estratégico para o planejamento escolar. 4. Elaborar e colocar em ação um Plano de Gestão alinhado ao Projeto Político-Pedagógico. 5. Promover avaliação da gestão escolar de forma participativa, adequando e aprimorando estratégias e planos de ações. 6. Fortalecer a escola como espaço de aprendizagem também para os profissionais da educação, entendendo-se que o conceito de comunidade de aprendizagem abrange não só os estudantes como todos os profissionais da escola. |

| B. DIMENSÃO PEDAGÓGICA | | |
|-------------------------------|------------------|--|
| Competências | Descrição | Atribuições |
| | | <ol style="list-style-type: none"> 1. Conhecer as características pedagógicas próprias das etapas e modalidades de ensino que a escola oferece. 2. Incentivar práticas |

| | | |
|---|---|---|
| <p>B.1. Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem</p> | <p>O diretor tem a responsabilidade fundamental no desenvolvimento de uma cultura de ensino-aprendizagem eficaz e efetiva, realizando os objetivos acadêmicos e educacionais da escola. Cabe a ele liderar, coordenar e conduzir o trabalho coletivo e colaborativo para garantir a qualidade do ensino e da aprendizagem dos estudantes em todos os aspectos de seu desenvolvimento.</p> | <p>pedagógicas ligadas à melhoria da aprendizagem nas etapas e modalidades de ensino ofertadas, bem como sua disseminação.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Conhecer a Base Nacional Comum Curricular e o currículo construído a partir dela para as etapas e modalidades de ensino ofertadas na escola. 4. Conhecer os fatores internos e externos à escola que afetam e influenciam a aprendizagem dos estudantes. 5. Coordenar a construção de consensos – especialmente do corpo docente – em torno de expectativas altas e equânimes da aprendizagem para toda a escola. |
| <p>B.2. Conduzir o planejamento pedagógico</p> | <p>O diretor promove, lidera e articula a construção coletiva da proposta pedagógica e do plano de gestão da escola.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Conduzir a elaboração de uma proposta pedagógica colaborativa e consistente para a escola. 2. Coordenar e participar da criação de estratégias de acompanhamento e avaliação permanente do aprendizado e do desenvolvimento integral dos estudantes. 3. Garantir a centralidade do compromisso de todos com a aprendizagem, como concretização do direito à educação com equidade. 4. Assegurar calendário de reuniões pedagógicas, mobilizando todos em direção à participação e ao compartilhamento de objetivos e responsabilidades. |
| | <p>O diretor deve garantir apoio e formação continuada para os professores e empenhar-se na busca de condições</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Prover, com apoio do sistema/rede de ensino, as condições necessárias para o atendimento aos estudantes com necessidades especiais, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação. 2. Propor e incentivar estratégias para o desenvolvimento do projeto de vida dos estudantes, |

| | | |
|--|--|--|
| <p>B.3. Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem</p> | <p>adequadas para o ensino-aprendizagem. Cabe ao diretor também estimular a avaliação continuada das atividades docentes e de suas eventuais necessidades de formação.</p> | <p>valorizando a importância da escola nas suas escolhas e trajetórias, quando couber. 3. Garantir, na rotina da escola, momentos de troca, planejamento e avaliação entre os professores. 4. Criar estratégias para encorajar o envolvimento dos pais ou responsáveis no processo de aprendizagem e desenvolvimento dos estudantes. 5. Incentivar, apoiar e viabilizar a formação continuada do corpo docente da escola, focalizada no ensino e aprendizagem de qualidade. 6. Inspirar e motivar a equipe escolar para a alcance dos objetivos estabelecidos para a organização, estimulando-os intelectualmente e promovendo uma liderança transformacional.</p> |
| <p>B.4. Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação</p> | <p>O diretor e a equipe técnico-pedagógica coordenam a implementação geral das Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e dos programas de estudos e monitoram a aprendizagem dos estudantes. Esse aspecto da gestão pedagógica da escola deve se articular com o compromisso com os processos democráticos e participativos internos, no sentido do desenvolvimento de uma comunidade de aprendizagem.</p> | <p>1. Coordenar a equipe técnico-pedagógica para definir as diretrizes pedagógicas comuns e a estratégia de implementação efetiva do currículo em colaboração com o corpo docente. 2. Apoiar os professores, junto com a equipe técnico-pedagógica, na condução das aulas e na elaboração de materiais pedagógicos. 3. Apoiar a implementação do currículo, metodologias de ensino e formas de avaliação para promover a aprendizagem. 4. Coordenar a equipe técnico-pedagógica na elaboração de estratégias de acompanhamento e avaliação do ensino-aprendizagem prevendo sempre a colaboração dos docentes e a transparência dos processos também para estudantes e seus pais. 5. Conhecer, divulgar e monitorar os indicadores de</p> |

| | | |
|---|---|---|
| | | <p>desempenho acadêmico dos estudantes em avaliações de larga escala e internas, as taxas de abandono e reprovação.</p> <p>6. Utilizar os dados de desempenho e fluxo da escola na orientação e planejamento pedagógico em colaboração com os demais agentes escolares, em particular o corpo docente.</p> |
| B.5. Promover clima propício ao desenvolvimento educacional | <p>O diretor deve assegurar um ambiente educativo de respeito às diferenças, acolhedor e positivo, apoiado em valores democráticos, como condição de promoção da aprendizagem, do desenvolvimento e do bem-estar dos estudantes, contribuindo significativamente para reduzir as desigualdades educacionais. Desenvolver ação formativa na convicção de que todos os estudantes podem aprender e incentivar atitudes e comportamentos progressivamente responsáveis e solidários.</p> | <p>1. Desenvolver habilidades de resolução de conflitos e construção de consensos com todos os agentes escolares.</p> <p>2. Desenvolver estratégias com educadores e famílias, discutindo e buscando caminhos seguros para evitar comportamentos de risco entre os estudantes.</p> <p>3. Prevenir qualquer tipo de preconceito e discriminação.</p> <p>4. Promover medidas de conscientização, de prevenção e de combate à intimidação sistemática (<i>bullying</i> e formas específicas de assédio) na escola.</p> <p>5. Garantir um ambiente escolar propício e o efetivo acesso de todos às oportunidades educacionais promovendo o sucesso acadêmico e o bem-estar de cada estudante, inclusive para estudantes com necessidades educacionais específicas.</p> <p>6. Coordenar a equipe técnico-pedagógica para garantir e acompanhar o desenvolvimento dos Planos de Ensino Individualizado (PEI) adequados aos estudantes com necessidades especiais.</p> |

| C. DIMENSÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA | | |
|--|------------------|---|
| Competências | Descrição | Atribuições |
| | | <p>1. Conhecer princípios e práticas de desenvolvimento organizacional da escola.</p> |

| | | |
|---|---|---|
| <p>C.1. Coordenar as atividades administrativas</p> | <p>O diretor assina a documentação, de acordo com os dispositivos legais do sistema/rede de ensino, relativa à vida escolar dos estudantes, bem como assina declarações, ofícios e outros documentos, responsabilizando-se pela sua atualização, expedição, legalidade e autenticidade. O diretor deve saber utilizar novas tecnologias de informação e comunicação, enquanto recursos importantes para a gestão escolar.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 2. Coordenar a matrícula na unidade escolar, com transparência e impessoalidade. 3. Acompanhar e monitorar os processos de vida funcional dos trabalhadores da educação e a vida escolar dos estudantes. 4. Elaborar com a equipe e comunidade, respeitando as regras do sistema/rede de ensino, os horários e rotinas de funcionamento da escola e garantir seu cumprimento por todos. 5. Supervisionar o fornecimento da alimentação escolar, do transporte escolar e de materiais, bem como dos demais serviços prestados. 6. Utilizar ferramentas tecnológicas e aplicativos que promovam uma melhor gestão escolar, tanto no planejamento e uso dos recursos, quanto na prestação de contas. |
| <p>C.2. Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos</p> | <p>O diretor se responsabiliza pela manutenção e conservação do espaço físico, pela segurança do patrimônio escolar e pela manutenção atualizada do tombamento dos bens públicos sob a guarda da instituição que dirige.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Garantir dos canais competentes que os serviços, materiais e patrimônios sejam adequados e suficientes às necessidades das ações e dos projetos da escola. 2. Coordenar a utilização dos ambientes e patrimônios da escola. 3. Elaborar orientações sobre os usos dos espaços, dos equipamentos e dos materiais da escola de acordo com o Projeto Político-Pedagógico. 4. Elaborar plano de segurança patrimonial, bem como o conhecimento das normas legais sobre gestão do patrimônio. |
| | | <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalhar em equipe. 2. Delegar atribuições e dividir responsabilidades, construindo uma liderança distributiva que engaje todo o grupo para o funcionamento eficaz da organização escolar. |

| | | |
|--|---|---|
| <p>C.3. Coordenar as equipes de trabalho</p> | <p>O diretor escolar organiza o quadro de pessoal da escola com a devida distribuição de funções, construindo coletivamente critérios de atribuições de turmas aos docentes, priorizando as necessidades dos estudantes. Acompanha o desenvolvimento profissional e estimula o comprometimento das pessoas e das equipes. Conduz o trabalho de forma colaborativa com a equipe, promovendo sua motivação, proatividade, resiliência, sensibilidade e ética.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 3. Motivar a equipe com foco em melhorias e resultados. 4. Coordenar e articular professores e funcionários em equipes de trabalho com compromisso, objetivos e metas comuns, previamente discutidos e acordados. 5. Definir com a equipe de gestão e sem perder de vista o projeto político-pedagógico, critérios de distribuição de professores e estudantes nas turmas e séries/anos, considerando as definições legais locais quando for o caso. 6. Identificar soluções para os problemas detectados em diálogo e acordo com os profissionais da escola. 7. Controlar a frequência dos profissionais da escola. 8. Monitorar e comunicar às instâncias superiores a necessidade de substituições temporárias ou definitivas de docentes e demais profissionais da escola, evitando o prejuízo para as atividades letivas e escolares. 9. Aplicar ou coordenar a aplicação, quando couber, de sanções disciplinares regimentais a professores, servidores e estudantes, garantindo amplo direito de defesa. 10. Elaborar e conduzir a avaliação de desempenho da equipe, dando retorno aos avaliados e discutindo os aspectos coletivos nas instâncias participativas, como o conselho escolar. 11. Instituir ações de reconhecimento e valorização dos profissionais da escola com base em critérios bem definidos e compartilhados com toda a equipe. 12. Acompanhar a atuação dos profissionais da educação alocadas na escola, mantendo diálogo constante, |
|--|---|---|

| | | |
|---|--|---|
| | | identificando pontos a serem desenvolvidos na equipe tanto do ponto de vista do conhecimento profissional quanto da prática profissional e do engajamento, propondo soluções. |
| C.4. Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola | O diretor se responsabiliza pela administração financeira e pela prestação de contas dos recursos materiais e financeiros recebidos. Deve incentivar a participação da comunidade, na indicação de elementos que possam tornar o plano de aplicação de recursos financeiros consistente com os anseios da comunidade e do projeto político-pedagógico da escola. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Informar-se sobre legislação e normas referentes ao uso e à prestação de contas dos recursos financeiros da escola. 2. Elaborar orçamentos com base nas necessidades da escola, monitorar as despesas e registros, de acordo com as normas vigentes e com a participação do Conselho Escolar. 3. Elaborar com o Conselho Escolar, planos de aplicação dos recursos financeiros e prestação de contas, divulgando à comunidade escolar de forma transparente e efetiva os balancetes fiscais. 4. Manter dados e cadastros da escola devidamente atualizados junto aos órgãos oficiais para recebimento de recursos financeiros. 5. Identificar, conhecer e buscar programas e projetos que oferecem recursos materiais e financeiros para a escola. |

| D. DIMENSÃO PESSOAL E RELACIONAL | | |
|---|--|--|
| D.1. Cuidar e apoiar as pessoas | O diretor escolar promove e constrói respeito e confiança por meio de seu comportamento ético, promovendo relacionamentos positivos e uma colaboração efetiva entre os membros da comunidade escolar. Inspira confiança, devido à sua capacidade de ser profissionalmente imparcial, justo e respeitoso. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Comprometer-se com a aprendizagem e o bem-estar dos estudantes. 2. Promover a convivência escolar respeitosa e solidária. 3. Acionar as instituições da rede de apoio e proteção à criança e ao adolescente, sempre que necessário. |
| | | <ol style="list-style-type: none"> 1. Propor a constituição ou ampliação dos espaços e momentos de diálogo na |

| | | |
|--|--|--|
| D.2. Agir democraticamente | O diretor deve ser o principal promotor do diálogo na comunidade escolar, onde a escuta e o incentivo à conversa com todos são decisivos para um projeto educativo democrático e de qualidade. | <p>escola, encorajando as pessoas a apresentarem seus pontos de vista, ideias e concepções sobre a escola e o trabalho pedagógico.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Promover estratégias para a participação dos profissionais da educação na elaboração e atualização do projeto político-pedagógico da escola, bem como a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares. 3. Assegurar o respeito aos direitos, opiniões e crenças entre a equipe de gestão, os estudantes, seus familiares e os profissionais da educação que atuam na escola. 4. Tratar todos de forma equitativa e com respeito. |
| D.3. Comprometer-se com o seu desenvolvimento profissional | O diretor escolar busca ampliar e atualizar seus conhecimentos gerais e especialmente sobre a educação, a escola, seus sujeitos e processos. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ter predisposição para o estudo e o desejo de melhoria constante, planejando e buscando momentos de qualificação profissional. 2. Avaliar continuamente, corrigir e aperfeiçoar seu próprio trabalho. 3. Lidar com situações e problemas inesperados e discernir como poderá enfrentá-los e os caminhos para encontrar os recursos necessários. 4. Analisar o contexto, identificar problemas ou ameaças e agir de forma antecipada para prevenir que ocorram ou para mitigar seus impactos mantendo, assim, um ambiente escolar organizado, produtivo e concentrado no ensino-aprendizagem. |
| D.4. Saber comunicar-se e lidar com conflitos | O diretor busca sempre a melhor forma de se expressar. Busca compreender a origem dos problemas e conflitos, mediando a construção de soluções alternativas em | <ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecer formas de comunicação claras e eficazes com todos, articulando argumentos conectados ao contexto e consistentes com sua responsabilidade à frente da escola. 2. Usar a comunicação e o diálogo lidando com as |

| | | |
|--|--|---|
| | diálogo com todas as partes interessadas, mostrando capacidade de escuta ativa e argumentação. | situações e conflitos no cotidiano escolar e educacional. 3. Mediar crises ou conflitos interpessoais na escola. |
|--|--|---|