

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA SUL-RIO-  
GRANDENSE - CÂMPUS PASSO FUNDO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO NA EDUCAÇÃO BÁSICA**

**GISIELI BAREA VAILATI**

**MATRIZ NACIONAL COMUM DE COMPETÊNCIAS DO DIRETOR ESCOLAR:  
UM OLHAR CRÍTICO**

**PASSO FUNDO  
2024**

**GISIELI BAREA VAILATI**

**MATRIZ NACIONAL COMUM DE COMPETÊNCIAS DO DIRETOR ESCOLAR:  
UM OLHAR CRÍTICO**

Projeto de pesquisa submetido ao Curso de Especialização em Gestão na Educação Básica do Instituto Federal Sul-rio-grandense, Campus Passo Fundo, como requisito parcial para a aprovação na disciplina de Metodologia de Pesquisa.

Orientadora: Dra. Michele Roos Marchesan

**PASSO FUNDO**

**2024**

## SUMÁRIO

1	<b>TEMA</b>	4
2	<b>PROBLEMA</b>	4
3	<b>OBJETIVOS</b>	4
3.1	<b>Objetivo geral</b>	4
3.2	<b>Objetivos específicos</b>	4
4	<b>JUSTIFICATIVA</b>	5
5	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	6
6	<b>METODOLOGIA</b>	7
7	<b>CRONOGRAMA</b>	9
8	<b>REFERÊNCIAS</b>	9

## **1. TEMA**

### **MATRIZ NACIONAL COMUM DE COMPETÊNCIAS DO DIRETOR ESCOLAR: UM OLHAR CRÍTICO**

## **2. PROBLEMA**

A Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar é um documento pouco conhecido e desenvolvido com o intuito de padronizar e orientar a formação e a atuação dos diretores escolares no Brasil. Olhar para este documento de forma crítica se faz necessário a fim de identificar: Quais são as limitações e as contribuições da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar no contexto da Educação Básica?

## **3. OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo geral**

Analisar criticamente a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, identificando suas principais contribuições e limitações no contexto da Educação Básica.

### **4.2 Objetivos específicos**

- Mapear as competências definidas pela Matriz Nacional Comum de competências do Diretor Escolar.
- Analisar os fundamentos teóricos e práticos da Matriz Nacional Comum de competências do Diretor Escolar.
- Relacionar as limitações e as contribuições associadas à aplicação da Matriz Nacional Comum de competências do Diretor Escolar.

#### 4. JUSTIFICATIVA

A Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar<sup>1</sup> é um documento criado para estabelecer um conjunto de parâmetros para a atuação dos diretores escolares no Brasil. Embora tenha um papel fundamental ao fornecer diretrizes para a gestão escolar, sua divulgação e familiaridade entre os profissionais da educação ainda são limitadas.

Este documento é importante para orientar o trabalho dos diretores e garantir uma gestão escolar eficaz. No entanto, para que a matriz seja utilizada de maneira eficiente é necessário avaliá-la criticamente, identificando as suas contribuições e limitações. Esta análise permitirá que o documento se torne um instrumento mais acessível e útil, ampliando a sua utilização na formação e atuação dos diretores.

O ambiente educacional está em constante mudança e os gestores enfrentam desafios diários que exigem constante adaptação e aprimoramento. Portanto, é necessário que eles estejam preparados para enfrentar essas mudanças com competência. Avaliar a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar ajudará a identificar áreas que necessitam de ajustes e permitirá que os diretores utilizem o documento.

Um dos objetivos da educação é desenvolver competências que permitam aos estudantes alcançarem o sucesso, tanto pessoal quanto profissional. Para que o ambiente escolar auxilie na concretização desse objetivo, é necessário que os diretores estejam bem preparados e apoiados por ferramentas e diretrizes adequadas. Assim, a pesquisa sobre a Matriz contribuirá para a melhoria da gestão escolar e, conseqüentemente, para o avanço na qualidade da educação.

---

<sup>1</sup> Disponível em:

<http://portal.mec.gov.br/docman/fevereiro-2021-pdf/170531-texto-referencia-matriz-nacional-comum-d-e-competencias-do-diretor-escolar/file>

## 5. REFERENCIAL TEÓRICO

No contexto atual são muitos os autores que apresentam colaborações para o campo educacional e mais especificamente na gestão escolar. Este projeto de pesquisa está fundamentado nas ideias de Heloísa Lück. A referida autora se destaca nos estudos realizados nesse campo e apresenta contribuições significativas para a temática desta investigação.

Para compreender e, posteriormente, analisar a Matriz Nacional de Competências do Diretor Escolar, faz-se necessário conceituar alguns temas importantes que são apresentados na Matriz e aqui vamos apresentá-los a partir das ideias da Heloísa Lück.

O conceito de gestão escolar, segundo Heloísa Lück (2009), é abrangente e complexo, pois reflete a complexidade do papel do gestor escolar. Lück (2009) destaca que a gestão escolar não se limita apenas à administração dos recursos e das atividades diárias da escola, mas inclui a capacidade de gerenciar e moldar toda a cultura escolar. Para isso, é necessário criar um ambiente que favoreça o desenvolvimento cultural, social e pedagógico da escola, alinhado com a sua identidade e valores e, por fim, mas não menos importante, deve estar em consonância com as diretrizes e políticas educacionais públicas. Para que isso aconteça, cabe ao gestor assegurar que a escola implemente seu projeto político-pedagógico de acordo com as normas e orientações estabelecidas pelas políticas educacionais, para que os objetivos educacionais sejam atingidos.

A gestão escolar, de acordo com Lück (2009), também precisa estar alinhada com os princípios democráticos. Isso envolve promover a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar (professores, alunos, pais e funcionários) na tomada de decisões e na construção de um ambiente escolar inclusivo e colaborativo. A gestão escolar também envolve um processo de autocontrole contínuo, de acompanhamento e avaliação que garantem o retorno de informações para que possa ser realizado ajustes e assim melhorias.

Ao tratar do tema gestão estamos nos referindo a uma ideia que vai muito além de administrar a escola. Fazemos alusão a um processo educacional, político, pedagógico e coletivo que envolve princípios de democracia, de direitos humanos e de participação.

Para que a gestão escolar aconteça é importante uma série de habilidades e

atitudes do diretor escolar. Neste sentido, é importante conceituar o que entendemos por competência, afinal uma gestão escolar de qualidade não se faz sem um diretor competente. De acordo com Lück (2009), as competências para uma gestão escolar eficaz podem ser vistas sob duas óticas.

A competência, primeiramente, pode ser relacionada à função, no que se refere a um conjunto de padrões e conhecimentos que são necessários para o bom desempenho das responsabilidades associadas à gestão escolar. Isso inclui habilidades de planejamento, administração e liderança que são essenciais para o sucesso da escola.

A competência também pode ser relacionada à pessoa, o que envolve a capacidade individual do gestor de executar ações e assumir responsabilidades de forma eficiente. Esta competência é desenvolvida através da prática e da formação contínua, englobando conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para uma gestão de qualidade.

Definir padrões de competências é necessário para que os profissionais sejam selecionados e qualificados de forma mais eficiente, e aos que já estão atuando definir uma lista de competências pode possibilitar a avaliação do seu desempenho, para que seja possível criar estratégias para qualificar o trabalho.

O conceito de gestão escolar proposto por Heloísa Lück (2014) ressalta a complexidade e a profundidade do papel do gestor escolar. A gestão precisa ser compreendida como um processo integrado e complexo que envolve a administração cultural da escola, a adesão às políticas educacionais vigentes, a promoção dos princípios democráticos, a criação de um ambiente autônomo e participativo e a implementação de processos que possibilitem a avaliação contínua. Esta abordagem salienta a importância de um gestor que não apenas administra, mas que lidera e inspira a comunidade escolar, promovendo um ambiente educacional inclusivo e colaborativo.

## **6. METODOLOGIA**

A metodologia deste projeto de pesquisa busca garantir que este estudo seja bem estruturado, por isso é importante definir o que é pesquisa e em seguida o tipo de pesquisa que será realizada neste trabalho.

A pesquisa, aqui entendida como um princípio educativo que busca respostas para problemáticas diárias, compartilhando com a ideia de Gil (2002, p.17), “pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

É importante especificar que nesta pesquisa será adotada a abordagem qualitativa que busca entender dados que são subjetivos. Segundo Brandão (2002), a pesquisa qualitativa busca interpretar os fatos sociais e os significados que as pessoas atribuem às suas experiências.

Enquanto exercício de pesquisa, a abordagem qualitativa se apresenta como uma proposta que permite a imaginação e a criatividade, o que leva o investigador a explorar novos enfoques. Neste sentido, o processo de investigativo será realizado através da análise documental da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar. Documentos se apresentam como uma fonte importante de dados, que permitem ser reexaminados buscando novas interpretações. De acordo com Lüdke e André (2018), diante de um tema ou problema, a análise documental se apresenta como uma possibilidade de revelar novos aspectos.

A Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor foi elaborada pelo Ministério da Educação (MEC) e aprovada pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) em Maio de 2021. O referido documento foi formulado a partir de estudos da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e da UNESCO com o objetivo de auxiliar na estruturação dos sistemas de ensino. O principal objetivo da Matriz é orientar a função do diretor escolar. A Matriz está disponível no portal do Ministério da Educação<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> [file \(mec.gov.br\)](https://arquivos.mec.gov.br/2021/05/20210520131521.pdf)



## 7. CRONOGRAMA

MES/ETAPAS	Jun	Julh	Agos	Set	Out	Nov	Dez
Escolha do tema	X						
Levantamento de referencial teórico		X	X	X	X		
Elaboração do Projeto		X	X				
Apresentação do projeto em seminário específico			X				
Redação do trabalho de conclusão (Artigo)			X	X	X	X	X
Revisão e redação final						X	X
Entrega do Trabalho							X
Defesa do Trabalho							X

## 8. REFERÊNCIAS

BRANDÃO. Carlos Rodrigues. O que é educação. São Paulo: Editora Brasiliense, 2002. 117 p.

BRASIL. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar** (BNC-Diretor Escolar). Brasília, DF: MEC, 2021b. Disponível em: [file \(mec.gov.br\)](http://file(mec.gov.br)). Acesso em: 04 de junho de 2024.

GIL, Antônio Carlos, 1946- Como elaborar projetos de pesquisa/Antônio Carlos Gil. - 4. ed. - São Paulo : Atlas, 2002

LÜCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

LÜCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. 9. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 2. ed. Rio de Janeiro: E.P.U., 2018.