



## O PAPEL DO GESTOR ESCOLAR NA PROMOÇÃO DE UM AMBIENTE EDUCACIONAL DE APRENDIZAGEM

Cirlene Milagres Carvalho <sup>1</sup>  
Janaina Oliveira Silva <sup>2</sup>  
Mônica Roberta Antonio <sup>3</sup>

### RESUMO

Este artigo busca compreender o papel multifacetado do gestor considerando o parecer CNE/CP nº 4/2021, aprovado em 11 de maio de 2021 - Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar), que apresenta uma proposta de Matriz Nacional Comum de competências do Diretor Escolar organizado em quatro dimensões: dimensão político-institucional, dimensão pedagógica, dimensão administrativo-financeira e a dimensão das competências pessoais e relacionais. O objetivo principal é refletir sobre a dimensão pedagógica da gestão escolar a fim de perceber como a organização desta dinâmica pode contribuir para o aprimoramento da formação de professores e a melhoria de resultados para os estudantes. Para sustentar a discussão buscamos uma articulação para a promoção de um ambiente educacional de qualidade a partir da relação do tema com algumas perspectivas de gestão na educação, visando resultados e gerando reflexões. (Murici e Chaves, 2016). Ainda utilizamos como aporte teórico a obra de Libâneo (2013) de maneira a analisar a dinâmica da gestão na escola, entendida como uma organização educativa que tem tarefas sociais e éticas peculiares, com um caráter democrático, buscando contribuir para o enfrentamento de importantes decisões dentro da escola, como autonomia, o planejamento, a avaliação de sistemas, a descentralização e a profissionalização dos professores. Espera-se com esta articulação, entre a literatura exposta, discutir o assunto a fim de elucidar alguns pontos para a compreensão da importância deste papel de liderança dentro do ambiente escolar e sua relevância na promoção de um espaço de aprendizagem contínua.

**Palavras-chave:** Gestão escolar; Liderança; Diretor escolar; Ambiente educacional; Aprendizagem.

---

<sup>1</sup> Analista técnico-educacional do Sesi-SP, Pós-graduanda em Inovação Mediadas por tecnologias pela UFABC - SP e Pós-graduanda em Gestão Escolar pela Universidade Positivo – PR, [cirlenemilagrescarvalho@gmail.com](mailto:cirlenemilagrescarvalho@gmail.com)

<sup>2</sup> Janaina Oliveira Silva - Analista técnico-educacional do Sesi-SP e Doutora em Letras pela Universidade de São Paulo e Universidade do Porto, [profajanainasilva@gmail.com](mailto:profajanainasilva@gmail.com)

<sup>3</sup> Analista técnico-educacional do Sesi-SP e mestre em Artes pela Universidade Estadual Paulista - UNESP, [monirob.lm@gmail.com](mailto:monirob.lm@gmail.com);



## INTRODUÇÃO

Para pensar no papel da gestão escolar, enquanto diretor escolar, é importante levar em consideração aspectos que permeiam o cotidiano do ambiente educacional e que podem ou não dificultar a prática. O dia a dia de uma escola traz situações diversas que envolvem pessoas com diferentes idades, histórias, contextos, com experiências únicas e singulares.

A direção da escola, além de ser uma das funções do processo organizacional, é um imperativo social e pedagógico. O significado do termo direção tratando-se de escola, difere de outros processos de direção, especialmente os empresariais. Ele vai além daquele sentido de mobilização das pessoas para a realização eficaz das atividades, pois implica intencionalidade, definição de um rumo, uma tomada de posição frente a objetivos sociais e políticos da escola, em uma sociedade concreta. (LIBÂNEO, 2013 p.117).

Partindo do pensamento que um diretor escolar é um profissional da educação no papel de liderança dentro de um ambiente de aprendizagem e uma pessoa em uma função social com intencionalidade pedagógica, buscamos compreender neste artigo as pistas que a proposta do Parecer CNE/CP nº4/2021 aprovada pelo Conselho Nacional de Educação a Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar) traz para uma gestão escolar mais eficiente, humana e democrática.

Dessa forma, o artigo está organizado em três etapas de análise e reflexão:

a) Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar: com o objetivo de apresentar a proposta e compreender sua estrutura.

b) O papel do diretor escolar na organização e gestão da escola: o diretor escolar enquanto liderança responsável pela garantia dos princípios de gestão democrática na comunidade escolar, visando a promoção da aprendizagem.

c) A influência de uma gestão democrática num ambiente educacional de aprendizagem: A gestão democrática e a gestão de resultados na educação relacionando-os aos benefícios na promoção de um ambiente de aprendizagem.



## **METODOLOGIA**

Este estudo pautou-se no desenvolvimento de pesquisa bibliográfica e análise documental como instrumentos metodológicos. Para tal, estruturamos este artigo em três partes, em que abordamos as habilidades esperadas pelo Diretor Escolar e sua relação na promoção de um ambiente educacional de aprendizagem.

Na primeira parte, analisamos a Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar), a qual apresenta uma proposta de Matriz Nacional Comum de competências do Diretor Escolar; na segunda parte, os princípios da gestão democrática e a utilização do ciclo como um método de gerenciamento que visa o acompanhamento para a melhoria dos resultados na aprendizagem dos alunos e, por fim, na última parte, a influência de uma gestão democrática em um ambiente educacional de aprendizagem.

## **MATRIZ NACIONAL COMUM DE COMPETÊNCIAS DO DIRETOR ESCOLAR**

A proposta para a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar é resultado de pesquisas, reflexões e diálogos sobre a importância da liderança no papel do diretor escolar, visto a complexidade e abrangência de suas atribuições, ela foi elaborada na intenção de compreender como sua atuação com eficácia pode interferir na melhoria da aprendizagem dos alunos.

Segundo o relatório emitido pelo Conselho Nacional de Educação, se faz necessário repensar o papel do diretor escolar, visando o desenvolvimento de competências de lideranças que sejam capazes de enfrentar os novos desafios da educação.

Levando em consideração as necessidades atuais, de acordo com a minuta do Parecer CNE/CP nº4/2021, podemos observar, em contextos cada vez mais disruptivos como o que estamos vivendo, o esperado de um Diretor Escolar é que ele possua múltiplas habilidades e características na gestão da escola, que vão além de um administrador ligado às questões burocráticas, mas também possua competência com a formação e capacitação profissional, definindo, assim, um sentido amplo, que incorpora legislação, políticas públicas, normas educacionais, relações pessoais e institucionais, avaliação institucional, avaliações de

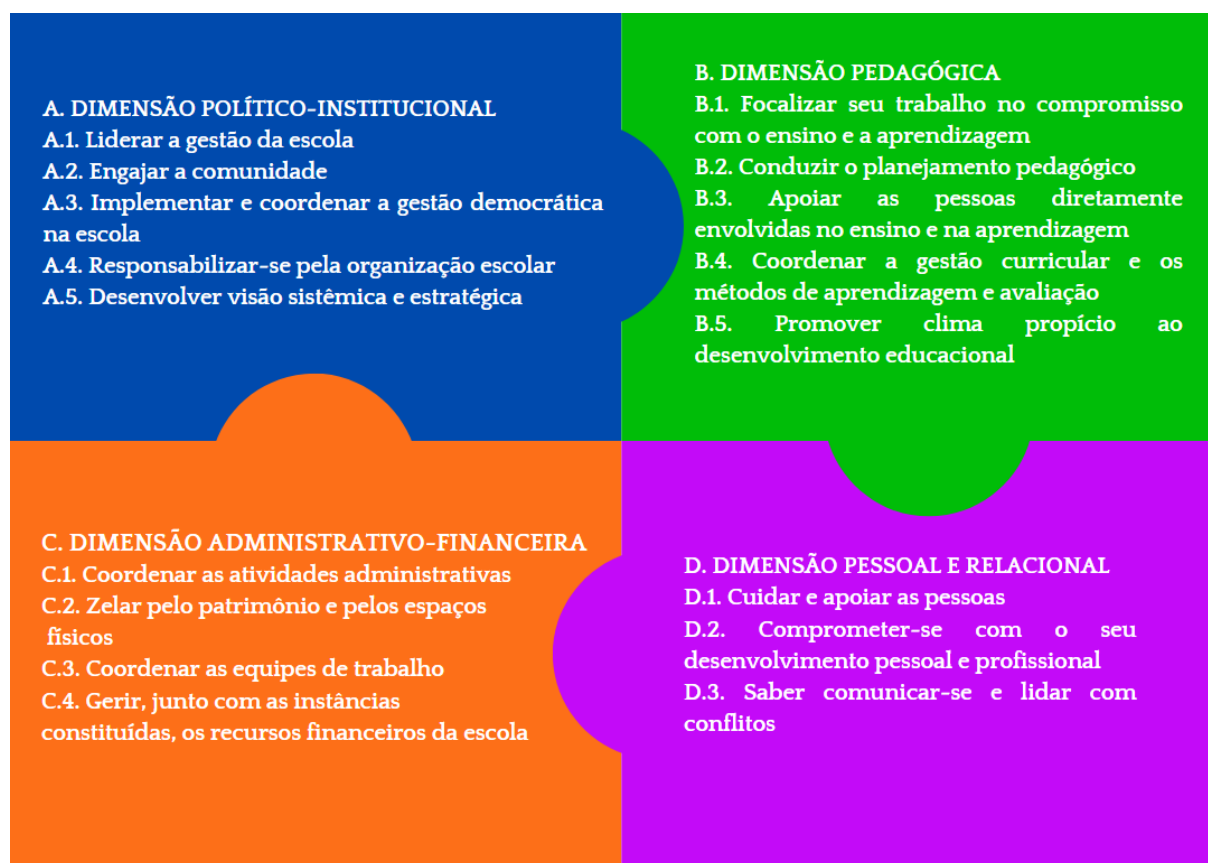


aprendizagem, liderança, motivação, entre outros aspectos, visando uma gestão democrática com uma educação inclusiva e de qualidade. (Parecer CNE/CP nº4/2021, p. 9)

A Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar surge da necessidade de definir diretrizes que vão ao encontro das necessidades desta função relacionadas às práticas já vivenciadas, alinhando as exigências deste profissional da educação.

Ela está organizada em dez Competências Gerais que preveem ações relacionadas a todas as áreas de atuação do diretor no contexto escolar e dezessete Competências Específicas, estruturadas em quatro dimensões: Político-Institucional, Pedagógica, Administrativo-financeira, e Pessoal e Relacional, como é possível observar no quadro a seguir:

Quadro - Competências específicas do diretor escolar



Fonte: Brasil (2023) - Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar - Quadro ilustrativo elaborado pela autora.



A proposta é que essas competências constituam diretrizes comuns para todas as escolas, redes escolares, sistemas de ensino e instituições formadoras do país, como uma Base Nacional Comum de Competências que todo diretor escolar deve desenvolver para o seu pleno exercício profissional, como um líder eficaz e inspirador.

A matriz prevê ainda 95 atribuições divididas entre as competências específicas que possuem caráter flexível, indicando possibilidades nas articulações do ambiente escolar, respeitadas as características de cada comunidade e a autonomia prevista na legislação vigente.

## **O PAPEL DO DIRETOR ESCOLAR NA ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA ESCOLA**

A obra de Libâneo (2013) nos apresenta reflexões sobre a organização e gestão da escola com o objetivo de contribuir para o enfrentamento de importantes decisões dentro da escola como a autonomia, gestão, planejamento, avaliação, descentralização e profissionalização dos professores.

A concepção democrático participativa baseia-se na relação orgânica entre a direção e os membros da equipe. Acentua a importância da busca de objetivos comuns assumidos por todos. Defende uma forma coletiva de tomada de decisões sem, todavia, desobrigar as pessoas da responsabilidade individual. Ou seja, uma vez tomada as decisões coletivamente, cada membro da equipe deve assumir sua parte no trabalho. (LIBÂNEO, 2013, p. 104)

Essa relação orgânica, com foco no desenvolvimento humano, possibilita compreender melhor os outros e suas necessidades, possibilitando chegar a um consenso, de forma dialógica, em relação aos objetivos comuns, compartilhando assim responsabilidades de forma coletiva e individual num ambiente em que todos se sintam pertencentes à comunidade escolar.

Ressaltamos aqui a gestão democrática participativa relacionando-a à dimensão pedagógica proposta na Matriz e, visto por esse viés, nossa reflexão é sobre a responsabilidade do diretor escolar numa cultura organizacional de ensino, promotora de aprendizagem de qualidade e alinhada aos objetivos acadêmicos e educacionais da escola de forma que seu trabalho seja realizado de maneira colaborativa e integrada.



Libâneo (2013, pp. 117-122) nos indica alguns princípios básicos da organização e gestão escolar participativa. São eles:

1. Autonomia das escolas e da comunidade educativa;
2. Relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escolar;
3. Envolvimento da comunidade no processo escolar;
4. Planejamento de tarefas;
5. Formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar;
6. Utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações;
7. Avaliação compartilhada;
8. Relações humanas produtivas e criativas assentadas na busca de objetivos comuns.

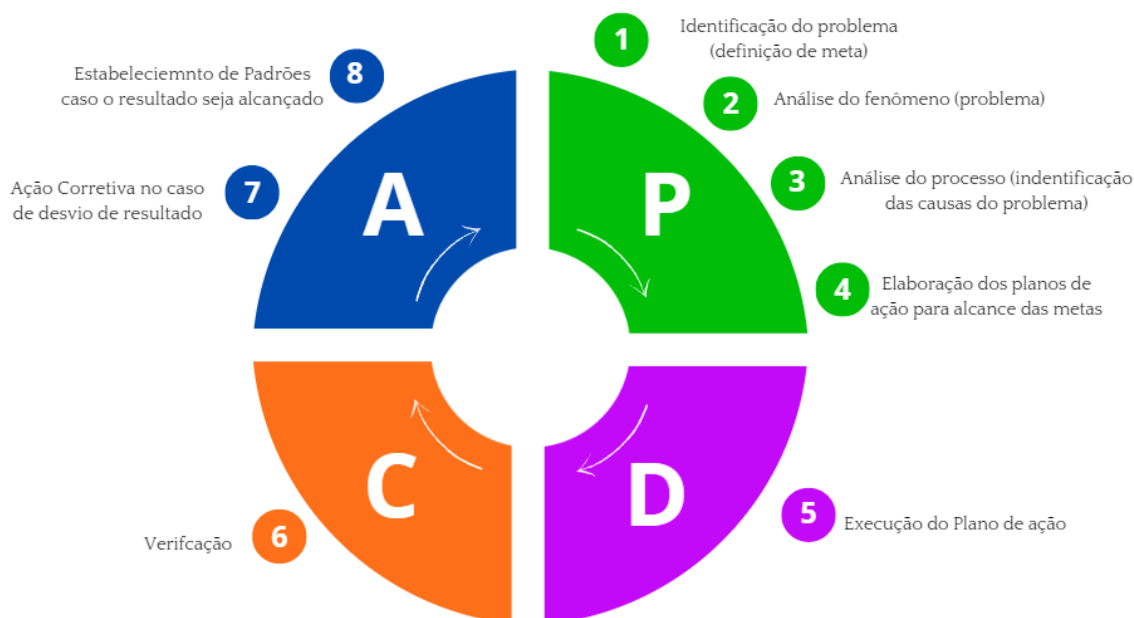
Podemos perceber que a atuação do diretor escolar, enquanto líder, em uma gestão democrática participativa, possibilita uma visão integrada com a comunidade que compõe o ambiente escolar, compartilhando decisões e propondo soluções coletivas para a construção de espaços mais acolhedores e significativos.

Para que uma gestão democrática saia do papel e se concretize nas instituições escolares, as autoras Murici e Chaves (2016, p. 49) nos propõem a utilização do PDCA, como método de gerenciamento com foco na melhoria dos resultados, sendo composta por 4 etapas: Planejamento (P), Execução (D), Verificação (C) e Ações corretivas/Padronização (A).





## MÉTODO PDCA DE SOLUÇÃO DE PROBLEMAS



MURICI E CHAVES - Gestão para resultados na Educação (2013). Imagem ilustrativa adaptada pela autora.

Com a utilização do PDCA na gestão pedagógica, o diretor, juntamente com a comunidade escolar, inicia esse processo de solução de um problema com sua identificação de maneira qualitativa, visando compreender o fenômeno e analisar as possíveis causas, elaborando assim um plano de ação coletivo para alcançar o resultado desejado, detalhando todos os envolvidos, responsáveis e corresponsáveis, bem como prevendo os passos dessa ação, avaliando processualmente e recalculando rotas, realizando as correções durante o percurso, num ciclo de melhoria contínua.

Este método possibilita que os participantes da comunidade escolar organizem as informações coletadas na rotina da escola, nas avaliações, bem como as previstas no Projeto Político Pedagógico (PPP) e sistematizem suas ações, criando estratégias coletivas e estabelecendo metas para as soluções.

Nossa reflexão considera a abordagem do PDCA, como uma aliada importante à gestão democrática participativa, e ao relacionar sua utilização, como um ciclo de melhoria contínua, às práticas da Dimensão Pedagógica estabelecida na Matriz Nacional Comum de Competências



do Diretor Escolar, entendemos que por meio de análise, comunicação e articulações bem estruturadas amplia-se as possibilidades de compreensão da dinâmica entre as pessoas, os espaços e os objetivos a serem alcançados.

Esta organização propicia a visualização e materialização das propostas em relação as expectativas de ensino e aprendizagem dos alunos e a formação continuada dos professores, conduzindo, apoiando e coordenando ações relacionadas ao planejamento pedagógico.

## **A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NUM AMBIENTE EDUCACIONAL DE APRENDIZAGEM**

Libâneo (2023) nos traz o seguinte conceito:

A organização escolar é entendida como comunidade democrática de aprendizagem, que transforma a escola num lugar de compartilhamento de valores e práticas por meio do trabalho conjunto e da reflexão compartilhada sobre planos de trabalho, problemas e soluções relacionados com a aprendizagem dos alunos e o funcionamento da escola. (LIBÂNEO, 2023 p.100).

Entendemos que a aprendizagem é considerada um processo socialmente mediado por individualidades que compõem um grupo. A gestão democrática participativa, valoriza a interação de pessoas, conhecimento e ferramentas facilitadoras do acompanhamento e gerenciamento, sendo o diretor escolar um dos mediadores dessas ações, relações e aprendizagens.

O diretor escolar, no papel de liderança, e, um dos responsáveis pelo bom funcionamento da escola, possui responsabilidades relevantes devendo estabelecer uma integração entre todas as dimensões da escola, coordenando consensos em torno de expectativas de aprendizagem e desenvolvimento para todos os alunos, estimulando e apoiando a formação contínua do corpo docente, bem como boas práticas pedagógicas, com foco na melhoria do aprendizado, considerando os fatores internos e externos à escola que influenciam nesse desempenho.

Para que a escola seja realmente um ambiente facilitador de aprendizagem, é fundamental que essa liderança promova a construção coletiva do Projeto Político Pedagógico, proporcionando uma gestão democrática, envolvendo a comunidade e estimulando o diálogo para a criação de estratégias de acompanhamento com avaliação contínua do aprendizado,





desenvolvendo, assim, as competências específicas da dimensão pedagógica, proposta pela Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar e garantindo o compromisso de todos com a aprendizagem equitativa.

Nesse aspecto a análise dos dados obtidos como resultado de aprendizagem dos alunos, serão informações valiosas e possíveis de ações reguladoras, por meio das etapas de gerenciamento, definidas no PDCA, organizadas e utilizadas com intencionalidade no acompanhamento, com foco na melhoria dos resultados, e, conseqüentemente na melhoria da aprendizagem.

A escola que promove uma educação integral, garante um ambiente acolhedor com respeito às diferenças, preocupada com o desenvolvimento de habilidades que vão além dos conceitos, sendo também engajada na resolução de conflitos e a promoção de um ambiente de solidariedade e colaboração, prevenindo qualquer forma de preconceito e discriminação, estabelecendo rotinas e procedimentos organizacionais que facilitam as atividades pedagógicas e as relações, promovendo conscientização e pertencimento.

Para promover uma educação de qualidade e de maneira integral é desejável que essa liderança possibilite momentos de formação, troca, planejamento e avaliação entre os professores e comunidade escolar criando estratégias para o envolvimento no processo de aprendizagem, de organização curricular, métodos de ensino e avaliação, bem como a verificação da aprendizagem e o acompanhamento dos indicadores de desempenho acadêmico, taxas de abandono e reprovação, e a utilização desses dados na orientação, planejamento e replanejamento pedagógico em colaboração com a equipe escolar.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao refletirmos sobre o papel do diretor escolar na promoção de uma educação de qualidade, é evidente que sua liderança vai muito além da gestão administrativa. A Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar traz bons direcionamentos, delineando não apenas as responsabilidades práticas, mas também os princípios fundamentais que devem orientar sua atuação.

Relacionando esses princípios com as reflexões de Libâneo, é possível desenvolver uma abordagem integrada e abrangente. A gestão democrática e participativa, defendida pelo autor, é um pilar essencial nesse contexto, ela reconhece a importância da autonomia das escolas e



também estabelece uma relação orgânica entre a direção e os membros da equipe escolar. Esse diálogo contínuo e colaborativo é a essência de uma liderança eficaz, onde as decisões são tomadas coletivamente, levando em consideração as diferentes perspectivas e experiências dos envolvidos.

Além disso, a gestão participativa fortalece os laços entre a escola e a comunidade, enriquecendo o ambiente educacional, trazendo diferentes pontos de vista e experiências para o processo de tomada de decisões.

Nesse cenário, o método PDCA surge para orientar a gestão escolar de forma estratégica. Ao aplicar a proposta de Murici e Chaves (2016) é possível refletir junto à comunidade escolar sobre as fragilidades e pontos de atenção estabelecendo um planejamento, sua execução, o acompanhamento e as ações corretivas, por meio da análise dos resultados e dos objetos observáveis, possibilitando, assim, que o diretor e a comunidade escolar criem estratégias coletivas garantindo a gestão participativa e democrática. Esse ciclo de melhoria contínua fortalece as práticas pedagógicas, possibilitando a construção e o compartilhamento de ações de forma clara e lógica, auxiliando na promoção de um ambiente mais propício à aprendizagem, possibilitando a redução das desigualdades educacionais.

Em suma, o diretor escolar desempenha um papel essencial na promoção de um ambiente de aprendizagem e por meio desta pesquisa percebe-se que ao ter uma visão clara de suas atribuições, integrada aos princípios de gestão democrática participativa e a métodos dinâmicos como o PDCA é possível compreender melhor o entorno, possibilitando melhorias em suas práticas de curto, médio e longo prazo.



## REFERÊNCIAS

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. 496 p. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 01 set. 2023.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB.9394/1996. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 01 set. 2023.

BRASIL. Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/marco-2021-pdf/172851-parecer-resolucao-cne-matriz-competencias-diretor-escolar-2/file>. Acesso em: 21 ago. 2023.

LIBÂNEO, José Carlos. Finalidades educativas escolares e didática: ressonâncias da Pandemia 1.ed. Goiânia, 2023.

LIBÂNEO, José Carlos. Organização e gestão da escola: Teoria e prática. 6 ed. São Paulo: Heccus Editora, 2013.

MURICI, Izabela Lanna. Gestão para resultados na Educação / Izabela Lanna Murici: Neusa Maria Dias Chaves. 2 ed. Nova Lima: FALCONI Editora, 2016.