

## AGUARDANDO HOMOLOGAÇÃO



### MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO

<b>INTERESSADO:</b> Ministério da Educação/Secretaria de Educação Básica		<b>UF:</b> DF
<b>ASSUNTO:</b> Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar)		
<b>COMISSÃO:</b> Maria Helena Guimarães de Castro (Presidente), Mozart Neves Ramos (Relator), Luiz Roberto Liza Curi (Correlator), Valseni José Pereira Braga (Correlator), Amábilie Aparecida Pacios, Anderson Luiz Bezerra da Silveira, José Barroso Filho, Suely Melo de Castro Menezes, Tiago Tondinelli, e William Ferreira da Cunha (membros).		
<b>PROCESSO N°:</b> 23000.030224/2020-01		
<b>PARECER CNE/CP N°:</b> 4/2021	<b>COLEGIADO:</b> CP	<b>APROVADO EM:</b> 11/5/2021

#### I – RELATÓRIO

##### Histórico

Considerando a Resolução CNE/CP nº 2, de 20 de dezembro de 2019, fundamentada no Parecer CNE/CP nº 22, de 7 de novembro de 2019, que definiu as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Inicial de Professores para a Educação Básica e instituiu a Base Nacional Comum para a Formação Inicial de Professores da Educação Básica (BNC-Formação), e a Resolução CNE/CP nº 1, de 27 de outubro de 2020, decorrente do Parecer CNE/CP nº 14, de 10 de julho de 2020, que dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica e instituiu a Base Nacional Comum para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica (BNC-Formação Continuada), e que tais instrumentos têm como referência a implantação da Base Nacional Comum Curricular da Educação Básica (BNCC-Educação Básica), instituída pela Resolução CNE/CP nº 2, de 22 de dezembro de 2017, e a Base Nacional Comum Curricular na etapa do Ensino Médio (BNCC-EM), instituída pela Resolução CNE/CP nº 4, de 17 de dezembro de 2018, torna-se agora relevante, como etapa seguinte, estruturar uma Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-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 necessária a igual estruturação de diretrizes e referenciais de atuação para a gestão escolar, de forma democrática e participativa. A reconfiguração da figura do Diretor Escolar, com vista ao desenvolvimento de competências 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 Escolar há décadas 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 competências para resolução de problemas de carácter administrativo, gerencial, financeiro e de recursos humanos, mas também de relações públicas, de garantia da qualidade da educação, da utilização de novas ferramentas tecnológicas em favor da gestão e da educação, de metodologias pedagógicas inovadoras e de liderança em prol da melhoria do ensino e da aprendizagem.

Em sua tese de doutorado, Filomena Siqueira e Silva (2020) traz com muita clareza a relação direta entre eficácia escolar, liderança e aprendizagem nas escolas estaduais brasileiras<sup>1</sup>. 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 e gestão 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 dos anos 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 (doze) 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 Escolar são, majoritariamente, caracterizadas por uma lista de tarefas que não fomentam o desenvolvimento de um perfil de liderança eficaz.

Segundo Branch *et al.*<sup>2</sup>, um Diretor Escolar efetivo é capaz de aumentar o aprendizado dos estudantes numa proporção entre 2 (dois) a 7 (sete) meses no mesmo ano, ao passo que os diretores que não são efetivos apresentam consequências negativas nos estudantes em igual proporção. A literatura também mostra, conforme revela o trabalho de Louis *et al.*<sup>3</sup>, que não existe escola que consiga garantir a melhoria da aprendizagem dos estudantes sem a presença de um líder talentoso e democrático. Esses líderes talentosos apresentam efeito direto na aprendizagem porque conseguem criar, nas escolas por eles geridas, verdadeiras comunidades de aprendizagem<sup>4</sup>. Assim, é essencial que o diretor, no contexto de uma abordagem transformacional da liderança, tenha a capacidade de desenvolver um trabalho colaborativo e comunidades de aprendizagem dentro de sua escola, ao mesmo tempo que mantém o foco nas atividades pedagógicas. O Diretor Escolar que apresenta o estilo de liderança transformacional é capaz de, não só construir uma visão para a unidade escolar, apresentando caminhos, reestruturando e realinhando a escola, como também é capaz de desenvolver a equipe e o currículo com grande envolvimento da comunidade externa na cultura escolar.

Elementos equivalentes a esses destacados compõem o que a literatura brasileira especializada muitas vezes denomina, de maneira irregular, de responsabilidades, funções, atribuições ou competências. Uma das consequências é que as ênfases, em geral, recaem sobre as atribuições e papéis do Diretor Escolar diante dos desafios emersos com reformas educacionais e com a conjuntura da política educacional, seja local ou nacional.

O estudo de Silva (2018)<sup>5</sup> intitulado Atribuições, concepções e trabalho do diretor escolar após 2007, localiza o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), implementado em 2007 pelo Governo Federal, como um marco na redefinição de responsabilidades desse profissional. O artigo coloca sob análise crítica às tensões decorrentes dos conflitos entre os princípios e a prática da denominada nova gestão pública e os da gestão democrática. Souza e Gouveia (2010)<sup>6</sup>, no artigo chamado Diretores de escolas públicas: aspectos do trabalho docente, debatem sobre alguns elementos presentes no ofício do Diretor Escolar, partindo do reconhecimento primordial de que se trata de cargo ou função desempenhada por um trabalhador docente. Os autores chamam a atenção para as três tradicionais faces do trabalho

do diretor, ou seja, administrativa, política e pedagógica, mas destacando que o foco da sua atuação é sempre a natureza pedagógica da instituição escolar. Oliveira *et al.* (2020)<sup>7</sup>, no artigo Gestão escolar: um olhar sobre a formação inicial dos diretores das escolas públicas brasileiras, discutem a (in)suficiência da formação inicial dos docentes para atuação na direção escolar. Os autores colocam em questão as formas como as matrizes dos cursos de licenciatura analisados apresentam o próprio conceito de gestão escolar e suas implicações para o trabalho docente e para a aprendizagem dos estudantes e destacam que os cursos que oferecem a formação inicial da maioria desses profissionais não parecem prepará-los para os desafios que o exercício da direção escolar apresenta nas escolas brasileiras, em particular na gestão da escola pública.

O Diretor Escolar tem se mostrado, diante dos desafios e das responsabilidades inerentes à condução da escola, ao mesmo tempo, um burocrata, no sentido *stricto sensu* da palavra, e uma liderança. Burocrata, pelo necessário domínio técnico que é demandado, tanto na dimensão pedagógica, quanto administrativa. Reforça-se aqui, todavia, o relevante papel que deve ser exercido pelo Diretor Escolar nessa condução pedagógica e administrativa da escola (OLIVEIRA, 2018)<sup>8</sup>. E, simultaneamente, seja pela forma de assunção ao cargo/função<sup>1</sup>, seja pela definição de responsabilidades lhe cabem, seja pelo reconhecimento da comunidade escolar, ou ainda pelas formas usuais de organização e gestão das escolas de Educação Básica no Brasil, o Diretor Escolar é uma liderança com forte influência e capacidade de direcionamento do trabalho escolar (SOUZA, 2007)<sup>9</sup>. Dado o poder de influência e condução do diretor, ele tem a responsabilidade de se constituir como uma liderança democrática e transformacional, capaz de conduzir a escola por meio do diálogo e do conhecimento pedagógico e administrativo. Esta condução se lastreia no reconhecimento de que se trata de uma instituição que, por essência, só se faz no coletivo. Trata-se, portanto, de conduzir a equipe escolar para o alcance dos objetivos educacionais e para a ampliação do direito à educação de qualidade.

Entendendo a relevância deste profissional da educação, foi que o Ministério da Educação, por meio de sua Secretaria de Educação Básica (SEB), encaminhou, em dezembro de 2020, a este Conselho Nacional de Educação (CNE), proposta de norma visando instituir definição de competências do Diretor Escolar. Nesse sentido, apresentou uma Matriz Nacional Comum de Competências referente 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.

A Matriz Nacional Comum de Competências assinala, como ponto de referência, que:

[...]

*A Constituição Federal - CF de 1988, assim como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB (Lei nº 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, entre outros, como princípios sobre os quais a*

---

<sup>1</sup>Nas redes de ensino em que o Diretor Escolar é concursado para esta posição ou a assume permanentemente, entende-se que se trata de cargo. Nas redes nas quais se trata de uma posição temporária, entende-se que se trata de função.

*educação brasileira se edifica.*

E complementa que, sob a inspiração e mandamento desses princípios, o papel do Diretor Escolar 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 ao 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 ao exercício da direção 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* (OCDE, 2010)<sup>10</sup>, tendo como referência estudos anteriores, e que reforça a importância do trabalho do Diretor Escolar 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 e indicadores de acompanhamento, avaliação interna e externa com 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)<sup>11</sup>, relata pesquisa do Centro de Estudos para Políticas e Práticas em Educação (CEPPE), do Chile, sobre as iniciativas governamentais de alguns países para estabelecer padrões para a aprendizagem, o trabalho docente e o trabalho dos Diretores Escolares. Do levantamento, mas sem dados para os dois últimos temas, o Brasil é um dos 11 (onze) países (para alguns casos, acrescentados estados/províncias como referência).

- Ainda a OCDE, a partir de um estudo com os dados do *Teaching and Learning International Survey* (TALIS 2013)<sup>12</sup>, 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 (trinta e oito) países envolvidos, incluído o Brasil.

- A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) publicou em 2018<sup>13</sup>, 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 (treze) 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 (cinquenta e três) entes federados, dentre os quais 26 (vinte e seis) Estados, 26 (vinte e seis) Municípios capitais e o Distrito Federal, encontrou-se legislação que trata da questão em 29 (vinte e nove) deles, o que corresponde a 54,7% (cinquenta e quatro vírgula sete por cento), 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.

Realizou, ainda, análise 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 – 2024), que na sua Meta 19 salienta a importância da gestão democrática, que destaco:

[...]

*19.6) estimular a participação e a consulta de profissionais da educação, alunos (as) e seus familiares na formulação dos projetos político-pedagógicos, currículos escolares, planos de gestão escolar e regimentos escolares, assegurando a participação dos pais na avaliação de docentes e gestores escolares;*

A SEB também buscou em documentos de referência e 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 as respectivas atribuições do Diretor Escolar. A seguir, a SEB buscou verificar se as proposições correspondem às demandas e à realidade escolar e, por 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 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 procura

pelo conhecimento, por novos saberes, abordagens e por novas metodologias de ensino, o mesmo se estende ao Diretor Escolar, que também deve constantemente buscar saber mais e melhor sobre a Educação, gestão e a organização escolar e o processo educativo em particular. Para ambos, professores e diretores, além dos demais profissionais da educação, as oportunidades de formação continuada devem ser permanentemente buscadas e asseguradas. Isso ganha importância se lembrarmos que a qualidade do professor é o fator interno da escola que mais contribui para a aprendizagem dos estudantes<sup>14</sup>, estando, por sua vez, a liderança do Diretor Escolar como o segundo fator mais relevante<sup>15,16</sup>. Sendo assim, é preciso estimular, apoiar e possibilitar que o diretor, enquanto líder eficaz, inclusive no campo pedagógico no espaço escolar<sup>17-19</sup>, lidere o desenvolvimento profissional docente continuamente, em articulação com a coordenação pedagógica da escola, de maneira a garantir o desenvolvimento da aprendizagem dos estudantes.

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 entendimento<sup>20</sup> da direção escolar como:

[...]  
*uma função<sup>2</sup> “de coordenação político-pedagógica e institucional [...] da escola. Normalmente, é desempenhada por um profissional da educação [...]” (GOUVEIA & SOUZA, 2010, p. 175), cujas responsabilidades demandam Competências que se traduzem em um conjunto de conhecimentos, de habilidades e de atitudes que geram impactos no trabalho do Diretor Escolar e na condução da gestão escolar. Estas Competências possibilitam desempenhos profissionais compatíveis com as necessidades educacionais da escola, na garantia do direito à educação para todos, conforme art. 205 da Constituição Federal de 1988. Elas incluem o domínio de conceitos e procedimentos, habilidades práticas, cognitivas e socioemocionais e, ainda, atitudes e procedimentos direcionados à coordenação geral da escola.*

A SEB 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 as dimensões:

A. *Político-Institucional*, considerando a instituição escolar em seu papel social, dando relevância às competências do Diretor Escolar 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 Escolar na efetivação de aprendizagens de qualidade;

---

<sup>2</sup> A direção escolar, na esfera pública brasileira, é tratada como um cargo ou como uma função. Essa questão tem um componente legal e é evidentemente complexa, pois se localiza no centro das discussões sobre a (in)constitucionalidade da legislação sobre os processos de escolha de diretores. Entende-se que se configura mais como uma função do que como um cargo.

C. *Administrativo-Financeira*, abordando os requisitos técnicos e operacionais que viabilizam a realização do trabalho escolar; e

D. *Pessoal e Relacional*, definindo, mais do que um perfil esperado, uma referência de atitudes e posicionamentos que favoreçam 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 (vinte e quatro) competências e 117 (cento e dezessete) atribuições distribuídas nas quatro dimensões acima citadas.

Após ter recebido esse cuidadoso trabalho da SEB, ele foi encaminhado a várias instituições, entre elas o Consed e a Undime, assim como para especialistas vinculados à área da Educação, de modo que pudessem contribuir para seu aperfeiçoamento.

### **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 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 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 (treze) países, e da legislação de 53 (cinquenta e três) entes federados de nosso país (Estados, Distrito Federal e Municípios capitais), bem como de legislação e documentos de referência 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.

Nesse sentido, a proposta apresentada, de 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 instituir como norma nacional comum 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 2/2019, fundamentada no Parecer CNE/CP nº 22/2019, e pela Resolução CNE/CP nº 1/2020, fundamentada no Parecer CNE/CP nº 14/2020.

Torna-se oportuno destacar que a Resolução CNE/CP nº 2/2019, 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 Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996) indica, no seu artigo 22, entre outras formações, a habilitação 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, *in verbis*:

[...]

*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.*

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 o provimento deste cargo/função.

Pode-se concluir que, em complementação ao citado artigo da Resolução CNE/CP nº 2/2019, 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. É recomendado fortemente que o Diretor Escolar tenha uma formação pedagógica com especialização em áreas da gestão de pessoas, comunicação e administrativa-financeira. O economista e professor do Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper), Ricardo Paes de Barros, na reunião do Conselho Pleno (CP) deste CNE, realizada no mês de fevereiro do corrente ano, a partir de estudos encomendados pela Cátedra Sérgio Henrique Ferreira do Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo (USP) de Ribeirão Preto, mostrou o impacto desta formação pedagógica do Diretor Escolar na aprendizagem escolar, cruzando resultados do questionário do SAEB com aqueles do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb) em cidades de médio porte de todo o Brasil.

Observa-se que, em cenários cada vez mais disruptivos, como o que estamos vivendo, espera-se de um Diretor Escolar novas habilidades para gerir uma escola do século XXI, que vai além de um administrador, mas que também seja um gestor com competência constituída com formação e capacidade profissional, conceituando-se, assim, 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 a uma gestão democrática, com uma educação inclusiva e de qualidade social. 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 a hodierna Gestão, espera-se que o Diretor Escolar tenha desenvolvido competências que o tornem apto para exercer suas atribuições nessa perspectiva ampliada.

Vale ainda lembrar que de acordo com a LDB, cabe ao Diretor Escolar conduzir todo o processo educacional que garante a funcionalidade da instituição educacional, sendo responsável pela: (a) condução do projeto pedagógico, (b) sustentabilidade administrativo-financeira, (c) articulação com famílias e comunidades, (d) controle das atividades acadêmicas, (e) cumprimento dos planos de trabalho, (f) processo das avaliações internas e externas, (g) motivação da equipe escolar, (h) organização escolar, (i) conservação da infraestrutura e equipamentos escolares e (j) representações escolares.

Todas essas responsabilidades possibilitam alcançar os objetivos de uma educação de qualidade e ajudar as pessoas a adquirirem competências e atributos imprescindíveis para sua vida pessoal e profissional. Tais atribuições devem ser consideradas também pela perspectiva das novas tecnologias, como um vetor essencial e inevitável no alcance de todos os objetivos. Portanto, seu papel é determinante na garantia de uma escola de qualidade para todos e exige que sua formação e/ou qualificação seja de um **Gestor Escolar**. Fica claro que o Diretor Escolar não pode ser apenas uma função institucional de representação.

Seguindo procedimento análogo ao que foi empreendido na construção da Base Nacional Comum para a Formação Inicial, e para a Continuada, torna-se relevante, também aqui, instituir as Competências do Diretor Escolar, compreendendo as Competências Gerais (Quadro 1) e as Específicas (Quadro 2), estruturadas nas quatro dimensões previamente citadas. Tais Competências devem se constituir em macro diretrizes comuns para todas as escolas, redes escolares, sistemas de ensino e instituições formadoras do país, como Base

Nacional Comum de Competências que todo Diretor Escolar deve desenvolver, para o seu pleno exercício profissional, como um líder eficaz e inspirador.

### **QUADRO 1 COMPETÊNCIAS GERAIS DO DIRETOR ESCOLAR**

1. Coordenar a organização escolar nas dimensões político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira, e pessoal e relacional, construindo coletivamente o projeto pedagógico da escola e exercendo liderança orientada por princípios éticos, com equidade e justiça.
2. Configurar a cultura organizacional com a equipe, na perspectiva de um ambiente escolar produtivo, organizado e acolhedor, centrado na excelência do ensino e da aprendizagem.
3. Assegurar 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, bem como o cumprimento da legislação e das normas educacionais.
4. Valorizar o desenvolvimento profissional de toda a equipe escolar, promovendo, em articulação com a rede ou sistema de ensino, 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, proporcionando condições de atuação com excelência.
5. Coordenar a construção e implementação da proposta pedagógica da escola, engajando e corresponsabilizando todos os profissionais da instituição por seu sucesso, aplicando conhecimentos teórico-práticos que impulsionem a qualidade da educação e o aprendizado dos estudantes e (re)orientando o trabalho educativo por evidências, obtidas através de processos contínuos de monitoramento e de avaliação.
6. Realizar a gestão de pessoas e dos recursos materiais e financeiros, garantindo o funcionamento eficiente e eficaz da organização escolar, identificando e compreendendo problemas, com postura profissional para solucioná-los.
7. Buscar soluções inovadoras e criativas para aprimorar o funcionamento da escola, criando estratégias e apoios integrados para o trabalho coletivo, compreendendo sua responsabilidade perante os resultados esperados e desenvolvendo o mesmo senso de responsabilidade na equipe escolar.
8. Integrar a escola com outros contextos, com base no princípio da gestão democrática, incentivando a parceria com as famílias e a comunidade, incluindo equipamentos sociais e outras instituições, mediante comunicação e interação positivas orientadas para a elaboração coletiva do projeto pedagógico da escola e sua efetivação.
9. Exercitar a empatia, o diálogo e a mediação de conflitos e a cooperação, além de desenvolver na escola ações orientadas para a promoção de um clima de 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, refletidos no ambiente de aprendizagem.

### **QUADRO 2 COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS DO DIRETOR ESCOLAR**

<b>A. DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL</b>
A.1. Liderar a gestão da escola
A.2. Engajar a comunidade
A.3. Implementar e coordenar a gestão democrática na escola
A.4. Responsabilizar-se pela organização escolar
A.5. Desenvolver visão sistêmica e estratégica
<b>B. DIMENSÃO PEDAGÓGICA</b>
B.1. Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem
B.2. Conduzir o planejamento pedagógico
B.3. Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem
B.4. Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação
B.5. Promover clima propício ao desenvolvimento educacional

<b>C. DIMENSÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA</b>
C.1. Coordenar as atividades administrativas
C.2. Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos
C.3. Coordenar as equipes de trabalho
C.4. Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola
<b>D. DIMENSÃO PESSOAL E RELACIONAL</b>
D.1. Cuidar e apoiar as pessoas
D.2. Comprometer-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional
D.3. Saber comunicar-se e lidar com conflitos

Para o desenvolvimento das competências específicas, sugere-se, no Quadro 3, um conjunto relativamente amplo de Atribuições, relacionadas entre si, que podem, como referência, inspirar as escolas, redes escolares, sistemas de ensino e instituições formadoras, respeitando-se, assim, a diversificação, flexibilização e autonomia que são próprias de cada uma, e contribuindo, por conseguinte, para a construção de uma política de formação e na elaboração de diretrizes para valorização e seleção, provimento, nomeação, acompanhamento e avaliação de desempenho do Diretor Escolar.

Isso posto, propõe-se uma Base Nacional Comum, compreendendo uma Matriz de 10 (dez) Competências Gerais e de 17 (dezessete) Competências Específicas do Diretor Escolar, e uma Matriz de 95 (noventa e cinco) Atribuições, de caráter flexível, fundamentadas nas quatro dimensões: Político-Institucional, Pedagógica, Administrativo-Financeira, e Pessoal e Relacional.

### QUADRO 3 ATRIBUIÇÕES DAS COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS DO DIRETOR ESCOLAR

<b>A. DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL</b>		
<b>Competências Específicas</b>	<b>Descrição</b>	<b>Atribuições</b>
A.1. Liderar a gestão da escola	O Diretor Escolar, 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 o bom uso dos recursos e que os trabalhadores da escola sejam organizados e dirigidos de forma eficiente e adequada favorecendo a qualidade do ambiente de aprendizagem eficaz e 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"> <li>1. Desenvolver e gerir democraticamente a escola, exercendo uma liderança colaborativa e em diálogo com os diferentes agentes escolares.</li> <li>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.</li> <li>3. Criar, 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.</li> <li>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.</li> <li>5. Zelar pela fidedignidade dos dados e informações fornecidas ao</li> </ol>

<p>A.2. Engajar a comunidade</p>	<p>O Diretor Escolar deve ter capacidade de análise do contexto intra e extraescolar, com base no conhecimento das características socioeconômicas, políticas, culturais, as questões atuais, as possíveis tendências futuras que afetem a comunidade escolar utilizando esse conhecimento, como subsídio para a mobilização e envolvimento da comunidade no cotidiano da escola.</p>	<p>sistema/rede de ensino.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incentivar a participação e a convivência com as famílias e a comunidade local, por meio de ações que promovam o fortalecimento de vínculos, envolvimento no ambiente escolar e corresponsabilização pelo bem-estar dos estudantes.</li> <li>2. Incentivar e apoiar os colegiados que envolvem a comunidade, como o Conselho Escolar e as associações de pais (e mestres), engajando-os no planejamento e acompanhamento das atividades escolares, mantendo uma interface permanente de diálogo informado e transparente com todos os envolvidos.</li> <li>3. Conhecer e fortalecer vínculos com a rede de proteção social e defesa de direitos do território, instituindo regime de colaboração em favor do desenvolvimento integral dos estudantes.</li> <li>4. Conhecer as formas de expressão e possibilidades de organização de crianças e jovens, desenvolvendo iniciativas de escuta, participação e colaboração atentas às especificidades dos estudantes.</li> <li>5. Participar e fomentar o debate sobre as políticas educacionais, mobilizando diferentes atores da comunidade escolar.</li> <li>6. Estabelecer ações para articulação e cooperação com outras escolas do território, buscando apoio, alinhamento e estabelecendo relações de reciprocidade e aprendizagem.</li> </ol>
<p>A.3. Implementar e coordenar a gestão democrática na escola</p>	<p>O Diretor Escolar 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>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constituir espaços coletivos de participação, tomada de decisões, planejamento e avaliação.</li> <li>2. Ampliar a participação dos sujeitos da escola (incluindo-se colegiados da escola e organização estudantil), incentivando, valorizando e dando visibilidade à participação nos espaços institucionais, enquanto canais de informação, diálogo e troca abertos a toda a comunidade escolar.</li> <li>3. Garantir pleno acesso às informações sobre as atividades, ocorrências e desafios da escola para as pessoas que trabalham, estudam ou têm seus filhos matriculados na escola.</li> <li>4. Ter a democracia como eixo fundamental da ação da escola, tanto em seus princípios, quanto metodologicamente, inclusive no que</li> </ol>

		<p>toca a questão do ensino-aprendizagem e da garantia do direito a educação de qualidade social.</p> <p>5. Estabelecer mecanismos de elaboração, consulta e validação do Projeto Político-Pedagógico da escola, junto à comunidade escolar.</p> <p>6. 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.</p> <p>7. 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.</p> <p>8. 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>9. Prestar aos pais ou responsáveis informações sobre a gestão da escola e sobre a aprendizagem e o desenvolvimento dos estudantes.</p> <p>10. 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 Escolar é o responsável geral pela escola, garantindo as condições de funcionamento adequado à sua função social.</p>	<p>1. Representar a escola nos âmbitos 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 frequência e permanência dos estudantes.</p> <p>4. Cumprir e fazer cumprir a legislação vigente, o Regimento e o Calendário Escolar.</p> <p>5. Produzir ou supervisionar a produção e atualização de relatórios, registros e outros documentos sobre a memória da escola e 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>A.5. Desenvolver visão sistêmica e estratégica</p>	<p>O Diretor Escolar precisa ser capaz de pensar o funcionamento da escola de forma sistêmica, coerente, criativa e antecipatória, analisar contextos emergentes,</p>	<p>1. Conhecer e analisar o contexto local, político, social e cultural, sabendo que esse terá impacto na sua atividade.</p> <p>2. Conduzir a criação e o</p>

	<p>tendências e aspectos-chave para identificar possíveis implicações, planejar cenários, definir estratégias e soluções em uma escala local e global.</p>	<p>compartilhamento da visão estratégica, <i>ethos</i> e objetivos para o estabelecimento de metas para a comunidade escolar que considere os direitos de aprendizagem para todos.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Desenvolver raciocínio estratégico para o planejamento escolar.</li> <li>4. Elaborar e colocar em ação um Plano de Gestão alinhado ao Projeto Político-Pedagógico.</li> <li>5. Promover avaliação da gestão escolar de forma participativa, adequando e aprimorando estratégias e planos de ações.</li> <li>6. Fortalecer a escola como espaço de aprendizagem para alunos e profissionais da educação.</li> </ol>
--	--	---

<b>B. DIMENSÃO PEDAGÓGICA</b>		
<b>Competências Específicas</b>	<b>Descrição</b>	<b>Atribuições</b>
<p>B.1. Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem</p>	<p>O Diretor Escolar 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>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conhecer as características pedagógicas próprias das etapas e modalidades de ensino que a escola oferece.</li> <li>2. Incentivar práticas pedagógicas que promovam o aumento da aprendizagem, bem como sua disseminação.</li> <li>3. Conhecer a Base Nacional Comum Curricular e o currículo construído a partir dela para as etapas e modalidades de ensino ofertadas na escola.</li> <li>4. Conhecer os fatores internos e externos à escola que afetam e influenciam a aprendizagem dos estudantes.</li> <li>5. Coordenar a construção de consensos – especialmente do corpo docente – em torno dos objetivos equânimes da aprendizagem para toda a escola.</li> </ol>
<p>B.2. Conduzir o planejamento pedagógico</p>	<p>O Diretor Escolar promove, lidera e articula a construção coletiva da proposta pedagógica e do plano de gestão da escola.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conduzir a elaboração de uma proposta pedagógica colaborativa e consistente para a escola.</li> <li>2. Coordenar e participar da criação de estratégias de acompanhamento e avaliação permanente do aprendizado e do desenvolvimento integral dos estudantes.</li> <li>3. Garantir a centralidade do compromisso de todos com a aprendizagem, como concretização do direito à educação com equidade.</li> <li>4. Assegurar calendário de reuniões pedagógicas, mobilizando todos em direção à participação e ao compartilhamento de objetivos e responsabilidades.</li> </ol>

<p>B.3. Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem</p>	<p>O Diretor Escolar deve garantir apoio e formação continuada para os professores e empenhar-se na busca de condições adequadas para o ensino-aprendizagem. Cabe ao Diretor Escolar também estimular a avaliação continuada das atividades docentes e de suas eventuais necessidades de formação.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prover, com apoio do sistema/rede de ensino, as condições necessárias para o atendimento aos estudantes com necessidades especiais, deficiências, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação.</li> <li>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.</li> <li>3. Garantir, na rotina da escola, momentos de troca, planejamento e avaliação entre os professores.</li> <li>4. Criar estratégias para encorajar o envolvimento dos pais ou responsáveis no processo de aprendizagem e desenvolvimento dos estudantes.</li> <li>5. Incentivar, apoiar e viabilizar a formação continuada do corpo docente da escola.</li> <li>6. Inspirar e motivar a equipe escolar para o alcance dos objetivos estabelecidos para a organização, estimulando-os intelectualmente e promovendo uma liderança transformacional.</li> </ol>
<p>B.4. Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação</p>	<p>O Diretor Escolar 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>	<ol style="list-style-type: none"> <li>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.</li> <li>2. Apoiar os professores, junto com a equipe técnico-pedagógica, na condução das aulas e na elaboração de materiais pedagógicos.</li> <li>3. Apoiar a implementação do currículo, metodologias de ensino e formas de avaliação para promover a aprendizagem.</li> <li>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.</li> <li>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, e criar possibilidades de realizar a busca ativa escolar através de um trabalho intersetorial.</li> <li>6. Utilizar os dados de desempenho e</li> </ol>

		fluxo da escola na orientação e planejamento pedagógico em colaboração com os demais agentes escolares, em particular o corpo docente.
B.5. Promover clima propício ao desenvolvimento educacional	<p>O Diretor Escolar 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"> <li>1. Desenvolver habilidades de resolução de conflitos e construção de consensos com todos os agentes escolares.</li> <li>2. Desenvolver estratégias com educadores e famílias, discutindo e buscando caminhos seguros para evitar comportamentos de risco entre os estudantes.</li> <li>3. Promover medidas de conscientização, de prevenção e de combate à intimidação sistemática (<i>bullying</i> e formas específicas de assédio) na escola.</li> <li>4. 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 deficiências, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação.</li> <li>5. Coordenar a equipe técnico-pedagógica para garantir e acompanhar o desenvolvimento dos Planos de Ensino Individualizado (PEI) adequados aos estudantes com deficiências, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação.</li> </ol>

<b>C. DIMENSÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA</b>		
<b>Competências Específicas</b>	<b>Descrição</b>	<b>Atribuições</b>
C.1. Coordenar as atividades administrativas	<p>O Diretor Escolar 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 Escolar deve saber utilizar novas tecnologias de informação e comunicação, enquanto recursos importantes para a gestão escolar.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conhecer princípios e práticas de desenvolvimento organizacional da escola.</li> <li>2. Coordenar a matrícula na unidade escolar, com transparência e impessoalidade.</li> <li>3. Acompanhar e monitorar os processos de vida funcional dos trabalhadores da educação e a vida escolar dos estudantes.</li> <li>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.</li> <li>5. Supervisionar o fornecimento da alimentação escolar, do transporte</li> </ol>

		<p>escolar e de materiais, bem como dos demais serviços prestados.</p> <p>6. Utilizar ferramentas tecnológicas, plataformas 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>O Diretor Escolar 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"> <li>1. Garantir, utilizando os canais competentes, que os serviços, materiais e patrimônios sejam adequados e suficientes às necessidades das ações e dos projetos da escola.</li> <li>2. Coordenar a utilização dos ambientes e patrimônios da escola.</li> <li>3. Elaborar orientações sobre os usos dos espaços, dos equipamentos e dos materiais da escola de acordo com o Projeto Político-Pedagógico.</li> <li>4. Elaborar plano de segurança patrimonial, bem como conhecer as normais legais sobre gestão do patrimônio.</li> </ol>
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.</p> <p>Acompanha o desenvolvimento profissional e estimula o comprometimento das pessoas e das equipes.</p> <p>Conduz o trabalho de forma colaborativa com a equipe, promovendo sua motivação, proatividade, resiliência, sensibilidade e ética.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Delegar atribuições e dividir responsabilidades, construindo uma liderança distributiva que engaje todo o grupo para o funcionamento eficaz da organização escolar.</li> <li>2. Motivar a equipe com foco em melhorias e resultados.</li> <li>3. Coordenar e articular professores e funcionários em equipes de trabalho com compromisso, objetivos e metas comuns, previamente discutidos e acordados.</li> <li>4. 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.</li> <li>5. Identificar soluções para os problemas detectados em diálogo e acordo com os profissionais da escola.</li> <li>6. Controlar a frequência dos profissionais da escola.</li> <li>7. 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.</li> <li>8. Aplicar ou coordenar a aplicação, quando couber, de sanções disciplinares regimentais a professores, servidores e estudantes,</li> </ol>

		<p>garantindo amplo direito de defesa.</p> <p>9. 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, grêmios estudantil e Associação de pais e professores.</p> <p>10. Instituir ações de reconhecimento e valorização dos profissionais da escola com base em critérios bem definidos e compartilhados com toda a equipe.</p> <p>11. Acompanhar a atuação dos profissionais da educação alocados 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 Escolar 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>	<p>1. Informar-se sobre legislação e normas referentes ao uso e à prestação de contas dos recursos financeiros da escola.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>4. Manter dados e cadastros da escola devidamente atualizados junto aos órgãos oficiais para recebimento de recursos financeiros.</p> <p>5. Identificar, conhecer e buscar programas e projetos que oferecem recursos materiais e financeiros para a escola.</p>

**D. DIMENSÃO PESSOAL E RELACIONAL**

<b>Competências Específicas</b>	<b>Descrição</b>	<b>Atribuições</b>
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	<p>1. Comprometer-se com a aprendizagem e o bem-estar dos estudantes e com o desenvolvimento e bem-estar dos profissionais da educação.</p> <p>2. Promover a convivência escolar respeitosa e solidária.</p> <p>3. Acionar as instituições da rede de apoio e proteção à criança e ao adolescente, sempre que necessário.</p>

	profissionalmente imparcial, justo e respeitoso.	
D.2. Comprometer-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional	O Diretor Escolar deve buscar não só ampliar e atualizar seus conhecimentos gerais e especialmente sobre a educação, a escola, seus sujeitos e processos, como também o seu desenvolvimento pessoal.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ter predisposição para o estudo e o desejo de melhoria constante, planejando e buscando momentos de qualificação profissional.</li> <li>2. Avaliar continuamente, corrigir e aperfeiçoar seu próprio trabalho.</li> <li>3. Lidar com situações e problemas inesperados e discernir como poderá enfrentá-los e os caminhos para encontrar os recursos necessários.</li> <li>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.</li> </ol>
D.3. Saber comunicar-se e lidar com conflitos	O Diretor Escolar 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"> <li>1. Estabelecer formas de comunicação claras e eficazes com todos, articulando argumentos conectados ao contexto e consistentes com sua responsabilidade à frente da escola.</li> <li>2. Mediar crises ou conflitos interpessoais na escola, utilizando a comunicação, o diálogo e técnicas de negociação.</li> </ol>

Assim, diante do exposto e considerando que:

A Constituição Federal de 1988, assim como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), a Lei nº 9.394/1996, 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;

O vigente Plano Nacional de Educação (PNE), considerou na Meta 19 a necessidade urgente da efetivação da Gestão Democrática, com ênfase nas estratégias 19.1, 19.6 e 19.8;

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

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

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

Passamos ao voto.

## **II – VOTO DA COMISSÃO**

A Comissão vota favoravelmente à aprovação da Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar), na forma deste Parecer e do Projeto de Resolução anexo, do qual é parte integrante.

Brasília (DF), 11 de maio de 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 José Barroso Filho (CES/CNE) – Membro

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

Conselheiro Tiago Tondinelli (CEB/CNE) – Membro

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

## **III – DECISÃO DO CONSELHO PLENO**

O Conselho Pleno aprova, por unanimidade, o voto da Comissão.  
Sala das Sessões, em 11 de maio de 2021.

Conselheira Maria Helena Guimarães de Castro – Presidente

## Referências

1. SILVA, F. S.; *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. BRANCH, G.F.; HANUSHEK, E.A.; RIVKIN, S.G.; *School Leaders Matter*, Education Next, vol. 13, Nº 1, 2013.
3. LOUIS, K.S.; LEITHWOOD, K.; WAHLSTROM, K.L.; ANDERSON, S.E. (2010). *Learning from Leadership Project. Investigating the Links to Improved Student Learning*. Nueva York: The Wallace Foundation.
4. ROBINSON, V.M.J.; HOHEPA, M.; LLOYD, C.A. (2009). *School leadership and student outcomes: identifying what works and why*. Best Evidence Synthesis Programme. Nova Zelândia.
5. SILVA, M. A. Atribuições, concepções e trabalho do diretor escolar após 2007. *Revista Diálogo Educacional*, Curitiba, v. 18, nº 56, p. 253-278, jan./mar. 2018.
6. SOUZA, A. R.; GOUVEIA, A. B. Diretores de escolas públicas: aspectos do trabalho docente. *Educar em Revista*, Curitiba, Brasil, nº especial 1, p. 173-190, 2010.
7. OLIVEIRA, A. C. P.; PAES DE CARVALHO, C.; BRITO, M. M. A. Gestão Escolar: um olhar sobre a formação inicial dos diretores das escolas brasileiras. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v. 36, p. 473-496, 2020.
8. OLIVEIRA, A. C. P. *Gestão, liderança e clima escolar*. 1. ed. Curitiba: Appris, 2018.
9. SOUZA, A. R. Perfil da gestão da escola pública no Brasil: um estudo sobre os diretores escolares e sobre aspectos da gestão democrática. *Revista Iberoamericana de Educación*, v. 49, p. 1-17, 2009A.
10. 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](https://read.oecd-ilibrary.org/education/improvingschool-leadership_9789264083509-en#page1)
11. 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&acc\\_name=guest&checksum=BC81C0FECC0997B9740C6A5EB5B19D90](https://www.oecdilibrary.org/docserver/5k3tsjqtp90ven.pdf?expires=1601425369&id=id&acc_name=guest&checksum=BC81C0FECC0997B9740C6A5EB5B19D90)
12. 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](https://read.oecd-ilibrary.org/education/schoolleadership-for-learning_9789264258341-en#page1)
13. UNESCO. *Activating policy levers for Education 2030: the untapped potential of governance, school leadership, and monitoring and evaluation policies*. Paris: UNESCO, 2018.
14. OCDE. *Teachers matters: attracting, developing and retaining effective teachers*, Paris: OCDE (2005).
15. BARBER, M; MOURSHED, M.; *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño para alcanzar sus objetivos*. PREAL: Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe Partnership for Educational Revitalization in the Americas, 2008.
16. PONT, B.; NUCHE, D.; MOORMAN, H.; *Improving school leadership*. Paris: OCDE, 2008.
17. BOLÍVAR, A. *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico*. Madrid: Editorial Arco, 2019.
18. RODRÍGUEZ-MOLINA, G.; *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. Educ. Educ. 2(14), 253-267, 2019.

19. ROBINSON. V.M.J.; LLOYD, C.A.; ROWE, K.J.; *El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo*. REICE, *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4), p. 13-40, 2014.
20. SOUZA, A. R.; GOUVEIA, A. B. *Diretores de escolas públicas: aspectos do trabalho docente*. *Educar em Revista*, Curitiba, Brasil, nº especial 1, 2010. Disponível em: [https://www.scielo.br/pdf/er/nspe\\_1/09.pdf](https://www.scielo.br/pdf/er/nspe_1/09.pdf)



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO  
CONSELHO PLENO**

**PROJETO DE RESOLUÇÃO**

Institui a Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar), para gestão de qualidade da educação.

A Presidente do Conselho Nacional de Educação, no uso de suas atribuições legais, tendo em vista o disposto no § 1º do art. 9º da Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1991, com a redação dada pela Lei nº 9.131, de 24 de novembro de 1995, com base no inciso IX do art. 3º, no inciso IX do art. 4º, no § 1º do art. 8º, no § 1º do art. 9º e no art. 90 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e com fundamento no inciso VII do art. 206 e do § 1º do art. 211 da Constituição Federal e no Parecer CNE/CP nº 4/2021, homologado pela Portaria MEC nº XXXX, de XX de XXXXXX de XXXX, publicada no DOU de XX de XXXXX de XXXX, Seção 1, pág. XX, do Senhor Ministro da Educação, publicado no DOU de XX de XXXXXXXX de 2021, resolve:

**CAPÍTULO I  
DO OBJETO E DAS DISPOSIÇÕES GERAIS**

Art. 1º A presente Resolução dispõe sobre a instituição da Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar), visando à gestão da qualidade da educação, conforme matrizes dos Quadros I, II e III em anexo, que integram esta Resolução.

Art. 2º Considerando o disposto na Resolução CNE/CP nº 2, de 20 de dezembro de 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), e a Resolução CNE/CP nº 1, de 27 de novembro de 2020, que dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica e institui a Base Nacional Comum para a Formação Continuada de Professores da Educação Básica (BNC-Formação Continuada), as competências que tratam a BNC-Diretor Escolar poderão ser oferecidas, na forma de interação curricular, a matriculados nos cursos superiores de formação de professor, ou sob a organização de formação que trata o caput à Educação Superior.

§ 1º No caso da formação continuada, que trata o caput, o curso de Formação de Diretor Escolar poderá ser ofertado por IES, por organizações especializadas ou pelos órgãos formativos no âmbito da gestão das redes de ensino, mediante atividades formativas diversas, presenciais, a distância, semipresenciais, de forma híbrida, sempre que o processo de ensino permitir, visando ao desenvolvimento profissional do gestor, em formatos diversos, tais como:

- I - Cursos de atualização, com carga horária mínima de 40 (quarenta) horas;
- II - Cursos de aperfeiçoamento, com carga horária mínima de 180 (cento e oitenta) horas;
- III - Curso complementar destinado aos estudantes de cursos superiores de formação

inicial de professores, com carga horária mínima de 400 (quatrocentas) horas (3.200 horas + 400 horas BNC - Formação Inicial – Art. 22, da Resolução CNE/CP nº 2, de 20 de dezembro de 2019).

IV - Cursos de Especialização, respeitadas as normas do CNE, possibilitando a certificação de pós-graduação *lato sensu*;

V - Cursos ou programas de Mestrado ou Doutorado, acadêmicos ou profissionais, respeitadas as normas do Conselho Nacional de Educação, bem como da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), vinculados ao objeto das competências previstas na BNC-Diretor Escolar.

§ 2º Para garantir a articulação entre os cursos e programas destinados à Formação Continuada referente à BNC-Diretor Escolar e a formação docente, e para superar a fragmentação e ausência de articulação dos diferentes saberes, é recomendada às IESs a interação desse processo formativo com os institutos/unidades integradas para a formação de professores, previstos na Resolução CNE/CP nº 2/2019.

Art. 3º A BNC-Diretor Escolar tem o escopo de parametrizar os diversos aspectos concernentes ao exercício da direção escolar, auxiliando na definição de políticas nacionais, estaduais, distrital e municipais que norteiam o trabalho deste profissional.

§ 1º Esse escopo se traduz em Competências, organizadas nas Dimensões Político-Institucional, Pedagógica, Administrativo-Financeira e Pessoal e Relacional, todas integrando um conjunto de expectativas que devem ser atendidas em âmbito nacional.

§ 2º Relacionadas com as Competências Específicas, são indicadas Atribuições, como referência para escolas, redes escolares, sistemas de ensino e instituições formadoras.

Art. 4º A BNC-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. 5º A BNC-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. 6º A BNC-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. 7º Os Sistemas de Ensino devem implementar o disposto no Art. 4º, a partir do início do ano de 2022.

Art. 8º Esta Resolução entra em vigor a partir de XX de XXX de 2021.

**ANEXO**  
**BASE NACIONAL COMUM DE COMPETÊNCIAS DO DIRETOR ESCOLAR**

**QUADRO 1**  
**COMPETÊNCIAS GERAIS DO DIRETOR ESCOLAR**

1. Coordenar a organização escolar nas dimensões político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira, e pessoal e relacional, construindo coletivamente o projeto pedagógico da escola e exercendo liderança orientada por princípios éticos, com equidade e justiça.
2. Configurar a cultura organizacional com a equipe, na perspectiva de um ambiente escolar produtivo, organizado e acolhedor, centrado na excelência do ensino e da aprendizagem.
3. Assegurar 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, bem como o cumprimento da legislação e das normas educacionais.
4. Valorizar o desenvolvimento profissional de toda a equipe escolar, promovendo, em articulação com a rede ou sistema de ensino, 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, proporcionando condições de atuação com excelência.
5. Coordenar a construção e implementação da proposta pedagógica da escola, engajando e corresponsabilizando todos os profissionais da instituição por seu sucesso, aplicando conhecimentos teórico-práticos que impulsionem a qualidade da educação e o aprendizado dos estudantes e (re)orientando o trabalho educativo por evidências, obtidas através de processos contínuos de monitoramento e de avaliação.
6. Realizar a gestão de pessoas e dos recursos materiais e financeiros, garantindo o funcionamento eficiente e eficaz da organização escolar, identificando e compreendendo problemas, com postura profissional para solucioná-los.
7. Buscar soluções inovadoras e criativas para aprimorar o funcionamento da escola, criando estratégias e apoios integrados para o trabalho coletivo, compreendendo sua responsabilidade perante os resultados esperados e desenvolvendo o mesmo senso de responsabilidade na equipe escolar.
8. Integrar a escola com outros contextos, com base no princípio da gestão democrática, incentivando a parceria com as famílias e a comunidade, incluindo equipamentos sociais e outras instituições, mediante comunicação e interação positivas orientadas para a elaboração coletiva do projeto pedagógico da escola e sua efetivação.
9. Exercitar a empatia, o diálogo e a mediação de conflitos e a cooperação, além de desenvolver na escola ações orientadas para a promoção de um clima de 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, refletidos no ambiente de aprendizagem.

**QUADRO 2**  
**COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS DO DIRETOR ESCOLAR**

<b>A. DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL</b>
A.1. Liderar a gestão da escola
A.2. Engajar a comunidade
A.3. Implementar e coordenar a gestão democrática na escola
A.4. Responsabilizar-se pela organização escolar
A.5. Desenvolver visão sistêmica e estratégica
<b>B. DIMENSÃO PEDAGÓGICA</b>
B.1. Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem
B.2. Conduzir o planejamento pedagógico
B.3. Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem
B.4. Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação
B.5. Promover clima propício ao desenvolvimento educacional

<b>C. DIMENSÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA</b>
C.1. Coordenar as atividades administrativas
C.2. Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos
C.3. Coordenar as equipes de trabalho
C.4. Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola
<b>D. DIMENSÃO PESSOAL E RELACIONAL</b>
D.1. Cuidar e apoiar as pessoas
D.2. Comprometer-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional
D.3. Saber comunicar-se e lidar com conflitos

### QUADRO 3 ATRIBUIÇÕES DAS COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS DO DIRETOR ESCOLAR

A. DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL		
Competências Específicas	Descrição	Atribuições
A.1. Liderar a gestão da escola	<p>O Diretor Escolar, 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 o bom uso dos recursos e que os trabalhadores da escola sejam organizados e dirigidos de forma eficiente e adequada favorecendo a qualidade do ambiente de aprendizagem eficaz e seguro. Isso inclui a delegação apropriada de tarefas aos membros da equipe, o acompanhamento das responsabilidades partilhadas e o apoio à execução.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolver e gerir democraticamente a escola, exercendo uma liderança colaborativa e em diálogo com os diferentes agentes escolares.</li> <li>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.</li> <li>3. Criar, 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.</li> <li>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.</li> <li>5. Zelar pela fidedignidade dos dados e informações fornecidas ao sistema/rede de ensino.</li> </ol>
A.2. Engajar a comunidade	<p>O Diretor Escolar deve ter capacidade de análise do contexto intra e extraescolar, com base no conhecimento das características socioeconômicas, políticas, culturais, as questões atuais, as possíveis tendências futuras que afetem a comunidade escolar utilizando esse conhecimento, como subsídio para a mobilização e envolvimento da comunidade no cotidiano da escola.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incentivar a participação e a convivência com as famílias e a comunidade local, por meio de ações que promovam o fortalecimento de vínculos, envolvimento no ambiente escolar e corresponsabilização pelo bem-estar dos estudantes.</li> <li>2. Incentivar e apoiar os colegiados que envolvem a comunidade, como o Conselho Escolar e as associações de pais (e mestres), engajando-os no planejamento e acompanhamento das atividades escolares, mantendo uma interface permanente de diálogo informado e transparente com todos</li> </ol>

		<p>os envolvidos.</p> <p>3. Conhecer e fortalecer vínculos com a rede de proteção social e defesa de direitos do território, instituindo regime de colaboração em favor do desenvolvimento integral dos estudantes.</p> <p>4. Conhecer as formas de expressão e possibilidades de organização de crianças e jovens, desenvolvendo iniciativas de escuta, participação e colaboração atentas às especificidades dos estudantes.</p> <p>5. Participar e fomentar o debate sobre as políticas educacionais, mobilizando diferentes atores da comunidade escolar.</p> <p>6. Estabelecer ações para articulação e cooperação com outras escolas do território, buscando apoio, alinhamento e estabelecendo relações de reciprocidade e aprendizagem.</p>
<p>A.3. Implementar e coordenar a gestão democrática na escola</p>	<p>O Diretor Escolar 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>1. Constituir espaços coletivos de participação, tomada de decisões, planejamento e avaliação.</p> <p>2. Ampliar a participação dos sujeitos da escola (incluindo-se colegiados da escola e organização estudantil), 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 pessoas que trabalham, estudam ou têm seus filhos matriculados 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 de qualidade social.</p> <p>5. Estabelecer mecanismos de elaboração, consulta e validação do Projeto Político-Pedagógico da escola, junto à comunidade escolar.</p> <p>6. 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.</p> <p>7. Assegurar o respeito aos direitos,</p>

		<p>opiniões e crenças entre a equipe de gestão, os estudantes, seus familiares e os profissionais da educação que atuam na escola.</p> <p>8. 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>9. Prestar aos pais ou responsáveis informações sobre a gestão da escola e sobre a aprendizagem e o desenvolvimento dos estudantes.</p> <p>10. 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 Escolar é o responsável geral pela escola, garantindo as condições de funcionamento adequado à sua função social.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Representar a escola nos âmbitos interno e externo.</li> <li>2. Zelar pelo direito à educação e à proteção integral da criança e do adolescente.</li> <li>3. Promover estratégias de monitoramento da frequência e permanência dos estudantes.</li> <li>4. Cumprir e fazer cumprir a legislação vigente, o Regimento e o Calendário Escolar.</li> <li>5. Produzir ou supervisionar a produção e atualização de relatórios, registros e outros documentos sobre a memória da escola e ações realizadas.</li> <li>6. Implementar as disposições legais relativas à segurança do estabelecimento de ensino.</li> <li>7. Desenvolver mecanismos para prevenção a todas as formas de violência.</li> </ol>
<p>A.5. Desenvolver visão sistêmica e estratégica</p>	<p>O Diretor Escolar 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"> <li>1. Conhecer e analisar o contexto local, político, social e cultural, sabendo que esse terá impacto na sua atividade.</li> <li>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 os direitos de aprendizagem para todos.</li> <li>3. Desenvolver raciocínio estratégico para o planejamento escolar.</li> <li>4. Elaborar e colocar em ação um Plano de Gestão alinhado ao Projeto Político-Pedagógico.</li> <li>5. Promover avaliação da gestão escolar de forma participativa, adequando e aprimorando estratégias e planos de ações.</li> <li>6. Fortalecer a escola como espaço de aprendizagem para alunos e</li> </ol>

		profissionais da educação.
--	--	----------------------------

<b>B. DIMENSÃO PEDAGÓGICA</b>		
<b>Competências Específicas</b>	<b>Descrição</b>	<b>Atribuições</b>
B.1. Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem	O Diretor Escolar 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"> <li>1. Conhecer as características pedagógicas próprias das etapas e modalidades de ensino que a escola oferece.</li> <li>2. Incentivar práticas pedagógicas que promovam o aumento da aprendizagem, bem como sua disseminação.</li> <li>3. Conhecer a Base Nacional Comum Curricular e o currículo construído a partir dela para as etapas e modalidades de ensino ofertadas na escola.</li> <li>4. Conhecer os fatores internos e externos à escola que afetam e influenciam a aprendizagem dos estudantes.</li> <li>5. Coordenar a construção de consensos – especialmente do corpo docente – em torno dos objetivos equânimes da aprendizagem para toda a escola.</li> </ol>
B.2. Conduzir o planejamento pedagógico	O Diretor Escolar promove, lidera e articula a construção coletiva da proposta pedagógica e do plano de gestão da escola.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conduzir a elaboração de uma proposta pedagógica colaborativa e consistente para a escola.</li> <li>2. Coordenar e participar da criação de estratégias de acompanhamento e avaliação permanente do aprendizado e do desenvolvimento integral dos estudantes.</li> <li>3. Garantir a centralidade do compromisso de todos com a aprendizagem, como concretização do direito à educação com equidade.</li> <li>4. Assegurar calendário de reuniões pedagógicas, mobilizando todos em direção à participação e ao compartilhamento de objetivos e responsabilidades.</li> </ol>
B.3. Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem	O Diretor Escolar deve garantir apoio e formação continuada para os professores e empenhar-se na busca de condições adequadas para o ensino-aprendizagem. Cabe ao Diretor Escolar também estimular a avaliação continuada das atividades docentes e de suas eventuais necessidades de formação.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prover, com apoio do sistema/rede de ensino, as condições necessárias para o atendimento aos estudantes com necessidades especiais, deficiências, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação.</li> <li>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.</li> <li>3. Garantir, na rotina da escola, momentos de troca, planejamento e</li> </ol>

		<p>avaliação entre os professores.</p> <p>4. Criar estratégias para encorajar o envolvimento dos pais ou responsáveis no processo de aprendizagem e desenvolvimento dos estudantes.</p> <p>5. Incentivar, apoiar e viabilizar a formação continuada do corpo docente da escola.</p> <p>6. Inspirar e motivar a equipe escolar para o 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 Escolar 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.</p> <p>2. Apoiar os professores, junto com a equipe técnico-pedagógica, na condução das aulas e na elaboração de materiais pedagógicos.</p> <p>3. Apoiar a implementação do currículo, metodologias de ensino e formas de avaliação para promover a aprendizagem.</p> <p>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.</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, e criar possibilidades de realizar a busca ativa escolar através de um trabalho intersetorial.</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>
<p>B.5. Promover clima propício ao desenvolvimento educacional</p>	<p>O Diretor Escolar 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</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>educacionais. Desenvolver ação formativa na convicção de que todos os estudantes podem aprender e incentivar atitudes e comportamentos progressivamente responsáveis e solidários.</p>	<p>3. Promover medidas de conscientização, de prevenção e de combate à intimidação sistemática (<i>bullying</i> e formas específicas de assédio) na escola.</p> <p>4. 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 deficiências, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação.</p> <p>5. Coordenar a equipe técnico-pedagógica para garantir e acompanhar o desenvolvimento dos Planos de Ensino Individualizado (PEI) adequados aos estudantes com deficiências, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação.</p>
--	---	--

<b>C. DIMENSÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA</b>		
<b>Competências Específicas</b>	<b>Descrição</b>	<b>Atribuições</b>
<p>C.1. Coordenar as atividades administrativas</p>	<p>O Diretor Escolar 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 Escolar deve saber utilizar novas tecnologias de informação e comunicação, enquanto recursos importantes para a gestão escolar.</p>	<p>1. Conhecer princípios e práticas de desenvolvimento organizacional da escola.</p> <p>2. Coordenar a matrícula na unidade escolar, com transparência e impessoalidade.</p> <p>3. Acompanhar e monitorar os processos de vida funcional dos trabalhadores da educação e a vida escolar dos estudantes.</p> <p>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.</p> <p>5. Supervisionar o fornecimento da alimentação escolar, do transporte escolar e de materiais, bem como dos demais serviços prestados.</p> <p>6. Utilizar ferramentas tecnológicas, plataformas e aplicativos que promovam uma melhor gestão escolar, tanto no planejamento e uso dos recursos, quanto na prestação de contas.</p>
<p>C.2. Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos</p>	<p>O Diretor Escolar 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>	<p>1. Garantir, utilizando os canais competentes, que os serviços, materiais e patrimônios sejam adequados e suficientes às necessidades das ações e dos projetos da escola.</p> <p>2. Coordenar a utilização dos ambientes e patrimônios da escola.</p> <p>3. Elaborar orientações sobre os usos</p>

		<p>dos espaços, dos equipamentos e dos materiais da escola de acordo com o Projeto Político-Pedagógico.</p> <p>4. Elaborar plano de segurança patrimonial, bem como conhecer as normais legais sobre gestão do patrimônio.</p>
<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.</p> <p>Acompanha o desenvolvimento profissional e estimula o comprometimento das pessoas e das equipes.</p> <p>Conduz o trabalho de forma colaborativa com a equipe, promovendo sua motivação, proatividade, resiliência, sensibilidade e ética.</p>	<p>1. Delegar atribuições e dividir responsabilidades, construindo uma liderança distributiva que engaje todo o grupo para o funcionamento eficaz da organização escolar.</p> <p>2. Motivar a equipe com foco em melhorias e resultados.</p> <p>3. Coordenar e articular professores e funcionários em equipes de trabalho com compromisso, objetivos e metas comuns, previamente discutidos e acordados.</p> <p>4. 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.</p> <p>5. Identificar soluções para os problemas detectados em diálogo e acordo com os profissionais da escola.</p> <p>6. Controlar a frequência dos profissionais da escola.</p> <p>7. 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.</p> <p>8. Aplicar ou coordenar a aplicação, quando couber, de sanções disciplinares regimentais a professores, servidores e estudantes, garantindo amplo direito de defesa.</p> <p>9. 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, grêmios estudantil e Associação de pais e professores.</p> <p>10. Instituir ações de reconhecimento e valorização dos profissionais da escola com base em critérios bem definidos e compartilhados com toda a equipe.</p> <p>11. Acompanhar a atuação dos profissionais da educação alocados na escola, mantendo diálogo constante, identificando pontos a</p>

		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	<p>O Diretor Escolar 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"> <li>1. Informar-se sobre legislação e normas referentes ao uso e à prestação de contas dos recursos financeiros da escola.</li> <li>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.</li> <li>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.</li> <li>4. Manter dados e cadastros da escola devidamente atualizados junto aos órgãos oficiais para recebimento de recursos financeiros.</li> <li>5. Identificar, conhecer e buscar programas e projetos que oferecem recursos materiais e financeiros para a escola.</li> </ol>

<b>D. DIMENSÃO PESSOAL E RELACIONAL</b>		
<b>Competências Específicas</b>	<b>Descrição</b>	<b>Atribuições</b>
D.1. Cuidar e apoiar as pessoas	<p>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.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprometer-se com a aprendizagem e o bem-estar dos estudantes e com o desenvolvimento e bem-estar dos profissionais da educação.</li> <li>2. Promover a convivência escolar respeitosa e solidária.</li> <li>3. Acionar as instituições da rede de apoio e proteção à criança e ao adolescente, sempre que necessário.</li> </ol>
D.2. Comprometer-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional	<p>O Diretor Escolar deve buscar não só ampliar e atualizar seus conhecimentos gerais e especialmente sobre a educação, a escola, seus sujeitos e processos, como também o seu desenvolvimento pessoal.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ter predisposição para o estudo e o desejo de melhoria constante, planejando e buscando momentos de qualificação profissional.</li> <li>2. Avaliar continuamente, corrigir e aperfeiçoar seu próprio trabalho.</li> <li>3. Lidar com situações e problemas inesperados e discernir como poderá enfrentá-los e os caminhos para encontrar os recursos necessários.</li> <li>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.</li> </ol>

<p>D.3. Saber comunicar-se e lidar com conflitos</p>	<p>O Diretor Escolar 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.</p>	<p>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. Mediar crises ou conflitos interpessoais na escola, utilizando a comunicação, o diálogo e técnicas de negociação.</p>
--	--	---