



## **EIXO 1: POLÍTICAS EDUCACIONAIS PARA A FORMAÇÃO E O TRABALHO DOCENTE NA AMÉRICA LATINA NO ÂMBITO DOS PROJETOS EM DISPUTA**

### **MATRIZ NACIONAL COMUM DE COMPETÊNCIAS E SUA RELAÇÃO COM AS PROPOSIÇÕES DA ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE)**

**Ana Luísa Sena Maltez**  
UFBA  
luisasena1d@gmail.com

#### **Resumo**

Este trabalho tem como objetivo analisar de que maneira as proposições da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) influenciaram na criação da Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar. A Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar foi aprovada em maio de 2021 pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) com a proposta de parametrizar os aspectos concernentes à função do diretor escolar. Sua estrutura é dividida em 4 dimensões: político institucional, pedagógica, administrativo-financeira, e pessoal e relacional, e, dentre as dimensões, são encontradas 24 competências específicas (Brasil, 2021). O desempenho dos diretores é apontado pela OCDE como fundamental para a melhoria dos resultados da escola (OCDE, 2016). No Brasil, a influência da OCDE pode ser expressa na introdução das competências e habilidades exigidas pelo PISA- Programa Internacional de Avaliação de Estudantes - nas avaliações externas nacionais e subnacionais de larga escala, que acabam por definir uma concepção de qualidade educacional baseada em resultados associadas a um padrão empresarial de educação (Freitas, 2014). Além disso, a influência da OCDE também é sentida na regulação das práticas dos profissionais da escola, já que é necessário intervir na estrutura organizacional da escola, fazendo arranjos curriculares e remoldando o planejamento da gestão. O diretor escolar é considerado o responsável último pela administração escolar, ao assumir diversas faces mediante a suas atribuições administrativas e pedagógicas (Paro, 2015). Historicamente, esse docente é identificado no ambiente escolar como uma das figuras centrais para o funcionamento da gestão, tendo um papel substancial para a promoção do desenvolvimento estudantil e do corpo docente, além de possuir grande influência na comunidade que o cerca. Oliveira, Duarte e Clementino (2017) comentam que esse fato pode ser compreendido tanto no aspecto de controle do trabalho dos diretores como na sua ação política. Visto que, ao mesmo tempo em que eles têm autonomia para tomar decisões importantes nas escolas, ainda recebem dos órgãos



orientações específicas que vão acabar limitando seu campo de atuação. Deste modo, interessa investigar: de que modo a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar propagou o ideário da OCDE no que se refere ao modelo de gestão desejado para a promoção de uma qualidade empresarial da educação? O estudo partiu de uma abordagem qualitativa, caracterizado pela revisão da bibliografia disponível sobre o tema proposto, em especial sobre a atuação da OCDE nas políticas educacionais, acompanhado de uma pesquisa documental. No campo da pesquisa documental, Shiroma, Campos e Garcia (2005) afirmam que os textos devem ser demarcados como um terreno de análise, percebendo a intertextualidade como uma dimensão constituintes desses textos, vendo como eles se articulam com e contra outros textos, se são congruentes ou opostos. Para a compreensão da Matriz, partimos de uma Análise de Conteúdo fazendo uso das orientações de Bardin (2011), por meio de três etapas: pré-análise; exploração do material e tratamento dos resultados; e interferência e interpretação. Após a leitura do documento, realizamos uma organização temática, destacando como categoria de análise a liderança do gestor. Paro (2015), argumenta que ao longo dos anos houve uma valorização exacerbada do papel do diretor, muitas vezes com o intuito de responsabilizar aquela figura por problemas e assuntos que fogem das suas capacidades. Esse movimento intencional tem sido estimulado por autoridades governamentais e grupos privados mercantis que, estão interessados em “minimizar a carência de recursos e baixos salários dos profissionais da educação (...), tais pessoas atribuem ao diretor a responsabilidade quase total pelos destinos da escola” (Paro, 2015. p.20). Na Matriz foi possível observar que uma das primeiras competências postas na dimensão Político Institucional é a que o diretor deve “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” (Brasil, 2021). Nessa afirmação, percebemos que o diretor vai ter que cumprir competências que vão diferenciá-lo dos demais funcionários do fazer pedagógico, ele vai ter que assumir o papel de “líder da escola” (OCDE, 2016). Outro exemplo da posição da matriz é exposto na introdução do documento, observamos que uma das principais propostas é “parametrizar os diversos aspectos concernentes à função do diretor escolar (...), bem como de sua qualificação, em termos de formação inicial e continuada nas redes e sistemas públicos de ensino” (Brasil, 2021). Ao longo do documento, existem referências a três produções da OCDE, que contemplam a relação entre gestão e educação. São eles: 1) *Improving School Leadership, volume 1: policy and practice* de 2008; 2) *Learning standards, teaching standards and standards for school principals: a comparative study* de 2013; 3) *School Leadership for Learning: Insights from*



*TALIS* também de 2013. Em síntese, a produção da OCDE citada na Matriz busca validar o texto com seus argumentos, dos 3 textos citados. Tanto o 1º quanto o 3º documento abordam especificamente a “liderança escolar”. O 1º focando em exemplificar como pode ocorrer a melhoria dos sistemas educacionais internacionais através da liderança escolar, e o 3º explora como a liderança tem um papel fundamental na reestruturação e implementação de reformas. Já no texto 2 vamos conhecer de que maneira professores, estudantes e diretores tem que se adequar a padrões para obterem rendimento satisfatórios. Para a OCDE realizar esse “molde” das funções do diretor escolar se torna importante para consolidar o papel desse profissional enquanto líder do ambiente escolar, impondo indiretamente que ele assuma mais responsabilidades para além das suas funções básicas, posto que se exige que ele um padrão de conduta no qual ele centraliza as decisões. Essa transformação do trabalho do diretor é um dos desafios impostos pela matriz e está em consonância com o que a organização chama de “*raise the bar and shorten the gap*” (OCDE, 2013). Essa expressão pode ser traduzida, aproximadamente, para “aumentar a qualidade e diminuir a distância”, na qual é papel do diretor garantir que a escola mantenha um “padrão” nacional de ensino e de liderança, para que a escola possa “alinhar as expectativas com as demandas do mundo contemporâneo” (OCDE, 2016). Este trabalho teve como objetivo analisar a Matriz Nacional Comum de Competências do diretor escolar em vigência e de que modo ela se manifesta como propagação do ideário da OCDE. Os nossos achados apontam que a Matriz faz menção direta a três documentos produzidos pela OCDE que visam regular a relação entre a gestão, ou como eles chamam “liderança escolar”. A organização deixa explícito nos documentos analisados a posição a respeito do conceito de gestão, o uso da palavra é associado ao sentido de gerente ou *management*. A partir da análise do escopo da matriz, foi possível constatar também que ela apresenta uma perspectiva de autonomia regulada, presente na NGP, na qual os/as profissionais são tomados/as por meros executores das políticas, uma vez que são instruídos/as com informações e orientações técnicas, sem espaço para momentos de formação de um pensamento autônomo e promoção de uma gestão democrática. Além disso, a partir de ações de monitoramento e gestão dos resultados das avaliações, as escolas se tornam reféns de sistemas de avaliação e monitoramento, aumentando o processo de burocratização do processo pedagógico.

**Palavras chaves:** OCDE; Nova Gestão Pública; Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar



## Referências

BRASIL. **Parecer CNE/CP n. 04/2021**. Institui a Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar). Brasília, DF: MEC, 2021. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=191151pcp004-21&category\\_slug=junho-2021-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=191151pcp004-21&category_slug=junho-2021-pdf&Itemid=30192). Acesso em: 03 Jul 2023.

FREITAS, Luiz Carlos. Os reformadores Empresariais da educação e a disputa pelo controle do processo pedagógico na escola. **Educ. Soc.**, Campinas, v.35, n.129, p 1085-1114, out-dez. 2014.

OECD (2016), **School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2013**, TALIS, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264258341-en>.

OLIVEIRA, Dalila Andrade; DUARTE, Alexandre William Barbosa; CLEMENTINO, Ana Maria. A nova gestão pública no contexto escolar e os dilemas dos(as) diretores(as). **RBP AE** - v. 33, n. 3, p. 707 - 726, set./dez. 2017

PARO, Vitor Henrique. **Administração escolar: introdução crítica**. 16. ed. São Paulo: Cortez, 2015.

SHIROMA, E. O., Campos, R. F., & Garcia, R. M. C. (2005). Decifrar textos para compreender a política: subsídios teórico-metodológicos para análise de documentos. **Perspectiva**, 23(2), 427–446. <https://doi.org/10.5007/%x>