



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

KAROLINY LINO DE LIMA

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS
DIRETORES ESCOLARES MUNICIPAIS DE MONTEIRO/PB**

**CAMPINA GRANDE – PB
2022**

KAROLINY LINO DE LIMA

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS
DIRETORES ESCOLARES MUNICIPAIS DE MONTEIRO/PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado a Coordenação do Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal da Universidade Estadual da Paraíba como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientador (a): Prof. Me. Wilton Alexandre de Melo

**CAMPINA GRANDE – PB
2022**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

L732c Lima, Karoliny Lino de.
Competências gerenciais [manuscrito] : um estudo sobre a percepção dos diretores escolares municipais de Monteiro/PB / Karoliny Lino de Lima. - 2022.
30 p.

Digitado.

Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação a Distância , 2022.

"Orientação : Prof. Me. Wilton Alexandre de Melo ,
Coordenação do Curso de Ciências Contábeis - CCHE."

1. Competências Gerenciais. 2. Gestão escolar. 3. Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar. I. Título

21. ed. CDD 352

KAROLINY LINO DE LIMA

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS
GESTORES ESCOLARES MUNICIPAIS DE MONTEIRO/PB

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo)
apresentado a Coordenação do Curso de Pós-
Graduação em Gestão Pública Municipal da
Universidade Estadual da Paraíba como
requisito parcial à obtenção do título de
Especialista em Gestão Pública Municipal.

Aprovada em: 13/12/2022.

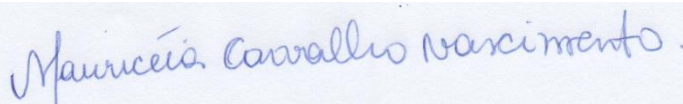
BANCA EXAMINADORA



Prof. Me. Wilton Alexandre de Melo (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Ma. Cristiane Gomes da Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profa. Ma. Mauricéia Carvalho Nascimento
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 Gestão Escolar	8
2.2 Competências Gerenciais	9
2.3 Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar	13
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	15
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	16
4.1 Perfil dos Respondentes	16
4.2 Competências	19
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
REFERÊNCIAS	23
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	26
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	30

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DOS DIRETORES ESCOLARES MUNICIPAIS DE MONTEIRO/PB

MANAGERIAL COMPETENCIES: A STUDY ON THE PERCEPTION OF MUNICIPAL SCHOOL DIRECTORS OF MONTEIRO/PB

Karoliny Lino de Lima¹

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo identificar a percepção dos diretores escolares do município de Monteiro/PB acerca das competências gerenciais no processo de gestão escolar. A metodologia utilizada para atender ao objetivo proposto foi quanto aos objetivos, caracterizada como descritiva, acerca dos procedimentos, como pesquisa de campo e no que tange a abordagem, como qualitativa e quantitativa. A amostra foi composta por 2 diretoras de creches, 2 diretoras de centros de ensino infantil e 6 diretoras escolas de ensino fundamental e o instrumento de coleta de dados foi o questionário. Como resultados foi possível identificar que as diretoras que atuam nas escolas da cidade pesquisada reconhecem a importância das competências gerenciais no processo de gestão escolar, bem como no que se refere às competências contidas na proposta da BNC – Diretor Escolar. Identificou-se também o nível de experiência dos respondentes no âmbito escolar de 70% na direção de outras escolas e de 100% na função docente. Outro quesito observado foi em relação à necessidade de incentivo às formações e à frequência de participações em eventos de educação continuada para os diretores. É possível compreender a importância de uma matriz que sirva de parâmetro para alinhar políticas de formação, valorização, seleção, acompanhamento e avaliação dos diretores. Bem como, contribuir também para o desenvolvimento de suas atribuições e na melhoria da sua delegação de tarefas para os membros de cada unidade de ensino.

Palavras-Chave: Competências Gerenciais. Gestão Escolar. Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar.

¹ Pós-Graduada do Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal pela Universidade Estadual da Paraíba.

Email: karolinylino92@gmail.com

ABSTRACT

This study aimed to identify the perception of school principals of the municipality of Monteiro/PB about the managerial competencies in the process of school management. The methodology used to meet the proposed objective was, regarding the objectives, characterized as descriptive, regarding the procedures, as field research and regarding the approach, as qualitative and quantitative. The sample was composed of 2 daycare center directors, 2 directors of early childhood education centers, and 6 elementary school directors. As results it was possible to identify that the principals who work in the schools of the city surveyed recognize the importance of managerial skills in the process of school management, as well as with regard to the competencies contained in the proposal of the BNC - School Director. The respondents' level of experience in the school environment was also identified: 70% in directing other schools, and 100% in teaching. Another issue observed was the need to encourage training and the frequency of participation in continuing education events for principals. It is possible to understand the importance of a matrix that serves as a parameter for aligning policies for training, valuing, selecting, monitoring and evaluating principals. It will also contribute to the development of their duties and to the improvement of the delegation of tasks to the members of each teaching unit.

Keywords: Managerial Competencies. School Management. Common National Base of Competencies of School Directors.

1 INTRODUÇÃO

Diante das mudanças no cenário de gestão pública, novas condutas vêm sendo aplicadas com a implementação de práticas do setor privado no setor público. Com isso, se faz necessário o desenvolvimento do perfil do gestor, visando a expansão de suas competências.

Para Santana, Ferreira e Lourenço (2013, p. 2) aos gestores públicos “foi exigido, cada vez mais desses profissionais o conhecimento do que venha a ser gestão, considerando que esta deve ser compreendida como a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função”.

No atual contexto educacional não é diferente, com os novos desafios impostos não há mais a restrição do papel de um gestor escolar apenas em funções pedagógicas, fazendo necessária sua atuação em todas as dimensões da escola, sejam elas internas ou externas.

Nesse sentido, tais competências são voltadas para uma perspectiva gerencial. As quais são consideradas como os comportamentos daqueles que gerenciam, com o intuito de demonstrar suas habilidades, atitudes, conhecimentos ou sinergia, valorizando e gerando melhores resultados às suas organizações e aos indivíduos que estão abrangidos ao contexto, de forma compatível com os recursos disponíveis e a estratégia aplicada (FREITAS E ODELIUS, 2018).

Ainda de acordo com os autores, as competências gerenciais mais citadas na literatura, com exceção ao Modelo de Quinn, e que tem empregabilidade nas esferas pública e privada são: orientação para resultados; habilidade com pessoas e equipes; liderança, coordenação e motivação; habilidade com mudanças; e comunicação.

No que se refere às competências no âmbito escolar, tem-se também a proposta da Base Nacional Comum de Competências do Diretor (BNC – Diretor Escolar) que contém dez competências gerais e dezessete específicas. A mesma tem o intuito de servir de parâmetro para o funcionamento da direção escolar (incluindo o vice-diretor), colaborando com as políticas voltadas para a sua formação inicial e continuada, sua seleção, seu acompanhamento e avaliação do seu desempenho, sejam elas em todas as esferas do governo (PARECER CNE/CP N° 4/2021).

Diante disso, esse estudo pretende responder a seguinte questão: **Qual a percepção dos diretores escolares municipais de Monteiro/PB sobre as competências gerenciais na gestão escolar?**

O presente trabalho tem como objetivo geral identificar a percepção dos gestores escolares municipais de Monteiro/PB sobre as competências gerenciais no processo de gestão escolar.

E tem como objetivos específicos: (a) identificar o perfil dos diretores escolares; (b) descrever as experiências profissionais anteriores ao cargo de gestor escolar; (c) comparar a percepção dos diretores quanto às competências gerenciais que um diretor deve ter com as contidas na literatura e apresentar o grau de concordância dos diretores quanto às competências elencadas na proposta da Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar.

Sendo assim, a relevância deste trabalho se deu por abordar uma temática importante para o meio educacional, em especial do município de Monteiro/PB (objeto deste estudo), com a análise do seu principal mediador, o (a) diretor (a) escolar. Contribuindo com a criação de programas voltados ao desenvolvimento da gestão escolar em instituições educacionais, principalmente no que se refere à criação de programas e políticas de desenvolvimento gerencial para gestores. Bem como devido à abordagem da proposta da Base Nacional Comum do Diretor (BNC- Diretor Escolar) que foi fundamentada em pesquisas nacionais e

internacionais.

A temática aqui abordada encontra-se em alguns estudos anteriores, conforme o quadro 1, justificando também a relevância desta pesquisa:

Quadro 1 – Estudos anteriores relacionados à competência gerencial em âmbito educacional

Autores	Tema	Objetivo geral	Principais resultados
GALVÃO (2010)	Desenvolvimento de competências gerenciais de diretores de escolas públicas estaduais de João Pessoa/PB.	Analisar o processo de desenvolvimento das competências gerenciais postas em ação pelos diretores de escolas públicas da rede estadual no município de João Pessoa, sob a ótica da influência formal, da experiência profissional e da experiência social.	De modo geral, os diretores acreditam que o conjunto de competências está situado no perfil de importante a muito importante. Os resultados gerais também apontam para a complexidade que cerca a escola e captam a urgência com quem precisa ser tratada a construção de políticas públicas de fortalecimento da ação gerencial.
PEREIRA e SILVA (2011)	As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior.	Identificar as competências gerenciais nas Instituições Federais de Educação Superior (IFES).	Os resultados da pesquisa permitiram ampliar a compreensão acerca das competências gerenciais no âmbito das IFES estudadas, bem como identificar quatro grupos de competências gerenciais: competências cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas.
SANTANA, FERREIRA e LOURENÇO (2013)	Competências Gerenciais de Diretores de Escolas Estaduais de um município mineiro: um estudo comparativo entre a legislação e a percepção dos gestores escolares.	Discutir como se caracterizam as competências gerenciais dos diretores escolares, tendo como base os documentos legais e a percepção dos entrevistados.	Como resultados principais têm-se: os documentos legais pesquisados não apresentam de forma clara as competências necessárias aos diretores escolares e foram identificadas treze competências gerenciais que abrangem os aspectos técnicos e comportamentais.
SALLES e VILLARDI (2017)	O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de uma Ifes centenária.	Identificar as competências gerenciais desenvolvidas pelos gestores no exercício da atividade gerencial	Os gestores desenvolveram competências, tais como as competências de planejamento e gestão de processos de trabalho e de comunicação. Percebeu-se que as competências gerenciais, competências políticas e atitudes desenvolvidas na prática das atividades gerenciais apresentam-se em maior ou menor grau junto aos gestores, revelando a necessidade de uma capacitação gerencial que permita elevar o nível de maturidade dessas competências, bem como desenvolver as competências que ainda não foram manifestas nos gestores, denominadas por um deles como a “arte de administrar”, que se refere às competências técnicas.
LIMA JUNIOR (2021)	Competências gerenciais do gestor	Compreender como são desenvolvidas as	Os resultados mostraram que os gestores escolares desenvolvem

	escolar municipal: histórias, trajetórias e ações de sustentabilidade na perspectiva da liderança educativa.	competências gerenciais pelos gestores escolares de escolas municipais de João Pessoa/PB a partir da perspectiva da liderança sustentável educativa.	competências técnica, social, comportamental e ambiental, e que as suas experiências pessoais e profissionais são levadas em consideração quando das suas ações.
SILVA, VIEIRA e CLARO (2021)	Gestão escolar e competências gerenciais: um estudo em instituição pública de ensino.	Identificar as competências gerenciais de um grupo de supervisão educacional pedagógica numa instituição de educação profissional e tecnológica no Grande ABC paulista, de acordo com a percepção de seus integrantes.	Os resultados demonstraram compreensão social das competências gerenciais, levando-se em conta os elementos conhecimento, habilidade e atitude.

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Escolar

Diante da importância do âmbito escolar para a sociedade, é fundamental que as instituições tenham uma gestão eficiente, com a utilização de meios e procedimentos que visam assegurar um bom desempenho organizacional.

Nesse sentido, Libâneo (2015, p. 5) afirma que “a gestão refere-se aos meios pelos quais se faz a coordenação de pessoas, a distribuição de tarefas, o processo de tomada de decisões, as condições e modos pelos quais as decisões são postas em prática, visando atingir os objetivos”.

Dessa forma, o gestor deve estar ciente não somente dos requisitos pedagógicos, mas de todas as particularidades de cada seção dentro das instituições a fim de direcionar da melhor maneira suas ações em busca de um desenvolvimento escolar adequado em termos educacionais e de gestão.

No contexto educacional, a gestão escolar tem enfoque na educação visando possibilitar a articulação dos meios materiais e humanos necessários à realização do planejamento, coordenação, monitoramento, liderança e avaliação voltadas para a aprendizagem dos alunos. Sendo a equipe de gestão formada pelo diretor, o que tem maior responsabilidade, e pelos diretores assistentes, coordenadores pedagógicos, supervisores, orientadores educacionais e secretários escolares (LÜCK, 2009).

Assim, entende-se que para se alcançar resultados educacionais significativos, a gestão escolar deve administrar os bens materiais e financeiros, bem como todos os indivíduos envolvidos no meio educacional, sejam eles alunos, professores, funcionários e a comunidade.

É de suma importância questões de infraestrutura básica nas instituições educacionais, bem como uma boa gestão de recursos com a articulação com outros campos, com o intuito de melhorar as situações nas escolas, principalmente se tratando de regiões vulneráveis. Com isso, o papel dos integrantes da gestão escolar tem sido repensado em países de alto desempenho educacional, buscando compreender como se pode melhorar a escola, formação e suporte desses profissionais no atendimento das demandas que estão cada vez mais complexas (GOIS, 2020).

A gestão escolar pode ser organizada em 10 dimensões e agrupadas em duas áreas conforme sua natureza, conforme mostra o Quadro 1:

Quadro 2 – Dimensões da Gestão Escolar

Dimensão de organização (voltadas para preparação, provisão de recursos, sistematização do trabalho a ser realizado)	Dimensão de implementação (vinculadas à produção de resultados e com finalidade de promover mudanças e transformações no contexto escolar)
1. Fundamentos e princípios da educação e da gestão escolar; 2. Planejamento e organização do trabalho escolar; 3. Monitoramento de processos e avaliação institucional; 4. Gestão de resultados educacionais.	5. Gestão democrática e participativa; 6. Gestão de pessoas; 7. Gestão pedagógica; 8. Gestão administrativa; 9. Gestões da cultura escolar; 10. Gestão do cotidiano escolar.

Fonte: Adaptado de Lück 2009, p 26 e 27.

Assim, pode-se compreender que na gestão escolar há um ciclo que parte desde a fase de planejamento e monitoramento até a geração de resultados, propiciando embasamento para tomada de decisões dos gestores, bem como também possibilita que esse processo tenha ações mais organizadas.

Diante desse processo é de fundamental importância a gestão das escolas serem compostas por profissionais capacitados. Nesse sentido, Lück (2009, p. 17) define que:

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados.

Dessa forma, o diretor representa o cargo de grande importância dentro do contexto escolar, visto que cabe a ele conhecer e entender cada passo do processo de gestão, mediando conflitos e empregando recursos de acordo com a realidade e necessidade da escola.

Geralmente, cabe ao diretor escolar não somente a responsabilidade de administrar a escola, de acordo com seu foco no trabalho e no gerenciamento do empenho humano, mas compete também ao mesmo apropriar-se do cargo mais elevado em relação à hierarquia dentro do âmbito escolar com a responsabilidade pelo seu desempenho adequado (PARO, 2010).

Portanto, pode-se dizer que a gestão escolar engloba grande parte da atuação profissional na educação, sendo voltada para o direcionamento das ações a serem realizadas, partindo desde sua organização, planejamento, coordenação, avaliação e monitoramento de todas as ações realizadas com a finalidade de aprendizagem dos alunos.

O papel do diretor é reforçado em uma visão gerencial, com o incentivo da autonomia e da liderança escolar, e por outro lado amplifica seu compromisso através da prestação de contas e responsabilização das suas ações (PAIVA, 2016).

Logo, a atividade da direção escolar deverá ser realizada juntamente aos profissionais que integram sua equipe, como por exemplo, o corpo diretivo, a secretaria, coordenadores e professores, com o intuito de se obter ações alinhadas em prol de uma educação de boa qualidade.

2.2 Competências Gerenciais

A competência está vinculada ao entendimento prático de casos que tem embasamento em conhecimentos já adquiridos e na capacidade de motivar os indivíduos a compartilharem as responsabilidades e consequências de suas ações (ZARIFIAN, 2001).

Sendo assim, entende-se que competência está diretamente relacionada com as características e experiências pessoais dos indivíduos, e como isso é aplicado ao cotidiano profissional.

Tal conceituação é amplamente definida por vários autores, conforme Quadro 2 abaixo:

Quadro 3 – Noções do Conceito de Competências

Autor	Noção de competência
BOYATZIS (1982), SPENCER; SPENCER (1993)	Característica profunda do indivíduo que resulta em uma performance superior em uma tarefa.
PERRENOUD (1997)	Capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles.
BARATO (1998)	Saberes que compreendem um conhecimento capaz de produzir determinados desempenhos e de assimilar e produzir informações.
FLEURY e FLEURY (2001)	Saber agir responsável e reconhecido, implicando mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
ZARIFIAN (2001)	Tomar iniciativa e assumir responsabilidade diante de situações profissionais com as quais se depara. A competência só se manifesta na atividade prática.
RUAS (2002)	Capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e atributos, a fim de atingir/superar desempenhos configurados nas atribuições.
LE BOTERF (2003)	Saber agir de forma responsável e reconhecida, implicando, assim, saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades em um determinado contexto profissional.
DUTRA (2004)	Não é um modismo. Saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos.
RUAS et al. (2005)	A noção de competência tem aparecido como importante referência dentre os princípios e práticas de gestão no Brasil.
DUTRA et al. (2008)	Competência não é um estado ou um conhecimento que a pessoa tem, nem resultado de treinamento, na verdade esta é a mobilização dos conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de determinados contextos, marcados em grande parte pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e também de recursos.
CARVALHO et al. (2008)	Diretamente dos conhecimentos e experiências para atender as demandas de determinados contextos, a competência está também associada à capacidade de realização de algo conforme um padrão específico, mediante um atributo variável.
FLEURY e FLEURY (2011)	Conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas; nessa abordagem considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação desta competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou posição ocupada pela pessoa.

Fonte: Galvão e Cavalcanti (2009); Casanova (2013) apud Lima Junior (2021).

Assim, o quadro acima apresenta definições de competências de diferentes autores, nos quais são observadas características que os indivíduos devem possuir para serem

considerados competentes, que vão desde um perfil voltado para a responsabilidade, ao saber agir da maneira correta, ultrapassando as expectativas de desempenho até ao conjunto de experiências que viabilizam a capacidade de cumprir demandas de modo eficiente e eficaz.

A conceituação de competências gerenciais surgiu em 1982 no livro, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, do autor Richard Boyatzis. No referido livro também foram listadas 21 competências que o gestor ideal deveria ter, divididas em 6 (seis dimensões): dimensão de metas e gestão pela ação; dimensão liderança; dimensão recursos humanos; dimensão direção dos subordinados; dimensão foco em outros clusters (autocontrole, adaptabilidade, preocupação com relacionamentos próximos); e dimensão conhecimento especializado (BRITO; PAIVA; LEONE, 2012).

Freitas e Odellius (2018) apontam em sua pesquisa que as classificações de competências gerenciais mais citadas na literatura foram a do Modelo de Quinn de 1988, baseada nas Teorias Clássica, Humanista, Burocrata, e dos Sistemas Abertos. Os autores também analisaram estudos que não utilizaram o Modelo de Quinn (1988), mas que elencaram classificações que foram empregadas em diferentes esferas, tanto no serviço privado, quanto no serviço público (inclusive escolas públicas).

No quadro 3, estão relacionadas essas classificações referentes aos estudos realizados nos anos de 2005 a 2015 e que não aplicaram o Modelo de Quinn (1988):

Quadro 4 – Categorias de Competências Gerenciais e expressões a ela referentes

Categoria	Trechos e expressões identificadas durante a análise de conteúdo
Orientação para resultados (presente em 26 estudos)	Gestão voltada para resultados; foco em produto, cliente, negócio, resultados; resultado econômico; orientação para mercado, custos, resultados; atingimento das metas; Gestão financeira de negócios.
Habilidade com pessoas e equipes (presente em 24 estudos)	Administrar relações; buscar aproximação com as pessoas; demonstrar interesse por pessoas; ser receptivo; trabalho em equipe/time; colaboração; cooperação; competência social; tratar com culturas diversas; acompanhar o desenvolvimento individual e da equipe; preparar substitutos; conhecimento das potencialidades e deficiências da equipe; facilitação da aprendizagem, desenvolvimento pessoal e educação permanente.
Liderança, Coordenação e Motivação (presente em 19 estudos)	Liderança, coordenação; direção; conduzir esforços para um propósito comum; incentivo à paixão; determinação e motivação; firmeza de propósitos; capacidade de motivar e envolver a equipe; reconhecer, incentivar e recompensar pessoas; coordenar a ação.
Habilidade com Mudanças (presente em 18 estudos)	Inovações; adaptação situacional; manter a equipe atualizada sobre acontecimentos e mudanças; incentivo à assunção de riscos e à criatividade; assumir riscos; incentivo a adaptações e melhorias incrementais; liderança situacional; gerenciamento de mudanças; participação na mudança; percepção das mudanças; flexibilidade; capacidade de inovar tecnologicamente; abertura para adaptar-se às mudanças; mobilização para a mudança; planejar e implementar mudanças; buscar soluções originais.
Comunicação (presente em 17 estudos)	Saber ouvir, dar e receber feedback com propriedade; conhecer o público com o qual fala; diálogo; comunicar responsabilidades; coerência entre discurso e prática; comunicar-se de forma clara e objetiva; transmissão das orientações necessárias.
Planejamento (presente em 16 estudos)	Planejar; realizar estudos e pesquisas; gestão do tempo; discernimento entre prioridades; planejamento estratégico; dimensionamento do tempo; e formular planos de ação; noção de prioridades.
Gestão do Conhecimento (presente em 15 estudos)	Criação e partilha do conhecimento; buscar, registrar, avaliar e difundir informações; monitorar documentos, registros e processos; gerenciar, sistemas e serviços de informação; e formular e gerenciar projetos de informação; estabelecer mecanismos de rastreabilidade.
Organização e Controle (presente em 15 estudos)	Integração das diversas áreas funcionais. Organizar; manter a equipe atualizada sobre rotinas; gerenciar processos internos; manejar os recursos materiais e humanos disponíveis; gestão de processos; administrar recursos; alocar

	recursos; usar de forma racional os recursos disponíveis; controle; criar ferramentas de controle; disciplinar a equipe; acompanhamento periódico do desempenho da equipe; verificar o cumprimento dos procedimentos; exigir excelência e rigor; estabelecer mecanismos de controle.
Visão estratégica (presente em 14 estudos)	Gestão estratégica; habilidades estratégicas; visão de futuro; capacidade de inter-relacionar a realidade externa com a condução do negócio; capacidade de entender conceitos e transferi-los para a realidade do negócio; compreensão do negócio e de seus objetivos na relação com o mercado; antecipação de ameaças e oportunidades; e visão estratégica; pensamento estratégico; definição de metas e objetivos.
Negociação (presente em 13 estudos)	Negociação; persuasão; técnicas de negociação; apresentação de novas ideias; assertividade negocial; técnicas de relações públicas; conhecer as técnicas de expressão verbal e oratória.
Habilidade com conflitos (presente em 12 estudos)	Gestão de conflitos; lidar com conflitos; administrar conflitos; gerenciar relações conflituosas; administrador de conflito.
Tomada de decisão (presente em 12 estudos)	Tomada de decisão; saber decidir; capacidade de decisão; tomar decisões a partir da análise dos vários aspectos.
Habilidade para lidar com problemas e oportunidades (presente em 8 estudos)	Reconhecimento de problemas e oportunidades; solução de problemas; captação de oportunidades; capacidade de identificar e solucionar problemas; “resolvedor” de problemas; aplicar conhecimentos técnicos para solução de problemas.
Habilidade crítica, lógica e de análise/síntese (presente em 8 estudos)	Pensamento crítico e analítico; capacidade de correlação de fatos com repercussões para a organização; analisar resultados; raciocinar de forma lógica e analítica; e estabelecer relações formais e causais entre os fenômenos.
Empoderamento, Delegação e Descentralização (presente em 7 estudos)	Gestão compartilhada; gestão descentralizada; tomada de decisão participativa; esclarecer papéis; capacidade de delegação; delegar com responsabilidade; designar atividades aos colaboradores; distribuição de tarefas e responsabilidades; disposição para delegar.
Visão sistêmica (presente em 7 estudos)	Gestão intersetorial; visão sistêmica, visão do negócio em sua totalidade; capacidade de integrar as áreas da organização para contribuir no negócio como um todo; competências globais.
Habilidade política e articulação de redes (presente em 5 estudos)	Incentivo a estabelecer estruturas de rede; habilidade política (representação); articulação; como lidar com os clientes e competidores; lidar com ambiente político e social; relacionamento com o cliente; relacionamentos com parceiros e fornecedores; articular parcerias.
Atitudes e valores (presente em 16 estudos)	Tolerância; iniciativa; percepção e intuição; postura ética; ousadia; paciência; ponderação; confiabilidade; adequação; responsabilidade socioambiental; proatividade; trabalhar sob pressão; senso de responsabilidade; autocontrole; dinamismo; respeito ao outro; honestidade; justiça; agilidade; empreendedorismo; comprometimento, tranquilidade; resiliência; cortesia.
Conhecimentos e habilidades técnicas (presente em 15 estudos)	Competência técnico-profissional; habilidades técnicas; conhecimentos sobre o sistema; habilidades técnicas; conhecimento da instituição; notória especialização em sua área de atuação; domínio técnico dos processos; e busca por conhecimento técnico específico.

Fonte: Freitas e Odelius (2018).

Com essa variação de categorização de competências é possível perceber que elas se adequam ao seu contexto sejam elas no meio privado ou público, e até mesmo no âmbito escolar que é o foco deste trabalho, demonstrando capacidades em atividades voltadas para gerir conflitos, inovações, novas aprendizagens e liderança.

Em relação às competências gerenciais no âmbito escolar, Galvão, Silva e Silva (2009, p.137) afirmam que:

As competências gerenciais ganham um contorno específico quando a organização em pauta é uma escola, e mais ainda quando essa escola pertence ao sistema público. É, portanto no cotidiano da escola pública que as competências dos diretores vão adquirir sentido próprio.

A “Nova Gestão Pública”, se refere à introdução no setor público de práticas do setor privado (gerencialismo) implicando nas políticas escolares, com o fortalecimento de instrumentos de monitoramento e de avaliação de indicadores educacionais (CÓSSIO, 2018).

Esse novo modelo de gestão é denominado por (Cabral Neto 2009, p. 197 apud Pena, Castilho e Borges, 2021), de “gerencialismo” e “[...] busca estabelecer, para o campo educacional, uma cultura organizacional firmada nos princípios de gestão estratégica e do controle de qualidade”.

Com isso, a partir de novo modelo de gestão, premissas de efetividade que são mais recorrentes no campo privado, podem ser promovidas nos sistemas públicos de educação.

Assim é possível ser observada a complexidade de atividades envolvidas no funcionamento de uma escola, com inúmeras atribuições, bem como habilidades que um diretor deve ter a fim de cumprir as demandas e seguir a dinâmica dos princípios preestabelecidos nas organizações.

2.3 Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar

A Base Nacional Comum de Competências do Diretor (BNC – Diretor Escolar) é fundamentada pela Secretaria de Educação Básica (SEB) em pesquisas internacionais da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), que elaborou o levantamento de legislações, documentos, iniciativas e políticas voltadas às competências do diretor escolar em 13 (treze) países e dos Estados, Distrito Federal e municípios (capitais) do Brasil. Foi realizada também a validação inicial, por meio de escuta de diretores escolares, representantes das Secretarias Municipais e Estaduais de Educação, Conselho Nacional de Secretários de Educação (Consed) e União Nacional dos Dirigentes Municipais de Educação (Undime) (PARECER CNE/CP Nº 4/2021).

Em relação às atribuições, tem-se a aprovação em Maio de 2021 pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) da proposta da Base Nacional Comum de Competências do Diretor. Seu conteúdo é baseado nas referências da Organização para Cooperação e desenvolvimento Econômico (OCDE), essa matriz visa delinear a função do diretor escolar, podendo esta ser vista com uma perspectiva gerencial. Sendo dez competências gerais e dezessete específicas (BOTELHO; SILVA, 2022).

No atual contexto escolar, se fazem necessários debates e regulamentos que contenham diretrizes a fim de estabelecer orientações e apoio ao diretor escolar, para que o mesmo não se limite apenas às ocupações pedagógicas, possibilitando assim que o mesmo tenha conhecimento da instituição educacional em sua totalidade, auxiliando assim no enfrentamento dos novos desafios impostos.

A finalidade da Matriz é de parametrizar os elementos referentes ao funcionamento da direção escolar, incluindo também o vice-diretor, contribuindo com a elaboração de políticas voltadas para a sua formação inicial e continuada, sua seleção, seu acompanhamento e avaliação do seu desempenho, sejam elas em todas as esferas do governo (PARECER CNE/CP Nº 4/2021).

A proposta da Base acima está diretamente relacionada à meta 19 e estratégia 19.8 do Plano Nacional de Educação – Lei 13.005/2014 (PNE):

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.

As competências integrantes da Base supracitada, e que está aguardando a sua homologação, são apresentadas nos quadros 4 e 5 a seguir:

Quadro 5 – 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.

Fonte: (PARECER CNE/CP Nº 4/2021 - Portal MEC, 2021).

As Competências Específicas são divididas em 4 (quatro dimensões): Político-Institucional (a instituição no seu papel social e o diretor como líder); Pedagógica (função mais específica à escola, relacionada com a aprendizagem); Administrativo – Financeira (voltada para tarefas técnicas e operacionais); e Pessoal e Relacional (direcionada para posicionamentos e comportamentos) (PARECER CNE/CP Nº 4/2021).

Quadro 6 – Competências Específicas do Diretor Escolar

A. DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL
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. DIMENSÃO PEDAGÓGICA
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.
C. DIMENSÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA
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.
D. DIMENSÃO PESSOAL E RELACIONAL
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.

Fonte: (PARECER CNE/CP Nº 4/2021 - Portal MEC, 2021).

Com as competências elencadas nos quadros 4 e 5, observa-se o foco no desenvolvimento profissional dos diretores com o intuito de padronizar a atuação dos mesmos, com traços de sentido gerenciais como o foco nos recursos e resultados, passando por todas as extensões da escola, sejam elas internas ou externas.

Para Botelho e Silva (2022), é estabelecido um novo perfil para os diretores escolares, uma vez que antigamente a sua função era baseada em organizar a escola, em relação a horários, quadro de aulas e atualmente tem-se uma mudança e/ou acumulação de atividades, devido às novas demandas no âmbito escolar, que estão cada vez mais parecidas com empresas.

Ressalta-se que os quadros 4 e 5, nos quais constam as competências propostas pela BNC – Diretor Escolar tem relação com o quadro 3, no qual constam as Categorias de Competências Gerenciais. O que pode ser visualizado sumariamente com a seguinte exemplificação:

- Competências gerais: englobam basicamente as categorias de orientação para resultados; tomada de decisões; habilidades de liderar equipes, entre outras que também aparecem nas competências específicas;
- Dimensão político – institucional: compreendem categorias de planejamento; visão estratégica e sistêmica; delegação de funções; habilidades técnicas, críticas e políticas; e de tomada de decisão;
- Dimensão pedagógica: são abrangidas competências como a de planejamento;
- Dimensão Administrativo - financeira: envolvem categorias de gestão de conhecimento, organização e controle;
- Dimensão Pessoal e relacional: incluem competências de habilidade com conflitos, problemas, oportunidades, pessoas e equipes, liderança, coordenação, motivação, comunicação, negociação e valores.

Nesse contexto, é necessário entender que as competências gerenciais são elementos fundamentais e que permitem um melhor direcionamento para execução de ações dentro das organizações, possibilitando também um processo contínuo de aprendizagem ao qual ela se insere, possibilitando uma mudança de perfil do responsável pela direção da escola, com a ampliação de suas atividades proporcionalmente ligadas também a sua responsabilização perante os resultados.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Essa seção tem por objetivo apresentar a metodologia adotada para o desenvolvimento da pesquisa, ou seja, explicar os procedimentos utilizados para investigar o problema proposto.

Dessa forma, quanto aos seus objetivos, o presente trabalho se caracteriza como descritivo, uma vez que buscou descrever a percepção dos diretores escolares municipais por

ser o cargo de maior autoridade na escola, do município de Monteiro/PB quanto às competências gerenciais no âmbito escolar.

Quanto aos procedimentos, esse estudo é caracterizado como pesquisa de campo, a fim de serem obtidos dados fundamentais à realização do estudo, bem como tal procedimento possibilita também maior credibilidade, uma vez que proporcionam conhecimentos resultantes da realidade.

Quanto à abordagem do problema, o estudo classificou-se como de natureza qualitativa e quantitativa, visto que o método qualitativo procurou identificar as características e comportamentos dos respondentes analisados.

Ainda com relação à abordagem, a presente pesquisa também empregou o método quantitativo, em razão de que os dados obtidos basearam-se em conceitos matemáticos, proporcionando uma maior precisão de resultados, no que tange à coleta e tratamento dos dados.

O instrumento utilizado na pesquisa de campo foi o questionário, no qual algumas perguntas foram baseadas nos estudos de Lima Júnior (2021) e Galvão (2010). O mesmo foi aplicado entre diretores escolares da rede municipal do município de Monteiro/PB nos dias 01 (um) e 08 (oito) de novembro de 2022 com a finalidade de atender aos objetivos propostos.

O questionário foi composto por 11 (onze) perguntas, divididas em 02 (duas) partes: a primeira composta por 09 (nove) perguntas com a finalidade de conhecer o perfil do entrevistado; a segunda parte, com 02 (duas) perguntas, com a utilização da escala *Likert* objetivando verificar o nível de concordância acerca das competências por parte dos diretores pesquisados, essa escala permite o entendimento do quanto um diretor considera e concorda com uma determinada assertiva, nesse caso com uma competência.

Com relação ao universo da pesquisa, de acordo com os dados fornecidos pela Secretaria de Educação de Monteiro/PB, o universo do estudo se deu com o total de 3 creches, 2 centros de ensino infantil e 15 escolas de ensino fundamental.

Ressalta-se que a amostra foi por acessibilidade (ou conveniência), e composta por 10 diretores. Nesse sentido, foram aplicados os questionários com os diretores que aceitaram ser voluntários, sendo: 2 centros de ensino infantil, 2 creches e 6 escolas de ensino fundamental, em relação às escolas o foco foram nas com maior quantitativo de alunos.

Por fim, foi utilizada também a planilha eletrônica do programa Microsoft Excel, com o objetivo de tabular os dados e assim facilitar a análise e discussão dos resultados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Essa seção tem o objetivo de apresentar a análise dos resultados através dos dados que foram coletados por meio de questionário com o intuito de conhecer o perfil dos entrevistados e verificar o nível de concordância acerca das competências por parte dos respondentes.

4.1 Perfil dos Respondentes

Em relação ao perfil dos respondentes, de acordo com Bernardes e Guimarães (2019, p. 1) com base nos dados do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) “os dirigentes são tipicamente femininos, acima de quarenta anos, com formação em licenciatura, em específico, a Pedagogia”. Conforme as tabelas a seguir, 1, 2 e 3, os respondentes do município de Monteiro/PB, também seguem as estatísticas da pesquisa das autoras supracitadas, com a maioria do sexo feminino, com mais de 40 anos e habilitadas em pedagogia.

Quanto ao sexo dos respondentes, conforme a Tabela 1 observou-se uma unanimidade do sexo feminino, ou seja, todos os respondentes.

Tabela 1 – Sexo

Variável	%
Feminino	10%
Masculino	0%
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Na tabela 2, foi possível constatar que 40% dos respondentes têm entre 36 e 40 anos e que 60% tem mais de 40 anos, ou seja, há uma predominância na faixa etária acima de 40 anos.

Tabela 2 - Faixa etária

Variável	%
Até 25 anos	0%
Entre 26 e 30 anos	0%
Entre 31 e 35 anos	0%
Entre 36 e 40 anos	40%
Mais de 40 anos	60%
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

De acordo com os dados apresentados na tabela 3, verificou-se que 50% dos respondentes têm graduação e os outros 50% têm além da graduação, a especialização. No quesito graduação, as licenciaturas citadas foram: pedagogia (40%) e geografia (10%); e quanto às especializações, foram: psicopedagogia (40%) e letras português/inglês (10%). Parte dos respondentes que fizeram a especialização em psicopedagogia, também realizaram uma segunda especialização sendo em educação infantil (10%), orientação e supervisão educacional (10%) e especialização em pedagogia (10%).

Tabela 3- Tipo de formação

Variável	%
Graduação	50%
Especialização	50%
Mestrado	0%
Doutorado	0%
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Quanto ao vínculo, podemos observar na tabela 4, que a grande maioria dos respondentes, ou seja, 70% têm vínculo efetivo e outros 30% têm vínculo comissionado. Conforme o relatório da proposta da BNC – Diretor Escolar, a legislação vigente no Brasil não determina forma nacional de recrutamento, seleção, provimento e nomeação de Diretor Escolar, levando a uma grande diversidade de formas de vínculo como por indicação, concurso ou eleição.

Tabela 3- Tipo de vínculo funcional

Variável	%
Efetivo	70%
Comissionado	30%
Outro	0%
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Segundo Galvão (2010, p. 62), “percebe-se, portanto, que da relação entre vários saberes, inclusive o experiencial, e os efeitos produzidos no trabalho emerge algo maior que “altera” o *status* do conhecimento dando-lhe “visibilidade”: a noção de competência”.

Nesse contexto, com relação ao tempo de atuação como diretor na atual escola, na tabela 5 compreende-se que 30% têm menos de 1 ano, 30% entre 1 e 4 anos, 30% entre 5 e 10 anos e 10% entre 11 e 20 anos.

Tabela 5 - Tempo de atuação como diretor (a) na atual escola

Variável	%
Menos de 1 ano	30%
Entre 1 e 4 anos	30%
Entre 5 e 10 anos	30%
Entre 11 e 20 anos	10%
Mais de 20 anos	0%
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

No que diz respeito à experiência como diretor em outras escolas, na tabela 6 percebe-se que a maioria, ou seja, 70% tem experiência, dentre o tempo de atuação em outras escolas, temos como respostas mencionadas pelos respondentes: 2 anos (10%), 4 anos (10%), 5 anos (20%), 6 anos (10%), 7 anos (10%) e 12 anos (10%). E outros 30% não têm experiência na direção de outras escolas.

Tabela 6 – Experiência como diretor (a) em outras escolas

Variável	%
Sim	70%
Não	30%
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Desse modo, de acordo com as tabelas 4 e 5, pode-se observar um quantitativo considerável de respondentes com experiência em gestão escolar, visto que a maioria já iniciou as atividades na escola atual com experiência adquirida em outras unidades escolares.

Lima Júnior (2021) que também realizou um estudo em relação às competências do gestor no âmbito das escolas municipais da capital do Estado da Paraíba, obteve resultados correspondentes com a presente pesquisa, quanto às experiências anteriores ao cargo de gestor escolar. Uma vez que, todos atuaram anteriormente como docentes, bem como alguns respondentes também citaram outras funções exercidas como, por exemplo, de gestor pedagógico, coordenador, diretor administrativo e vice-diretor.

Nesse sentido, na tabela 7 que é referente ao questionamento quanto às experiências profissionais anteriores, todos os respondentes (100%) atuaram como docentes e 30% além da função supracitada, também exerceram funções* de: ajudante de sala de aula, orientação educacional, coordenação, integrante de curso educacional e vice-diretor.

Tabela 7 – Experiências profissionais anteriores ao cargo de diretor (a)

Variável	%
Professora	100%
Outras*	30%*
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

De acordo com a tabela 8, compreende-se que há uma equivalência entre os respondentes que receberam e que não receberam formação em gestão escolar, com metade

(50%) dos respondentes para cada quesito. O que demonstra que mesmo sendo da mesma rede de ensino, não há um padrão de curso de formação para o exercício da função. O que contraria a meta 19 e estratégia 19.8 do Plano Nacional de Educação – Lei 13.005/2014 (PNE):

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.

Tabela 8 – Recebimento de formação em gestão escolar

Variável	%
Sim	50%
Não	50%
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Como demonstra a tabela 9, observa-se que em relação à frequência de participação em eventos de educação continuada, 30% participam trimestralmente, 30% frequentam semestralmente, 30% participam anualmente e 10% não frequentam.

Tabela 9 – Educação continuada

Variável	%
Mensalmente	0
Trimestralmente	30%
Semestralmente	30%
Anualmente	30%
Não frequento	10%
Total	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Portanto, percebe-se a necessidade de uma referência em relação à formação, seja inicial ou continuada, a fim de padronizar a preparação dos diretores escolares. Com a BNC – Diretor Escolar entrando em vigor, essa insuficiência pode ser reduzida, visto que haveria possivelmente maior acompanhamento e valorização dos diretores escolares.

4.2 Competências

As tabelas 10 e 11 apresentam o grau de importância dado pelos respondentes às competências gerais e específicas apresentadas na proposta da BNC – Diretor Escolar. Para indicar o nível de concordância, os valores atribuídos a cada assertiva foram de: 01 – Discordo Totalmente; 02 – Discordo Parcialmente; 3– Indiferente; 04– Concordo Parcialmente; 05 – Concordo Totalmente.

Na tabela 10, que apresenta os resultados sobre a concordância das competências gerais têm-se:

- 100% concordaram plenamente com assertiva A1 (coordenar a organização escolar em todas as dimensões da escola, construindo coletivamente o seu projeto pedagógico e exercendo liderança orientada por princípios éticos);

- 30% concordaram parcialmente e 70% concordaram plenamente com a assertiva A2 (configurar a cultura organizacional com a equipe);

- 100% concordaram plenamente com a assertiva A3 (assegurar o cumprimento da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), bem como o cumprimento da legislação e das normas educacionais);

- 100% concordaram plenamente com a assertiva A4 (valorizar o desenvolvimento profissional de toda a equipe escolar, conforme a BNC-Formação Continuada);
- 10% concordaram parcialmente e 90% concordaram plenamente com a assertiva A5 (coordenar a construção e implementação da proposta pedagógica da escola, engajando e corresponsabilizando todos os profissionais da instituição por seu sucesso);
- 40% concordaram parcialmente e 60% concordaram plenamente com a assertiva A6 (realizar a gestão de pessoas e dos recursos materiais e financeiros);
- 100% concordaram plenamente com a assertiva A7 (buscar soluções inovadoras e criativas para aprimorar o funcionamento da escola, criando estratégias e apoios integrados para o trabalho coletivo);
- 30% concordaram parcialmente e 70% concordaram plenamente com a assertiva A8 (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);
- 100% concordaram plenamente com a assertiva A9 (exercitar a empatia, o diálogo e a mediação de conflitos e a cooperação, orientadas aos direitos humanos, sem preconceitos de qualquer natureza);
- 10% concordaram parcialmente e 90% concordaram plenamente com a assertiva A10 (agir e incentivar pessoal e coletivamente, com autonomia, responsabilidade e tomando decisões com base em princípios éticos e democráticos).

Tabela 10 - Competências Gerais (BNC – Diretor Escolar)

Assertivas	Grau de Concordância				
	1	2	3	4	5
	Freq.	Freq.	Freq.	Freq.	Freq.
A1	0	0	0	0	100%
A2	0	0	0	30%	70%
A3	0	0	0	0	100%
A4	0	0	0	0	100%
A5	0	0	0	10%	90%
A6	0	0	0	40%	60%
A7	0	0	0	0	100%
A8	0	0	0	30%	70%
A9	0	0	0	0	100%
A10	0	0	0	10%	90%

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Botelho e Silva (2022) destacam e fazem também reflexões em seu estudo sobre algumas competências gerais propostas na BNC – Diretor Escolar, segundo os autores a lógica gerencial está presente nelas e as mesmas se utilizam de termos conhecidos no mundo empresarial.

Conforme os autores acima, nesse contexto gerencial pode-se destacar a competência 2, que traz uma concepção de cultura organizacional; e a competência 6, que também apresenta lógica empresarial já que aborda o gerenciamento de recursos e pessoas e a eficiência e eficácia.

Já a tabela 11, apresenta os resultados sobre a concordância das competências específicas têm-se:

- 100% concordaram plenamente com assertiva A1 (liderar a gestão da escola);

- 100% concordaram plenamente com assertiva A2 (engajar a comunidade);
- 100% concordaram plenamente com assertiva A3 (implementar e coordenar a gestão democrática na escola);
- 30% concordaram parcialmente e 70% concordaram plenamente com a assertiva A4 (responsabilizar-se pela organização escolar);
- 30% concordaram parcialmente e 70% concordaram plenamente com a assertiva A5 (desenvolver visão sistêmica e estratégica);
- 10% discordaram parcialmente, 10% concordaram parcialmente e 80% concordaram plenamente com a assertiva B1 (focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem);
- 10% discordaram parcialmente, 30% concordaram parcialmente e 60% concordaram plenamente com a assertiva B2 (conduzir o planejamento pedagógico);
- 100% concordaram plenamente com assertiva B3 (apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem);
- 40% concordaram parcialmente e 60% concordaram plenamente com a assertiva B4 (coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação);
- 20% concordaram parcialmente e 80% concordaram plenamente com a assertiva B5 (promover clima propício ao desenvolvimento educacional);
- 100% concordaram plenamente com assertiva C1 (coordenar as atividades administrativas);
- 40% concordaram parcialmente e 60% concordaram plenamente com a assertiva C2 (zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos);
- 10% concordaram parcialmente e 90% concordaram plenamente com a assertiva C3 (coordenar as equipes de trabalho);
- 10% concordaram parcialmente e 90% concordaram plenamente com a assertiva C4 (gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola);
- 20% concordaram parcialmente e 80% concordaram plenamente com a assertiva D1 (cuidar e apoiar as pessoas);
- 20% concordaram parcialmente e 80% concordaram plenamente com a assertiva D2 (comprometer-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional);
- 100% concordaram plenamente com assertiva D3 (saber comunicar-se e lidar com conflitos).

Tabela 11 - Competências Específicas (BNC – Diretor Escolar)

Assertivas	Grau de Concordância				
	1	2	3	4	5
	Freq.	Freq.	Freq.	Freq.	Freq.
A1	0	0	0	0	100%
A2	0	0	0	0	100%
A3	0	0	0	0	100%
A4	0	0	0	30%	70%
A5	0	0	0	30%	70%
B1	0	10%	0	10%	80%
B2	0	10%	0	30%	60%
B3	0	0	0	0	100%
B4	0	0	0	40%	60%
B5	0	0	0	20%	80%
C1	0	0	0	0	100%
C2	0	0	0	40%	60%

C3	0	0	0	10%	90%
C4	0	0	0	10%	90%
D1	0	0	0	20%	80%
D2	0	0	0	20%	80%
D3	0	0	0	0	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Diante disso, percebe-se que há uma concordância elevada em grande parte dos quesitos gerais e específicos e uma pequena discordância apenas nas assertivas B1 e B2 que são voltadas para o foco no ensino e na aprendizagem e na condução do planejamento pedagógico, respectivamente.

Tal divergência pode ser justificada em razão de serem competências de maior responsabilidade atribuída aos professores e aos coordenadores pedagógicos. Mas, com condução e liderança do (a) diretor (a), por isso a discordância foi parcial.

O relatório da proposta BNC – Diretor Escolar (p. 19) reforça em seu texto a tendência gerencial, pois é considerado que:

Normas nacionais, em consonância com a LDB, indicam, entre outras, formações de profissionais da educação, a que habilita em Administração. Para qualidade da educação, é da maior relevância o papel de liderança exercido pelo Diretor Escolar. 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.

Com esse viés gerencial, podem-se destacar também por apresentarem termos empresariais, as competências específicas como: A1 que trata da liderança, A5 voltada para desenvolvimento de visão sistêmica e estratégica, C1 que compreende a coordenação das atividades administrativas, C3 que é referente a coordenação das equipes de trabalho e a C4 que aborda a gestão de recursos financeiros da escola.

Por fim, observa-se um bom nível de concordância dos respondentes em relação aos quesitos mencionados acima, sem discordância nessas competências e com variação de 10% a 30% na concordância parcial e de 70% a 100% de concordância total.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo identificar a percepção dos diretores escolares do município de Monteiro/PB acerca das competências gerenciais no processo de gestão escolar.

Com os resultados obtidos da pesquisa, compreende-se que os diretores que atuam nas escolas da cidade pesquisada reconhecem a importância das competências gerenciais no processo de gestão escolar, bem como no que se refere às competências contidas na proposta da BNC – Diretor Escolar.

Verificou-se que em relação ao perfil dos respondentes, houve unanimidade do sexo feminino e com uma na faixa etária acima de 40 anos, uma maioria com habilitação em pedagogia e psicopedagogia e uma predominância do vínculo efetivo.

Outro fator observado foi em relação ao nível de experiência que os respondentes demonstraram, no qual 70% já foram diretores em outras escolas e 100% já foram docentes, facilitando a introdução na função de dirigente, uma vez que já estavam inseridos no campo educacional.

Observou-se também a necessidade de se haver um maior incentivo para realização de formações em gestão escolar para os diretores, visto que 50% afirmaram que não receberam

formação específica para a função desempenhada. Bem como, verificou-se que a frequência de participações em eventos como cursos e palestras também poderia ser maior diante das constantes mudanças na área educacional e da necessidade de contínua aprendizagem, sendo que 30% informaram frequentar anualmente e 10% não frequentam.

Com isso, é possível compreender a importância de uma matriz que sirva de parâmetro para alinhar políticas de formação, valorização, seleção, acompanhamento e avaliação dos diretores. Bem como, contribuir também para o desenvolvimento de suas atribuições e na melhoria da sua delegação de tarefas para os membros de cada unidade de ensino.

Dentre as limitações do estudo, têm-se a indisponibilidade de determinados respondentes impossibilitando que os mesmos aceitassem e respondessem ao questionário e a ocupação um pouco intensa também de alguns respondentes, dificultando em alguns momentos o tempo de aplicação do questionário.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se o estudo em outras cidades e em outras esferas do governo, inclusive após a BNC – Diretor Escolar entrar em vigor.

REFERÊNCIAS

- BERNARDES, C. F. da S.; GUIMARÃES, S. F. Quando homens e mulheres assumem a direção: as diferenças de gênero na gestão escolar. **Revista Profissão Docente**, [S. l.], v. 19, n. 40, p. 01–18, 2019. DOI: 10.31496/rpd.v19i40.1284. Disponível em: <https://revistas.uniube.br/index.php/rpd/article/view/1284>. Acesso em: 9 nov. 2022.
- BEUREN, I. M. et. al. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BOTELHO, G., SILVA, L. G. A. **Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor: o trabalho do diretor escolar em análise**. *Jornal de Políticas Educacionais*. V. 16, e83899. Março de 2022. <https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/83899/46406>. Acesso em: 03 set. 2022.
- BRITO, L. M. P.; PAIVA, I. C. B.; LEONE, N. M. C. P. G. Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico. **Revista Ciências Administrativas**, v. 18, n. 1, p. 189-216, 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/38445/perfil-de-competencias-gerenciais-no-ensino-superior-tecnologico>. Acesso em: 18 out. 2022.
- CÓSSIO, M. DE F. **A nova gestão pública: alguns impactos nas políticas educacionais e na formação de professores**. *Educação*, v. 41, n. 1, p. 66-73, 29 maio 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.15448/1981-2582.2018.1.29528>. Acesso em 04 set. 2022.
- FREITAS, P. F. P. de; ODELIUS, C. C. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 16, n. 1, p. 35–49, 2018. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/59497>. Acesso em: 04 set. 2022.
- GALVÃO, V. B. de A. **Desenvolvimento de competências Gerencias de diretores de escolas publicas estaduais de João Pessoa/PB**. 2010. 148 p. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Paraíba, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/tede/3874/1/arquivototal.pdf> Acesso em 27 ago. 2022.

GALVÃO, V. B. de A.; SILVA, A. B. da; SILVA, W. R. da. **O desenvolvimento de competências gerenciais nas escolas públicas estaduais**. 2012. 17 p. Artigo Científico. Educação e Pesquisa. São Paulo, v.38, n. 1. Universidade Estadual da Paraíba, 2012.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ep/a/JQsJLQkcZ4gNTzXncptgDHQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 27 ago. 2022.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. 1 ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 10 out. 2022.

GOIS, A. **Líderes na escola: o que fazem bons diretores e diretoras e como os melhores sistemas educacionais do mundo os selecionam, formam e apoiam**. São Paulo: Moderna, 2020. 188p. Disponível em:

<https://pt.calameo.com/read/00289932734559e9d83ad?authid=XD5kKTIPWDjY>. Acesso em: 03 set. 2022.

LIBÂNEO, J. C. **Práticas de organização e gestão da escola: objetivos e formas de funcionamento a serviço da aprendizagem de professores e alunos**. Texto. 2015.

Disponível em: http://www.cascavel.pr.gov.br/arquivos/11022015_jose_carlos_libaneo_i.pdf. Acesso em 25 ago. 2022.

LIMA JÚNIOR, D. X. de. **Competências Gerenciais do gestor municipal: histórias, trajetórias e ações de sustentabilidade na perspectiva da liderança educativa**. 2021. 146p. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal da Paraíba, 2021.

Disponível em:

https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/21133/1/D%C3%A1rioXavierDeLimaJ%C3%BAnior_Dissert.pdf. Acesso em 27 ago. 2022.

LUCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. 2. ed. – Curitiba: Editora Positivo, 2009. 144p. Disponível em:

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2190198/mod_resource/content/1/dimensoes_livro.pdf. Acesso em 25 ago. 2022.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Conselho Nacional de Educação. **Parecer CNE/CP Nº: 4/2021, de 11 de Maio de 2021**. Dispõe sobre a Base Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar (BNC-Diretor Escolar)- Disponível em:

http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=191151-pcp004-21&category_slug=junho-2021-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 03 set. 2022.

OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 3 ed. Petrópolis : Vozes, 2008.

PAIVA, M. J. T. M. de. **A ação do diretor num agrupamento de escolas com contrato de autonomia**. . 2016. 152 p. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação). Universidade do Minho, 2016. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/4342>. Acesso em: 03 set. 2022.

PARO, V. H. **A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola**. 2010. 16 p. Artigo Científico. Educação e Pesquisa. São Paulo, v.36, n. 3. Disponível em: <https://www.vitorparo.com.br/wp-content/uploads/2019/10/aeducacaoapoliticaeadministracao.pdf>. Acesso em 25 ago. 2022.

PENA, N.; CASTILHO, A. E. C. A.; BORGES, P. A. S. A gestão democrática escolar no contexto da Nova Gestão Pública (NGP): um enfoque no PNE (2014-2024). **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 25, n. 1, p. 223–239, 2021. DOI: 10.22633/rpge.v25i1.14019. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/14019>. Acesso em 04/09/22.

PEREIRA, A. L. P., SILVA, A. B. da. **As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior**. Cadernos EBAPE.BR. v9, Edição Especial, artigo 9, Rio de Janeiro, Julho, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/VWLxnTnnb7Vz9WDpWCkrmfP/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 out. 2022.

PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (PNE). **Lei 13.005, de 25/06/2014**. Brasília: MEC, 2014 Disponível em: <https://pne.mec.gov.br/>. Acesso em 08 set. 2022.

SANTANA, V. C. N.; FERREIRA, P. A.; LOURENÇO, C. D. da S. **Competências gerenciais de diretores de escolas estaduais de um município mineiro: um estudo comparativo entre a legislação e a percepção dos gestores escolares**. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 4, 2013, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2013. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/handle/1/4966>. Acesso em 28 ago. 2022.

SALLES, M. de A. S. D.; VILLARDI, B. Q. O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de uma Ifes centenária. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 68, n. 2, 2017. DOI: 10.21874/rsp.v68i2.795. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/795>. Acesso em: 18 out. 2022.

SILVA, A. L. da; VIEIRA, A. M.; CLARO, J. A. C. dos S. Gestão escolar e competências gerenciais: um estudo em instituição pública de ensino. **Debates em Educação**, [S. l.], v. 13, n. Esp2, p. 512–533, 2021. DOI: 10.28998/2175-6600.2021v13nEsp2p512-533. Disponível em: <https://www.seer.ufal.br/index.php/debateseducacao/article/view/11999>. Acesso em: 18 out. 2022.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência, por uma nova lógica**. São Paulo, Editora Atlas, 2001. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/33642005/OBJETIVO-COMPETENCIA>. Acesso em 18 out. 2022.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA



**TEMA DA PESQUISA: COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM GESTORES ESCOLARES
DO MUNICÍPIO DE MONTEIRO/PB**

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Venho através deste solicitar a vossa colaboração, respondendo o questionário abaixo, que tem por objetivo, identificar a percepção dos gestores escolares do município de Monteiro acerca da importância das competências gerenciais no processo de gestão escolar.

Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins acadêmicos, sendo realçado que as respostas dos inquiridos representam apenas a sua opinião individual. O questionário é anônimo, não devendo por isso colocar a sua identificação em nenhuma das folhas nem assiná-lo.

Pós - Graduanda: Karoliny Lino de Lima
Fone: (83) 99991-7300 **E-mail:** karolinylino92@gmail.com

Orientador (a): Me. Wilton Alexandre de Melo
Fone: (83) 99972-8679 **E-mail:** wiltoncongo@gmail.com

I – DADOS REFERENTES AO RESPONDENTE

1) Qual seu sexo?

Feminino

Masculino

2) Qual sua faixa etária?

até 25 anos

Entre 36 e 40 anos

Entre 26 e 30 anos

Mais de 40 anos

Entre 31 e 35 anos

3) Qual a sua formação acadêmica?

Graduação

Especialização

Mestrado

Doutorado

Em qual(is) área(s)?

4) Qual o seu vínculo funcional?

Efetivo

Comissionado

Outro. Qual? _____

5) Qual o seu tempo de atuação como diretor (a) da atual escola?

Menos de 1 ano

Entre 11 e 20 anos

Entre 1 e 4 anos

Mais de 20 anos

() Entre 5 e 10 anos

6) Possui experiência como diretor (a) em outras escolas?

() Sim () Não

Caso sim, de quanto tempo? _____

7) Quais as suas experiências profissionais que antecederam o cargo de diretor (a) escolar? _____

—

8) Recebeu formação específica em gestão escolar?

() Sim () Não

9) Em relação à Educação Continuada, qual a frequência que o (a) Senhor (a) participa de eventos como palestras, cursos, congressos e convenções?

() Mensalmente () Anualmente
() Trimestralmente () Não frequente
() Semestralmente

II – COMPETÊNCIAS

10) A proposta da Base Nacional Comum de Competências do Diretor (BNC - Diretor Escolar) que tem como finalidade parametrizar os elementos referentes ao funcionamento da direção escolar, incluindo também o vice-diretor, contribuindo com a elaboração de políticas voltadas para a sua formação inicial e continuada, sua seleção, seu acompanhamento e avaliação do seu desempenho, sejam elas em todas as esferas do governo.

Em relação às Competências Gerais apresentadas na proposta acima, entende-se que: englobam basicamente as categorias de orientação para resultados; tomada de decisões; habilidades de liderar equipes, entre outras.

10.1) Sendo assim, sobre as competências gerais, marque com um “x” o espaço em que o Senhor (a) considerar correspondente ao nível de concordância ou discordância sobre a referida competência:

Use a seguinte escala: 01 – Discordo Totalmente; 02 – Discordo Parcialmente; 3 – Indiferente; 04– Concordo Parcialmente; 05 – Concordo Totalmente.

			1	2	3	4	5
1.1.1 COMPETÊNCIAS GERAIS	A.1	Coordenar a organização escolar em todas as dimensões da escola, construindo coletivamente o seu projeto pedagógico e exercendo liderança orientada por princípios éticos.					
	A.2	Configurar a cultura organizacional com a equipe.					
	A.3	Assegurar o cumprimento da Base Nacional Comum Curricular (BNCC), bem como o cumprimento da legislação e das normas educacionais.					

A.4	Valorizar o desenvolvimento profissional de toda a equipe escolar, conforme a BNC-Formação Continuada.					
A.5	Coordenar a construção e implementação da proposta pedagógica da escola, engajando e corresponsabilizando todos os profissionais da instituição por seu sucesso.					
A.6	6. Realizar a gestão de pessoas e dos recursos materiais e financeiros.					
A.7	7. Buscar soluções inovadoras e criativas para aprimorar o funcionamento da escola, criando estratégias e apoios integrados para o trabalho coletivo.					
A.8	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.					
A.9	9. Exercitar a empatia, o diálogo e a mediação de conflitos e a cooperação, orientadas aos direitos humanos, sem preconceitos de qualquer natureza.					
A.10	10. Agir e incentivar pessoal e coletivamente, com autonomia, responsabilidade e tomando decisões com base em princípios éticos e democráticos.					

E em relação às Competências Específicas apresentadas também na proposta, entende-se que: são divididas em 4 (quatro dimensões): Político- Institucional (a instituição no seu papel social e o diretor como líder); Pedagógica (função mais específica à escola, relacionada com a aprendizagem); Administrativo – Financeira (voltada para tarefas técnicas e operacionais); e Pessoal e Relacional (direcionada para posicionamentos e comportamentos).

10.2) Sendo assim, sobre as competências específicas, marque com um “x” o espaço em que o Senhor (a) considerar correspondente ao nível de concordância ou discordância sobre a referida competência:

Use a seguinte escala: 01 – Discordo Totalmente; 02 – Discordo Parcialmente; 03 – Indiferente; 04– Concordo Parcialmente; 05 – Concordo Totalmente.

		1	2	3	4	5
11.2. COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS	A.1	1.Liderar a gestão da escola				
	A.2	2.Engajar a comunidade				
	A.3	3.Implementar e coordenar a gestão democrática na escola				
	A.4	4.Responsabilizar-se pela organização escolar				
	A.5	5.Desenvolver visão sistêmica e estratégica				
	B.1	6.Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem				
	B.2	7.Conduzir o planejamento pedagógico				

B.3	8.Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem					
B.4	9.Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação					
B.5	10.Promover clima propício ao desenvolvimento educacional					
C.1	11.Coordenar as atividades administrativas					
C.2	12.Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos					
C.3	13.Coordenar as equipes de trabalho					
C.4	14.Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola					
D.1	15.Cuidar e apoiar as pessoas					
D.2	16.Comprometer-se com o seu desenvolvimento pessoal e profissional					
D.3	17.Saber comunicar-se e lidar com conflitos					

Muito obrigada!

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convido o (a) senhor (a) para participar como voluntário (a) da pesquisa intitulada como: Competências gerenciais em gestores escolares do município de Monteiro/PB que está sendo desenvolvida pela pós-graduanda KAROLINY LINO DE LIMA, aluna regularmente matriculada no Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal/Pró- Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação a Distância da Universidade Estadual da Paraíba, sob a orientação da Prof. Me. Wilton Alexandre de Melo, lotado na Universidade Estadual da Paraíba.

A pesquisa tem como objetivo principal *identificar a percepção dos gestores escolares do município de Monteiro acerca da importância das competências gerenciais no processo de gestão escolar*. E sua participação é muito importante para a realização da pesquisa, contudo é voluntária, não lhe cabendo qualquer obrigação de fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pela pesquisadora.

Caso decida não participar do estudo ou resolver a qualquer momento dele desistir, nenhum prejuízo lhe será atribuído, sendo importante o esclarecimento de que os riscos da sua participação são considerados mínimos, limitados à possibilidade de eventual desconforto ao responder os questionamentos que lhe serão apresentados, enquanto que, em contrapartida, os benefícios obtidos com esta pesquisa serão relevantes e traduzidos em esclarecimentos para a população estudada.

Serão garantidos o anonimato e o sigilo das informações e os resultados serão utilizados exclusivamente para fins científicos. Após a devida leitura desse documento, compreensão e esclarecimento de dúvidas com a pesquisadora responsável, o presente termo deverá ser assinado, caso concorde em participar.

CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO COMO SUJEITO DA PESQUISA

Eu, _____, declaro que fui devidamente esclarecido (a) quanto aos objetivos da pesquisa, e dou o meu consentimento para dela participar autorizando o registro das informações fornecidas por mim, para serem utilizadas integralmente ou em partes e para a publicação dos resultados. Declaro ainda que receberei uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, assinada por mim e pela pesquisadora responsável.

Monteiro, _____ de _____ de 2022.

Entrevistado(a)

Karoliny Lino de Lima

Pesquisadora responsável

E-mail: karolinylino92@gmail.com

Pós-Graduanda em Gestão Pública Municipal (UEPB)