

MATRIZ NACIONAL COMUM DE COMPETÊNCIAS DO DIRETOR ESCOLAR

Introdução

Este documento tem por objetivo apresentar uma proposta de Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, tendo em vista a importância e a necessidade de nosso país construir um conjunto de parâmetros para a atuação desse profissional da educação, em compasso com as demandas estabelecidas pela normatização da educacional nacional.

A Constituição Federal - CF de 1988, assim como a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB (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, entre outros, como princípios sobre os quais a educação brasileira se edifica. A condução da escola, sob a inspiração e determinação desses princípios, cabe ao diretor, o qual, entre muitas outras, tem as 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 a estabelecer ações destinadas à promoção da cultura de paz, tornando-a um ambiente seguro e pedagogicamente rico. Para tanto, respeitando e ajudando a elaborar as normas da gestão democrática da rede ou sistema de ensino no qual atue, deve garantir a participação dos profissionais da escola na elaboração do projeto político-pedagógico, bem como a participação das comunidades escolar e local no conselho escolar. Portanto, seu papel é determinante na garantia de uma escola pública de qualidade para todos.

O escopo da Matriz apresentada neste documento é o de parametrizar os diversos aspectos concernentes à função do diretor escolar, auxiliando com isto a definição de políticas nacionais, estaduais e municipais de escolha, de acompanhamento e de avaliação do trabalho dos diretores escolares, bem como de sua qualificação, em termos de formação inicial e continuada nas redes e sistemas públicos de ensino. Esse objetivo geral se traduz em *Competências*, organizadas em dimensões, atribuições, práticas e ações que integram um conjunto mínimo de expectativas em âmbito nacional. Neste sentido, propõe-se a noção de uma Matriz

Comum que destaca os aspectos mais relevantes e importantes da função do diretor escolar no contexto brasileiro.

A relevância do diretor escolar

A atuação do diretor escolar concorre diretamente para a qualidade do trabalho realizado na escola e é destacada em diversas pesquisas sobre gestão e liderança escolar, a partir de diferentes abordagens e contextos. Importantes pesquisadores deste campo consideraram recentemente que:

A liderança escolar tem efeito significativo nas características da organização escolar o que influencia positivamente a qualidade do ensino e da aprendizagem. Embora moderado, esse efeito de liderança é vital para o sucesso da maioria dos esforços de melhoria escolar (LEITHWOOD; HARRIS; HOPKINS, 2020, p. 6, tradução nossa).

Desde a última década, os organismos internacionais têm dedicado especial atenção ao trabalho do diretor destacando sua relevância para o sucesso do trabalho escolar. Entendemos que os relatórios de pesquisas e documentos publicados neste período sobre o tema têm funcionado como importantes indutores de políticas nacionais para a definição de *Competências* esperadas para o trabalho do diretor escolar. Assim, selecionamos alguns deles para a discussão introdutória.

Em 2010, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE publicou o documento *“Improving School Leadership”* (OECD, 2010), “Melhorando a Liderança Escolar” em tradução livre. Tendo como referência os estudos anteriores sobre a Liderança Escolar (*Improving School Leadership*, v. 1 e 2, 2008), este documento teve como foco o desenvolvimento profissional de diretores escolares. De acordo com a apresentação do material, ele foi elaborado para ajudar os decisores políticos, profissionais e outros interessados a analisarem políticas e práticas de liderança escolar. O material reforça a importância do trabalho do diretor em criar um ambiente propício na escola para a melhora das práticas de sala de aula e para a aprendizagem escolar. Para isso, chama atenção a atuação do diretor em:

I) Apoiar, avaliar e possibilitar o desenvolvimento do trabalho docente (avaliação e monitoramento dos professores, investimento no desenvolvimento profissional de professores, manutenção de culturas colaborativas de trabalho);

II) Definir metas, avaliações e responsabilidades (destaca-se a autonomia/discrecionalidade do diretor para estabelecer metas e planejar, além do uso de dados para beneficiar os estudantes);

III) Gestão estratégica dos recursos (uso estratégico dos recursos humanos e financeiros, alinhando-os aos propósitos pedagógicos);

IV) Sistema de Liderança (atuação para além dos limites da escola, estabelecendo relações com outras escolas para a troca de experiências e boas práticas).

Em 2013, a OCDE lançou o *“Learning standards, teaching standards and standards for school Principals: a comparative study”*, em tradução livre *“Padrões de aprendizagem, padrões de ensino e padrões para o Diretor Escolar: um estudo comparativo”*. O documento traz um relatório de pesquisa desenvolvido pelo 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. O Brasil está entre os 11 países¹ do levantamento, mas não apresentava dados para os dois últimos temas (OECD, 2013, p. 48-60). Destaca-se a relevância que o documento traz para o estabelecimento de padrões como referência para o trabalho do diretor escolar, abordando o processo de implementação destes referenciais.

A partir de um estudo com os dados do *Teaching and Learning International Survey* - TALIS 2013, que em tradução livre significa: Pesquisa Internacional sobre o Ensino e Aprendizado, a OCDE 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. Ainda que considere que as especificidades de cada país e suas características contextuais sejam determinantes para a definição do perfil de

¹ Para alguns casos foram acrescentados estados/províncias como referência.

liderança e das estratégias adotados pelos diretores escolares, o estudo aponta algumas recomendações a partir dos achados nos dados dos 38 países envolvidos (incluindo Brasil). Em especial, destaca a relevância da liderança do diretor para os resultados escolares, estabelecendo ambientes colaborativos para as equipes, o que favorece a aprendizagem dos estudantes. A partir desse resultado, o documento recomenda que os sistemas de ensino considerem a questão da liderança na escola para a formação – inicial e continuada – de diretores escolares.

Publicado pela Unesco em 2018, o relatório "*Activating Policy Levers for Education 2030: The Untapped Potential of Governance, School Leadership, and Monitoring and Evaluation Policies*" (em tradução nossa: "Ativando dispositivos políticos para Educação 2030: o potencial inexplorado de governança, liderança escolar, de monitoramento e avaliação de políticas"), propõe uma agenda de políticas públicas educacionais que considere cinco áreas relacionadas às 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. O texto ainda destaca que a definição do primeiro item – metas e responsabilidades dos diretores – é fundamental para a coerência interna na definição e organização das outras áreas mencionadas.

Assim, considerando esse contexto em que as pesquisas e agências internacionais apontam tanto a relevância do trabalho do diretor escolar quanto a necessidade de definição de parâmetros locais para esse profissional da educação, realizamos um levantamento em 13 países² dos cinco continentes sobre as iniciativas encaminhadas nessa direção. A pesquisa, conduzida através de documentos oficiais de cada país, teve como objetivo levantar insumos para a produção deste documento nacional de referência para a Matriz de Competências do Diretor Escolar.

Também promovemos uma busca na legislação dos estados brasileiros, do Distrito Federal e dos municípios capitais, para verificar se e como tratam a questão das *Competências* do diretor escolar. Dos 53 entes federados (26 estados, 26

² África do Sul, Austrália, Canadá (Ontário), Chile, Costa Rica, Escócia, Estados Unidos, França, Inglaterra, Israel, México, Moçambique e Singapura.

municípios capitais e o Distrito Federal), encontramos legislação que trata da questão em 29 deles (54,7%) e percebemos uma proximidade grande entre os casos, mas observamos que a maioria busca listar atribuições e responsabilidades do cargo/função e pouco propõem sobre as *Competências* para o exercício profissional do diretor escolar.

E, ainda, realizamos uma busca na legislação nacional, em particular na Constituição Federal, de 1988, no Estatuto da Criança e do Adolescente - ECA (Lei nº 8.069/1990), na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB (Lei nº 9.394/1996) e no Plano Nacional de Educação - PNE (Lei nº 13.005/2014), em documentos de referência nacional, bem como em políticas e programas nacionais que potencialmente oferecessem indicações sobre as formas como vem se operando e definindo as *Competências* do diretor escolar.

Portanto, esses levantamentos foram pontos de partida, com a finalidade de contribuir com a construção desta Matriz Nacional, cuja leitura cuidadosa e crítica auxiliou-nos na produção das dimensões que organizam as *Competências* do diretor escolar. Buscou-se verificar se as proposições feitas correspondem às demandas e à realidade escolar e, de outro lado, analisou-se as insuficiências e as ausências de atribuições, responsabilidades ou dimensões do trabalho do diretor escolar.

Essa incursão nacional e internacional em pesquisas e marcos legais sobre as competências e atribuições dos diretores escolares resultou em uma primeira versão do documento que foi apresentada para a discussão e validação inicial. Tal discussão foi 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 planejadas e mediadas para promover a discussão reflexiva sobre o documento (recebido com antecedência pelos participantes), destacou-se a relevância da proposição e os ajustes, as sugestões foram consideradas a partir das diversas experiências dos participantes.

Assim, fruto de um amplo trabalho de pesquisa e de diálogo, este documento traduz uma reflexão aprofundada e se propõe como uma referência para os debates

e para a normatização da temática no país. Destaca-se aqui a relevância desta Matriz Nacional Comum de Competências para o Diretor Escolar, no sentido de estabelecer parâmetros e referências para as políticas que norteiam o trabalho deste profissional, considerando desde os processos de escolha de diretores até o acompanhamento de sua rotina, passando pela formação inicial e continuada. Reforça-se, então, o caráter sistêmico que este documento pretende, considerando, também, os aspectos relacionados à estrutura e equipe de trabalho e à formação desses profissionais.

Estrutura, Equipe e Formação

O trabalho escolar é essencialmente coletivo. A escola de educação básica é uma instituição que atende e forma crianças, adolescentes, jovens e adultos, nas suas três etapas (educação infantil, ensino fundamental e ensino médio) e nas distintas modalidades (educação escolar indígena, educação escolar quilombola, educação do campo, educação especial, educação de jovens e adultos, educação profissional, educação a distância). Nessa instituição educativa, as pessoas trabalham desempenhando funções profissionais específicas, mas operam coletivamente. Assim, entendemos que os resultados da escola são o produto dos esforços de toda a equipe de profissionais, de seus estudantes e familiares envolvidos no processo educativo.

A coordenação desse processo cabe ao diretor escolar, o qual necessita, para que possa desempenhar suas funções apropriadamente, ter consigo uma equipe de gestão escolar condizente com a responsabilidade da função, a complexidade, o tamanho e a localização da escola.

A segurança no ambiente escolar é determinante. As pessoas que estudam e trabalham na escola necessitam se sentir acolhidas e protegidas durante toda a trajetória (diária) escolar, assim, é preciso que o poder público constitua as condições de segurança adequadas e compatíveis com os desafios e problemas sociais e territoriais que a contemporaneidade coloca à escola. Isto implica desde apoio à segurança patrimonial e, principalmente, às pessoas, chegando a toda estrutura da rede de proteção à criança e ao adolescente.

As chances de melhor desempenho escolar e maior sucesso no processo educativo são diretamente proporcionais também às condições de trabalho que as escolas dispõem, neste sentido, a função social da escola para ser bem desenvolvida demanda uma estrutura de condições materiais e estruturais adequadas ao trabalho pedagógico, com ambientes limpos e arejados, espaços adequados às práticas pedagógicas, equipamentos atualizados e com boas condições de funcionamento, materiais apropriados ao projeto formativo, entre outras diversas condições. O diretor escolar também necessita de um ambiente compatível com o exercício da sua função.

Finalmente, a escola é o lugar onde docentes ensinam, mas também aprendem, seja por meio das experiências profissionais e pessoais, seja por meio de ações de formação continuada. É da condição docente a permanente atualização, a busca pelo conhecimento, pelos novos saberes e abordagens e pelas novas metodologias de ensino. O mesmo se estende ao diretor escolar, que também deve constantemente buscar saber mais e melhor sobre a educação como um todo, sobre gestão e a organização escolar e sobre o processo educativo em particular. Para ambos, professores e diretores, além dos demais profissionais da educação, as oportunidades de formação continuada devem constantemente ser buscadas pelos próprios profissionais, mas devem, antes de tudo, ser asseguradas pelo sistema ou rede de ensino.

Tendo destacado alguns dos aspectos concernentes ao contexto de trabalho do diretor escolar, iniciamos a apresentação da Matriz pela definição de “*Competências*” adotada neste trabalho.

Breves notas sobre a noção de *Competências*

Tanto a literatura especializada, quanto as peças normativas, passando pelos currículos dos programas de formação inicial e continuada e, ainda, a própria prática cotidiana nas escolas, redes e sistemas de ensino, têm formas distintas de compreender a ideia de *Competências*, inclusive na perspectiva terminológica, alcançando variações que vão de atribuições, responsabilidades, funções, padrões, habilidades, fatores, etc.

Reconhecendo que as palavras ganham significados distintos a depender do contexto da comunicação e das pessoas envolvidas, vimos como necessário discutir, ainda que brevemente, a noção de *Competências* que utilizamos nesta matriz.

Inicialmente, tratando do mundo corporativo, ALLES (2002) discute a instituição e o exercício de uma “gestão por competências” e de uma “avaliação por competências”. A autora opta pela definição de SPENCER e SPENCER (1992, apud ALLES, 2002, p.78, nossa tradução): “*competência é uma característica subjacente ao indivíduo que está casualmente relacionada com um padrão de efetividade e/ou a uma performance superior em um trabalho ou situação.*”. De acordo com os mesmos autores, as *Competências* podem ser de cinco tipos: Motivação, Características, Autoconceito, Conhecimento e Habilidades.

Na literatura francesa sobre o tema, LEVY-LEBOYER (1992, apud ALLES 2002, p. 84) define *Competências* como: “*uma série de comportamentos que certas pessoas possuem mais que outras, que as transformam em mais eficazes para uma situação dada*”. A autora apresenta uma lista de *Competências* que seriam universais em quatro grandes áreas: Intelectuais, Interpessoais, Adaptabilidade e Orientação a resultados.

Outra autora francesa, JOLIS (1998, apud ALLES, 2002) destaca que as *Competências* são diferentes entre si, mas se correlacionam, e as agrupa em quatro tipos: Teóricas, Práticas, Sociais e de Conhecimento. Entendendo que as três primeiras convergem no último tipo.

Aplicando a proposta de escalas de *Competências* de ALLES (2002) no campo educacional, VILELA-TROVINO e TORRES-ARCADIA (2015) propõem um modelo para avaliação de diretores escolares para o contexto mexicano.

Também em referência à definição de *Competências* para o trabalho de diretores escolares, a Universidade de Virgínia, nos EUA, produziu o documento “*Using competencies to improve school turnaround principal success*” (STEINER; HASSEL, 2011), “Usando competências para melhorar o sucesso de diretor escolares em recuperação” em português, com tradução livre. O documento utiliza a mesma definição de *Competências* de SPENCER e SPENCER citada por ALLES (2002). STEINER e HASSEL (2011) destacam a importância de se conhecer os tipos e níveis de *Competências* esperados para o trabalho de diretor escolar e para o sucesso do

trabalho na escola, especialmente para a garantia da aprendizagem de seus estudantes. De acordo com STEINER e HASSEL (2011), as *Competências* definidas a partir de evidências ajudariam não só a selecionar diretores de forma mais adequada, mas também a avaliá-los e ajudá-los a melhorar onde precisam.

Na literatura educacional nacional, MARINHO-RABELO e ARAÚJO (2015, p. 448) propõem:

Compreender a noção de competência em uma dimensão ampla, contemplando não só aspectos racionais, cognitivos ou mentais, mas também processos intersubjetivos, afetivos, socioculturais, torna-se premente em um cenário no qual as subjetividades perpassam processos educativos e por eles são transformados.

Os autores destacam que atualmente, com mais ênfase nas organizações e empresas, *“o termo competência foi sendo associado a uma variedade de atributos como capacidades, aptidões, qualificações que seriam adequados e esperados à execução de determinadas atividades profissionais”* (MARINHO-RABELO e ARAÚJO, 2015, p. 449). Os autores criticam a tendência ao termo ser aplicado para se referir ou definir atributos pessoais e individuais, sem levar em conta a coletividade e contexto em que são construídos. Assim, estudos mais recentes têm indicado que o desenvolvimento/manifestação de *Competências* envolve mais do que conhecimentos e habilidades, mas também recursos subjetivos *“entendidos tanto como capacidades cognitivas, afetos, desejos quanto saberes, conceitos, posturas, atitudes”* (MARINHO-RABELO e ARAÚJO, 2015, p. 450).

Assim, ser competente caracteriza-se por, diante de uma situação-problema, mobilizar esses recursos, comportamentos e conhecimentos disponíveis e articulá-los aos pontos críticos identificados, para que seja possível tomar decisões e fazer encaminhamentos adequados e úteis ao enfrentamento da situação (ARAÚJO, 2003, apud MARINHO-RABELO e ARAÚJO, 2015, p. 451).

Ao tratar especificamente sobre a construção de Matrizes de Referência para a avaliação de *Competências*, MARINHO-RABELO e ARAÚJO (2015) destacam que, operacionalmente, esta matriz

deve ser construída tendo como base fundamental o perfil de formação esperado. O perfil pode ser elaborado a partir da literatura ou de análises, estudos e categorizações originadas em documentos, projetos, legislação.

Entrevistas, observações e outras metodologias podem também subsidiar a construção do perfil (MARINHO-RABELO e ARAÚJO, 2015, p. 458).

Tais leituras são fundamentais para uma compreensão crítica do conceito e seu uso apropriado. Neste documento, entendemos a direção escolar como uma função³ “*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 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.

Portanto, adotamos o termo *Competências* na produção desta Matriz considerando sua característica multidimensional, que abrange as dimensões citadas acima que são reconhecidas através de práticas e ações profissionais. Cabe destacar a natureza “inter-relacional” e interdependente das dimensões considerando que algumas práticas e ações transitam entre mais de uma dimensão.

Este documento 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.

A ordem de organização das dimensões não foi aleatória. Iniciamos apresentando a dimensão Político-Institucional considerando a instituição escola

³ 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. Em nosso entendimento, ela se configura mais como uma função do que como um cargo.

em seu papel social, dando relevância às competências do diretor na liderança da escola na direção da garantia do direito fundamental à educação. Em seguida, apresentamos a dimensão Pedagógica, destacando a função primeira e específica da escola e considerando o papel do diretor na efetivação de aprendizagens de qualidade. Na sequência, apresentamos a dimensão Administrativo-Financeira, abordando os requisitos técnicos e operacionais que viabilizam a realização do trabalho escolar. Por fim, a dimensão das competências Pessoais e Relacionais, definindo, mais do que um perfil esperado, uma referência de atitudes e posicionamentos que favorecem o trabalho do diretor escolar.

REFERÊNCIAS

ALLES, M. *Desempeño por competencias: Evaluación de 360º*. Buenos Aires: Granica, 2002.

BOLÍVAR, A. La planificación por competencias en la reforma de Bolonia de la educación superior: un análisis crítico. *ETD - Educação Temática Digital*, Campinas, SP, v. 9, p. 68-94, 2008. DOI: 10.20396/etd.v9in.esp.728. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/etd/article/view/728>.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas emendas constitucionais nos 1/1992 a 108/2020. Brasília: Palácio do Planalto. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.

BRASIL. *Lei nº 8.069*, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Brasília: Palácio do Planalto. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm.

BRASIL. *Lei nº 9.394*, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Palácio do Planalto. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm.

BRASIL. *Lei nº 13.005*, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília: Palácio do Planalto. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm.

COSTA, T. A. *A noção de competência enquanto princípio de organização curricular*. *Revista Brasileira de Educação*. ago. 2005 n. 29. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rbedu/n29/n29a05.pdf>.

CHIZZOTTI, A. *Currículo por competência: ascensão de um novo paradigma curricular*. *Educação e Filosofia*, 26 (52), 429-448. 2012. <https://doi.org/10.14393/REVEDFIL.issn.0102-6801.v26n52a2013-p429a448>.

LEITHWOOD, Kenneth; HARRIS, Alma; HOPKINS, David. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, v. 40, n. 1, p. 5-22.

MARINHO-ARAUJO, C. M.; Rabelo, M. L. Avaliação educacional: a abordagem por competências. *Avaliação*, Campinas; Sorocaba, SP, v. 20, n. 2, p. 443-466, jul. 2015.

OECD (2010) Stoll, L.; Temperley, J. *Improving School Leadership*. Paris: OCDE Publishing. Disponível em: https://read.oecd-ilibrary.org/education/improving-school-leadership_9789264083509-en#page1.

OECD (2013) *Learning standards, teaching standards and standards for school principals: a comparative study*. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5k3tsjqtp90v-en.pdf?expires=1601425369&id=id&accname=guest&checksum=BC81C0FECC0997B9740C6A5EB5B19D90>.

OECD (2013). *Teaching and Learning International Survey (TALIS) - 2013 Results*. Disponível em: <http://www.oecd.org/education/school/talis-2013-results.htm>.

OECD (2016) *School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2013*. Paris: OECD Publishing. Disponível em: https://read.oecd-ilibrary.org/education/school-leadership-for-learning_9789264258341-en#page1.

SILVA, M. R. Currículo e competências: a reforma do Ensino Médio e as apropriações pelas escolas. *Educação Unisinos*. 14 (1):17-26, janeiro/abril 2010. Doi: 10.4013/edu.2010.141.03. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/educacao/article/view/148/27>.

SILVA, M. R. A formação de professores reformada: a noção de competências e a produção do controle. *Educar*, Curitiba, n. 24, p. 195-210, 2004. Editora UFPR. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/er/n24/n24a10.pdf>.

SOUZA, A. R.; GOUVEIA, A. B. Diretores de escolas públicas: aspectos do trabalho docente. *Educar em Revista*, Curitiba, Brasil, n. especial 1, p. 173-190, 2010. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/er/nspe_1/09.pdf.

STEINER, L.; HASSEL, E. F. *Using Competencies to Improve School Turnaround Principal Success*. Public Impact: Chapel Hill, 2011.

UNESCO. *Activating policy levers for Education 2030: the untapped potential of governance, school leadership, and monitoring and evaluation policies*. Paris: UNESCO, 2018.

VILLELA-TREVIÑO, R.; TORRES-ARCADIA, C. C. Modelo de Competencias como Instrumento de Evaluación de la Dirección Escolar. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 8(2), 41-56, 2015.

MATRIZ NACIONAL COMUM DE COMPETÊNCIAS DO DIRETOR ESCOLAR

A. DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL		
Competências	Descrição	Atribuições/Práticas/Ações esperadas
A.1) Liderar a gestão da escola	O diretor desenvolve, reforça, revisa e fortalece os valores, princípios e metas da escola, coletivamente. O diretor usa uma variedade de métodos e tecnologias de gestão de dados para garantir que os recursos e trabalhadores da escola sejam organizados e dirigidos de forma eficiente, adequada e com qualidade para fornecer um ambiente de aprendizagem eficaz e de desenvolvimento seguro. Isso inclui a delegação apropriada de tarefas aos membros da equipe, o acompanhamento das responsabilidades partilhadas e o apoio à execução.	• Desenvolver e gerir democraticamente a escola, exercendo uma liderança colaborativa e em diálogo com os diferentes agentes escolares. • Conhecer as legislações e políticas educacionais, os princípios e processos de planejamento estratégico, os encaminhamentos para construir, comunicar e implementar uma visão compartilhada. • Liderar a criação de rede de comunicação interna e externa de interação que se reflita em um clima escolar de colaboração. • Desenhar, 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. • 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.
A.2) Trabalhar/Engajar com e para a comunidade	O diretor escolar deve ter capacidade de análise do contexto intra e extra escolar, com base no conhecimento sobre as características socioeconômicas, políticas, culturais, as questões atuais, as possíveis tendências futuras que afetem a comunidade escolar e os múltiplos recursos que estão disponíveis na comunidade em geral, entre outras variáveis de contexto que possam emergir.	• Incentivar a participação e a convivência com a comunidade local, por meio de ações que estimulem seu envolvimento no ambiente escolar. • Fortalecer vínculos, propor e desenvolver iniciativas educacionais, sociais e culturais com instituições comunitárias (como associações de moradores, conselhos de segurança, unidades de saúde e outros). • Envolver as famílias e a comunidade de maneiras significativas, recíprocas e mutuamente benéficas para qualificar o projeto político-pedagógico e o bem-estar de cada estudante. • Participar e fomentar o debate sobre a construção das políticas educacionais. • Incentivar e apoiar os colegiados que envolvem a comunidade, como o Conselho Escolar e as associações de pais (e mestres) e, quando for o caso, o grêmio estudantil, envolvendo-os no planejamento e acompanhamento das

A. DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL		
Competências	Descrição	Atribuições/Práticas/Ações esperadas
		atividades escolares, mantendo uma interface permanente de diálogo informado e transparente com todos os envolvidos. • Planejar estratégias que possibilitem a construção de relações de cooperação e parceria com a comunidade local. • Manter contato, comunicar-se e trocar experiências com diretores de outras escolas.
A.3) Implementar e coordenar a gestão democrática na escola	O diretor 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 das comunidades escolar e local no Conselho Escolar.	• Constituir espaços coletivos de participação, tomada de decisões, planejamento e avaliação. • Ampliar a participação dos sujeitos da escola, incentivando, valorizando e dando visibilidade à participação nos espaços institucionais, enquanto canais de informação, diálogo e troca abertos a toda a comunidade escolar. • Garantir pleno acesso às informações sobre as atividades, ocorrências e desafios da escola para as pessoas que trabalham, estudam ou têm seus filhos/tutelados na escola. • Ter a democracia como eixo fundamental da ação da escola, tanto em seus princípios, quanto metodologicamente, incluindo as questões de ensino-aprendizagem e de garantia do direito à educação. • Incentivar e apoiar os colegiados da escola, inclusive a organização estudantil, quando couber. • Estabelecer mecanismos de elaboração, consulta e validação do projeto político-pedagógico da escola, junto à comunidade escolar. • 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. • Prestar aos pais ou responsáveis informações sobre a gestão da escola e sobre a aprendizagem e o desenvolvimento dos estudantes. • Realizar avaliação institucional, com a participação de todos os segmentos da comunidade escolar.

A. DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL		
Competências	Descrição	Atribuições/Práticas/Ações esperadas
A.4) Responsabilizar-se pela escola	O diretor é o responsável geral pela escola, garantindo as condições de funcionamento adequado à sua função social.	• Representar a escola no plano interno e externo. • Zelar pelo direito à educação e à proteção integral da criança e do adolescente. • Promover estratégias de monitoramento da permanência dos estudantes. • Cumprir e fazer cumprir a legislação vigente, o Regimento Escolar e o calendário escolar. • Produzir ou supervisionar a produção e atualização de relatórios, registros e outros documentos sobre a memória da escola e das ações realizadas.
A.5) Relacionar-se com a administração do sistema/rede de ensino	O diretor deve relacionar-se articuladamente com as instâncias de administração do sistema/rede de ensino, bem como com outras instituições e instâncias que mantêm algum grau de relacionamento com o desenvolvimento das funções da escola. Contribuir para a integração e funcionalidade da escola no âmbito da rede de ensino.	• Zelar pela fidedignidade dos dados e informações fornecidas ao sistema/rede de ensino. • Conhecer a legislação concernente à educação, e pautar-se por ela nas relações com a administração do sistema/rede de ensino. • Atuar em consonância com a política educacional.
A.6) Coordenar as ações que promovem a segurança na escola	O diretor deve zelar pela segurança e pela integridade física, psicológica e moral das pessoas que trabalham e estudam na escola.	• Desenvolver mecanismos para prevenção a todas as formas de violência. • Manter articulação com as instituições da rede de proteção à criança e ao adolescente. • Implementar as disposições legais relativas à segurança do estabelecimento de ensino. • Divulgar instruções de segurança, zelando para sua efetiva compreensão e promovendo a corresponsabilidade dos agentes escolares nesse âmbito. • Realizar ações preventivas relacionadas à segurança de todos e da escola.
A.7) Desenvolver uma visão sistêmica e estratégica	O diretor precisa ser capaz de pensar a escola de forma sistêmica, criativa e antecipatória, analisar contextos emergentes, tendências e aspectos-chave para determinar suas implicações e	• Conhecer e analisar o contexto local, político, social e cultural, sabendo que esse terá impacto na sua atividade.

A. DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL		
Competências	Descrição	Atribuições/Práticas/Ações esperadas
	possíveis resultados em uma perspectiva local e global.	• 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 altas expectativas de aprendizagem para todos. • Desenvolver raciocínio estratégico para o planejamento escolar. • Elaborar e colocar em ação um Plano de Gestão alinhado ao Projeto Político-Pedagógico. • Promover avaliação da gestão escolar de forma participativa, adequando e aprimorando estratégias e planos de ações.

B. DIMENSÃO PEDAGÓGICA		
Competências	Descrição	Atribuições/Práticas/Ações esperadas
B.1) Focalizar seu trabalho no compromisso com o ensino e a aprendizagem na escola	O diretor 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.	• Conhecer as características pedagógicas próprias das etapas e modalidades de ensino que a escola oferece. • Incentivar práticas pedagógicas ligadas à melhoria da aprendizagem nas etapas e modalidades de ensino ofertadas, bem como sua disseminação. • Conhecer a Base Nacional Comum Curricular para as etapas e modalidades de ensino ofertadas na escola. • Conhecer os fatores internos e externos à escola que afetam e influenciam a aprendizagem dos estudantes. • Coordenar a construção de consensos – especialmente do corpo docente – em torno de expectativas altas e equânimes da aprendizagem para toda a escola. • Incentivar e apoiar a formação continuada do corpo docente da escola, focalizada no ensino e aprendizagem de qualidade.
B.2) Conduzir o planejamento pedagógico	O diretor promove, lidera e articula a construção coletiva da proposta pedagógica e do plano de gestão da escola.	• Conduzir a elaboração de uma proposta pedagógica colaborativa e consistente para a escola.

B. DIMENSÃO PEDAGÓGICA		
Competências	Descrição	Atribuições/Práticas/Ações esperadas
		• Coordenar e participar da criação de estratégias de acompanhamento e avaliação permanente do aprendizado e do desenvolvimento integral dos estudantes. • Garantir a centralidade do compromisso de todos com a aprendizagem, como concretização do direito à educação com equidade. • Assegurar um calendário de reuniões pedagógicas, mobilizando todos em direção à participação e ao compartilhamento de objetivos e responsabilidades.
B.3) Apoiar as pessoas diretamente envolvidas no ensino e na aprendizagem	O diretor deve garantir apoio e formação continuada para os professores e empenhar-se na busca de condições adequadas para o ensino-aprendizagem. Cabe ao diretor também estimular a avaliação continuada das atividades docentes e de suas eventuais necessidades de formação.	• Coordenar estratégias para assegurar a aprendizagem e o desenvolvimento de todos os estudantes. Prover, com apoio do sistema/rede de ensino, as condições necessárias para o atendimento aos estudantes com necessidades especiais, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação. • 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. • Garantir, na rotina da escola, momentos de troca, planejamento e avaliação entre os professores. • Criar estratégias para encorajar o envolvimento dos pais ou responsáveis no processo de aprendizagem e desenvolvimento dos estudantes.
B.4) Coordenar a gestão curricular e os métodos de aprendizagem e avaliação	O diretor e a equipe técnico-pedagógica coordenam a implementação geral das Bases Curriculares 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	• 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. • Apoiar os professores, junto com a equipe técnico-pedagógica, na condução das aulas e na elaboração de materiais pedagógicos. • Apoiar a implementação do currículo, metodologias de ensino e formas de avaliação para promover a aprendizagem.

B. DIMENSÃO PEDAGÓGICA		
Competências	Descrição	Atribuições/Práticas/Ações esperadas
	do desenvolvimento de uma comunidade de aprendizagem.	- Promover 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. - Conhecer, divulgar e monitorar os indicadores de desempenho acadêmico dos estudantes em avaliações de larga escala e internas, as taxas de abandono e reprovação. - 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.
B.5) Promover um clima propício ao desenvolvimento educacional	O diretor deve assegurar na escola 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.	- Desenvolver habilidades de resolução de conflitos e construção de consensos com todos os agentes escolares. - Desenvolver estratégias com educadores e famílias, discutindo e buscando caminhos seguros para evitar comportamentos de risco entre os estudantes. - Promover e exigir um ambiente de respeito, colaboração e solidariedade entre todos os membros da comunidade escolar. - Prevenir qualquer tipo de preconceito e discriminação. - Definir rotinas e procedimentos organizacionais para facilitar o desenvolvimento das atividades pedagógicas. - Garantir o cumprimento das regras e princípios de convivência, com vistas à promoção de um clima propício ao desenvolvimento educacional. - Promover medidas de conscientização, de prevenção e de combate à intimidação sistemática (<i>bullying</i> e formas específicas de assédio) na escola.
B.6) Desenvolver a inclusão, a equidade, a aprendizagem ao longo da vida e a	O diretor deve ampliar seu conhecimento sobre inclusão, equidade, aprendizagem ao longo da vida e as estratégias para promovê-los, bem como a compreensão das políticas educacionais nesta matéria, como condição para garantir o	- 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. - Garantir experiências de ensino adequadas para estudantes com necessidades educacionais específicas, sua inclusão nos processos de aprendizagem, sua participação no contexto da escola e o máximo desenvolvimento das suas

B. DIMENSÃO PEDAGÓGICA		
Competências	Descrição	Atribuições/Práticas/Ações esperadas
cultura colaborativa	desenvolvimento equânime e a aprendizagem integral de todos os estudantes.	potencialidades, bem como o acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um. Garantir e acompanhar o desenvolvimento dos Planos de Ensino Individualizado - PEI adequados aos estudantes com necessidades educacionais especiais.

C. DIMENSÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA		
Competências	Descrição	Atribuições/Práticas/Ações esperadas
C.1) Coordenar as atividades administrativas da escola	O diretor 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 deve saber utilizar novas tecnologias de informação e comunicação, enquanto recursos importantes para a gestão escolar.	- Conhecer princípios e práticas de desenvolvimento organizacional da escola. - Coordenar a matrícula na unidade escolar, com transparência e impessoalidade. - Acompanhar e monitorar os processos de vida funcional dos trabalhadores da educação e a vida escolar dos estudantes. - 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. - Supervisionar o fornecimento da alimentação escolar, do transporte escolar e demais serviços prestados à escola, quando couber. - Utilizar ferramentas tecnológicas e aplicativos que promovam uma melhor gestão escolar, tanto no planejamento e uso dos recursos, quanto na prestação de contas.
C.2) Zelar pelo patrimônio e pelos espaços físicos	O diretor 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.	- Garantir ou cobrar dos canais competentes que os serviços, materiais e patrimônios sejam adequados e suficientes às necessidades das ações e dos projetos da escola. - Coordenar a utilização dos ambientes e patrimônios da escola.

C. DIMENSÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA		
Competências	Descrição	Atribuições/Práticas/Ações esperadas
		• Elaborar orientações sobre os usos dos espaços, dos equipamentos e dos materiais da escola de acordo com o Projeto Político-Pedagógico.
C.3) Coordenar as equipes de trabalho	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. Acompanha o desenvolvimento profissional e estimula o comprometimento das pessoas e das equipes. Conduz o trabalho de forma colaborativa com a equipe, promovendo sua motivação, proatividade, resiliência, sensibilidade e ética.	• Trabalhar em equipe. • Delegar atribuições e dividir responsabilidades. • Motivar a equipe com foco em melhorias e resultados. • Coordenar e articular professores e funcionários em equipes de trabalho com compromisso, objetivos e metas comuns, previamente discutidos e acordados. • 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. • Identificar soluções para os problemas detectados em diálogo e acordo com os profissionais da escola. • Controlar a frequência dos profissionais da escola. • 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. • Aplicar ou coordenar a aplicação, quando couber, de sanções disciplinares regimentais a professores, servidores e estudantes, garantindo amplo direito de defesa. • Conduzir a avaliação de desempenho da equipe, dando retorno aos avaliados e discutindo os aspectos coletivos nas instâncias participativas, como o conselho escolar. • Instituir ações de reconhecimento e valorização dos profissionais da escola. • Criar condições para a viabilização da formação continuada dos profissionais da escola.

C. DIMENSÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA		
Competências	Descrição	Atribuições/Práticas/Ações esperadas
C.4) Gerir, junto com as instâncias constituídas, os recursos financeiros da escola	O diretor 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.	• Informar-se sobre legislações e normas referentes ao uso e à prestação de contas dos recursos financeiros da escola. • 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. • 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. • Manter dados e cadastros da escola devidamente atualizados junto aos órgãos oficiais para recebimento de recursos financeiros. • Identificar, conhecer e buscar programas e projetos que oferecem recursos materiais e financeiros para a escola.

D. DIMENSÃO PESSOAL & RELACIONAL		
Competências	Descrição	Atribuições/Práticas/Ações esperadas
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 profissionalmente imparcial, justo e respeitoso.	• Comprometer-se com a aprendizagem e o bem-estar dos estudantes. • Promover a convivência escolar respeitosa e solidária. • Acionar as instituições da rede de apoio e proteção à criança e ao adolescente, sempre que necessário.
D.2) Agir democraticamente	O diretor deve ser o principal promotor do diálogo na comunidade escolar, onde a escuta e o incentivo à conversa com todos são decisivos para um projeto educativo democrático e de qualidade.	• Propor a constituição ou ampliação dos espaços e momentos de diálogo na escola, encorajando as pessoas a apresentarem seus pontos de vista, ideias e concepções sobre a escola e o trabalho pedagógico.

D. DIMENSÃO PESSOAL & RELACIONAL		
Competências	Descrição	Atribuições/Práticas/Ações esperadas
		• Estimular a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico da escola, bem como a participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares.
D.3) Desenvolver alteridade, empatia e respeito as pessoas	O diretor deve respeitar e promover o respeito mútuo entre os agentes escolares e da comunidade, em relações de alteridade e empatia.	• 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. • Tratar todos de forma equitativa e com respeito. • Valorizar a cultura de sua comunidade.
D.4) Agir orientado por princípios éticos, com equidade e justiça	O diretor orienta sua atuação pela ética, integridade, transparência, imparcialidade e justiça, garantindo o respeito ao direito à educação e em favor da superação das desigualdades educacionais, com ênfase na promoção da cidadania.	• Fazer cumprir as normas e regras da escola, de forma justa e consequente, no sentido de garantir o direito à educação para todos. • Agir com transparência e imparcialidade no cotidiano da escola. • Buscar a superação das desigualdades educacionais. • Garantir o respeito ao direito à educação, com ênfase na promoção da cidadania. • Pautar suas ações pela ética profissional.
D.5) Saber comunicar-se e lidar com conflitos	O diretor 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.	• Estabelecer formas de comunicação claras e eficazes com todos, articulando argumentos conectados ao contexto e consistentes com sua responsabilidade à frente da escola. • Usar a comunicação e o diálogo lidando com as situações e conflitos no cotidiano escolar e educacional. • Mediar crises ou conflitos interpessoais na escola.
D.6) Ser proativo	O diretor precisa ter capacidade de atuar nas mais diversas circunstâncias, buscando soluções adequadas, oportunas e inovadoras, contextualizadas, demonstrando talento criativo e proatividade.	• Lidar com situações e problemas inesperados e discernir como poderá enfrenta-los e os caminhos para encontrar os recursos necessários. • Analisar o contexto, identificar problemas ou ameaças possíveis e agir de forma antecipada e preventiva.

D. DIMENSÃO PESSOAL & RELACIONAL		
Competências	Descrição	Atribuições/Práticas/Ações esperadas
		Considerar no plano de gestão a necessidade de adequação de estratégias às diferentes situações e desafios do contexto.
D.7) Comprometer-se com o seu desenvolvimento profissional	O diretor escolar busca ampliar e atualizar seus conhecimentos gerais e especialmente sobre a educação, a escola, seus sujeitos e processos.	- Ter predisposição para o estudo e o desejo de melhoria constante, planejando e buscando momentos de qualificação profissional. - Avaliar continuamente, corrigir e aperfeiçoar seu próprio trabalho.