




Matriz de competências profissionais para lideranças educacionais:

**diretores/as de escolas, coordenadores/as
pedagógicos/as, técnicos/as de acompanhamento
pedagógico e lideranças de Secretarias de Educação**

Por Claudia Zuppini Dalcorso e
Silvana Ap. Santana Tamassia
sócias-fundadoras da Elos Educacional



**Matriz de competências profissionais para lideranças educacionais:
diretores/as de escolas, coordenadores/as pedagógicos/as, técnicos/as de
acompanhamento pedagógico e lideranças de Secretarias de Educação**

Edição 1ª

Autora

Claudia Zuppini Dalcorso

Silvana Ap. Santana Tamassia

**Elos Educacional
Santo André
2022**

ISBN Nº _____



Revisoras técnicas:

Adriana Rieger Gonçalves

Ana Luzia da Silva Vieira

Andréa Gonçalves

Cristina Harich Berne

Edneia Regina Burger

Elaine Stella

Janaína Efigenia Sousa


Diagramação e revisão gráfica

Thaís Laguna



Sumário

<i>Matriz de Competência</i>	5
<i>Competência</i>	6
<i>O que esperamos como sucesso no desenvolvimento profissionais destes/as educadores/as ..</i>	7
<i>A estrutura da matriz</i>	8
<i>Diretores/a escolares</i>	11
<i>Coordenadores/as pedagógicos/as</i>	18
<i>Técnicos/as de acompanhamento pedagógico</i>	26
<i>Líderes da Secretaria de Educação</i>	34
<i>Formação de educadores/as</i>	42
<i>Referências:</i>	46



**Matriz de competências profissionais para lideranças educacionais:
diretores/as de escolas, coordenadores/as pedagógicos/as, técnicos/as de
acompanhamento pedagógico e lideranças de Secretarias de Educação**

Matriz de Competência

A Elos Educacional é uma consultoria criada em 2011, com o propósito de contribuir com a melhoria da educação do nosso país.

Possui um forte compromisso com a formação dos/as educadores/as e, por isso se empenhou na elaboração deste documento entendendo a necessidade de uma declaração pública do que se espera dos/as diretores/as de escolas, coordenadores/as pedagógicos/as, técnicos/as de acompanhamento pedagógico e lideranças de Secretarias de Educação, para orientar as formações que elabora e implementa e para contribuir com o seu público propiciando um entendimento sobre as principais competências necessárias para o seu trabalho para garantir um bom desempenho e desenvolvimento profissional.

Este documento perpassa pela crença do que os/as educadores/as acreditam e desejam o sucesso das suas escolas, com uma educação centrada no/a estudante para garantir a aprendizagem de todos/as e cada um/a, com altas expectativas de aprendizagem, imbuídos/as dos valores de equidade, inclusão e respeito à diversidade.

A matriz de competência das lideranças educacionais é um documento que sistematiza esta declaração traçando o perfil destes/as profissionais, apresentando um conjunto de ações de liderança que os/as profissionais eficazes devem implementar para progredirem. Tanto as lideranças em atuação como os/as



aspirantes podem usar essas matrizes para ajudá-los/as a se desenvolverem como líderes escolares.

Competência

Para este documento conceituaremos competência como uma capacidade mobilizada em habilidades, conhecimentos e atitudes relacionados ao desempenho eficaz. As competências incluem, em sua definição, um saber conceitual, saber procedimental e saber atitudinal. (Chile, 2015).

De acordo com Perrenoud, 2013, a competência é o poder de eficácia em uma situação, mobilizando e combinando, em tempo real e de modo pertinente, os recursos intelectuais e emocionais.

Competência também é definida como a capacidade de responder com sucesso a uma demanda, tarefa ou problema complexo, mobilizando e combinando recursos pessoais (cognitivos e não cognitivos) e o meio ambiente (OECD, 2005).

As matrizes de competências para as lideranças escolares e de Secretaria de Educação tem como objetivo criar uma visão compartilhada, clareza e compreensão e uma linguagem comum em torno de uma liderança escolar eficaz e de alto impacto.

Ela se baseia em práticas de lideranças eficazes, tanto local, quanto internacional. Foi fruto de um grupo de trabalho das profissionais da Elos Educacional, bem como de pesquisadoras da área.



O que esperamos como sucesso no desenvolvimento profissionais destes/as educadores/as

As matrizes estabelecem o que se espera dos/as diretores/as, coordenadores/as pedagógicos/as, técnicos/as de acompanhamento pedagógico e líderes de secretaria de educação para terem sucesso no desenvolvimento de seu trabalho e garantirem que sua liderança tenha impacto positivo. A contribuição destes/as profissionais é imprescindível para:

- **um melhor desempenho na aprendizagem dos/as estudantes;**
- **criação de uma cultura escolar de equidade, inclusão e respeito à diversidade;**
- **que o combate ao racismo seja declarado e diário, bem como a todo tipo de discriminação;**
- **criação de espaços para a participação da comunidade e garantia de que sejam atendidas suas necessidades e expectativas.**



A estrutura da matriz

Para compor as matrizes, as competências foram divididas em dois grupos de dimensões **não hierárquicas e interdependentes**.

O primeiro grupo de dimensões é composto por competências que envolvem a capacidade de refletir sobre o que fazer frente a situações complexas do cotidiano e tomar decisões com base em determinados valores importantes para o desenvolvimento do seu trabalho como educador/a; todas elas são possíveis de serem aprendidas e desenvolvidas com a prática profissional. Podemos nomeá-las como **transformação pessoal - Tp**. São elas:

- Liderança inspiradora - **Li**
- Equidade - **Eq**
- Abertura para transformação - **At**
- Comunicação inclusiva - **Ci**

O segundo grupo de dimensões é composto por competências que orientam as lideranças escolares e de Secretaria de Educação na prática do seu fazer, não esquecendo que este fazer está inserido em um contexto que precisa ser considerado. Podemos nomeá-la de: **desenvolvimento profissional - Dp**. São elas:

- Visão estratégica compartilhada - **Ve**
- Gestão de pessoas e clima escolar - **Gc**
- Gestão democrática e participativa - **Gd**
- Gestão do ensino e da aprendizagem - **Ga**
- Gestão organizacional - **Go**

Para melhor organização e utilização das competências usaremos uma nomenclatura a qual indicará:



1. O público que atenderemos:

- Diretores/as escolares – **De**
- Coordenadores/as pedagógicos/as- **Cp**
- Técnicos/as de acompanhamento pedagógico – **Ta**
- Líderes de secretaria – **Ls**

2. O grupo de dimensão:

- Transformação pessoal - **Tp**
- Desenvolvimento profissional – **Dp**

3. As competências dentro de cada grupo:

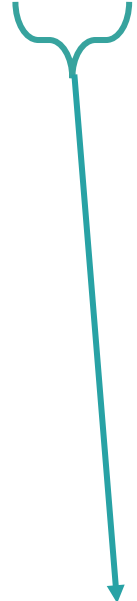
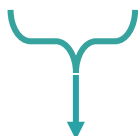
- Transformação pessoal:
 - Liderança inspiradora - **Li**
 - Equidade - **Eq**
 - Abertura para transformação - **At**
 - Comunicação inclusiva - **Ci**
- Desenvolvimento profissional
 - Visão estratégica compartilhada - **Ve**
 - Gestão de pessoas e clima escolar - **Gc**
 - Gestão democrática e participativa - **Gd**
 - Gestão do ensino e da aprendizagem - **Ga**
 - Gestão organizacional – **Go**

4. A posição dentro do grupo da competência.

Para identificarmos em qual ordem a competência se encontra dentro da dimensão ela será sequencial 01,02,03, 04 ... embora não seja hierárquica.

Exemplo:

De Dp Ve C1



O primeiro par de letras indica o profissional a quem se aplica estas competências:

- Diretores/as escolares - **De**
- Coordenadores/as pedagógicos/as- **Cp**
- Técnicos/as de acompanhamento pedagógico - **Ta**
- Líderes de secretaria - **Ls**

O segundo par de letras indica o grupo de dimensão:

- Transformação pessoal - **Tp**
- Desenvolvimento profissional - **Dp**

O quarto par de letras indica a posição da competência na numeração sequencial, sendo o **C** de competência e o número da posição sequencial.

O terceiro par de letras indica a dimensão a que a competência se refere:
Visão estratégica compartilhada - **Ve**
Gestão de pessoas e clima escolar - **Gc**
Gestão democrática e participativa - **Gd**
Gestão do ensino e da aprendizagem - **Ga**

Diretores/a escolares

Entendemos o papel do/a diretor/a escolar como um maestro dentro da escola, que busca articular as ações ouvindo os diferentes públicos da comunidade escolar, preocupando-se não só com os aspectos administrativos e financeiros da escola, mas também com os aspectos pedagógicos, sendo um/a parceiro/a do/a coordenador/a no planejamento das ações pedagógicas, buscando com que suas ações tenham sempre como objetivo final o aprendizado e bem estar de todos/as os/as estudantes de sua unidade escolar.

Para isso, acreditamos ser necessário o desenvolvimento de diferentes competências que elencamos a seguir:

Diretores/as escolares		
Dimensão	Objeto de conhecimento	Competência
Visão estratégica compartilhada	Avaliação estratégica	(DeDpVeC1) Organiza a realização sistemática de avaliações estratégicas para diagnóstico da realidade escolar a fim de compreender os desafios e oportunidades para direcionar a discussão e organização do projeto político-pedagógico (PPP) da unidade escolar.
	Projeto político-pedagógico	(DeDpVeC2) Define ou revisa, em conjunto com sua comunidade educacional, o projeto político-pedagógico educacional institucional e curricular, focado na melhoria da aprendizagem dos/as estudantes, bem como garantindo os valores de equidade, inclusão e respeito à diversidade.
	Plano de ação	(DeDpVeC3) Traduz a visão e objetivos definidos no projeto político-pedagógico em um plano de ação, com metas de curto, médio e longo prazo, elaborado com a participação da comunidade escolar.
	Fluxo de comunicação	(DeDpVeC4) Mantém um fluxo de comunicação de divulgação e avanços do plano de ação para a comunidade escolar e Secretaria de Educação, com o objetivo de alinhamento, divulgação, retroalimentação e

		aprimoramento dos processos, na busca dos resultados esperados.
	Cultura escolar de altas expectativas de aprendizagem	(DeDpVeC5) Promove e mantém o engajamento da comunidade escolar em torno dos valores e metas pactuadas no projeto político-pedagógico na promoção de uma cultura escolar inclusiva e equitativa, com altas expectativas sobre o aprendizado dos/as estudantes e desempenho de cada profissional da escola.

Diretores/as escolares		
Dimensão	Objeto de conhecimento	Competência
Gestão de pessoas e clima escolar	Necessidades pessoais e formativas	(DeDpGcc1) Identifica as necessidades pessoais e formativas da equipe docente e não docente e desenvolve o potencial profissional, reconhecendo seus avanços, compartilhando responsabilidades e liderança.
	Combate a preconceitos, promoção da equidade e inclusão	(DeDpGcc2) Identifica e compreende as expressões de preconceitos e tendenciosidades prejudiciais à formação e aprendizagem de todos/as estudantes e orienta e apoia as práticas educacionais convergentes necessárias para mitigar esses preconceitos, além de garantir a formação da equipe docente e não docente para implementação dessas práticas.
	Conversas corajosas	(DeDpGcc3) Engaja-se em conversas corajosas por meio de diálogos, fornecendo e recebendo feedbacks que tenham como objetivo a melhoria do desempenho profissional e bem-estar dos/as docentes, não docentes e estudantes, além de orientar a equipe docente para desenvolver essa prática com os/as estudantes.
	Mediação de conflitos	(DeDpGcc4) Promove ações para a construção de relações harmônicas e cooperativas entre todos os segmentos da comunidade escolar, especialmente entre estudantes e educadores/as, mediando os conflitos que emergem de forma educativa e restaurativa.
	Comunidade de aprendizagem	(DeDpGcc5) Gera condições e espaços de reflexão e trabalho técnico, de forma sistemática e contínua, viabilizando a formação e manutenção de uma comunidade de aprendizagem na escola.

Diretores/as escolares		
Dimensão	Objeto de conhecimento	Competência
Gestão democrática e participativa	Cultura inclusiva e de equidade	(DeDpGdC1) Implementa ações que garantam uma cultura inclusiva e de equidade e as condições para que as pessoas sejam tratadas de forma justa, com dignidade e respeito, combatendo a discriminação em todas as suas formas, salvaguardando os direitos e deveres de todos os membros da comunidade escolar.
	Protagonismo estudantil	(DeDpGdC2) Cria oportunidades de participação para todos os/as estudantes e incentiva seu protagonismo, por meio de processos e instâncias de gestão democrática, incluindo canais permanentes de escuta ativa, diálogo, tomada de decisões coletivas, coautoria e corresponsabilização.
	Vínculo com as famílias e comunidade escolar	(DeDpGdC3) Constrói vínculos e mantém relações de colaboração permanente com as famílias e a comunidade escolar, mantendo uma comunicação ativa, com o objetivo de envolvê-los nos processos formativos dos/as estudantes.
	Participação	(DeDpGdC4) Promove ações para formação democrática e participativa da comunidade escolar e seus colegiados, engajando a todos/as, garantindo uma cultura participativa que incentive o protagonismo estudantil e que promova uma cultura escolar orientada por valores como equidade, diversidade e inclusão.

Diretores/as escolares		
Dimensão	Objeto de conhecimento	Competência
Gestão do ensino e da aprendizagem	Currículo	(DeDpGaC1) Garante a coerência, a implementação e articulação do currículo com a Base Nacional Comum Curricular, o referencial curricular da rede, as práticas pedagógicas e as avaliações de aprendizagem da escola e monitora a sua implementação de forma a assegurar que todos/as os/as estudantes aprendam o que é esperado em cada etapa da sua trajetória escolar.

Observação de aula e feedback formativo	(DeDpGaC2) Observa, acompanha e dá feedback, como uma metodologia de formação em serviço para os/as docentes sobre suas práticas pedagógicas.
Acompanhamento da aprendizagem dos/as estudantes	(DeDpGaC3) Acompanha regularmente o desempenho da aprendizagem de cada estudante, busca identificar e eliminar obstáculos que dificultam a sua aprendizagem e desenvolvimento integral e cria condições para que todos/as progridam e concluam a sua trajetória escolar com qualidade e na idade adequada.
Tempo pedagógico	(DeDpGaC4) Cuida do tempo pedagógico, evitando interrupções de aulas e projetos que sobrecarregam a escola e eventualmente possam estar desconexos com o projeto político-pedagógico.
Avaliações internas e externas	(DeDpGaC5) Utiliza dados de avaliações internas e avaliações externas de larga escala para informar a comunidade escolar, formar a equipe da escola, bem como planejar e implementar intervenções pedagógicas para assegurar aprendizagem e desenvolvimento integral com equidade para cada estudante.
Análise de dados	(DeDpGaC6) Define as prioridades do projeto político-pedagógico, junto com a comunidade escolar e a equipe da Secretaria de Educação, baseando-se nas evidências dos dados obtidos nas avaliações de aprendizagens dos/as estudantes e nos diagnósticos da comunidade, por meio de diferentes estratégias.
Formação continuada	(DeDpGaC7) Acompanha e auxilia a coordenação pedagógica a preparar momentos de formação continuada sistemáticos com toda a equipe docente na escola, com pautas que favoreçam a melhoria das práticas pedagógicas e do conhecimento sobre os processos de aprendizagem dos/as estudantes.
Planejamento de aula	(DeDpGaC8) Acompanha e monitora a realização do planejamento de aula como um processo fundamental para o desenvolvimento de práticas que promovam o aprendizado de todos/as os/as estudantes de maneira efetiva e realiza feedbacks constantes para aprimorá-los.
Práticas pedagógicas	(DeDpGaC9) Encoraja e cria condições para que a equipe docente crie e/ou incorpore práticas pedagógicas mais inovadoras e ativas, que considerem as características e

	especificidades de cada estudante, tornando sua experiência ativa e significativa e assegurando que todos/as aprendam, sem que ninguém fique para trás.
--	---

Diretores/as escolares		
Dimensão	Objeto de conhecimento	Competência
Gestão organizacional	Evasão escolar	(DeDpGoC1) Acompanha regularmente a frequência de cada estudante, busca identificar e eliminar obstáculos que dificultam o seu acesso e permanência escolar, cria alternativas para prevenir a evasão e reinserir aqueles que abandonam os estudos, com apoio das famílias e de outros/as colaboradores/as do poder público e da sociedade civil.
	Recursos financeiros	(DeDpGoC2) Utiliza os recursos financeiros da escola de maneira estratégica, correta e transparente, conforme decisão conjunta com os colegiados responsáveis, priorizando investimentos voltados a assegurar melhores condições de aprendizagem e desenvolvimento integral, especialmente para estudantes em situação de maior vulnerabilidade.
	Infraestrutura	(DeDpGoC3) Viabiliza o acesso à infraestrutura, aos equipamentos e aos materiais necessários, inclusive aos recursos tecnológicos, para garantir o pleno desenvolvimento das atividades pedagógicas.
	Normas legais	(DeDpGoC4) Assegura que a escola responda às normas legais e às políticas educacionais locais e nacionais.

Diretores/as escolares		
Dimensão	Objeto de conhecimento	Competência
Liderança inspiradora	Transparência, confiança e coerência	(DeTpLic1) Acredita e aplica aquilo que fala, mantendo seus valores refletidos na prática, estabelecendo uma relação de confiança e respeito mútuos com toda a comunidade escolar, de maneira transparente, confiável e ética.

	Autopercepção	(DeTpLiC2) Considera a consequência de suas ações, antecipa possíveis respostas ou reações como liderança escolar e ajusta seu comportamento de forma adequada.
	Altas expectativas de aprendizagem	(DeTpLiC3) Incentiva continuamente a equipe docente e toda a comunidade escolar, mesmo em contextos adversos, a buscar os melhores resultados de aprendizagem dos/as estudantes, com equidade, e reconhece publicamente os esforços realizados, reforçando a cultura de altas expectativas de aprendizagem, inclusão e respeito à diversidade.
	Trabalho colaborativo	(DeTpLiC4) É responsável e comprometida para a criação de um ambiente que favoreça o trabalho colaborativo em prol da qualidade da educação com equidade.

Diretores/as escolares		
Dimensão	Objeto de conhecimento	Competência
Equidade	Conhecimento	(DeTpEqC1) Compreende o conceito de equidade e a importância de disponibilizar recursos e utilizar estratégias adequadas para assegurar os direitos de todos/as e cada um/a.
	Coleta de dados	(DeTpEqC2) Coleta regularmente os dados da escola e dos/as estudantes e os analisa considerando recortes de desigualdade, definindo metas no projeto político-pedagógico da escola que abordam e promovem a equidade.
	Visão e valores	(DeTpEqC3) Cria visão e valores escolares compartilhados em parceria com a comunidade escolar que promovem um clima positivo e tem claras expectativas de atitude e conduta com base no respeito para si e para os/as outros/as.
	Mentalidade de crescimento	(DeTpEqC4) Promove reforços positivos e linguagem de mentalidade de crescimento visível em todas as interações com funcionários/as, estudantes e comunidade.

	Currículo e combate às desigualdades	(DeTpEqC5) Insere no currículo da escola o enfrentamento à desigualdade e promove formações para toda comunidade escolar com vistas à promoção de ações para equidade.
--	--------------------------------------	---

Diretores/as escolares		
Dimensão	Objeto de conhecimento	Competência
Abertura para transformação	Reconhecimento do erro	(DeTpAtC1) Reconhece e utiliza o erro como parte do processo de formação e de experimentação de novas práticas.
	Incorporação de melhorias	(DeTpAtC2) Incorpora melhorias ou novas práticas no seu dia a dia.
	Desenvolvimento profissional	(DeTpAtC3) Busca ativamente promover seu desenvolvimento profissional e pessoal em questões ligadas às necessidades da unidade escolar
	Abertura para a pesquisa e estudos	(DeTpAtC4) Mostra-se aberta a pesquisar novos conhecimentos e a identificar o que há de mais atual e relevante em termos de impacto sobre práticas pedagógicas e de gestão e sobre a promoção de uma cultura de inclusão e respeito à diversidade.
	Proficiência em novas ferramentas e metodologias	(DeTpAtC5) Procura proficiência nas ferramentas e metodologias diretamente relacionadas ao seu desempenho como líder de aprendizagem e da promoção da equidade.

Diretores/as escolares		
Dimensão	Objeto de conhecimento	Competência
Comunicação inclusiva	Compreensão dos padrões culturais	(DeTpCiC1) Compreende os padrões culturais do contexto escolar e ajusta o seu estilo de comunicação a eles.
	Comunicação clara	(DeTpCiC2) Comunica-se de forma clara, objetiva, lógica e adequada com os diferentes públicos e verifica se

		os/as interlocutores/as entendem corretamente a mensagem.
	Escuta ativa	(DeTpCiC3) Tem uma postura respeitosa e aberta para o diálogo, está atento/a e procura entender os diferentes pontos de vista, escutando ativamente seu/sua interlocutor/a.
	Valorização de diversas opiniões	(DeTpCiC4) Valoriza diferentes opiniões, e se posiciona com cordialidade, sem impor sua opinião ou seu ponto de vista.
	Comunicação escrita	(DeTpCiC5) Comunica as diretrizes da escola para sua comunidade escolar por meio da linguagem escrita e de textos coesos, concisos e objetivos, usando diferentes meios de comunicação digitais ou analógicos.

Coordenadores/as pedagógicos/as

Embora ainda tenha diferentes nomenclaturas, funções e expectativas em cada rede de ensino, o foco de atuação deste/a profissional apontado neste documento é o acompanhamento pedagógico da escola, com ênfase na formação da equipe docente de modo a contribuir com o progresso e desenvolvimento de todos/as os/as estudantes.

Além disso, tem o papel de articular o projeto político-pedagógico da escola ao lado do/a diretor/a, atuando de maneira conjunta e orquestrada para alcançarem os melhores resultados e manter um clima favorável à aprendizagem de todos/as.

Para isso, elencamos um conjunto de competências a serem desenvolvidas, sendo parte delas muito próximas às do/a diretor/a escolar, já que muitas ações se articulam de maneira muito conjunta.

Coordenadores/as pedagógicos/as		
Dimensão	Objeto de conhecimento	Competência
Visão estratégica compartilhada	Avaliação estratégica	(CpDpVeC1) Organiza a realização sistemática de avaliações estratégicas para diagnóstico da realidade escolar a fim de compreender os desafios e oportunidades para direcionar a discussão e organização do projeto político-pedagógico (PPP) da unidade escolar.
	Projeto político-pedagógico	(CpDpVeC2) Define ou revisa, em conjunto com sua comunidade educacional, o projeto político-pedagógico educacional institucional e curricular, focado na melhoria da aprendizagem dos/as estudantes, bem como garantindo os valores de equidade, inclusão e respeito à diversidade.
	Plano de ação	(CpDpVeC3) Traduz a visão e objetivos definidos no projeto político-pedagógico em um plano de ação, com metas de curto, médio e longo prazo, elaborado com a participação da comunidade escolar.
	Fluxo de comunicação	(CpDpVeC4) Mantém um fluxo de comunicação de divulgação e avanços do plano de ação para toda comunidade escolar e para Secretaria de Educação, para alinhamento, divulgação, retroalimentação e aprimoramento dos processos, na busca dos resultados esperados.
	Cultura escolar de altas expectativas de aprendizagem	(CpDpVeC5) Promove e mantém o engajamento da comunidade escolar em torno dos valores e metas pactuadas no projeto político-pedagógico na promoção de uma cultura escolar inclusiva e equitativa, com altas expectativas sobre o aprendizado do/a estudante e desempenho de cada profissional da escola.

Coordenadores/as pedagógicos/as		
Dimensão	Objeto de conhecimento	Competência
Gestão de pessoas e clima	Necessidades pessoais e formativas	(CpDpGcC1) Identifica as necessidades pessoais e formativas da equipe docente e não docente e desenvolve o potencial profissional, reconhecendo seus avanços, compartilhando responsabilidades e liderança.

Combate a preconceitos, promoção da equidade e inclusão	(CpDpGcC2) Identifica as expressões de preconceitos e tendenciosidades prejudiciais à formação e aprendizagem de todos/as estudantes e orienta e apoia as práticas educacionais convergentes necessárias para mitigar esses preconceitos, além de garantir a formação da equipe docente e não docente para implementação dessas práticas.
Conversas corajosas	(CpDpGcC3) Engaja-se em conversas corajosas por meio de diálogos, fornecendo e recebendo feedbacks que tenham como objetivo a melhoria do desempenho profissional e bem-estar dos/as docentes e não docentes e estudantes, além de orientar a equipe docente para desenvolver essa prática com os/as estudantes.
Mediação de conflitos	(CpDpGcC4) Incentiva a construção de relações harmônicas e cooperativas entre todos os segmentos da comunidade escolar, especialmente entre estudantes e educadores/as, mediando os conflitos que emergem de forma educativa e restaurativa.
Comunidade de aprendizagem	(CpDpGcC5) Gera condições e espaços de reflexão e trabalho técnico, de forma sistemática e contínua, viabilizando a formação e manutenção de uma comunidade de aprendizagem na escola.

Coordenadores/as pedagógicos/as		
Dimensão	Objeto de conhecimento	Competência
Gestão democrática e participativa	Cultura inclusiva e de equidade	(CpDpGdC1) Implementa ações que garantam uma cultura inclusiva e de equidade, e as condições para que as pessoas sejam tratadas de forma justa e com dignidade e respeito, que combatem a discriminação em todas as suas formas, em especial o preconceito racial e o <i>bullying</i> , salvaguardando os direitos e deveres de todos os membros da comunidade escolar.
	Protagonismo estudantil	(CpDpGdC2) Cria oportunidades de participação para todos os/as estudantes e incentiva seu protagonismo, por meio de processos e instâncias de gestão democrática, incluindo canais permanentes de escuta

		ativa, diálogo, tomada de decisões coletivas, coautoria e corresponsabilização.
	Vínculo com as famílias e comunidade escolar	(CpDpGdC3) Constrói vínculos e cultiva relações de colaboração permanente com as famílias e a comunidade escolar, mantendo uma comunicação ativa, com o objetivo de envolvê-los nos processos formativos dos/as estudantes.
	Participação	(CpDpGdC4) Promove e acompanha formações para os diferentes colegiados escolares, tanto dos/as estudantes, quanto dos demais segmentos da comunidade escolar (conselho escolares, associação de pais e mestres, grêmio estudantil, entre outros) para garantir que a escola tenha uma participação democrática de qualidade.

Coordenadores/as pedagógicos/as		
Dimensão	Objeto de conhecimento	Competência
Gestão do ensino e da aprendizagem	Currículo	(CpDpGaC1) Garante a coerência, a implementação e articulação do currículo com a Base Nacional Comum Curricular, o referencial curricular da rede de educação, as práticas pedagógicas e as avaliações de aprendizagem da escola e monitora a sua implementação de forma a assegurar que todos/as os/as estudantes aprendam o que é esperado em cada etapa da sua trajetória escolar.
	Observação de aula e feedback formativo	(CpDpGaC2) Observa, acompanha e dá feedback como uma metodologia de formação em serviço para os/as docentes sobre suas práticas pedagógicas e constrói, junto aos/às docentes, rubricas de observação de aulas.
	Acompanhamento da aprendizagem dos/as estudantes	(CpDpGaC3) Acompanha regularmente o desempenho da aprendizagem de cada estudante, busca identificar e eliminar obstáculos que dificultam a sua aprendizagem e desenvolvimento integral e cria condições para que todos/as progridam e concluam a sua trajetória escolar com qualidade e na idade adequada.
	Tempo pedagógico	(CpDpGaC4) Cuida do tempo pedagógico, evitando interrupções de aulas e projetos que sobrecarregam a escola e eventualmente possam estar desconexos com o projeto político-pedagógico.

Avaliações internas e externas	(CpDpGaC5) Utiliza dados de avaliações internas e avaliações externas de larga escala para informar a comunidade escolar, formar a equipe da escola, bem como planejar e implementar intervenções pedagógicas para assegurar aprendizagem e desenvolvimento integral com equidade para cada estudante.
Análise de dados	(CpDpGaC6) Define as prioridades do projeto político-pedagógico, junto com a comunidade escolar e a equipe da Secretaria de Educação, baseando-se nas evidências dos dados obtidos nas avaliações de aprendizagens dos/as estudantes e nos diagnósticos da comunidade, por meio de diferentes estratégias.
Formação continuada	(CpDpGaC7) Organiza, prepara e desenvolve momentos de formação continuada sistemáticos com toda a equipe docente na escola, com pautas que favoreçam a melhoria das práticas pedagógicas e do conhecimento sobre os processos de aprendizagem dos/as estudantes.
Planejamento de aula	(CpDpGaC8) Acompanha e monitora a realização do planejamento de aula como um processo fundamental para o desenvolvimento de práticas que promovam o aprendizado de todos/as os/as estudantes de maneira efetiva e realiza feedbacks constantes para aprimorá-los.
Práticas pedagógicas	(CpDpGaC9) Encoraja e cria condições para que a equipe docente crie e/ou incorpore práticas pedagógicas mais inovadoras e ativas, que considerem as características e especificidades de cada estudante, tornando sua experiência ativa e significativa e assegurando que todos/as aprendam, sem que ninguém fique para trás.

Coordenadores/as pedagógicos/as		
Dimensão	Objeto de conhecimento	Competência
Gestão organizacional	Evasão e abandono escolar	(CpDpGoC1) Acompanha regularmente a frequência de cada estudante, busca identificar e eliminar obstáculos que dificultam o seu acesso e permanência escolar, cria alternativas para prevenir a evasão e o abandono e reinserir aqueles/as que abandonam os estudos, com apoio das famílias e de outros/as colaboradores/as do poder público e da sociedade civil.

	Recursos financeiros	(CpDpGoC2) Opina sobre a decisão em relação ao uso dos recursos financeiros da escola para que aconteça de maneira estratégica, correta e transparente, conforme decisão conjunta com os colegiados responsáveis, sugerindo priorizar investimentos voltados a assegurar melhores condições de aprendizagem e desenvolvimento integral, especialmente para estudantes em situação de maior vulnerabilidade.
	Infraestrutura	(CpDpGoC3) Favorece o acesso à infraestrutura, aos equipamentos e aos materiais necessários - inclusive os recursos tecnológicos, para garantir o pleno desenvolvimento das atividades pedagógicas, incluindo a formação da equipe docente para uso dos recursos.
	Normas legais	(CpDpGoC4) Assegura que o currículo esteja alinhado à BNCC, conforme legislação vigente.

Coordenadores/as pedagógicos/as		
Dimensão	Objeto de conhecimento	Competência
Liderança inspiradora	Transparência, confiança e coerência	(CpTpLiC1) Acredita e aplica aquilo que fala, mantendo seus valores refletidos na prática, estabelecendo uma relação de confiança e respeito mútuos com toda a comunidade escolar, de maneira transparente, confiável e ética.
	Autopercepção	(CpTpLiC2) Considera a consequência de suas ações, antecipa possíveis respostas ou reações como liderança escolar e ajusta seu comportamento de forma adequada.
	Altas expectativas de aprendizagem	(CpTpLiC3) Incentiva continuamente a equipe docente e toda a comunidade escolar, mesmo em contextos adversos, a buscar os melhores resultados de aprendizagem dos/as estudantes, com equidade, e reconhece publicamente os esforços realizados, reforçando a cultura de altas expectativas de aprendizagem, inclusão e respeito à diversidade.
	Trabalho colaborativo	(CpTpLiC4) É responsável e comprometida para a criação de um ambiente que favoreça o trabalho colaborativo em prol da qualidade da educação com equidade.



Coordenadores/as pedagógicos/as		
Dimensão	Objeto de conhecimento	Competência
Equidade	Conhecimento	(CpTpEqC1) Compreende o conceito de equidade e a importância de disponibilizar recursos e utilizar estratégias adequadas para assegurar os direitos de todos/as e cada um/a.
	Coleta de dados	(CpTpEqC2) Coleta regularmente os dados da escola e dos/as estudantes e os analisa considerando recortes de desigualdade, definindo metas no projeto político-pedagógico da escola, que abordam e promovem a equidade.
	Visão e valores	(CpTpEqC3) Cria visão e valores escolares compartilhados em parceria com a comunidade escolar que promovem um clima positivo e tem claras expectativas de atitude e conduta com base no respeito para si e para os/as outros/as.
	Mentalidade de crescimento	(CpTpEqC4) Promove reforços positivos e linguagem provenientes de uma mentalidade de crescimento visível em todas as interações com funcionários/as, estudantes e comunidade.
	Currículo e combate às desigualdades	(CpTpEqC5) Insere no currículo da escola o enfrentamento à desigualdade e promove formações para toda comunidade escolar com vistas à promoção de ações para equidade.

Coordenadores/as pedagógicos/as		
Dimensão	Objeto de conhecimento	Competência
Abertura para transformação	Reconhecimento do erro	(CpTpAtC1) Reconhece e utiliza o erro como parte do processo de formação e de experimentação de novas práticas.
	Incorporação de melhorias	(CpTpAtC2) Incorpora melhorias ou novas práticas no seu dia a dia.
	Desenvolvimento profissional	(CpTpAtC3) Busca ativamente promover seu desenvolvimento profissional e pessoal em questões ligadas às necessidades da unidade escolar, com ênfase nos aspectos pedagógicos.

Abertura para a pesquisa e estudos	(CpTpAtC4) Mostra-se aberto/a a pesquisar novos conhecimentos e a identificar o que há de mais atual e relevante em termos de impacto sobre práticas pedagógicas e de gestão e sobre a promoção de uma cultura de inclusão e respeito à diversidade.
Proficiência em novas ferramentas e metodologias	(CpTpAtC5) Procura proficiência nas ferramentas e metodologias diretamente relacionadas ao seu desempenho como líder de aprendizagem e da promoção da equidade.

Coordenadores/as pedagógicos/as		
Dimensão	Objeto de conhecimento	Competência
Comunicação inclusiva	Compreensão dos padrões culturais	(CpTpCiC1) Compreende os padrões culturais do contexto escolar e ajusta o seu estilo de comunicação a eles.
	Comunicação clara	(CpTpCiC2) Comunica-se de forma clara, objetiva, lógica e adequada com os diferentes públicos, facilitando o compartilhamento de aspectos pedagógicos com toda a comunidade escolar e verifica se os/as interlocutores/as entendem corretamente a mensagem.
	Escuta ativa	(CpTpCiC3) Tem uma postura respeitosa e aberta para o diálogo, está atento/a e procura entender os diferentes pontos de vista, escutando ativamente seu interlocutor/a.
	Clareza da fala	(CpTpCiC4) Valoriza diferentes opiniões e se posiciona com cordialidade, sem impor sua opinião ou seu ponto de vista.
	Comunicação escrita	(CpTpCiC5) Comunica as diretrizes da escola para a comunidade escolar por meio da linguagem escrita e de textos coesos, concisos e objetivos, usando diferentes meios de comunicação digitais ou analógicos.

Técnicos/as de acompanhamento pedagógico

Consideramos aqui como técnico/a de acompanhamento pedagógico o/a profissional que faz o acompanhamento das escolas com ênfase nos aspectos pedagógicos, com visitas frequentes para orientação às lideranças da escola, formando uma parceria com cada uma delas em prol do desenvolvimento dos/as estudantes e estabelecendo um fluxo de comunicação entre escola e Secretaria de Educação, sendo o elo entre essas partes, fazendo com que as demandas das escolas que acompanha retroalimentem as ações promovidas pela Secretaria.

Em geral, são profissionais que possuem um grupo de escolas para esse acompanhamento e tem como uma das tarefas apoiar, também, o desenvolvimento profissional dos/as gestores/as das escolas, sendo para isso necessárias uma série de competências, conforme descrevemos a seguir:

Técnicos/as de acompanhamento pedagógico		
Dimensão	Objeto de conhecimento	Competência
Visão estratégica compartilhada	Avaliação estratégica	(TaDpVeC1) Realiza a formação para orientar as equipes gestoras sobre avaliações estratégicas para diagnóstico da realidade escolar a fim de identificar, acompanhar e analisar os resultados obtidos e sistematizar os dados para alinhamento de ações da rede de ensino.
	Projeto político-pedagógico	(TaDpVeC2) Identifica o potencial e as oportunidades de melhoria dos projetos político-pedagógicos das unidades escolares com foco na aprendizagem dos/as estudantes e na promoção de uma cultura inclusiva e equitativa.
	Plano de ação	(TaDpVeC3) Apoia a liderança escolar a elaborar o plano de ação das escolas que acompanha e contribui para a definição de metas educacionais desafiadoras de curto, médio e longo prazo e para o alinhamento de expectativas e ações da rede de ensino.
	Fluxo de comunicação	(TaDpVeC4) Acompanha a implementação dos planos de ação junto à liderança escolar, mantendo fluxo

		permanente de comunicação entre as escolas e a Secretaria de Educação, para alinhamento, acompanhamento, divulgação, retroalimentação e aprimoramento dos processos, na busca por garantir o alcance dos resultados esperados.
	Cultura escolar de altas expectativas de aprendizagem	(TaDpVeC5) Apoia e acompanha a liderança escolar e a Secretaria de Educação para promover e manter o engajamento da comunidade escolar em torno dos valores e metas pactuadas no projeto político-pedagógico na promoção de uma cultura escolar inclusiva e equitativa, com altas expectativas sobre o aprendizado dos/as estudantes e desempenho de cada profissional da escola e transmite informações à Secretaria de Educação para que possa reformular metas condizentes com a realidade das escolas.

Técnicos/as de acompanhamento pedagógico		
Dimensão	Objeto de conhecimento	Competência
Gestão de pessoas e clima escolar	Necessidades pessoais e formativas	(TaDpGcC1) Apoia e demonstra empatia pelas necessidades pessoais e formativas da equipe de líderes escolares que acompanha e os apoia para promover sua autoformação e a formação da equipe dos/as docentes e não docentes das escolas.
	Combate a preconceitos, promoção da equidade e inclusão	(TaDpGcC2) Orienta a equipe escolar para identificar e compreender as expressões de preconceitos e tendenciosidades prejudiciais à formação e aprendizagem de todos/as estudantes e as práticas educacionais convergentes necessárias para esses objetivos, fornecendo dados à Secretaria de Educação para formulação de políticas pautadas na equidade e na inclusão.
	Conversas corajosas	(TaDpGcC3) Engaja-se em conversas corajosas por meio de diálogos, fornecendo e recebendo feedbacks que tenham como objetivo a melhoria do desempenho profissional e bem-estar da equipe de líderes escolares que acompanha, bem como apoia sua equipe, para que por meio de homologia de processos, façam o mesmo em suas escolas.

	Mediação de conflitos	(TaDpGcC4) Incentiva e facilita a construção de relações harmônicas e cooperativas entre os segmentos da comunidade escolar e destes com a equipe da Secretaria de Educação, apoiando as lideranças da escola e da rede de educação a mediar os conflitos que emergem de forma educativa e restaurativa.
	Comunidade de aprendizagem	(DeDpGcC5) Gera condições e espaços de reflexão e trabalho técnico, de forma sistemática e contínua, viabilizando a formação e manutenção de uma comunidade de aprendizagem entre as lideranças escolares.

Técnicos/as de acompanhamento pedagógico		
Dimensão	Objeto de conhecimento	Competência
Gestão democrática e participativa	Cultura inclusiva e de equidade	(TaDpGdC1) Orienta as lideranças escolares e os demais integrantes das escolas para implementação de ações que garantam uma cultura inclusiva e de equidade, e as condições para que as pessoas sejam tratadas de forma justa e com dignidade e respeito, combatendo a discriminação em todas as suas formas, salvaguardando os direitos e deveres de todos os membros da comunidade escolar e coleta informações sobre os principais desafios relacionados a essa questão para fazer a articulação com a Secretaria de Educação.
	Protagonismo estudantil	(TaDpGdC2) Cria oportunidades para que as lideranças e os/as estudantes participem ativamente dos processos de tomada de decisão no âmbito da unidade escolar e da rede de educação, legitimando as instâncias de gestão democrática e fortalecendo canais permanentes de escuta ativa, diálogo, coautoria e corresponsabilização.
	Vínculo com as famílias e comunidade escolar	(TaDpGdC3) Apoia as lideranças escolares para construir vínculos e manterem relações de colaboração permanente com as famílias e a comunidade escolar, mantendo uma comunicação ativa, com o objetivo de envolvê-los nos processos formativos dos/as estudantes, e levando as informações sistematizadas dessa participação para as lideranças.

	Participação	(TaDpGdC4) Apoia as formações para os diferentes colegiados escolares, tanto dos/as estudantes, quanto dos demais segmentos da comunidade escolar (conselho escolares, associação de pais e mestres, grêmio estudantil, entre outros) para garantir que as escolas tenham uma participação democrática de qualidade e que estejam alinhadas às diretrizes da Secretaria de Educação.
--	--------------	---

Técnicos/as de acompanhamento pedagógico		
Dimensão	Objeto de conhecimento	Competência
Gestão do ensino e da aprendizagem	Currículo	(TaDpGaC1) Monitora a implementação do currículo nas escolas que acompanha, assegurando a sua coerência e articulação com a Base Nacional Comum Curricular, o referencial curricular da rede de educação, as práticas pedagógicas e as avaliações de aprendizagem realizadas pelas equipes escolares, de forma a assegurar que todos/as os/as estudantes aprendam o que é esperado em cada etapa da sua trajetória escolar.
	Observação de aula e feedback formativo	(TaDpGaC2) Orienta a liderança escolar a observar, acompanhar e dar feedback, como uma metodologia de formação em serviço para os/as docentes sobre suas práticas pedagógicas.
	Acompanhamento da aprendizagem dos/as estudantes	(TaDpGaC3) Monitora o desempenho da aprendizagem dos/as estudantes das escolas que acompanha, apoia a liderança escolar a identificar e eliminar obstáculos que dificultam a sua aprendizagem e desenvolvimento integral e a criar condições para que todos/as progridam e concluam a sua trajetória escolar com qualidade e na idade adequada.
	Tempo pedagógico	(TaDpGaC4) Orienta a liderança escolar a cuidar do tempo pedagógico, evitando interrupções de aulas e projetos que sobrecarregam a escola e eventualmente possam estar desconexos com o projeto político-pedagógico.
	Avaliações internas e externas	(TaDpGaC5) Relaciona dados de avaliações externas de larga escala e de avaliações internas para dar suporte à liderança escolar e à Secretaria de Educação no

		planejamento de ações informativas para a comunidade escolar, ações formativas para as equipes escolares e intervenções pedagógicas para os/as estudantes, em áreas que indicam maior fragilidade.
Análise de dados		(TaDpGaC6) Analisa e interpreta o contexto da rede de ensino e das unidades escolares utilizando pesquisas e dados de desempenho dos/as estudantes (IDEB, avaliações diagnósticas etc.) para orientar a tomada de decisões sobre a gestão das unidades escolares sob sua responsabilidade com foco na melhoria dos resultados de aprendizagem dos/as estudantes e diminuição das desigualdades.
Formação continuada		(TaDpGaC7) Monitora e oferece aporte para que os/as gestores/as realizem formações continuadas sistemáticas com toda a equipe docente da escola, oferecendo material de apoio para melhoria das práticas pedagógicas.
Planejamento de aula		(TaDpGaC8) Orienta a liderança escolar a garantir a realização do planejamento de aula como um processo fundamental para o desenvolvimento de práticas que promovam o aprendizado de todos/as os/as estudantes de maneira efetiva e realiza feedbacks constantes para aprimorá-los.
Práticas pedagógicas		(TaDpGaC9) Acompanha os processos de gestão e monitora os resultados para que os/as gestores/as ofereçam condições para que a equipe docente crie e/ou incorpore práticas pedagógicas mais inovadoras e ativas, que considerem as características e especificidades de cada estudante, tornando sua experiência ativa e significativa e assegurando que todos/as aprendam, sem que ninguém fique para trás.

Técnicos/as de acompanhamento pedagógico		
Dimensão	Objeto de conhecimento	Competência

Gestão organizacional	Evasão escolar	(TaDpGoC1) Monitora a frequência dos/as estudantes nas escolas que acompanha e apoia a liderança escolar a identificar e eliminar obstáculos que dificultam o acesso e a permanência na escola e cria alternativas para prevenir a evasão e reinserir aqueles/as que abandonam os estudos, articulando a colaboração de outros setores do poder público e da sociedade civil.
	Recursos financeiros	(TaDpGoC2) Orienta e acompanha a liderança escolar na utilização dos recursos financeiros da escola de maneira estratégica, correta e transparente, conforme decisão conjunta com os colegiados responsáveis, priorizando investimentos voltados a assegurar melhores condições de aprendizagem e desenvolvimento integral, especialmente para estudantes em situação de maior vulnerabilidade.
	Infraestrutura	(TaDpGoC3) Orienta e acompanha a liderança escolar na viabilização dos recursos e materiais necessários, inclusive os tecnológicos, para garantir o pleno desenvolvimento das atividades pedagógicas.
	Normas legais	(TaDpGoC4) Orienta e acompanha a liderança escolar para que responda às normas legais e às políticas educacionais locais e nacionais.

Técnicos/as de acompanhamento pedagógico		
Dimensão	Objeto de conhecimento	Competência
Liderança inspiradora	Transparência, confiança e coerência	(TaTpLiC1) Acredita e aplica aquilo que fala, mantendo seus valores refletidos na prática, estabelecendo uma relação de confiança e respeito mútuos com as equipes que acompanha, de maneira transparente, confiável e ética, legitimando as práticas de liderança e as ações estabelecidas pela Secretaria.
	Autopercepção	(TaTpLiC2) Considera a consequência de suas ações, antecipa possíveis respostas ou reações como liderança escolar e ajusta seu comportamento de forma adequada.
	Altas expectativas	(TaTpLiC3) Incentiva continuamente as equipes que acompanha, mesmo em contextos adversos, a buscar os melhores resultados de aprendizagem dos/as

	de aprendizagem	estudantes, com equidade, e reconhece publicamente os esforços realizados, reforçando a cultura de altas expectativas de aprendizagem, inclusão e respeito à diversidade.
	Trabalho colaborativo	(TaTpLiC4) Cria um ambiente de trabalho positivo que estimula as pessoas da liderança escolar a serem responsáveis e comprometidas e a trabalharem de forma colaborativa em prol da qualidade da educação com equidade.

Técnicos/as de acompanhamento pedagógico		
Dimensão	Objeto de conhecimento	Competência
Equidade	Conhecimento	(TaTpEqC1) Acompanha o processo de entendimento e aplicação do conceito de equidade segundo a visão de rede orientando a importância de disponibilizar recursos e utilizar estratégias adequadas para assegurar os direitos de todos/as e cada um/a.
	Coleta de dados	(TaTpEqC2) Apoiar a liderança para coletar regularmente os dados da escola e dos/as estudantes e os analisar considerando recortes de desigualdade, definindo metas no projeto político-pedagógico da escola, que abordam e promovem a equidade.
	Visão e valores	(TaTpEqC3) Orienta e acompanha a criação de visão e valores escolares que promovam um clima positivo e tenham claras expectativas de atitude e conduta com base no respeito para si e para os/as outros/as e compartilha entre a escola e a Secretaria de Educação.
	Mentalidade de crescimento	(TaTpEqC4) Promove reforços positivos e linguagem de mentalidade de crescimento visível em todas as interações com a comunidade escolar das escolas que acompanha e com membros da Secretaria de Educação.
	Currículo e combate às desigualdades	(TaTpEqC5) Cria fluxos fáceis e simples de interpretar e seguir para as estratégias que a Secretaria criou no combate às desigualdades.



Técnicos/as de acompanhamento pedagógico		
Dimensão	Objeto de conhecimento	Competência
Abertura para transformação	Reconhecimento do erro	(TaTpAtC1) Reconhece e utiliza o erro como parte do processo de formação e de experimentação de novas práticas.
	Incorporação de melhorias	(TaTpAtC2) Incorpora melhorias ou novas práticas no seu dia a dia, na Secretaria de Educação e nas unidades escolares.
	Desenvolvimento profissional	(TaTpAtC3) Busca ativamente promover seu desenvolvimento profissional e pessoal em questões ligadas às necessidades da Secretaria de Educação e da unidade escolar.
	Abertura para a pesquisa e estudos	(TaTpAtC4) Mostra-se aberto/a a pesquisar novos conhecimentos e a identificar o que há de mais atual e relevante em termos de impacto sobre práticas pedagógicas e de gestão e sobre a promoção de uma cultura de inclusão e respeito à diversidade.
	Proficiência em novas ferramentas e metodologias	(TaTpAtC5) Procura proficiência nas ferramentas e metodologias diretamente relacionadas ao seu desempenho como líder de aprendizagem e da promoção da equidade.

Técnicos/as de acompanhamento pedagógico		
Dimensão	Objeto de conhecimento	Competência
Comunicação inclusiva	Compreensão dos padrões culturais	(TaTpCiC1) Compreende os padrões culturais do contexto escolar e ajusta o seu estilo de comunicação a eles.
	Comunicação clara	(TaTpCiC2) Comunica-se de forma clara, objetiva, lógica e adequada com os diferentes públicos e verifica se os/as interlocutores/as entendem corretamente a mensagem, fazendo a interlocução entre a Secretaria de Educação e as escolas que acompanha.
	Escuta ativa	(TaTpCiC3) Tem uma postura respeitosa e aberta para o diálogo, está atento/a e procura entender os

		diferentes pontos de vista, escutando ativamente seu interlocutor/a.
	Valorização de diversas opiniões	(TaTpCi4) Valoriza diferentes opiniões e se posiciona com cordialidade, sem impor sua opinião ou seu ponto de vista.
	Comunicação escrita	(TaTpCi5) Comunica as diretrizes da Secretaria de Educação por meio da linguagem escrita e de textos coesos, concisos e objetivos, usando diferentes meios de comunicação digitais ou analógicos.

Líderes da Secretaria de Educação

Chamamos neste documento de líderes da Secretaria de Educação os profissionais que atuam na Secretaria, orientando as equipes técnicas que fazem o acompanhamento pedagógico nas escolas e que apoiam a estruturação das políticas públicas nas redes.

Em redes menores, ele pode ser até mesmo o/a próprio/a Secretário de Educação que assume esta função, mas pode ser também um/a profissional que está ao lado dele/a, mas que tem o papel de acompanhar de maneira mais próxima os aspectos pedagógicos da rede.

É um papel bastante político e que precisa estar atento não só ao que a Secretaria deseja implementar como política educacional, mas às demandas trazidas pela equipe técnica que acompanha as escolas, a fim de fazer esta articulação. Para isso, precisa de uma série de competências que se relacionam aos objetos de conhecimento que orientam as práticas dos/as demais profissionais, como descrevemos a seguir:



Líderes de Secretaria de Educação		
Dimensão	Objeto de conhecimento	Competência
Visão estratégica compartilhada	Avaliação estratégica	(LiDpVeC1) Mapeia os dados coletados das avaliações estratégicas para compreensão dos desafios e oportunidades da rede escolar a fim de direcionar formações e recursos para qualificar e aprimorar os resultados obtidos que impactam na aprendizagem dos estudantes.
	Projeto político-pedagógico	(LiDpVeC2) Analisa os dados das unidades escolares quanto ao seu contexto, estrutural, social e de aprendizagem, para agir baseando-se em evidências.
	Plano de ação	(LiDpVeC3) Lidera a elaboração de um plano de ação para a rede de ensino, com a participação dos diferentes segmentos da rede, considerando os dados e os planos de ação das escolas, definindo metas educacionais desafiadoras de curto, médio e longo prazo e alinhando expectativas e ações.
	Fluxo de comunicação	(LiDpVeC4) Mantém fluxo de comunicação permanente com a sua equipe e as escolas, para alinhamento, acompanhamento, divulgação, retroalimentação e aprimoramento do plano de ação da Secretaria de Educação alinhando com os planos das unidades escolares, na busca dos resultados esperados.
	Cultura escolar de altas expectativas de aprendizagem	(LiDpVeC5) Promove e mantém o engajamento da rede de educação em torno dos valores e metas pactuadas no plano de ação para a promoção de uma cultura inclusiva e equitativa, com altas expectativas sobre o aprendizado do/a estudante e desempenho de cada profissional da rede de ensino e dos/as parceiros/as que colaboram com ela.

Líderes de Secretaria de Educação		
Dimensão	Objeto de conhecimento	Competência
Gestão de necessidades	Necessidades pessoais e formativas	(LiDpGcC1) Apoia e demonstra empatia pelas necessidades pessoais e formativas da equipe de profissionais que compõe a Secretaria de Educação e das unidades escolares, proporcionando uma cultura na rede

		de ensino de incentivo a promoção da formação continuada em serviço.
	Combate a preconceitos, promoção da equidade e inclusão	(LiDpGcC2) Cria políticas com base em dados, juntamente com a sua equipe, para o combate a todo tipo de preconceitos e tendenciosidades prejudiciais à formação e aprendizagem de todos/as estudantes, bem como engaja sua comunidade para a promoção de uma cultura de equidade e inclusão.
	Conversas corajosas	(LiDpGcC3) Engaja-se em conversas corajosas por meio de diálogos, fornecendo e recebendo feedbacks que tenham como objetivo a melhoria do desempenho profissional e bem-estar de toda a sua equipe.
	Mediação de conflitos	(LiDpGcC4) Incentiva a construção de relações harmônicas e cooperativas entre todos/as os/as integrantes da rede de educação, mediando os conflitos que emergem de forma educativa e restaurativa.
	Comunidade de aprendizagem	(LiDpGcC5) Fomenta a criação de condições e espaços de reflexão e trabalho técnico, de forma sistemática e contínua, viabilizando a formação e manutenção de uma comunidade de aprendizagem entre os/as profissionais da rede de educação.

Líderes de Secretaria de Educação		
Dimensão	Objeto de conhecimento	Competência
Gestão democrática e participativa	Cultura inclusiva e de equidade	(LiDpGdC1) Fomenta e viabiliza o desenvolvimento de uma cultura na rede de ensino que orienta para valores para uma cultura inclusiva e para equidade, que combate a discriminação em todas as suas formas, em especial o preconceito racial e o <i>bullying</i> , para que as pessoas sejam tratadas de forma justa e com dignidade e respeito, salvaguardando os direitos e deveres de todos os membros da comunidade escolar.
	Protagonismo estudantil	(LiDpGdC2) Cria oportunidades para que os/as integrantes da rede de educação, e principalmente os/as estudantes, participem ativamente dos processos de tomada de decisão no âmbito da unidade escolar e da rede de educação, legitimando as instâncias de gestão

		democrática e fortalecendo canais permanentes de escuta ativa, diálogo, coautoria e corresponsabilização.
	Vínculo com as famílias e comunidade escolar	(LiDpGdC3) Constrói vínculos e mantém relações de colaboração com a sua rede de ensino, mantendo uma comunicação ativa, escutando suas necessidades, com o objetivo de envolvê-la nos processos formativos dos/as estudantes.
	Participação	(LiDpGdC4) Estabelece diretrizes para a promoção e acompanhamento de formações para os diferentes colegiados escolares, tanto dos/as estudantes, quanto dos demais segmentos da comunidade escolar (conselho escolares, associação de pais e mestres, grêmios estudantis, entre outros) para garantir que a escola tenha uma participação democrática de qualidade.

Líderes de Secretaria de Educação		
Dimensão	Objeto de conhecimento	Competência
Gestão do ensino e da aprendizagem	Currículo	(LiDpGaC1) Cria condições para que o currículo da rede de educação tenha coerência e articulação com a Base Nacional Comum Curricular, as práticas pedagógicas e as avaliações de aprendizagem realizadas pelas equipes escolares e sejam integralmente implementados, de forma a assegurar que todos/as os/as estudantes aprendam o que é esperado em cada etapa da sua trajetória escolar.
	Observação de aula e feedback formativo	(LiDpGaC2) Cria condições para que as lideranças escolares observem, acompanhem e deem feedback, como uma metodologia de formação em serviço para os/as docentes sobre suas práticas pedagógicas.
	Acompanhamento da aprendizagem dos/as estudantes	(LiDpGaC3) Acompanha os dados sobre o desempenho da aprendizagem dos/as estudantes da rede de educação, criando condições para assegurar a aprendizagem e desenvolvimento integral para cada um/a deles/as, a fim de que todos/as progridam e concluam a sua trajetória escolar com qualidade e idade adequadas.
	Tempo pedagógico	(LiDpGaC4) Evita sobrecarregar as escolas com projetos desconexos com o projeto político-pedagógico,

		planejando uma agenda alinhada com o plano de ação de cada escola.
	Avaliações internas e externas	(LiDpGaC5) Utiliza dados de avaliações internas e avaliações externas de larga escala para informar a comunidade escolar, formar as equipes das escolas, bem como planejar e implementar intervenções pedagógicas para assegurar aprendizagem e desenvolvimento integral com equidade para cada estudante.
	Análise de dados	(LiDpGaC6) Sistematiza e analisa com regularidade os resultados de aprendizagem dos/as estudantes da rede de ensino, por meio dos dados educacionais de cada escola e considera este acompanhamento para tomar decisões em prol da melhoria das condições de ensino para todas as escolas, principalmente para aquelas que mais necessitam.
	Formação continuada	(LiDpGaC7) Cria condições para que as escolas da rede de educação tenham momentos de formação continuada sistemáticos com toda a equipe docente na escola, com pautas que favoreçam a melhoria das práticas pedagógicas.
	Planejamento de aula	(LiDpGaC8) Sistematiza, junto a rede de educação, uma cultura de planejamento de aula como um processo fundamental para o desenvolvimento de práticas que promovam o aprendizado de todos/as os/as estudantes de maneira efetiva e realiza feedbacks constantes para aprimorá-los.
	Práticas pedagógicas	(LiDpGaC9) Cria condições para que a rede de ensino tenha uma equipe docente que crie e/ou incorpore práticas pedagógicas mais inovadoras e ativas, que considerem as características e especificidades de cada estudante, tornando sua experiência ativa e significativa e assegurando que todos/as aprendam, sem que ninguém fique para trás.

Líderes de Secretaria de Educação		
Dimensão	Objeto de conhecimento	Competência
Gestão	Evasão escolar	(LiDpGoC1) Monitora os dados sobre a frequência dos/as estudantes da rede de educação, criando condições para

		facilitar o seu acesso e permanência na escola, prevenir a evasão e reinserir aqueles/as que abandonam os estudos, com a colaboração de outros setores do poder público e da sociedade civil.
	Recursos financeiros	(LiDpGoC2) Cria condições para que o planejamento orçamentário da rede de educação seja elaborado e executado de maneira estratégica, eficiente e transparente, em consonância com planos e normativas locais e nacionais, priorizando escolas e estudantes em situação de vulnerabilidade, garantindo e assegurando uma educação de qualidade para todos/as e cada um/a, de forma equitativa.
	Infraestrutura	(LiDpGoC3) Cria condições para que todas as escolas, especialmente as que apresentam maiores desafios de aprendizagem, tenham a infraestrutura, os equipamentos e os materiais necessários, inclusive os recursos tecnológicos, para garantir o pleno desenvolvimento das atividades pedagógicas.
	Normas legais	(LiDpGoC4) Assegura que a rede de educação e suas escolas respondam às normas legais e às políticas educacionais locais e nacionais.

Líderes de Secretaria de Educação		
Dimensão	Objeto de conhecimento	Competência
Liderança inspiradora	Transparência, confiança e coerência	(LiTpLiC1) Acredita e aplica aquilo que fala, mantendo seus valores refletidos na prática, estabelecendo uma relação de confiança e respeito mútuos com as equipes, de maneira transparente, confiável e ética, legitimando as práticas de liderança e as ações estabelecidas pela rede de ensino.
	Autopercepção	(LiTpLiC2) Considera a consequência de suas ações, antecipa possíveis respostas ou reações como liderança escolar e ajusta seu comportamento de forma adequada.
	Altas expectativas de aprendizagem	(LiTpLiC3) Incentiva continuamente a rede de ensino, mesmo em contextos adversos, a buscar os melhores resultados de aprendizagem dos/as estudantes, com equidade, e reconhece publicamente os esforços

		realizados, reforçando a cultura de altas expectativas de aprendizagem, inclusão e respeito à diversidade.
	Trabalho colaborativo	(LiTpLiC4) É responsável e comprometida para a criação de um ambiente que favoreça o trabalho colaborativo em prol da qualidade da educação com equidade.

Líderes de Secretaria de Educação		
Dimensão	Objeto de conhecimento	Competência
Equidade	Conhecimento	(LiTpEqC1) Define em conjunto com sua equipe uma visão comum para o conceito de equidade e a importância de disponibilizar recursos e utilizar estratégias adequadas para assegurar os direitos de todos/as e cada um/a.
	Coleta de dados	(LiTpEqC2) Analisa regularmente os dados da sua rede de ensino e define metas para todas as escolas que abordem e eliminem a desigualdade e promovam a equidade.
	Visão e valores	(LiTpEqC3) Estabelece diretrizes para a criação de visão e valores escolares que promovem um clima positivo e tem claras expectativas de atitude e conduta com base no respeito para si e para os/as outros/as.
	Mentalidade de crescimento	(LiTpEqC4) Promove reforços positivos e linguagem de mentalidade de crescimento visível em todas as interações com sua rede de ensino.
	Currículo e combate às desigualdades	(LiTpEqC5) Cria diretrizes para inserção do enfrentamento às desigualdades no currículo das escolas e cria políticas públicas na direção de interromper padrões injustos propiciando um ambiente de cultura equitativa.

Líderes de Secretaria de Educação		
Dimensão	Objeto de conhecimento	Competência
Abertura para	Reconhecimento do erro	(LiTpAtC1) Reconhece e utiliza o erro como parte do processo de formação e de experimentação de novas práticas.

Incorporação de melhorias	(LiTpAtC2) Incorpora melhorias ou novas práticas no seu dia a dia.
Desenvolvimento profissional	(LiTpAtC3) Busca ativamente promover seu desenvolvimento profissional e pessoal em questões ligadas às necessidades a sua rede de ensino.
Abertura para a pesquisa e estudos	(LiTpAtC4) Mostra-se aberta a pesquisar novos conhecimentos e a identificar o que há de mais atual e relevante em termos de impacto sobre práticas pedagógicas e de gestão e sobre a promoção de uma cultura de inclusão e respeito à diversidade.
Proficiência em novas ferramentas e metodologias	(LiTpAtC5) Procura proficiência nas ferramentas e metodologias diretamente relacionadas ao seu desempenho como líder de aprendizagem e da promoção da equidade.

Líderes de Secretaria de Educação		
Dimensão	Objeto de conhecimento	Competência
Comunicação inclusiva	Compreensão dos padrões culturais	(LiTpCiC1) Compreende os padrões culturais do contexto em que está inserido e ajusta o seu estilo de comunicação a eles.
	Comunicação clara	(LiTpCiC2) Comunica-se de forma clara, objetiva, lógica e adequada com os diferentes públicos e verifica se os/as interlocutores/as entendem corretamente a mensagem.
	Escuta ativa	(LiTpCiC3) Tem uma postura respeitosa e aberta para o diálogo, está atento/a e procura entender os diferentes pontos de vista, escutando ativamente seu interlocutor/a.
	Valorização de diversas opiniões	(LiTpCiC4) Valoriza diferentes opiniões e se posiciona com cordialidade, sem impor sua opinião ou seu ponto de vista.
	Comunicação escrita	(LiTpCiC5) Comunica as diretrizes da rede de ensino para sua comunidade escolar por meio da linguagem escrita e de textos coesos, concisos e objetivos, usando diferentes meios de comunicação digitais ou analógicos.



Formação de educadores/as

Considerando o contexto da maioria das redes públicas de ensino, tanto municipais quanto estaduais, entendemos que nem sempre é possível que existam profissionais preparados/as para todas estas funções e com todas as competências descritas neste documento.


Por isso, acreditamos que a formação continuada em serviço tem um papel primordial para o desenvolvimento desses/as profissionais, com foco nas competências esperadas para que cada um/a deles possa desenvolver o seu papel de maneira efetiva, promovendo os resultados esperados.

Para isso, acreditamos que algumas premissas são fundamentais para garantir que essa formação atenda a essa demanda de maneira a possibilitar o desenvolvimento almejado. Pesquisa recente realizada pela Fundação Carlos Chagas e utilizada como referência para a construção da Base Nacional Comum da Formação Continuada (BNF-Formação) publicada pelo MEC na RESOLUÇÃO CNE/CP No 1, DE 27 DE OUTUBRO DE 2020¹, encontrou evidências de cinco características comuns de iniciativas eficazes de uma formação continuada.

De modo geral, os estudos utilizados como fonte de pesquisa buscam elementos que identifiquem os resultados e impactos da formação continuada de educadores/as.


(...) Eles têm como pressuposto que, a partir de uma iniciativa de formação continuada, espera-se que os professores adquiram novos conhecimentos e habilidades, o que os levaria a melhorar suas práticas pedagógicas, fazendo com que os alunos aprendam mais [...] (MORICONI, 2017, p.19)

¹ Disponível em <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-cne/cp-n-1-de-27-de-outubro-de-2020-285609724>



Embora o texto destaque os/as professores/as, entendemos que se estenda a todos/os os/as educadores/as que atuam direta ou indiretamente com os/as estudantes e pautamos nossas formações de maneira alinhada a estas premissas. A seguir, destacamos, resumidamente, cada uma delas:

1. Conhecimento pedagógico do conteúdo - Este tópico refere-se à compreensão de como os conteúdos [objetos de conhecimento] estão estruturados e organizados entre si, com base na orientação curricular. Ao planejar a formação para os/as docentes é importante pensar em pautas que contemplem esses conteúdos de maneira a repertoriar os/as professores/as por meio dessa formação, ampliando seus conhecimentos sobre o seu componente curricular. Para as lideranças, entendemos que os objetos de conhecimento estejam para além dos aspectos relacionados aos componentes curriculares, mas que se aplicam àquilo que precisa desenvolver dentro de sua função, conforme descritos nesse documento.
2. Métodos ativos de aprendizagem - Os métodos ativos de aprendizagem são aqueles que possibilitam o protagonismo das lideranças em seu processo de aprendizagem e as colocam em situações de aprendizagem significativas trabalhando de maneira coletiva, proporcionando, assim, maior engajamento nesse processo.
3. Participação coletiva - Quando educadores/as estudam juntos/as - principalmente os professores da mesma escola - surgem maiores possibilidades de troca e aprendizado. Neste sentido, os horários coletivos de formação na escola são momentos privilegiados de estudo e, por isso, precisam ser qualificados para melhor aproveitamento de todos/as. Dessa perspectiva, Garret et al. (apud MORICONI, 2017) indicaram que professores/as que trabalham em conjunto têm maiores chances de discutir conceitos, habilidades e problemas que surgem durante sua formação



continuada. Além disso, quando atuam na mesma escola, contam com maiores oportunidades de compartilhar materiais e ter maior sustentabilidade das práticas implementadas ao longo do tempo. Deste modo, é importante desenvolver nas lideranças as competências necessárias para promover essas formações na escola, desenvolvendo pautas formativas alinhadas às demandas de cada unidade escolar, além de construir políticas públicas que garantam a manutenção desses espaços de formação.

4. Duração prolongada – formações pontuais tendem a não ter um efeito significativo no processo de mudança de prática. Ainda que não haja um consenso por parte dos/as pesquisadores/as de qual a duração ideal, as pesquisas indicam que os encontros pontuais não demonstram potencial de mudança das práticas. Nesse sentido, o ideal é que haja uma continuidade dos estudos e oportunidade de ir colocando os aprendizados em prática, em seu contexto de trabalho, enquanto vai estudando e refletindo sobre o tema nos momentos formativos, possibilitando refletir sobre a própria prática, num processo de ação-reflexão-ação.
5. Coerência – a revisão de literatura (MORICONI, 2017) indica uma coerência quando os programas de formação continuada estão alinhados ou levam em consideração alguns aspectos, como por exemplo, o currículo, o contexto da escola, as experiências e necessidades docentes, as avaliações externas, o livro didático, entre outros aspectos, o que consideramos imprescindível para que as lideranças estejam preparadas para o desenvolvimento do seu papel dentro da rede, alinhando os saberes desenvolvidos nas formações às competências que precisará desenvolver no dia a dia do seu trabalho nas escolas/rede.

Além dos pontos mencionados até aqui, a **homologia de processos** é um fator muito importante para uma boa formação, pois por meio dela o/a profissional



experimental e vivência aspectos que poderão ser levados para a prática em sua escola/sala de aula. Esse conceito foi desenvolvido por Donald Schön (1998) e refere-se a uma estratégia que busca a coerência entre a formação recebida pelos/as educadores/as e a didática adotada para o trabalho docente. Por exemplo, as estratégias de trabalho em grupos, a leitura em voz alta feita no início das reuniões formativas, entre outras.

Como mencionamos no início deste documento, estas orientações norteiam as formações desenvolvidas na Elos Educacional, mas acreditamos que possam servir de referência, também, a todas as redes de ensino que ainda não possuam seu próprio referencial de formação ou ainda não tenham desenhadas as competências de suas equipes de liderança.

Ao publicizar esse material, esperamos que possa apoiar diferentes redes de ensino em busca da qualificação profissional de suas lideranças, a partir de competências que direcionem o trabalho de cada uma delas, com foco na aprendizagem e desenvolvimento integral de cada estudante.

Referências:

BRASIL, DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO. Resolução CNE/CP No 1, DE 27 DE OUTUBRO DE 2020. Disponível em <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-cne/cp-n-1-de-27-de-outubro-de-2020-285609724>> Acesso em 3 abr. 2022.

BRASIL, Ministério de Educação. **Matriz nacional comum de competências do diretor escolar**. 2021.

CHILE, & Ministerio de Educación. **Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar**. 2015.

FGV/EBAPE. **Matriz de competências do gestor de políticas educacionais**. Centro de excelência e inovação em políticas educacionais. 2019

FULLAN, Michael. **Change Leader: learning to do what matters most**. 2011

GOIS, Antonio. **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

INGLATERRA. Department for education and skills. **Nacional Standards for Headteachers**. 2004.

MORICONI, Gabriela Miranda (coord.). **Formação continuada de professores: contribuições da literatura baseada em evidências**. São Paulo: FCC, 2017.

ONTÁRIO. **The Institute for Education Leadership**. The Ontario Leadership Framework. 2013.

PERRENOUD, Philippe. **Desenvolver competências ou ensinar saberes? A escola que prepara para a vida**. Tradução: Laura Solange Pereira. Porto Alegre: Penso, 2013.

ROCHA. **Accountability na Administração Pública: a atuação dos Tribunais de Contas**. Anais do XXXIII EnANPAD. São Paulo, set. 2009.

SHÖN, Donald. A. **Educando o Profissional Reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 1998.



WEINSTEIN, José; MUÑOZ, Gonzalo **Learning standards, teaching standards and standards for school principals: a comparative study.** Centre of Study for Policies and Practices in Education (CEPPE), Chile OECD Education Working Papers N°. 99, 2013